

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ — UEM
Centro de Sociais Aplicadas — CSA
Programa de Pós-Graduação em Administração — PPA
Linha de Pesquisa: Marketing e Cadeias Produtivas

WÉVERTON SÉLES COELHO NUNES

EXPLOTAÇÃO, EXPLORAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS:

O Caso de um Produtor de Batata-Doce em Presidente Prudente/SP

Apoio: CAPES

Maringá

2026

WÉVERTON SÉLES COELHO NUNES

EXPLOTAÇÃO, EXPLORAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS:

O Caso de um Produtor de Batata-Doce em Presidente Prudente/SP

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Maringá, na linha de pesquisa de Marketing e Cadeias Produtivas.

Orientadora: Dra. Cleiciele Albuquerque Augusto

Apoio: CAPES

ODSs Contemplados: 02, 08, 12, 17.

Maringá

2026

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central Maria Grazia Zolet - UEM, Maringá - PR, Brasil)

N972e

Nunes, Wéverton Séles Coelho

Exploração, exploração e recursos estratégicos : o caso de um produtor de batata-doce em Presidente Prudente/SP / Wéverton Séles Coelho Nunes. -- Maringá, PR, 2026.
168 f. : il., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Cleiciele Albuquerque Augusto.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Recursos VRIO. 2. Batata-doce - Cadeia Produtiva - Presidente Prudente (SP). 3. Exploração. 4. Exploração. I. Augusto, Cleiciele Albuquerque, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658



ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos dezoito dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte e seis, às dez horas e trinta minutos, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: "Exploração, exploração e recursos estratégicos: o caso de um produtor de batata-doce em Presidente Prudente/SP", de autoria de **WÉVERTON SÉLES COELHO NUNES**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr^a Cleiclele Albuquerque Augusto (presidente); Dr^a Janaina Piana (membra examinadora externa – PROFIAP/UTFPR); e Dr. Vitor Koki da Costa Nogami (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de: ☒ Aprovada(o); ☐ Aprovada(o) com correções; ☐ Reformulação do trabalho; ☐ Reprovada(o) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

Maringá, 18 de junho de 2026.

Dr^a Cleiclele Albuquerque Augusto
(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br JANAINA PIANA
Data: 19/06/2026 09:48:00-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Dr^a Janaina Piana
(membra examinadora externa – PROFIAP/UTFPR)

Dr. Vitor Koki da Costa Nogami
(membro examinador do PPA)

Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a Lindolfo, Santa,
Izabel, Kaik, Luiza, Elisângela, a luz de vocês
brilhou, brilha e brilhará!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Criador de todas as coisas, em cuja unidade estão o Pai, o Filho e o Espírito Santo, a Santíssima Trindade.

Fé, Esperança e Caridade, mas a maior destas é a caridade (*1 Coríntios 13-13*).

Passado, Presente e Futuro.

Manhã, Tarde e Noite.

Princípio, Vida e Fim.

Agradeço a todos que caminharam comigo durante essa jornada. Sei que sabem da minha gratidão.

Agradeço à CAPES pelo apoio financeiro ao Programa de Pós-Graduação em Administração — PPA

Mas os que esperam no Senhor renovarão as suas forças, subirão com asas como águias; correrão, e não se cansarão; caminharão, e não se fatigarão. (*Isaias, 40-31*).

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo compreender como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP. Para tratar a gestão de recursos e de oportunidades, paralelamente, adota-se como base teórica a Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Ambidestria Organizacional (AO). A VBR argumenta que recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados explicam a heterogeneidade das firmas e a vantagem competitiva sustentável. A AO defende que o equilíbrio entre exploração, associada à eficiência, e à exploração, associada à inovação, favorece a sobrevivência organizacional. Assim, o presente estudo explorou pontos de complementaridade entre a VBR e a AO, apresentando proposições teóricas fundamentadas nas categorias identificadas no referencial teórico. Realizou-se pesquisa qualitativa, descritiva, por estudo de caso. Com recorte transversal e coleta de dados no período de 1 novembro de 2025 a 20 de março de 2026. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco gestores da propriedade, um pesquisador da APTA e um consultor do SEBRAE/SP. Os dados secundários foram obtidos por documentos do setor. A análise ocorreu por análise de conteúdo, a partir das categorias e proposições de complementaridade propostas. Os resultados indicaram que a empresa possui recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros que sustentam suas atividades produtivas e comerciais. Entre eles, destacam-se, como fontes de vantagem competitiva, a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, o conhecimento gerencial, a experiência acumulada, o sistema de gerenciamento por frentes, as rotinas de controle e padronização, a reputação, a cultura organizacional e a geração diária de caixa operacional. Observou-se, também, que a exploração ocorre nas rotinas de campo, beneficiamento e comercialização, por meio da mecanização, padronização, melhoria contínua e uso de conhecimentos já acumulados. Já a exploração ocorre pela entrada no mercado externo, pela busca de conhecimentos externos, pelos testes em pequena escala, pelo desenvolvimento de soluções próprias e pela tolerância ao erro. Além disso, os resultados indicaram que os recursos são alocados predominantemente na exploração, sustentando a eficiência, a padronização e a continuidade operacional; no entanto, alguns recursos são compartilhados entre exploração e exploração, ao favorecerem abertura de mercado, aprendizagem e experimentação. Por fim, os resultados indicaram que a complementaridade entre recursos e atividades de exploração e exploração contribui para explicar a vantagem competitiva da empresa, pois os recursos financeiros favorecem a melhoria contínua, os recursos físicos favorecem a eficiência operacional, os recursos humanos ampliam

a aprendizagem exploratória e os recursos organizacionais sustentam a experimentação. Além disso, os recursos VRIO, quando combinados, promovem equilíbrio entre rotina e inovação, aproximando o caso da ambidestria contextual. Conclui-se que os recursos configuram as atividades de exploração e exploração do produtor rural estudado ao serem organizados e alocados, de forma complementar, tanto para sustentar a eficiência e continuidade das rotinas produtivas e comerciais quanto para favorecer aprendizagem, experimentação e abertura de novos mercados.

Palavras-chave: Recursos VRIO; Exploração; Exploração; Cadeia Produtiva da Batata-doce; Presidente Prudente.

ABSTRACT

The objective of this study is to understand how resources shape the exploitation and exploration activities of a sweet potato farmer in Presidente Prudente, São Paulo. To address the management of resources and opportunities in parallel, the Resource-Based View (RBV) and Organizational Ambidexterity (OA) are adopted as the theoretical framework. The RBV argues that valuable, rare, difficult-to-imitate, and organized resources explain the heterogeneity of firms and sustainable competitive advantage. OA argues that the balance between exploitation, associated with efficiency, and exploration, associated with innovation, favors organizational survival. Thus, this study explored points of complementarity between RBA and OA, presenting theoretical propositions grounded in the categories identified in the theoretical framework. A qualitative, descriptive, case study was conducted. It had a cross-sectional design, with data collected from November 1, 2025, to March 20, 2026. Primary data were collected through semi-structured interviews with five property managers, a researcher from APTA, and a consultant from SEBRAE/SP. Secondary data were obtained from industry documents. Analysis was performed using content analysis, based on the proposed categories and propositions of complementarity. The results indicated that the company possesses physical, human, organizational, and financial resources that support its production and commercial activities. Among these, the following stand out as sources of competitive advantage: processing and storage infrastructure, managerial knowledge, accumulated experience, the front-line management system, control and standardization routines, reputation, organizational culture, and daily generation of operating cash flow. It was also observed that exploitation occurs in field, processing, and marketing routines through mechanization, standardization, continuous improvement, and the use of accumulated knowledge. Exploration, on the other hand, occurs through entry into foreign markets, the pursuit of external knowledge, small-scale testing, the development of proprietary solutions, and tolerance for error. Furthermore, the results indicated that resources are predominantly allocated to exploitation, supporting efficiency, standardization, and operational continuity; however, some resources are shared between exploitation and exploration, as they favor market opening, learning, and experimentation. Finally, the results indicated that the complementarity between resources and exploitation and exploration activities helps explain the company's competitive advantage, as financial resources foster continuous improvement, physical resources promote operational efficiency, human resources enhance exploratory learning, and organizational resources support experimentation. Furthermore, when combined, VRIO resources promote a balance between

routine and innovation, bringing the case closer to contextual ambidexterity. It is concluded that resources shape the exploitation and exploration activities of the rural producer studied by being organized and allocated in a complementary manner, both to sustain the efficiency and continuity of production and commercial routines and to foster learning, experimentation, and the opening of new markets.

Keywords: VRIO resources; Exploitation; Exploration; Sweet Potato Production Chain; Presidente Prudente.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Ajuste do modelo VRIN (Barney, 1991) para VRIO (Barney; Hestely (2017))...	31
Figura 2 — Proposições de complementaridade	55
Figura 3 — Esquema de análise dos dados, com categorias do estudo	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Origens RBV	26
Quadro 2 — Comparação dos modelos de vantagem competitiva sustentável em Barney (1995) e Peteraf (1993)	33
Quadro 3 — Principais marcos da evolução do conceito de AO	39
Quadro 4 — Dimensões da exploração e exploração	44
Quadro 5 — Tipos de ambidestria organizacional	48
Quadro 6 — Limitações da teoria da ambidestria organizacional.....	49
Quadro 7 — Perfil dos entrevistados.....	59
Quadro 8 — Categorias de análise e definições constitutivas e operacionais.....	62
Quadro 9 — Análise VRIO do recurso físico: Infraestrutura e beneficiamento e armazenamento	69
Quadro 10 — Análise VRIO recurso físico: maquinários e equipamentos de campo	71
Quadro 11 — Análise VRIO do recurso físico: localização das terras de cultivo	73
Quadro 12 — Análise VRIO do recurso humano: conhecimento gerencial do produtor e gerentes.....	77
Quadro 13 — Análise VRIO do recurso humano: experiência do produtor, gerentes e funcionários.	80
Quadro 14 — Análise VRIO do recurso organizacional: sistema de gerenciamento.	83
Quadro 15 — Análise VRIO do recurso organizacional: rotinas de controle e padronização.	86
Quadro 16 — Análise VRIO do recurso organizacional: reputação	88
Quadro 17 — Análise VRIO do recurso organizacional: cultura organizacional	91
Quadro 18 — Análise VRIO do recurso financeiro: acesso externo a recursos financeiros....	94
Quadro 19 — Análise VRIO do recurso financeiro: geração diária de caixa.	97
Quadro 20 — Resumo exploração: eficiência operacional.	99
Quadro 21 — Resumo exploração: melhoria contínua.....	103
Quadro 22 — Resumo exploração: aprendizado existente.....	107
Quadro 23 — Resumo exploração: inovação radical.	109
Quadro 24 — Resumo exploração: aprendizagem exploratória.....	112
Quadro 25 — Resumo exploração: aprendizagem exploratória.....	114
Quadro 26 — Resumo da alocação dos recursos físicos entre exploração e exploração.	118
Quadro 27 — Resumo da alocação dos recursos humanos entre exploração e exploração. ..	122
Quadro 28 — Resumo da alocação dos recursos organizacionais entre exploração e exploração.	126
Quadro 29 — Resumo da alocação dos recursos financeiros entre exploração e exploração.	129
Quadro 30 — Resumo das evidências de melhoria contínua favorecida por recursos financeiros.	133
Quadro 31 — Resumo das evidências de eficiência operacional favorecida por recursos físicos.	137
Quadro 32 — Resumo das evidências de aprendizagem exploratória favorecida por recursos humanos.....	139
Quadro 33 — Resumo das evidências de experimentação favorecida por recursos organizacionais.....	141
Quadro 34 — Resumo das evidências de recursos VRIO na promoção do equilíbrio entre exploração e exploração.....	144

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APTA	Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios
dez.	Dezembro
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAOSTAT	<i>Food and Agriculture Organization Data</i>
fev.	Fevereiro
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
jan.	Janeiro
mar.	Março
nov.	Novembro
out.	Outubro
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	<i>Value, Rareness, Imperfect Imitability, Organization</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivo geral e específicos	18
1.2	Justificativa	19
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Visão Baseada em Recursos.....	22
2.1.1	Origens	22
2.1.2	Pressupostos básicos	27
2.1.3	Recursos: tipos, identificação e vantagem competitiva sustentável	28
2.1.4	Limitações.....	34
2.2	Ambidestria Organizacional.....	35
2.2.1	Origens e evolução do conceito	35
2.2.2	Exploração e Exploração	40
2.2.3	Tipos de Ambidestria Organizacional	44
2.2.4	Limitações.....	48
2.3	Complementaridade entre Ambidestria Organizacional e Visão Baseada em Recursos.....	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	Natureza, tipo e método de pesquisa.....	55
3.2	Recorte, métodos de coleta e tipos de dados.....	58
3.3	Método de análise e interpretação dos dados.....	60
3.4	Validade e confiabilidade da pesquisa	64
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
4.1	Recursos e sua condição competitiva na empresa estudada	65
4.1.1	Recursos físicos	66
4.1.2	Recursos humanos.....	74
4.1.3	Recursos organizacionais	80
4.1.4	Recursos financeiros	92
4.2	Descrição de como ocorrem atividades de exploração e exploração no caso	97
4.2.1	Exploração	98
4.2.2	Exploração	107
4.3	Alocação de recursos identificados entre exploração e exploração no caso estudado	114
4.3.1	Recursos físicos e ambidestria organizacional	115
4.3.2	Recursos humanos e ambidestria organizacional	119
4.3.3	Recursos organizacionais e ambidestria organizacional	122
4.3.4	Recursos Financeiros e ambidestria organizacional	127
4.4	Complementaridade entre recursos e exploração e exploração na vantagem competitiva do produtor rural estudado	130
4.4.1	Complementaridade entre recursos financeiros e melhoria contínua	130
4.4.2	Complementaridade entre recursos físicos e eficiência operacional.....	134
4.4.3	Complementaridade entre recursos humanos e aprendizagem exploratória...	137
4.4.4	Complementaridade entre recursos organizacionais e experimentação	140
4.4.5	Complementaridade entre recursos VRIO e equilíbrio entre exploração e exploração	142
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
	REFERÊNCIAS	151
	APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	162
	APÊNDICE B — ROTEIRO DE ENTREVISTA (Entrevistado externo).....	166

1 INTRODUÇÃO

O cultivo da batata-doce possui relevância socioeconômica global, sendo uma das hortaliças mais consumidas no mundo e considerada fonte de segurança alimentar em diversos países (FAOSTAT, 2024; Fernandes *et al.*, 2021; Vieira *et al.*, 2023). Em 2023, a produção mundial alcançou cerca de 93,51 milhões de toneladas (FAOSTAT, 2024). Nesse cenário, o Brasil destacou-se com um

a produção de 925,6 mil toneladas, gerando um valor de produção de aproximadamente R\$1,76 bilhão (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2024), o que posicionou o país como um relevante produtor desse cultivo.

No contexto nacional, São Paulo ocupa papel de destaque, sendo responsável por 158,2 mil toneladas em 2023, o que correspondeu a R\$ 290,8 milhões em valor de produção (IBGE, 2024). Dentro do estado, a região de Presidente Prudente representa aproximadamente 48,5% da produção paulista de batata-doce, consolidando-se como um polo produtivo devido às condições de solo e clima e à tradição agrícola acumulada ao longo dos anos (Unoeste, 2024; Montes; Firetti, 2014; Vieira *et al.*, 2023).

Esse dinamismo se reflete também na expansão da atividade, envolvendo a área cultivada e o valor de produção da batata-doce na região de Presidente Prudente. Entre 2014 e 2023, a área cultivada de batata-doce na região cresceu 239,9%, passando de 1.990 para 4.775 hectares, enquanto o valor de produção saltou de R\$ 25,3 milhões para cerca de R\$ 141 milhões, representando um crescimento de 555,5% nesse período (IBGE, 2024).

No entanto, nesse contexto de crescimento e relevância regional da cadeia produtiva da batata-doce em Presidente Prudente/SP, observam-se dois cenários conflitantes. No primeiro, a maioria dos produtores rurais da região, apesar de possuírem cerca de 20 anos de experiência e aprendizados acumulados (Breda *et al.*, 2021; Montes; Firetti, 2014; Vieira *et al.*, 2023), ainda enfrenta desafios significativos relacionados a gestão dos recursos necessários para a produção e a comercialização da batata-doce. Entre eles, destacam-se a baixa mecanização e a alta dependência de mão de obra pouco especializada nas etapas de plantio, cultivo e colheita (Breda *et al.*, 2021; Montes; Firetti, 2014; Vieira *et al.*, 2023). Conforme apontam Nakao *et al.* (2020), esses fatores contribuem para a ineficiência produtiva e o aumento dos custos.

Somado a isso, grande parte desses produtores enfrenta a dependência de compradores devido a processos comerciais ineficientes. Aproximadamente 86% deles comercializam suas hortaliças para apenas um agente (atravessador, atacadista ou varejista) (Montes; Firetti, 2014). Outra dificuldade reside no processo de agregação de valor ao produto no pós-colheita, pois a

maioria vende a hortaliça *in natura*, ou seja, suja, diretamente da lavoura (Montes; Firetti, 2014). Essa falta de melhorias incrementais nos produtos e processos pode impedir que as empresas atendam às demandas de mercado (Popadiuk, 2012), prejudicando o desempenho dos produtores de batata-doce da região.

O segundo cenário contrasta com o primeiro ao destacar o caso de um produtor específico de batata-doce de Presidente Prudente/SP. Ele acumula mais de 40 anos de experiência e aprendizado (Imparcial, 2020; Unoeste, 2020). Diferentemente da maioria, adota rotinas e processos de agregação de valor tanto no cultivo quanto no pós-colheita. No cultivo, inovou ao implementar uma certificação internacional para padronizar a qualidade do produto (GLOBALGAP, 2025; Monteiro, 2024). No pós-colheita, agrega valor por meio da lavagem, seleção e embalagem da hortaliça em sua própria planta industrial (Globo Rural, 2025; Monteiro, 2024). Além disso, o produtor também possui uma infraestrutura de armazenamento como recurso, a qual prolonga a conservação da hortaliça (Globo Rural, 2025; Monteiro, 2024).

Em relação à comercialização, ele a realiza diretamente. Isso permite aproveitar as oportunidades no mercado nacional e também explorar mercados internacionais (Monteiro, 2024; Unoeste, 2020). Além disso, quando comparado aos demais produtores, conta com apoio mecanizado substancial nas etapas de cultivo, colheita e pós-colheita, o que resulta em maior eficiência, redução de custos e otimização do uso da mão de obra (Globo Rural, 2025).

Diante da relevância da gestão da cadeia de batata-doce para a região de Presidente Prudente, a análise dos contrastes observados entre os produtores de batata-doce quanto à gestão de seus recursos internos encontra respaldo teórico na abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR tem sido utilizada para investigar a complexidade de sistemas produtivos, assim como as diferenças entre firmas rurais (Carvalho; Prévot; Machado, 2014). Isso se dá, pois a VBR sustenta que as diferenças de desempenho entre as empresas decorrem da posse e do uso singular de recursos internos, tangíveis e intangíveis (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Para fazer a análise dos recursos internos à empresa, a VBR os classifica em recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017). Os recursos físicos abrangem localização, maquinário, equipamentos e acesso a matérias-primas; os humanos englobam experiência, conhecimento e capacitação de colaboradores; os organizacionais envolvem sistemas de planejamento, coordenação e informação; e os financeiros correspondem ao capital e/ou crédito a que a empresa tem acesso (Barney, 1991, 1995; Barney; Hesterly, 2017).

Segundo a VBR, para que a empresa gere um desempenho superior, ou seja, uma vantagem competitiva sustentável, seus recursos devem apresentar os atributos de valor, raridade, difícil imitabilidade e insubstituibilidade (Barney, 1991, 1995; Barney; Hesterly, 2017). Além disso, a empresa deve ser capaz de explorá-los de forma adequada para que essa vantagem seja, de fato, alcançada (Barney; Hesterly, 2017). Dessa forma, a VBR coloca o foco da análise estratégica para dentro da organização, destacando a importância dos recursos organizacionais e das combinações únicas de ativos (Barney, 1991; Larbi; Asare-Danquah; Ackah, 2024; Peteraf, 1993)

No entanto, embora seja relevante para explicar as diferenças entre as firmas, a VBR sofre críticas quanto ao seu poder explicativo (Barney, Ketchen Jr., Wright, 2021; Priem, Butler, 2001; Saes, 2008). Por exemplo, apesar da teoria possibilitar a identificação dos atributos necessários de um recurso que possa ser utilizado em uma estratégia competitiva, Saes (2008) destaca que ela não indica como esses recursos devem ser organizados em estratégias para criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Diante dessa crítica, observa-se na literatura a defesa da combinação da VBR com outras teorias, com o intuito de aumentar seu poder explicativo (Apriliyanti, 2022; Bhandari *et al.*, 2020). Dentre as teorias, destaca-se a complementaridade da VBR com a Ambidestria Organizacional (AO) (Guerra; Camargo, 2021; Hu, Dou; You, 2023; Kraus *et al.* 2022; Li *et al.* 2023; Oberlander; Roglinger, Rosemann, 2021). A AO, tem sua origem na obra de Burns e Stalker (1991), e foi posteriormente desenvolvida por Duncan (1976), March (1991) e O'Reilly e Tushman (1996, 2011). Essa abordagem parte do pressuposto de que a sobrevivência organizacional depende do equilíbrio entre duas orientações estratégicas: a exploração e a exploração.

A exploração se refere à eficiência operacional, à melhoria contínua de rotinas, produtos e processos já consolidados e ao aproveitamento de conhecimentos existentes na empresa, assegurando estabilidade e previsibilidade no presente (March, 1991). A exploração, por sua vez, diz respeito à experimentação, à inovação e à assunção de riscos, visando à renovação organizacional e à sobrevivência futura (March, 1991).

A combinação da VBR com a AO visa explorar como a alocação de recursos pode explicar o aproveitamento de oportunidades atuais (exploração) e futuras (exploração) em uma empresa (Guerra e Camargo, 2021; Hu, Dou e You, 2023). O dilema reside no fato de que ambas as orientações competem pelos mesmos recursos organizacionais, configurando um paradoxo estratégico (Chen, 2017; March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2011; Tushman; O'Reilly, 1996).

Além disso, a literatura em estratégia aponta que a vantagem competitiva de uma organização pode ser explicada tanto pela forma como utiliza e combina recursos internos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993) quanto pela capacidade de equilibrar estratégias que visam a eficiência com as que buscam a inovação (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 1996). Nesse sentido, a complementaridade entre as duas abordagens permite investigar não apenas quais recursos (físicos, humanos, organizacionais e financeiros) são estratégicos no contexto estudado, mas também como eles são organizados entre as rotinas de exploração e as iniciativas de exploração.

Diante do contexto empírico apresentado, este trabalho adota a perspectiva de complementaridade entre a VBR e a AO para entender o desempenho superior de um produtor da cadeia produtiva de batata doce em Presidente Prudente. Infere-se que a integração entre essas abordagens se mostra adequada para compreender como o produtor rural em questão enfrenta desafios mercadológicos e produtivos inerentes a todos os produtores da cadeia produtiva da batata-doce de Presidente Prudente/SP e região.

Diante desse contexto, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP?

1.1 Objetivo geral e específicos

No intuito de responder à pergunta de pesquisa, o presente trabalho possui o seguinte objetivo geral de pesquisa:

Compreender como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP.

Nesse contexto, os objetivos específicos de pesquisa são os seguintes:

1. Caracterizar os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros e sua condição competitiva na empresa em estudo;
2. Descrever como ocorrem as atividades de exploração e exploração na empresa investigada;
3. Analisar como os recursos identificados são alocados nas atividades de exploração e de exploração no caso estudado;

4. Discutir de que forma a complementaridade entre recursos e exploração e exploração pode contribuir para explicar a vantagem competitiva do produtor rural estudado.

1.2 Justificativa

A primeira motivação desse trabalho é contribuir para o avanço da literatura em estratégia, especialmente no que se refere à compreensão de como pequenos negócios sustentam sua vantagem competitiva ao longo do tempo. A VBR tem se consolidado como uma abordagem influente para explicar o desempenho diferenciado entre firmas (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017; Peteraf, 1993). No entanto, sua aplicação tem sido predominantemente direcionada às empresas de grande porte, as quais possuem maior acesso a recursos, tecnologias e mercados consolidados (Chen; Esperança; Wang, 2022; Larbi; Asare-Danquah; Ackah, 2024).

Recentemente, autores como Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021) e Helfat *et al.* (2023) vêm destacando a necessidade de renovar a VBR, ampliando seu alcance para os novos contextos e realidades organizacionais. Dentro dessa perspectiva, esta pesquisa busca ampliar a compreensão da VBR ao investigar sua aplicabilidade na realidade de um produtor de batata-doce, localizado em Presidente Prudente/SP.

De modo semelhante, desde os trabalhos seminais de March (1991), que introduziu o dilema entre exploração e exploração, e de Tushman e O'Reilly (1996), que abordaram a importância da AO para lidar com mudanças incrementais, voltadas à eficiência, e radicais, voltadas à inovação, a literatura sobre AO avançou significativamente em muitas direções (O'Reilly; Tushman, 2013). No entanto, os estudos permanecem concentrados em grandes organizações de países economicamente desenvolvidos (Chakma; Paul; Dhir, 2021).

Assim, embora implementar a AO, isto é, conduzir atividades de exploração e exploração não seja tarefa fácil (Alamayreh; Sweis; Obeidat, 2019; O'Reilly; Tushman, 2011), torna-se válido investigar com ela se manifesta em pequenos negócios (Chakma; Paul; Dhir, 2021). Isso se justifica, porque a AO contribui para o desempenho organizacional ao permitir que pequenos negócios se adaptem às mudanças e aproveitem oportunidades futuras (Kim; Lee, Shim, 2022). Nota-se, portanto, que há espaço para entender como um produtor rural, inserido em uma cadeia produtiva de um mercado competitivo, em um país em desenvolvimento, consegue gerir suas atividades de modo a equilibrar a busca por eficiência de curto prazo e a inovação de longo prazo.

Diante desse cenário, o presente trabalho propõe articular a VBR e a AO como lentes teóricas complementares. Apesar do avanço das duas abordagens de forma isolada, a literatura ainda é escassa quanto a investigação de sua complementaridade teórica e empírica. Trabalhos como de Ali *et al.* (2022), Camisón, Forés e Boronat-Navarro (2016) Chen *et al.* (2016), Hu, Dou e You (2023) Kraus *et al.* (2022) e Oberländer, Röglinger e Rosemann (2021) utilizaram a complementaridade entre VBR e AO para conduzir suas pesquisas. No entanto, ainda há lacunas na compreensão de como essa articulação se manifesta em contextos de pequenos negócios em cadeias produtivas rurais.

Para Guerra e Camargo (2021) e Hu, Dou e You (2023), essas duas abordagens se reforçam mutuamente. A AO, por um lado, amplia a VBR ao permitir compreender como a empresa pode organizar e alocar seus recursos (Hu; Dou; You, 2023). Por outro lado, a VBR fornece o suporte teórico necessário para AO identificar os recursos necessários entre estratégias de exploração e a exploração em uma empresa (Guerra e Camargo, 2021).

Nesse sentido, a articulação dessas duas abordagens permite compreender não apenas quais recursos sustentam a competitividade (Barney, 1991; Peteraf, 1993), mas também como eles são alocados entre atividades explorativas e exploratórias (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013). Dessa forma, buscou-se analisar essa articulação teórica em um contexto empírico relevante.

Em termos empíricos, a escolha da cadeia produtiva da batata-doce, com foco em um produtor da região de Presidente Prudente/SP, se justifica por diversos fatores. Além de apresentar importância crescente no estado de São Paulo e no Brasil, com expansão da área cultivada e valor de produção (IBGE, 2024; Vieira *et al.*, 2023), possui significativa relevância social e econômica.

Atualmente, a cadeia é composta por cerca de 261 produtores rurais, sendo que aproximadamente 82% deles produzem a batata-doce em áreas abaixo de 50 hectares, distribuídas por 26 municípios da região de Presidente Prudente/SP (IBGE, 2017). Para esses produtores, a cadeia produtiva de Presidente Prudente e região representa uma importante fonte de renda e a possibilidade de permanência no campo. Segundo Montes e Firetti (2006; 2014), além de empregar mão de obra familiar no cultivo, a hortaliça oferece lucratividade. Essa observação é confirmada por Breda *et al.* (2021), que observam que, para a maioria dos produtores dessa região, a batata-doce é a principal fonte de renda e a consideram uma atividade lucrativa.

Além da renda dos produtores, essa cadeia também gera emprego e remuneração para trabalhadores rurais, visto que o cultivo da batata-doce requer alta demanda de mão de obra

(Firetti; Montes, 2006; Rós, 2023). Estima-se que, em Presidente Prudente e região, sejam gerados aproximadamente 3.000 empregos diretos, com remuneração média de R\$ 2.000,00, abrangendo todas as etapas da cadeia produtiva, desde a preparação do solo até a comercialização das hortaliças (UNOESTE, 2020).

Dentro desse cenário regional, o município de Presidente Prudente/SP se destaca. Reconhecido oficialmente como a capital estadual da batata-doce (Presidente Prudente, 2025), o município alcança 18,45 milhões de reais em valor de produção e possui cerca de 835 hectares destinados ao cultivo da batata-doce, o que o torna responsável por aproximadamente 17,5% da produção regional (IBGE, 2024). Esses números o colocam como o nono município em quantidade de produção do Brasil e o segundo em quantidade produzida do estado de São Paulo (IBGE, 2024).

A região também conta com apoio tecnológico e institucional. O município de Presidente Prudente/SP abriga institutos de pesquisa e desenvolvimento públicos, como a Agência Paulista de Tecnologia do Agronegócios — APTA (APTA, 2025), e privados, como o Centro de Estudos em Olericultura e Fruticultura do Oeste Paulista — CEOFOP (CEOFOP, 2025), ambos com pesquisas direcionadas ao aumento da produtividade dos produtores da batata-doce da região. Desde 2018, Presidente Prudente/SP é sede da Feira Tecnológica da Batata-doce — Batatec, evento criado com objetivo de divulgar e fortalecer a força dos produtores de batata-doce de Presidente Prudente e região (BATATEC, 2025). A relevância da feira é reconhecida por sua inclusão nos calendários turístico oficiais do Estado (São Paulo, 2024) e do município (Presidente Prudente, 2019).

Por fim, a atuação pública também se destaca. Por meio do Decreto Municipal nº 28.560/2017, foi criada a Comissão da Cadeia Produtiva da Batata-Doce em Presidente Prudente e região, com o intuito de fomentar e incentivar o uso de tecnologia, industrialização, boas práticas e comercialização da hortaliça produzida na região (Presidente Prudente, 2017).

Apesar desse cenário promissor, os produtores de batata-doce nessa cadeia produtiva enfrentam desafios persistentes, relacionados à baixa mecanização das etapas de cultivo, colheita e pós-colheita, à dependência de mão de obra manual, às dificuldades de agregação de valor e às práticas comerciais ineficientes (Breda *et al.*, 2021; Montes; Firetti, 2014; Nakao *et al.*, 2020; Vieira *et al.*, 2023). Diante desse contexto, é válido investigar como um produtor rural, com desempenho superior aos demais, responde aos desafios relacionados à produção, à mecanização, à agregação de valor e à comercialização da batata-doce. Isso pode trazer informações relevantes para o desenvolvimento dos demais produtores da região.

Portanto, a relevância desta pesquisa reside em contribuições tanto teóricas quanto empíricas para o avanço da literatura em estratégia. Teoricamente, o estudo busca aprofundar a discussão sobre a complementaridade entre a VBR e a AO. Empiricamente, um caso de sucesso na região representa uma oportunidade relevante de aprendizagem para os demais produtores, pois pode fornecer subsídios práticos para os desafios enfrentados na gestão de recursos e na busca por inovação.

Para atingir o objetivo proposto, nesta primeira seção, apresentam-se a introdução com o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico que guiará o estudo, abordando a VBR e a AO. A terceira seção versa sobre a metodologia estipulada para a pesquisa. A quarta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa. A quinta seção apresenta as considerações finais do presente estudo, seguida pelas referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Visão Baseada em Recursos

Esta seção busca explorar, de forma abrangente, a abordagem teórica da VBR. Inicialmente, apresentam-se suas origens históricas e os pressupostos básicos que a fundamentam, seguidos dos conceitos e modelos essenciais que consolidaram essa perspectiva ao longo do tempo e que orientam a sua aplicação. Por fim, são analisadas algumas limitações que a VBR possui, visando oferecer uma visão das suas restrições na área de estratégia organizacional.

2.1.1 Origens

A abordagem da VBR tem origem na teoria econômica, por meio da obra *The Theory of the Growth of the Firm*, da economista Edith Penrose, publicada em 1959 (Collis; Montgomery, 1995). Penrose (1959) propôs analisar o crescimento da empresa no setor em que atua a partir de uma perspectiva interna, enfatizando o conjunto de recursos capazes de conferir à organização um caráter único e distintivo. Para a autora, um mesmo recurso pode gerar diferentes tipos de serviços, os quais decorrem diretamente da maneira como esse recurso é utilizado e explorado por cada empresa. Assim, entende-se que, sob a perspectiva interna, cada empresa constitui um pacote único de recursos e que sua vantagem competitiva pode surgir de

sua singularidade (Penrose, 1959; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2020; Barney; Ketchen Jr.; Wright, 2021).

De acordo com Penrose (1959), parte dos recursos de uma empresa, frequentemente, não é utilizada em sua totalidade, uma vez que existem serviços disponíveis que ainda não são explorados de forma lucrativa. Esses serviços representam um incentivo à expansão e podem ser fonte de vantagem competitiva (Penrose, 1959). Desse modo, entende-se que a partir dos recursos já disponíveis, a empresa possui incentivos internos para crescer, com potencial de alcançar vantagem competitiva dependendo dos usos que faz desses recursos.

Nesse contexto, Andrews (1971), em sua obra *The concept of corporate strategy*, também apontou a necessidade de analisar o ambiente interno de uma empresa. Para o autor, a análise dos recursos e capacidades internas da empresa possibilita a identificação de seus pontos fortes e fracos, o que complementa a análise do ambiente externo, cujo foco é a identificação de oportunidades e riscos no contexto que a empresa está inserida. Dessa forma, entende-se que Andrews (1971) destacou também a importância da análise interna da empresa para o campo da estratégia.

Apesar disso, nos anos que se seguiram, surgiram apenas ferramentas para a análise do ambiente externo da empresa, como o planejamento de portfólio, a curva de experiência e a análise competitiva do mercado por meio das Cinco Forças de Porter (Collis; Montgomery, 1995). Por exemplo, a análise ambiental de Porter (1980, 1985) busca descrever os atributos que tornam um setor atraente, ou seja, aquele com maiores oportunidades e menores riscos para a empresa. Para Collis e Montgomery (1995), essas ferramentas trouxeram legitimidade e rigor para o campo da estratégia. Contudo, em um contexto de globalização e rápidas mudanças tecnológicas, essas ferramentas de gestão estratégica, com foco no ambiente externo, já não ofereciam o suporte e as respostas rápidas requeridas para a empresa competir no setor em que atua (Collis; Montgomery, 1995).

Diante desse cenário, a perspectiva interna, em contraste com a abordagem que prioriza o ambiente externo (Hoskisson *et al.*, 1999), ganhou tração, pois buscava explicar com clareza por que algumas organizações lucram e são mais competitivas que outras por meio de seus próprios recursos (Collis; Montgomery, 1995). Nesse movimento, a VBR recoloca o foco nos recursos internos da firma, reequilibrando a análise frente às oportunidades e ameaças externas a empresa (Hoskisson *et al.*, 1999).

Nesse contexto, Lippman e Rumelt (1982) por meio da obra *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition* acrescentam que, mesmo diante de setores de livre entrada e concorrência perfeita, podem persistir diferenças de lucratividade

entre as empresas. Para os autores, apesar de não entender, de forma clara, quais fatores explicam esse desempenho superior da empresa, a ambiguidade causal poderia impedir a imitação dos recursos e capacidades organizacionais. Dito de outra forma, a sustentação de rendas acima do normal por meio de seus recursos, ou seja, a vantagem competitiva das empresas, poderia ser explicada por meio da complexidade envolvida na imitação de seus recursos.

Nesse contexto de valorização do papel dos recursos, Wernerfelt (1984), desenvolve a importância da perspectiva interna na explicação da vantagem competitiva, pela primeira vez por meio da obra *A Resource-Based View of the Firm*, nomeou-a Visão Baseada em Recursos. O autor, na mesma linha de Penrose (1959), analisou a empresa sob a ótica dos recursos, em contraste com a perspectiva baseada em produtos (Porter, 1980). Para a VBR, a posse de recursos estratégicos pela empresa constitui a origem da vantagem competitiva das empresas, em contraponto a atributos do setor predominantes até então (Lubis, 2022; Penrose, 1959; Saes, 2008; Wernerfelt, 1984; Zahra, 2021).

Wernerfelt (1984) argumenta que apenas determinados recursos podem conferir vantagem competitiva sustentável às empresas, pois possibilitam a construção de uma barreira frente aos concorrentes. Para o autor, essa barreira consiste na capacidade de uma empresa com posição forte de recursos influenciar os custos de aquisição ou as receitas dos clientes de uma empresa com uma posição mais fraca de recursos.

Segundo Wernerfelt (1984), para que um recurso proporcione vantagem competitiva e a sustente, é necessário que ele proporcione alta lucratividade. Para o autor, essa lucratividade superior vem da raridade do recurso, que pode ser identificada quando são atendidas as seguintes condições: (a) a empresa pode obtê-lo ou desenvolvê-lo, (b) poucas empresas têm chance de o possuir e, simultaneamente, (c) nenhuma outra empresa já estabeleceu uma barreira de posição com tal recurso (Wernerfelt, 1984).

Nesse sentido, expandindo essa discussão sobre a aquisição de recursos, Barney (1986) por meio da obra *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*, chama a atenção para as características do mercado de fatores, ou seja, do mercado de recursos e capacidades. Para o autor, o custo de aquisição de um recurso depende das expectativas entre os gestores, da informação imperfeita, da incerteza sobre o valor futuro dos recursos e até da sorte. Esses fatores influenciam o potencial de lucratividade de um recurso. Assim, empresas que conseguem identificar que um recurso está com preço inferior ao seu potencial de valor podem alcançar vantagem competitiva.

Diante desse cenário, a partir de 1989, passa-se a observar, vários autores adeptos à VBR, a começar da formulação de ideias e modelos de estratégia que têm os recursos como fator central para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Aaker (1989), por exemplo, em seu trabalho *Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage*, propôs que a gestão estratégica da empresa deve focar em ativos e habilidades que proporcionem vantagem competitiva sustentável, considerando o longo prazo da empresa. Segundo o autor, essa gestão estratégica compreende três etapas principais: primeiro, inicia-se com a identificação de recursos relevantes para as empresas; em seguida, esses recursos devem ser selecionados com base no suporte que fornecem à estratégia da organização; e, por último, a etapa final envolve a criação de programas que aprimorem, protejam e explorem esses ativos.

Corroborando a importância dos recursos para a posição estratégica da empresa, Wernerfelt (1989) em sua obra *From critical resources to corporate strategy*, argumenta que, para se ter uma posição mais forte a um custo inferior ao da concorrência, a empresa deve basear-se em seus próprios recursos. Para isso, o autor propõe que, primeiramente, sejam identificados os recursos da empresa, o que permitirá à organização decidir onde e como competir, tendo como base a análise dos recursos da própria empresa. Dessa força, a empresa pode estabelecer uma barreira de posição de recursos (Wernerfelt, 1984; 1989).

Nesse contexto, com foco nas empresas que adotam barreiras de posição de recursos para obter vantagem competitiva sustentável, o esforço de Wernerfelt em identificar como as empresas podem construir essa vantagem competitiva teve continuidade com importantes contribuições. Entre elas, destacam-se os trabalhos de Barney, em 1991, com *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, e de Peteraf, em 1993, com *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*.

Para Barney (1991), os recursos estratégicos, ou seja, aqueles que podem gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa, devem apresentar quatro atributos: serem valiosos, raros, custosos de imitar e insubstituíveis. Posteriormente, Barney (1995) adiciona a esses atributos a importância da organização dos recursos da empresa, para gerar vantagem competitiva. Por sua vez, Peteraf (1993) propõe uma abordagem distinta e argumenta que recursos com potencial de gerar vantagem competitiva sustentável devem atender a quatro condições: serem heterogêneos; possibilitarem limites *ex post* à competição; não serem móveis; e proporcionarem limite *ex ante* à competição. Em suma, o Quadro 1 apresenta um resumo dessa breve recapitulação das origens da VBR.

Quadro 1 — Origens RBV

Autor	Ano	Contribuição	Periódico
Penrose	1959	As empresas são heterogêneas em função do seu pacote único de recursos.	<i>Wiley</i>
Andrews	1971	Enfatiza a necessidade de também analisar o ambiente interno da empresa ao se buscar vantagem competitiva sustentável.	<i>Irwin</i>
Lippman e Rumelt	1982	A ambiguidade causal torna difícil a imitação dos recursos que geram a vantagem competitiva da empresa.	<i>The Bell Journal of Economics</i>
Wernerfelt	1984	Denominação do acrônimo Visão Baseada em Recursos (VBR) trazendo a visão da empresa com um conjunto de recursos e estabelecimento de barreira de posição de recurso.	<i>Strategic Management Journal</i>
Barney	1986	Características do mercado de recursos determinam a possibilidade de vantagem competitiva sustentável da empresa.	<i>Management Science</i>
Aaeker;	1989	Defende que a gestão estratégica deve focar em ativos e habilidades que proporcionem vantagem sustentável no longo prazo, por meio de identificação, seleção e proteção dos recursos.	<i>California Management Review</i>
Wernerfelt	1989	Reforça a ideia de que a escolha estratégica deve partir da identificação os recurso da firma, os quais determinam onde e como competir.	<i>Strategic Management Journal</i>
Barney	1991 e 1995	A vantagem competitiva da empresa vem dos recursos que possuem os seguintes atributos, raridade, insubstituibilidade, ilimitabilidade e organização dos recursos.	<i>Journal of Management / Academy of Management Perspectives</i>
Peteraf	1993	As condições para que recurso gere vantagem competitiva são: serem heterogêneos; possibilitarem limites <i>ex post</i> à competição; não serem móveis; e proporcionarem limite <i>ex ante</i> à competição	<i>Strategic Management Journal</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, entende-se que, embora promissora, em um primeiro momento, a VBR foi negligenciada em favor da análise estratégica com base no ambiente externo. No entanto, após rápidas mudanças nesse ambiente, tornou-se necessário seguir a orientação de Andrews (1971) e considerar também o ambiente interno da empresa. Após essa transição, contribuições relevantes para a área foram realizadas por diversos autores. Cabe ressaltar que este trabalho estabelece como marco inicial das origens da VBR o estudo de Penrose (1959), pois é considerado o ponto de partida para a compreensão da criação e manutenção interna da vantagem competitiva de uma empresa (Collis; Montgomery, 1995; Madhani, 2010). Por outro lado, o marco final de suas origens é o trabalho de Peteraf (1993), pois sumarizou os principais conceitos da VBR (Foss; Foss, 2022).

2.1.2 Pressupostos básicos

Nesse contexto, cabe destacar que a VBR parte de dois pressupostos básicos (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017; Foss; Foss, 2005). O primeiro deles é a heterogeneidade das empresas (Barney, 1991; Foss, 2022; Mahoney; Pandian, 1992). Penrose (1959) argumenta que as firmas são heterogêneas em função dos diferentes usos que fazem dos recursos que possuem. Tais usos variam devido à impossibilidade de se isolar os recursos, cujo valor advém da interação com outros ativos, bem como dos conhecimentos tácitos envolvidos em sua utilização (Saes, 2008). Complementarmente à heterogeneidade, a imobilidade dos recursos entre as empresas constitui outro pilar fundamental da VBR (Barney, 1991; Miller, 2019). Ela se refere à dificuldade ou impossibilidade de recursos estratégicos serem transferidos, comprados ou imitados facilmente entre as empresas (Barney, 1991, 2017).

Esses conceitos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos têm princípio em processos históricos e evolutivos da empresa, resultantes das escolhas que ela realiza ao longo de sua trajetória, ou seja, de seu *path dependence* (Campos, 2013; Teece; Pisano; Shuen, 1997). O *path dependence* refere-se ao fato de que as escolhas e experiências passadas moldam o conjunto atual e único de recursos da empresa (Sydow; Schreyögg; Koch, 2020). Tais escolhas decorrem dos níveis de aprendizagem, do volume de investimentos realizados, do estoque de recursos, das rotinas organizacionais e da história associada a cada ativo (Foss; Stieglitz, 2011).

A heterogeneidade e a imobilidade dos recursos, reforçadas pelo *path dependence*, são as características que permitem às empresas auferir rendas ricardianas. Essas rendas representam os lucros acima do custo de oportunidade, oriundos de recursos superiores e escassos (Peteraf, 1993; Ricardo, 1817).

Ricardo (1817), ao analisar a produção agrícola, exemplificou esse conceito. Ele observou que um produtor com terras mais férteis obterá uma renda superior à de produtores com terras menos férteis. Estes, mesmo investindo na fertilidade do solo, teriam lucros menores devido aos custos para melhorar a qualidade da terra. Portanto, na VBR, a renda surge da posse de recursos mais produtivos ou de menor custo, que não podem ser copiados ou substituídos pelos concorrentes facilmente (Peteraf, 1993).

Assim, partir dos pressupostos da heterogeneidade e da imobilidade de recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991; Peteraf, 1993) a estrutura de um corpo teórico para a análise da competitividade sustentável da empresa a partir da perspectiva interna foi estabelecida. Essa estrutura busca compreender como a empresa pode alcançar vantagem competitiva sustentável

a partir de seu conjunto único de recursos, fundamentando a compreensão de como uma empresa se torna única para construir lucro superior no mercado em que atua.

2.1.3 Recursos: tipos, identificação e vantagem competitiva sustentável

Recursos podem ser entendidos como qualquer coisa que possa se tornar uma força ou fraqueza da empresa (Wernerfelt, 1984). Barney (1991, 1995, 2001) acrescenta que os recursos são diretamente responsáveis pela eficiência e eficácia de uma empresa. O controle desses recursos pela empresa é o que possibilita a implementação de estratégias capazes de gerar vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991, 1995, 2001). Assim, entendem-se os recursos como todos os ativos, processos organizacionais, informações e demais meios que permitem a uma empresa superar seus concorrentes (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017; Helfat *et al.*, 2023).

Os recursos podem ser distinguidos em dois tipos: os tangíveis, que são tipos de recursos físicos, como máquinas e equipamentos, e os intangíveis, que são recursos não palpáveis, como a experiência em produzir determinado produto e a liderança tecnológica de uma empresa (Lubis, 2022; Wernerfelt; 1984).

Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017), acrescentam que os recursos podem ser categorizados da seguinte forma: **recursos físicos**, que incluem a localização de uma empresa, seu maquinário, equipamentos e acesso a matérias-primas, entre outros; **recursos humanos**, que abrangem a experiência, o treinamento e os conhecimentos de gerentes e funcionários; **recursos organizacionais**, que envolvem os sistemas de planejamento formais e informais da empresa, sistemas formais e informais de informações, cultura e entre outros; e **recursos financeiros**, que se referem ao dinheiro que a empresa possui, independentemente de ser de acionistas, bancos, empreendedores e/ou lucros passados, aos quais a empresa tem acesso para poder desenvolver e implementar sua estratégia.

Dessa forma, entendem-se os recursos como meios físicos, humanos, organizacionais e financeiros, sob controle da empresa. Esses recursos são diretamente relacionados às estratégias que a empresa pode conceber e implementar para superar seus concorrentes, visando à obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, entende-se que a vantagem competitiva sustentável consiste na implementação de uma estratégia baseada em um recurso que a empresa controla para explorar oportunidades (Barney, 1991). Essa vantagem ocorre porque outras empresas não possuem o

controle, a capacidade de uso e nem a de cópia desse recurso, o que impede que explorem as mesmas oportunidades no mercado (Barney, 1991; Larbi; Asare-Danquah; Ackah, 2024).

Determinar sob quais condições as empresas obtêm vantagem competitiva sustentável é uma das principais questões da VBR (Foss; Foss, 2022). Assim, Wernerfelt (1984), em uma discussão inicial, argumenta que recursos estratégicos podem ser identificados por sua raridade e alta lucratividade.

Para o autor, essas características conferem uma barreira de posição de recursos para a empresa. Isso ocorre porque a raridade, ou seja, a dificuldade de obter ou desenvolver algo que poucas ou nenhuma empresa possui, combinada à possibilidade de poucos concorrentes poderem adquiri-lo ou desenvolvê-lo, oferece o potencial de alta lucratividade para a empresa. Desse modo, o recurso se torna estratégico para a geração de vantagem competitiva sustentável, abrindo novas possibilidades de estratégias competitivas a partir dos próprios recursos da empresa.

Nesse contexto, Barney (1991), ao adotar a estratégia como unidade de análise, e partindo dos pressupostos básicos da heterogeneidade e da imobilidade dos recursos, avança na teoria ao apresentar os atributos necessários para identificar recursos estrategicamente relevantes para as empresas, ou seja, aqueles que geram vantagem competitiva sustentável. Assim, para Barney (1991), os recursos precisam ser: (a) valiosos, (b) raros, (c) imperfeitamente imitáveis e (d) insubstituíveis, o que ficou conhecido como modelo VRIN.

O valor do recurso reside na sua capacidade de explorar oportunidades e/ou reduzir ameaças, permitindo que a empresa diminua seus custos e/ou aumentar suas receitas (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017). A **raridade**, por sua vez, consiste em o recurso ser incomum e escasso, sendo, por isso, altamente demandado por empresas de um setor, tanto por concorrentes existentes quanto por potenciais (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017).

No que diz respeito à **imitabilidade imperfeita**, esta consiste na dificuldade e/ou nos custos que outra empresa deve incorrer para copiar e/ou adquirir esse recurso ou outro semelhante (Barney, 1991). Essa dificuldade e esses custos advêm de: (1) condições históricas particulares da empresa, relacionada ao seu passado, que permitiu a ela possuir ou adquirir o recurso; (2) ambiguidade causal do recurso, ou seja, a alta dificuldade de explicar racionalmente a relação entre causa e efeito que relaciona o recurso com a vantagem competitiva sustentável da empresa; (3) complexidade social, que surge da relação entre os gerentes de uma empresa, de sua cultura e reputação que tornam esse recurso inimitável (Barney, 1991); (4) de patentes, que, mesmo por pouco tempo, podem proteger legalmente a duplicação de um recurso (Barney; Hesterly, 2017).

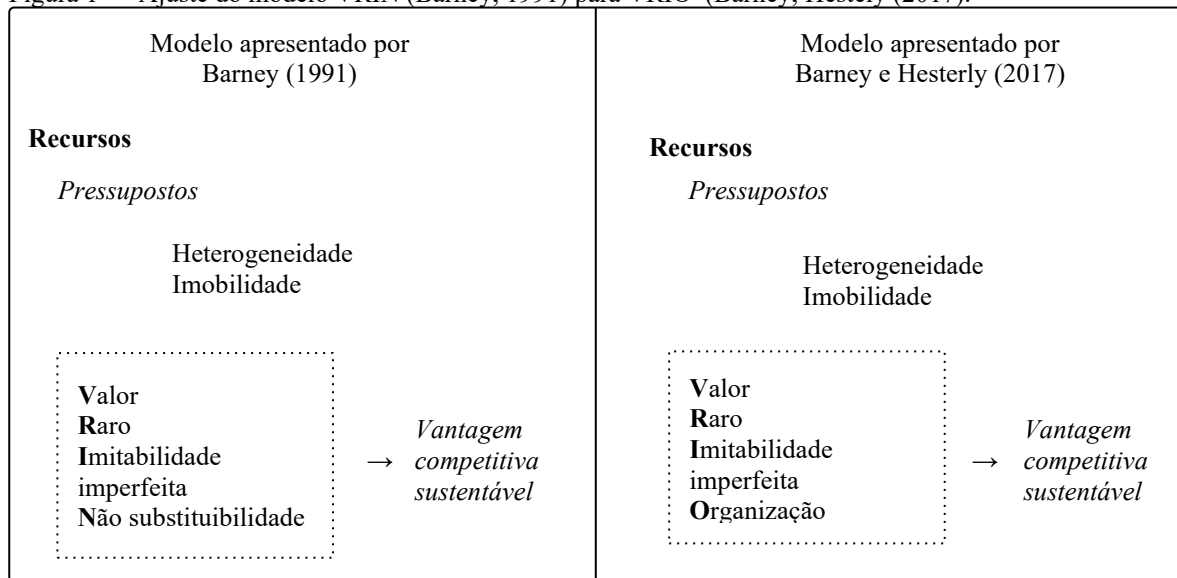
Por fim, no que diz respeito à **insubstituibilidade** de um recurso, Barney (1991) aponta que o recurso não possui substitutos (sejam semelhantes ou diferentes) que levem a resultados de vantagem competitiva sustentável comparáveis aos conferidos por ele. Vale ressaltar que a presença de substituibilidade anula o atributo de raridade do recurso.

No entanto, ao avançar na teoria, Barney (1995) faz um ajuste nos quatro atributos para que um recurso seja considerado estratégico. Para o autor, o atributo de insubstituibilidade, apresentado em Barney (1991), passa a ser combinado à imitabilidade imperfeita. Nesse contexto, Barney (1995) acrescenta como quarto atributo: o de **organização**. Esse ajuste foi realizado porque esse atributo diz respeito à capacidade da empresa de organizar seus processos internos para aproveitar o potencial de um recurso. Isso porque, mesmo diante de recursos e capacidades raras, caso a empresa não consiga explorá-los, potenciais vantagens competitivas podem ser perdidas (Barney, 1991, 1995; Barney; Clark, 2007; Barney; Hesterly, 2017).

Nesse contexto, Barney e Hesterly (2017) apontam que a organização da empresa advém de: (1) da estrutura da empresa composta pelo seu organograma, que surge da descrição do sistema de reporte da empresa, ou seja, de quem responde a quem; (2) dos sistemas de controle gerencial formal, baseados em relatórios sobre tomadas de decisões que possuem a função de informar a alta administração do que acontece nos níveis inferiores do organograma, assim como dos sistemas informais, como cultura; e (3) das políticas de remuneração, que dizem respeito aos incentivos que a empresa proporciona para que seus funcionários sigam as diretrizes da empresa.

A partir da incorporação da questão da organização à condição estratégica dos recursos, a ferramenta para determinar o potencial competitivo dos recursos de uma empresa ficou conhecida como modelo VRIO (Barney; Hesterly, 2017). Essa ferramenta possui o objetivo de responder se um recurso possui valor, raridade, imitabilidade e se a empresa possui capacidade de organizar seus processos para extrair seu potencial de vantagem competitiva sustentável (Barney; Hesterly, 2017; Larbi, Asare-Danquah; Ackah, 2024). Na Figura 1, apresentam-se os ajustes do modelo a fim de ilustrar visualmente as mudanças realizadas.

Figura 1 — Ajuste do modelo VRIN (Barney, 1991) para VRIO (Barney; Hestely (2017)).



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Barney (1991, 1995) e Barney e Hesterly (2017).

Larbi, Asare-Danquah e Ackah (2024) destacam algumas vantagens do modelo VRIO. Os autores ressaltam que a ferramenta possibilita identificar e aproveitar vantagens competitivas ainda não exploradas, realizar o planejamento e a alocação dos negócios da empresa, bem como possibilitar percepções que podem auxiliar na identificação de possíveis ameaças e oportunidades, determinando quais são as mais importantes para o contexto empresarial.

No entanto, Foss (2005), ao abordar vantagens competitivas sustentáveis conforme a perspectiva de Barney (1991) e Peteraf (1993), destaca que, se os princípios de imobilidade e heterogeneidade dos recursos forem respeitados, o modelo VRIO, não representa a única opção para avaliar a vantagem competitiva sustentável. Assim, ao aprofundar-se na literatura sobre a VBR, é possível verificar que Peteraf (1993), ao adotar o recurso individualmente como unidade de análise, apresenta um modelo distinto (Foss, 2005).

De acordo com Peteraf (1993), quatro condições inter-relacionadas precisam ser atendidas para que uma empresa desfrute de vantagem competitiva sustentável a partir de um recurso. São elas: (a) heterogeneidade dos recursos; (b) limites *ex post* à concorrência; (c) imobilidade do recurso; e (d) barreiras *ex ante* à concorrência (Peteraf, 1993). Assim, ao atender a essas condições, a empresa poderá obter uma renda superior em relação às demais (Foss; Foss, 2005; Peteraf, 1993).

A **heterogeneidade** de recursos marca a diferença fundamental entre as empresas, na qual um recurso superior de oferta limitada produz níveis desiguais de eficiência para cada empresa, levando, conseqüentemente, a diferentes níveis de renda e/ou lucro entre elas (Foss;

Foss, 2022; Peteraf, 1993). Assim, empresas com recursos superiores captam mais renda do que empresas com recursos marginais (inferiores), pois esses recursos diminuem seu custo médio e/ou possibilitam atender seus clientes com mais eficiência (Peteraf, 1993).

Quanto às **barreiras *ex post*** à concorrência, são elas que sustentam a renda gerada pelos recursos heterogêneos (superiores) a longo prazo, pois consistem em limitar a concorrência por essas rendas (Foss; Foss, 2022; Peteraf, 1993). Peteraf (1993) aponta duas características que possibilitam criar essas barreiras *ex post*: a imitabilidade imperfeita e a substituição imperfeita. Essas características referem-se a mecanismos de isolamento, como a ambiguidade causal, que impedem concorrentes de saberem exatamente o que devem copiar e imitar. Afinal, não se tem informação do que exatamente causa a vantagem competitiva da empresa em vantagem competitiva sustentável (Peteraf, 1993).

Já sobre a **imobilidade**, essa condição possibilita vincular a renda gerada pelo recurso superior à empresa, pois torna o recurso não comercializável (Foss; Foss, 2022; Peteraf, 1993). Isto é, a especificidade do recurso no contexto produtivo da empresa torna-o irrelevante no contexto de uso de outra empresa, ou seja, ele se torna menos valioso ao ser empregado em outro uso. Além disso, a sua comercialização aumenta a perda de rendas, pois possui custos irrecuperáveis para serem implementados.

Por fim, as **barreiras *ex ante*** à competição impedem que os custos de estabelecer uma posição de recurso, ou seja, de estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, superem as rendas provenientes dessa posição superior (Foss; Foss, 2022; Peteraf, 1993). Essa barreira consiste em gerar assimetria de informação, o que limita a competição antes mesmo de a barreira ser estabelecida. Isso ocorre porque, se muitas empresas conseguirem construí-la, ela não pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva (Peteraf, 1993). Além disso, o recurso em questão não possui substitutos, nem semelhantes, nem diferentes, que possam gerar os mesmo resultados de vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, Foss (2005) considera a abordagem de Peteraf (1993) mais adequada em comparação à de Barney (1991), por entender a vantagem competitiva sustentável como lucros superiores aos custos de oportunidade, e não apenas como resultado de uma estratégia diferenciada. Para Foss (2005), é possível alcançar vantagem competitiva, segundo Barney (1991), sem necessariamente auferir lucro superior.

O Quadro 2 apresenta de forma resumida os dois modelos que permitem avaliar como empresas podem estabelecer vantagem competitiva sustentável a partir de seus recursos.

Quadro 2 — Comparação dos modelos de vantagem competitiva sustentável em Barney (1995) e Peteraf (1993)

Barney (1995): VRIO		Peteraf (1993): Quatro condições	
Valor	O recurso deve permitir explorar oportunidades ou neutralizar ameaças, influenciando a lucratividade da firma.	Heterogeneidade	Diferenças de recursos entre as firmas geram desempenho superior.
Raridade	O recurso deve ser escasso em relação à demanda.	Barreiras <i>ex post</i>	Obstáculos que impedem imitação ou replicação após a aquisição dos recursos.
Inimitabilidade	O recurso deve ser difícil de copiar pelos concorrentes.	Imobilidade	Recursos não são facilmente transferíveis entre firmas.
Organizacional	A empresa deve possuir a capacidade de explorar seus recursos para extrair o potencial de vantagem competitiva sustentável.	Barreiras <i>ex ante</i>	Dificuldades para que concorrentes adquiram os mesmos recursos antes da firma que obtém vantagem.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Barney (1991; 1995), Barney e Hesterly (2017), Peteraf (1993) e Foss (2005; 2022).

Portanto, a VBR compreende duas perspectivas distintas para avaliar o potencial de uma empresa gerar vantagem competitiva a partir de seus recursos e capacidades internas. A primeira, que utiliza a estratégia como unidade de análise, emprega o modelo VRIO para examinar o valor, a raridade, e a inimitabilidade do recurso, bem como a capacidade da organização em explorá-lo (Barney, 1991, 1995; Barney; Hesterly, 2017). A segunda, que adota o recurso como unidade de análise, possibilita a construção de vantagem competitiva sustentável para a empresa ao atender às condições de heterogeneidade, limites *ex post* à concorrência, imobilidade do recurso e barreiras *ex ante* à concorrência (Peteraf, 1993).

No entanto, cabe ressaltar que, embora partam de formulações distintas, os modelos de Peteraf (1993), de Barney(1991; 1995) e de Barney e Hesterly (2017) são complementares. Além da condição de heterogeneidade entre empresas, que é pressuposto basilar da VBR (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney e Hesterly, 2017), as outras condições de Peteraf (1993), que incluem as barreiras *ex ante* e *ex post* à competição e a imobilidade, podem ser articuladas com o critério de inimitabilidade de Barney. Essa articulação ocorre ao se indicar que a vantagem competitiva se sustenta quando concorrentes enfrentam desvantagens de custo para obter e/ou imitar os recursos (Barney, 1991, 1995; Peteraf, 1993).

2.1.4 Limitações

A VBR tem avançado significativamente em seus pressupostos teóricos, o que permitiu sua aplicação na análise das vantagens competitivas das empresas. Contudo, apesar do progresso, a abordagem ainda enfrenta críticas relacionadas à unidade de análise, à clareza conceitual, ao seu poder preditivo e ao modelo VRIO.

No que se refere à unidade de análise, diferentes autores propõem enfoques distintos. Enquanto Peteraf (1993) propõe que o recurso individual seja a unidade de análise, Barney (1991) considera a estratégia como a unidade analítica. Essa divergência revela certa fragmentação na construção da abordagem teórica, o que está em consonância com Teece, Pisano e Shuen (1997) que observam a ausência de um arcabouço único e consistente na teoria. Nessa mesma linha, Foss (2005) aponta que os trabalhos de Barney (1991) e Peteraf (1993) não oferecem uma definição unificada do que seja vantagem competitiva sustentável, ora vinculada a estratégia, ora a renda superior, o que pode gerar compreensões equivocadas.

Outra crítica recorrente refere-se ao caráter tautológico da teoria e à sua limitação em termos de predição. Priem e Butler (2001) argumentam que, segundo as definições da VBR, tudo pode ser considerado um recurso, tornando o conceito excessivamente abrangente. Para os autores a vantagem competitiva aparece como uma “caixa-preta”, pois, embora identifique recursos valiosos e suas características (heterogeneidade, raridade e dificuldade de imitação), a teoria esclarece pouco a compreensão dos mecanismos dinâmicos de criação e sustentação da vantagem competitiva sustentável. Saes (2008) reforça essa crítica ao observar que a teoria explica a vantagem apenas *ex post*, sem indicar quais recursos devem ser empregados e como devem ser organizados para criar e sustentar essa vantagem no futuro.

Embora Apriliyanti (2022) relativize essa discussão, defendendo que a questão não é estritamente tautologia, mas sim a extensão da operacionalização e delimitação precisa dos principais conceitos, essa discussão persiste entre as críticas à VBR (Barney, Ketchen Jr; Wright, 2021). Nesse sentido, a fim de compensar esse caráter tautológico e a falta de preditividade, defende-se combinação da VBR com outras teorias e conceitos (Apriliyanti, 2022), uma solução também defendida por Bhandari *et al.* (2020) para explicar a vantagem competitiva sustentável das empresas por meio da VBR.

Além disso, o modelo VRIO, apesar de representar um avanço na determinação de recursos estratégicos e apresentar vantagens para as empresas, também é alvo de críticas. Larbi, Asare-Danquah e Ackah (2024) apontam que o VRIO não considera a natureza dinâmica do setor e o potencial de tecnologias disruptivas, apresenta dificuldades de aplicação em empresas

pequenas, novas e emergentes e, devido ao seu foco exclusivo em recursos e capacidades, não proporciona uma visão abrangente sobre ameaças e oportunidades no ambiente externo da empresa. Kim e Makadok (2021) acrescentam que pesquisadores negligenciam frequentemente o último elemento do modelo, o “O” (Organização), apesar de sua relevância para implementação eficaz de estratégias. Na mesma linha, para Chatzoglou *et al.* (2018), esse atributo por ser fundamental para a implementação eficaz das estratégias de negócios, deve receber maior atenção dos pesquisadores.

Portanto, compreende-se que, apesar dos avanços já realizados, a VBR apresenta limitações fundamentais relacionadas à definição da unidade de análise, à clareza conceitual, ao caráter tautológico, à ausência de poder preditivo e ao modelo VRIO. Assim, depreende-se que a abordagem requer avanços teóricos adicionais que possibilitem responder, de forma mais consistente, à questão de como as empresas podem construir sua vantagem competitiva e sustentá-la.

2.2 Ambidestria Organizacional

Esta seção tem como objetivo discutir a abordagem teórica da AO, explorando suas origens, bem como os conceitos básicos que fundamentam essa perspectiva e os tipos de AO, essenciais para a compreensão de sua aplicação nas organizações. Por fim, o texto discute as limitações inerentes a essa teoria, oferecendo uma visão sobre suas restrições na área da estratégia organizacional.

2.2.1 Origens e evolução do conceito

A abordagem da AO tem suas raízes na obra seminal *The Management of Innovation*, publicada por Burns e Stalker, em 1961 (O'Reilly; Tushman, 2013). Nesse estudo, os autores buscaram compreender os fatores que condicionam a sobrevivência de empresas no longo prazo diante das exigências ambientais, adotando a organização como unidade de análise (Burns; Stalker, 1961).

Burns e Stalker (1961), apontaram que ambientes estáveis e ambientes dinâmicos exigem estruturas organizacionais distintas para manter a sobrevivência da empresa a longo prazo. Essas estruturas seriam: uma formal, mecânica, hierarquizada e focada na eficiência das atividades, direcionada a ambientes estáveis; e outra informal, orgânica e flexível, direcionada a ambientes dinâmicos.

Essa proposição surgiu em um contexto histórico-econômico singular para as empresas. Até a segunda guerra mundial, as empresas operavam em um ambiente estável, pois tinham o governo como principal comprador, definidor de requisitos e financiador da pesquisa e desenvolvimento de seus produtos e serviços (Burns; Stalker, 1961). No entanto, nos anos que se seguiram após o conflito, com a mudança dos objetivos estatais, os mercados se tornaram dinâmicos e incertos, exigindo das organizações maior capacidade de inovação e adaptação às necessidades dos clientes civis (Burns; Stalker, 1961). Assim, a sobrevivência empresarial passou a depender da escolha de estruturas coerentes com as condições ambientais.

Nesse contexto, a literatura sobre estruturas organizacionais demonstra que os autores inicialmente se dedicaram a compreender os fatores ambientais que podem influenciar como as empresas se organizam, em resposta a ambientes estáveis e dinâmicos.

Dentre os estudos, destaca-se a obra *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, de Chandler (1962). O autor não apenas constatou que as modificações nas estruturas organizacionais decorrem de mudanças ambientais, mas também acrescentou que esses fatores, como mercados, abastecimento e tecnologia, pressionam a adoção de novas estratégias e estruturas.

Nessa mesma linha, Udy (1964), ao examinar a relação entre estrutura e tecnologia em organizações não industriais em sua obra *Administrative Rationality, Social Setting, and Organizational Development*, complementa que a tecnologia utilizada exerce forte influência na definição da estrutura organizacional. Estudos posteriores, como os de Woodward (1965) e Lawrence e Lorsch (1967), reforçaram essa ideia, e argumentam que não existe uma forma ideal e universal de organizar uma empresa, sendo a eficácia estrutura contingente às demandas do ambiente.

Essa discussão foi aprofundada por Thompson (1967), ao apontar que a incerteza é o problema central das organizações, distinguindo-a em três tipos: a incerteza generalizada, oriunda da cultura organizacional; a incerteza contingencial, derivada das condições ambientais; e a incerteza interna, relacionada às interdependências entre as partes que compõem a empresa.

Para lidar com essas incertezas, Thompson (1967) propões que as organizações que combinem estruturas formais, baseadas em rotinas padronizadas e voltadas à eficiência, com estruturas informais, pautadas em rotinas flexíveis para responder às contingências externas, tendem a se adaptar melhor às incertezas e mudanças ambientais. No entanto, Thompson ressalta que a relação entre eficiência e flexibilidade é um paradoxo de gestão.

Pugh *et al.* (1969), ampliam a visão sobre os elementos que podem influenciar a estrutura organizacional. Para os autores, além de fatores externos, as características internas, como a idade, a história e o tamanho da empresa (por exemplo, número de empregados e escala das operações), os sistemas de controle (por exemplo, formas de supervisão e regulação interna do trabalho) e os sistemas de autoridade para a tomada de decisões, também influenciam diretamente como as empresas organizam sua estrutura. Essa contribuição reforçou a natureza complexa do problema de adaptação para a gestão.

Nesse movimento, Duncan (1973) discute como estruturas decisórias podem ser adotadas para lidar com diferentes níveis de incertezas. O autor distingue entre decisões rotineiras, que requerem estruturas mais formais e mecanicistas, e decisões não rotineiras, que demandam estruturas mais flexíveis e orgânicas. Com base nesses fundamentos, Duncan (1976), em seu trabalho posterior intitulado *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*, defendeu a necessidade de estruturas distintas que tornem as empresas simultaneamente eficientes e inovadoras.

Embora essa escolha represente um dilema, Duncan (1976) argumenta que ele pode ser superado por meio de quatro fatores principais: a capacidade de lidar com conflitos, o desenvolvimento de relações interpessoais eficazes, o estabelecimento de regras de transição entre estruturas e a legitimação dessa dualidade como uma prática organizacional. Esse foi o marco conceitual inicial da estratégia de AO.

A partir desse fundamento, pesquisadores expandiram a discussão sobre AO. Miles *et al.* (1978), destacaram que a adaptação organizacional depende não apenas da estratégia e da estrutura da empresa, mas também da visão gerencial. Para os autores, os gerentes escolhem entre diferentes tipos de estratégias, destacando-se a estratégia *analyzer*, que combina a busca por eficiência em produtos e serviços já consolidados com o avanço em novas áreas promissoras para a organização.

Tushman e Romanelli (1985) também reforçam essa ideia, argumentando que os gerentes têm um papel central na estruturação da organização, para que ela possa equilibrar a eficiência e a busca por novas oportunidades. Segundo os autores, as empresas alternam entre períodos longos de ajustes incrementais, voltados à busca por eficiência, e reorientações radicais de estratégia. Nesse processo, a influência da história e dos processos internos da empresa no seu comportamento e estrutura organizacional é direta.

De modo complementar, O'Reilly (1989) indica que os gerentes são figuras essenciais para direcionar a cultura da organização na implementação de estratégias de eficiência e de

inovação. Assim, o autor acrescenta que a cultura é fundamental para aumentar o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa.

Diante desse contexto, o dilema entre eficiência e inovação foi sistematizado por March (1991) em sua obra *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. O autor destacou que as organizações enfrentam um dilema entre duas orientações de aprendizado: a exploração e a exploração. Esse trade-off tornou-se a base para pesquisas que buscavam compreender o equilíbrio entre essas duas dimensões. A partir desse marco, diversos estudos passaram a relacionar o dilema proposto por March à noção de AO, inicialmente apresentada por Duncan (1976).

Tushman e O'Reilly (1996) ampliaram essa visão. Eles conceituaram a AO como a habilidade de perseguir simultaneamente inovações incrementais e descontínuas, por meio da coexistência de estruturas, processos e culturas contraditórias dentro da mesma organização.

Posteriormente, Gibson e Birkinshaw (2004) deslocaram o enfoque estrutural para uma perspectiva comportamental. Os autores propuseram que a AO refere-se a capacidade de uma unidade de negócio de alinhar-se e adaptar-se simultaneamente, conciliando eficiência com flexibilidade. Essa evolução fez com que a AO fosse vista não apenas como um arranjo estrutural, mas também como uma prática cotidiana de indivíduos e equipes.

He e Wong (2004) aprofundaram a discussão, relacionando a AO com a necessidade de equilibrar exploração e exploração. Para os autores refere-se a capacidade de operar tanto em mercados maduros, que exigem eficiência e melhorias contínua, quanto em mercados emergentes, por meio de novos produtos e serviços, que exigem flexibilidade e experimentação da empresa.

Pesquisadores posteriores, como Gupta, Smith, e Shalley (2006), conceituam a AO como a busca simultânea de exploração e exploração tanto por meio de subunidades quanto por indivíduos especializados em cada dimensão (Exploração e exploração). Esse entendimento foi consolidado empiricamente por Lubatkin *et al.* (2006), ao analisar pequenas e médias empresas, os autores defendem que a integração comportamental de gerentes de topo viabiliza e aumenta a probabilidade de buscar simultaneamente o equilíbrio entre exploração e exploração, em contraste com grandes empresas que costumam recorrer a estruturas separadas que buscam individualmente exploração ou exploração.

Em outra perspectiva, Sidhu; Commandeur; Volberda, (2007) propuseram que conceitualização da AO deve se referir ao quanto a firma busca informação local (exploração) ou não-local (exploração) em três dimensões diferentes, são elas: oferta, demanda e geografia. A busca local refere-se a busca por informações e conhecimentos dentro da própria empresa, já

a busca não-local refere-se a busca por aprendizado fora dos domínios da empresa. Para os autores, quanto mais busca local mais exploração e menos exploração, e quanto mais busca não-local mais exploração e menos exploração. No entanto, apesar de proporem essa nova conceituação, os autores concordam com o papel central de se buscar o equilíbrio entre exploração e exploração para AO.

Em síntese, a literatura evoluiu de uma visão centrada na adaptação às contingências para uma perspectiva que integra fatores internos da empresa e externos do ambiente que envolve a empresa. Esse caminho consolidou o conceito de AO como a capacidade de equilibrar eficiência e inovação, condição fundamental para a sobrevivência da empresa tanto no curto quanto no longo prazo. O Quadro 3 apresenta uma síntese com os principais marcos desta evolução.

Quadro 3 — Principais marcos da evolução do conceito de AO

(continua)

Autor	Ano	Contribuição	Periódico
Burns e Stalker	1961	Diferenciam estruturas mecânicas (eficiência, ambientes estáveis) e orgânicas (flexibilidade, ambientes dinâmicos).	<i>Tavistock Publications</i>
Chandler	1962	Relação entre mudanças ambientais, estratégia e estrutura (<i>Strategy and Structure</i>).	<i>Cambridge Mass</i>
Udy	1964	Destaca a influência da tecnologia na configuração estrutural das organizações também em empresas não industriais.	<i>New Perspectives in Organization Research</i>
Woodward / Lawrence e Lorsch	1965/ 1967	Reforçaram que não há estrutura universal;	<i>Oxford University Press / Harvard University</i>
Thompson	1967	Definiu a incerteza como problema central e propôs a combinação de estruturas rígidas e flexíveis.	<i>McGraw-Hill</i>
Pugh <i>et al.</i>	1969	Ampliaram a visão contingencial a incluir fatores internos da empresa, como sua idade, porte, sistemas de controle e autoridade.	<i>Administrative Science quarterly</i>
Duncan	1973/ 1976	Introduz o termo ambidestria organizacional como capacidade estrutural de adotar arranjos distintos para inovação e eficiência.	<i>Human Relations/ The Management of Organization</i>
Mile <i>et al.</i>	1978	Propuseram a estratégia <i>analyzer</i> , que combina a eficiência em negócios estabelecidos com exploração de novos mercados.	<i>Academy of Management Review</i>
Tushman e Romanelli	1985	Explicaram que as organizações alternam entre períodos de ajustes incrementais e mudanças estratégicas radicais.	<i>Research in Organizational Behavior</i>

Quadro 3 — Principais marcos da evolução do conceito de AO

(conclusão)

Autor	Ano	Contribuição	Periódico
O'Reilly	1989	Destacou a importância da cultura organizacional para alinhar eficiência e inovação.	<i>California Management Review</i>
March	1991	Formula o dilema entre exploração (inovação, risco, futuro) e exploração (eficiência, retorno imediato), apontando a necessidade de equilíbrio	<i>Organization Science</i>
Tushman e O'Reilly	1996	Expandem a visão: ambidestria como habilidade de perseguir simultaneamente inovações incrementais e radicais, por meio de estruturas e culturas coexistentes.	<i>California Management Review</i>
Gibson e Birkinshaw	2004	Trazem a perspectiva comportamental: ambidestria organizacional como capacidade de indivíduos e equipes de alinhar eficiência e adaptabilidade.	<i>Academy of Management Journal</i>
He e Wong	2004	Testaram empiricamente o equilíbrio entre exploração e exploração, definiram a ambidestria organizacional como a capacidade de operar simultaneamente em mercados maduros e emergentes.	<i>Organization Science</i>
Gupta, Smith, Shalley e	2006	Definiram que ambidestria organizacional pode ocorrer tanto ao nível do indivíduo quanto de subunidades.	<i>Academy of Management Journal</i>
Lubatkin <i>et al.</i>	2006	Identificaram empiricamente que empresas são capazes de explorar novas oportunidades sem abandonar as oportunidades já existentes, seja estruturalmente, seja ao nível de indivíduo.	<i>Journal of Management</i>
Sidhu; Commandeur; Volberda, 2007	2007	Sem desconsiderar o papel central do equilíbrio entre exploração e exploração, apresentaram uma conceituação de que a ambidestria organizacional se refere a onde e o quanto uma empresa busca informações localmente e não localmente.	<i>Organization Science</i>

Fonte: Elaborador pelo autor.

Portanto, a AO consolida-se como uma resposta estratégica para as empresas que buscam garantir sua sobrevivência tanto no curto quanto no longo prazo. Isso é alcançado por meio de estruturas internas que permitem equilibrar exploração e exploração. Na próxima subseção, esses dois conceitos serão discutidos em mais detalhes.

2.2.2 Exploração e Exploração

A AO foca na sobrevivência da empresa (March, 1991). De forma complementar, O'Reilly e Tushman (2013) defendem que a condição indispensável para a AO é que essa

sobrevivência da empresa se dê no longo prazo. Para isso, eles propõem que a organização implemente duas estratégias: **exploração e exploração**.

A exploração envolve eficiência operacional, melhoria contínua e aproveitamento do aprendizado organizacional existente (March, 1991). Para o autor esses fundamentos asseguram confiabilidade e previsibilidade, essenciais para manter a estabilidade organizacional no presente. A **eficiência operacional** está diretamente relacionada ao uso dos recursos e ativos que a empresa já possui (March, 1991).

Nesse sentido, Tushman e O'Reilly (1996) afirmam que empresas em mercados maduros tendem a adotar estruturas mecanicistas e hierarquizadas. Para os autores, essas estruturas priorizam eficiência no uso de recursos, controle e redução de custos como sustentação do desempenho. Dessa forma, entende-se que exploração possibilita à empresa sobreviver no curto prazo por meio da eficiência no uso de seus recursos (Tushman; O'Reilly, 1996).

A eficiência operacional também advém da redução de variações na execução de rotinas e atividades da organização (March, 1991). Nesse sentido, Clauss *et al.* (2021) acrescenta que a exploração busca cada vez mais formalizar e padronizar tarefas e rotinas. Popadiuk (2012), reforça que a exploração estrutura rotinas detalhadas, orientadas à execução, controle e custos, que, como consequência, proporcionam estabilidade necessária para o funcionamento organizacional.

No entanto, March (1991) alerta que a exploração não pode se limitar apenas a repetir e padronizar rotinas. Além da eficiência operacional, é preciso que a organização refine e melhore continuamente seus processos e produtos, de forma incremental, para evitar a estagnação e sustentar sua competitividade (Clauss *et al.*, 2021; March, 1991; Popadiuk, 2012).

Assim, a **melhoria contínua** se caracteriza por inovações (ajustes) incrementais em produtos, serviços e rotinas (Andriopoulos; Lewis, 2009; Clauss *et al.*, 2021; Popadiuk, 2012). Essas melhorias incrementais aumentam a eficiência, reduzem custos e aumentam a produtividade da empresa (Clauss *et al.*, 2021). Clauss *et al.* (2021) e Popadiuk (2012) acrescentam que esses ganhos graduais possibilitam que a empresa acompanhe a evolução das necessidades do mercado sem comprometer a estabilidade de suas operações.

A exploração também pode ser observada no aproveitamento do **conhecimento existente** na empresa. O aprendizado é voltado ao refinamento e execução das rotinas da empresa (March, 1991; Menguc; Auh, 2008). Para March (1991), esse aprendizado ocorre de forma acumulativa e adaptativa ao repetir práticas já testadas e consolidadas pela empresa.

Menguc e Auh (2008), acrescentam que se trata de replicar o que já foi aprendido, evitando variações na execução das rotinas e processos da empresa.

Nesse contexto, Menguc e Auh (2008) destacam que a exploração depende da aprendizagem acumulada, na qual o futuro da empresa está diretamente relacionado a sua trajetória passada. De forma semelhante, Popadiuk (2012) amplia esse entendimento ao demonstrar que as organizações institucionalizam esse aprendizado por meio de rotinas e mecanismos que retêm esse conhecimento dentro da empresa. Assim, esse acúmulo de conhecimento assegura a estabilidade e funcionamento da empresa no curto prazo (Popadiuk, 2012).

Portanto, entende-se que exploração é capaz assegurar eficiência e adaptação de curto prazo para a empresa. Para isso, a empresa aloca recursos na busca de eficiência operacional da empresa, melhorias contínuas e da implementação do aprendizado organizacional acumulado em sua trajetória passada. Essas atividades proporcionam a sobrevivência da empresa no presente.

Já a **exploração** envolve a inovação radical, aprendizagem exploratória, e experimentação e assunção de riscos (March, 1991). Seu objetivo é assegurar a sobrevivência futura da organização (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013). Sua essência está no teste de novas alternativas (March, 1991) Dessa forma, para o autor, trata-se de uma orientação que rompe com práticas estabelecidas e abre espaço para alternativas inéditas, essenciais à renovação organizacional. Nesse sentido, destaca-se a **inovação radical** que consiste na competição em novos mercados e tecnologias, bem como no desenvolvimento de novos produtos (March, 1991; O'Reilly. Tushman, 2011; Popadiuk, 2012).

Quanto ao desenvolvimento de novos mercados, Clauss *et al.* (2021) apontam que a estratégia de exploração possibilita novas oportunidades de negócios, seja pela identificação de necessidades não atendidas dos clientes ou pela criação de novas demandas, antecipando seus desejos. Chen (2017) corrobora com essa perspectiva, ao afirmar que a lógica da exploração está relacionada à busca de novos negócios e novas formas de conduzi-los. Para o autor, isso envolve altos níveis de incerteza e baixas taxas de sucesso, com retornos financeiros distantes do momento de execução da exploração.

Já, no que se refere a novos produtos e serviços, Tushman e O'Reilly (1996) a inovação radical é expressa na criação de novos produtos e serviços, desenvolvidos para atender mercados emergentes. De modo complementar, Khan e Mir (2019) indicam que a inovação radical se materializa na introdução frequente de produtos radicalmente novos em mercados específicos.

Clauss *et al.* (2021) observam que a inovação radical também está diretamente ligada ao avanço em novas tecnologias. Assim, empresas que desenvolvem novos conhecimentos tecnológicos e introduzem produtos e serviços inovadores conseguem se posicionar à frente da concorrência (Sirén; Kohtamäki; Kuckertz, 2012). Para Clauss *et al.* (2021), a inovação radical permite às organizações ampliar sua base tecnológica e fortalecer sua posição competitiva.

Nesse contexto, outro elemento da exploração é a **aprendizagem exploratória**. A aprendizagem exploratória consiste em descobrir novos conhecimentos no ambiente externo da organização, o que amplia a variabilidade das práticas organizacionais (March, 1991). De forma complementar, He e Wong (2004) ressaltam que a aprendizagem exploratória está intimamente associada à experimentação. Isso contrasta com a ideia de repetição e refinamento da exploração, pois está orientado para aquisição de novos aprendizados para a empresa.

A aprendizagem organizacional possibilita à empresa identificar falhas em processos já existentes, assim como desenvolve novas capacidades e práticas (Clauss *et al.*, 2021; O’Cass *et al.*, 2014). No entanto, para que isso aconteça, é necessário que o conhecimento possibilitado pela aprendizagem exploratória circule dentro da organização (Mom *et al.*, 2019). Para que isso ocorra, é preciso ter fluxos de conhecimento tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima na estrutura organizacional, para que as atividades exploratórias sejam engajadas na empresa (Mom, Van Den Bosch; Volberda, 2007).

A exploração também envolve **experimentação**. March (1991) destaca que a exploração envolve práticas de experimentação e assunção de riscos, contrastando com a lógica da eficiência operacional que privilegia previsibilidade e controle. Para o autor, esse processo permite a busca de alternativas que não são alcançadas por meio da repetição de rotinas estabelecidas.

Khan e Mir (2019) acrescentam que a cultura é essencial no desenvolvimento de processos de experimentação. Para os autores ela possibilita tanto o apoio à inovação quanto a tolerância a falhas. Nesse sentido, Adriopoulos e Lewis (2009) acrescentam que a experimentação contínua expande a base de conhecimento. Os autores observam que práticas como construção de protótipos e realização de teste-pilotos ajudam a mitigar falhas, ao mesmo tempo que mantém a organização em constante aprendizado, seja incremental ou exploratório.

Clauss *et al.* (2021) destaca que a literatura sobre AO aponta que as atividades exploratórias como a experimentação, inovação radical, e aprendizagem exploratória estão associadas a altos níveis de incerteza, riscos e grandes chances de fracasso. No entanto, segundo Chen (2017), a empresa que souber gerenciar esses fracassos iniciais poderá abrir espaço para

a inovação, resultando no sucesso de longo prazo. No Quadro 4 seguem apresentadas um resumo das dimensões da exploração e exploração.

Quadro 4 — Dimensões da exploração e exploração

Dimensão	Exploração	Exploração
Inovação	Melhoria contínua: se caracteriza por inovações (ajustes) incrementais em produtos, serviços e rotinas (Andriopoulos; Lewis, 2009; Clauss <i>et al.</i> , 2020; Popadiuk, 2012).	Inovação radical: consiste na competição em novos mercados e tecnologias, bem como no desenvolvimento de novos produtos (March, 1991; O'Reilly, Tushman, 2011; Popadiuk, 2012).
Aprendizado	Conhecimento existente: refere-se ao aprendizado voltado ao refinamento e execução das rotinas da empresa (March, 1991; Menguc; Auh, 2008).	Aprendizagem exploratória: consiste em descobrir novos conhecimentos no ambiente externo da organização, o que amplia a variabilidade das práticas organizacionais (March, 1991).
Práticas organizacionais	Eficiência operacional: Refere-se ao uso eficiente dos recursos e ativos que a empresa já possui (March, 1991).	Experimentação: Consiste na busca de alternativas que não são alcançadas por meio da repetição de rotinas estabelecidas (March, 1991).

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, compreende-se que, atividades direcionadas à exploração buscam a eficiência operacional, aproveitamento do conhecimento existente, assim como a melhoria contínua de produtos, serviços, processos e rotinas. As atividades de exploração, por sua vez, buscam a experimentação e risco na execução de novas atividades, novos conhecimentos, até mesmo externos a empresas, e a inovação radical, ou seja, a quebra de padrões, em produtos e serviços, tecnologias e mercados.

2.2.3 Tipos de Ambidestria Organizacional

Equilibrar exploração e exploração representa um dilema (Clauss *et al.*, 2021; Chen, 2017; Kim; Lee; Shim, 2022; O'Reilly; Tushman, 2008), visto que competem por recursos escassos dentro da organização (March, 1991). A exploração está relacionada a uma orientação estratégica para a eficiência, enquanto a exploração se associa à inovação (Clauss *et al.*, 2021). Dessa forma, Raisch e Birkinshaw (2008) e O'Reilly e Tushman (2013) defendem que as empresas podem resolver esse dilema ao exercerem a AO, que pode ser alcançada de três maneiras distintas: estrutural, sequencial ou contextual.

Quanto à **ambidestria estrutural**, Tushman e O'Reilly (1996) apresentam três condições que precisam ser atendidas para que uma empresa consiga alcançá-la: a arquitetura organizacional, a cultura organizacional e a presença de gerentes ambidestros.

Para os autores, as empresas devem adotar uma arquitetura organizacional que permita e abrigue grupos autônomos para atuarem em seus próprios projetos, eliminando a necessidade de aprovação da alta diretoria. Esse modelo permite que os projetos tenham acesso aos recursos da empresa como um todo e que sejam criados e implementados de maneira eficiente. Além disso, os resultados financeiros, positivos ou negativos, são de total responsabilidade do grupo autônomo, uma vez que interferem no resultado geral da empresa (O'Reilly; Tushman, 2013).

Assim, para que haja coesão entre os grupos autônomos que, em conjunto, compõem a organização, torna-se necessária a presença de múltiplas culturas organizacionais. Essas culturas devem estar ligadas por valores e crenças comuns relacionados à autonomia, iniciativa, tomada de decisão e disposição para riscos (Tushman; O'Reilly, 1996; O'Reilly; Tushman, 2013). Tais elementos precisam estar enraizados em todos os grupos, ainda que cada um possua liberdade e flexibilidade para expressá-los e aplicá-los à sua maneira. Essas culturas múltiplas, por sua vez, devem ser coordenadas por um gerente ambidestro.

Segundo Tushman e O'Reilly (1996), o gerente deve ser o símbolo dessa cultura e arquitetura organizacional, atuando como o maestro dos grupos autônomos. Seu papel consiste em equilibrar grupos focados em negócios incrementais, os quais, embora gerem receitas no curto prazo, oferecem baixa perspectiva de sobrevivência a longo prazo, com grupos focados em negócios inovadores. Estes últimos, mesmo representando apenas uma expectativa de receita no curto prazo, podem garantir a sobrevivência futura da organização.

Portanto, uma organização que atende a essas três condições de forma simultânea torna-se ambidestra. Ela consegue competir e sobreviver no curto prazo enquanto explora novas oportunidades para garantir sua permanência no longo prazo, alcançando, assim, vantagem competitiva (March, 1991).

No entanto, a ambidestria estrutural enfrenta limitações. Ao exigir a implementação simultânea das estratégias de exploração e exploração, ela demanda uma elevada quantidade de recursos (Silva *et al.*, 2025). Além disso, devido ao papel central desempenhado pelos gerentes, podem surgir gargalos gerenciais, uma vez que esses profissionais atuam como maestros dos grupos autônomos e são diretamente responsáveis pela efetivação da ambidestria na empresa (O'Reilly; Tushman, 2013). Por fim, os padrões e métodos de trabalho da estrutura eficiente podem ser transferidos para a estrutura inovadora, o que prejudica a exploração em um novo ambiente (Schiffer, 2021).

Já a **ambidestria sequencial** ou **temporal** pressupõe que a empresa deve alternar sua estrutura entre exploração (eficiência) e exploração (inovação) ao longo do tempo. Essa alternância ocorre conforme as mudanças nas condições ambientais ou nas estratégias adotadas (O'Reilly; Tushman, 2013), com o objetivo de garantir a sobrevivência da organização tanto no curto quanto no longo prazo (Duncan, 1976). Assim, na ambidestria sequencial, a empresa se orienta em períodos específicos para a **exploração** e em outros para a **exploração**.

A alternância entre explorar e explorar configura uma forma de a empresa se adaptar e gerenciar as mudanças que impactam sua sobrevivência (Evers; Anderson, 2021). Na literatura, os motivos para essa alternância incluem as transformações nas condições de mercado em que a empresa está inserida (Burns; Stalker, 1961; Chandler, 1977), o ciclo de vida organizacional e as necessidades internas das empresas (Boumgarden; Nickerson; Zenger, 2012).

No entanto, O'Reilly e Tushman (2013) apontam que, embora existam exemplos de empresas que alternaram entre exploração e exploração, não fica explícito como ou por que se dá a transição entre as duas estratégias. Além disso, de acordo com Silva *et al.* (2025), em mercados dinâmicos, a ambidestria sequencial apresenta limitações, pois a dificuldade de adaptação às demandas externas impede longos períodos de foco exclusivo em uma estrutura orientada para a eficiência.

Dessa forma, O'Reilly e Tushman (2013) destacam um terceiro tipo de ambidestria: a **ambidestria contextual**. Nesse modelo, a empresa deve criar um contexto que possibilite aos colaboradores alternar, de forma autônoma, entre atividades de exploração e exploração (Gibson; Birkinshaw, 2004; O'Reilly; Tushman, 2013). Assim, o foco da ambidestria contextual está no indivíduo. Ele, por meio de sistemas e processos organizacionais que promovem flexibilidade, disciplina, autonomia e confiança, consegue equilibrar a exploração e a exploração com base em seus próprios julgamentos (Gibson; Birkinshaw, 2004; Clauss *et al.*, 2022; O'Reilly; Tushman, 2013; Visser; Scheepers, 2022).

No entanto, Silva *et al.* (2025) apontam que a ambidestria contextual enfrenta limitações, pois exige uma cultura organizacional madura. Isso se traduz em um ambiente organizacional que forneça contexto e suporte para que os indivíduos implementem a ambidestria. Além disso, em ambientes organizacionais hierárquicos e rígidos, há potencial de resistência à implementação da exploração (Silva *et al.*, 2025).

A esse respeito, O'Reilly e Tushman (2013) afirmam que, diante de mudanças disruptivas relacionadas a tecnologias e mercados, é difícil imaginar como a ambidestria

contextual possibilitaria as transições e adaptações necessárias. A dificuldade surge porque os próprios indivíduos podem impor restrições aos ajustes necessários.

Além dos três tipos de AO já discutidos, Chen (2017) apresenta um novo modelo: a **ambidestria dinâmica**. Este modelo surge como uma forma de superar as limitações dos tipos sequencial, estrutural e contextual (Chen, 2017; Raisch; Zimmermann, 2017; Shuwaikh; Brintte; Khemiri, 2022), combinando os benefícios desses formatos e mitigando suas principais deficiências.

No nível corporativo, Chen (2017) defende que a ambidestria estrutural deve ser adotada, o que permite que diferentes unidades de negócio possuam estratégias, processos e estruturas próprias. Assim, algumas unidades podem se dedicar à exploração de oportunidades existentes, enquanto outras exploram novas possibilidades. Essa abordagem confere à organização uma maior capacidade de adaptação.

No nível das unidades de negócio, Chen (2017) indica a adoção da ambidestria contextual, superando os limites da estrutural ao incentivar os funcionários a explorarem e explorarem internamente. Já no nível de projetos, o autor recomenda a ambidestria sequencial, visto que iniciativas exploratórias podem transformar-se em modelos de negócios viáveis. Essas iniciativas podem se integrar a unidades existentes, como atividades explorativas, ou até mesmo originar novas unidades. Essa articulação entre os três tipos torna a organização mais flexível e, conseqüentemente, potencializa o desempenho organizacional a longo prazo (Frogeri *et al.*, 2022; Shuwaikh; Britten; Khemiri, 2022).

Para viabilizar a ambidestria dinâmica, Chen (2017) destaca a importância de estratégias, estruturas e processos articulados. Estratégias deliberadas devem sustentar a exploração, enquanto as emergentes a exploração. No campo estrutural, o autor defende o equilíbrio entre estruturas mecanicistas, voltadas à eficiência, e orgânicas, voltadas à inovação. Os processos também são essenciais: a exploração deve ser reforçada com remuneração por desempenho, enquanto a exploração deve ser estimulada por incentivos como bônus, férias ou participação em novos projetos. Isso garante espaço para inovação sem comprometer a eficiência.

Assim, a ambidestria dinâmica consiste em aplicar, de forma articulada, os três tipos de ambidestria para equilibrar exploração e exploração (Chen, 2017). No entanto, cabe ressaltar que ainda há escassez de estudos empíricos capazes de validar esse modelo (Frogeri *et al.*, 2022). O Quadro 5, resume os tipos de AO.

Quadro 5 — Tipos de ambidestria organizacional

Tipo de ambidestria	Definição
Estrutural	Divide a organização em unidades voltadas à exploração e à exploração simultaneamente (Tushman; O'Reilly, 1996).
Sequencial	Alterna períodos de foco em exploração e exploração, conforme mudanças ambientais (Duncan, 1976).
Contextual	Permite que indivíduos alternem entre explorar e explorar dentro da mesma unidade, com base no contexto organizacional (Gibson; Birkinshaw, 2004).
Dinâmica	Integra os três tipos em diferentes níveis: estrutural, contextual e sequencial, superando suas limitações (Chen, 2017).

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse sentido, O'Reilly e Tushman (2013) destacam que cada modo de AO é viável para lidar com a necessidade de exploração e exploração. Tais atividades devem ser tratadas como complementares, e não como concorrentes (Chen, 2017; Chen; Katila, 2008). Assim, a ambidestria não se refere apenas a um modelo estrutural, mas também a uma capacidade essencial que proporciona inovação sem comprometer a eficiência da empresa (Chen, 2017; Silva *et al.*, 2025).

2.2.4 Limitações

Como visto na seção anterior, avanços significativos relacionados aos pressupostos da teoria foram realizados. Isso possibilitou que pesquisadores aplicassem a abordagem da AO para analisar como empresas podem sobreviver a longo prazo por meio da exploração e/ou exploração. No entanto, a abordagem ainda apresenta limitações. Essas limitações estão relacionadas ao significado do termo AO, à falta de consenso sobre como se alcança a ambidestria e à sua aplicação em uma ampla variedade de fenômenos.

Quanto ao significado, o termo AO necessita ser mais específico, uma vez que diferentes definições são encontradas na literatura (Moreno-Luzon, 2022; O'Reilly; Tushman, 2013). Para O'Reilly e Tushman (2013), a definição deve estar alinhada não apenas à busca da empresa por eficiência e inovação, mas também ao desenvolvimento de capacidades necessárias para competir e sobreviver diante de mudanças de mercado.

Nesse sentido, Chakma, Paul e Dhir (2021) afirmam que o termo AO é utilizado de forma fragmentada. Isso ocorre porque os pesquisadores do campo da AO não foram específicos ao se referir a termos como ambidestria contextual, sequencial ou estrutural

(Chakma; Paul; Dhir, 2021; Lin; McDonough, 2011). Esse argumento é corroborado por Zoor *et al.* (2023), ao apontarem que as divergências conceituais do termo ambidestria estão relacionadas à negligência dos autores em não apresentar conexões claras entre os diferentes tipos de AO.

No que diz respeito a como se alcança a AO, é possível identificar, na teoria, quatro modelos: estrutural, sequencial, contextual e dinâmico. Isso evidencia que não existe no campo uma visão integrativa sobre como implementar o equilíbrio das atividades de exploração e exploração (Mu; Van Riel; Schouteten, 2022). Tarba *et al.* (2020) corroboram essa visão de falta de consenso sobre como se alcança a AO, uma vez que destacam que o surgimento e os processos que mantêm o equilíbrio entre exploração e exploração, além de não serem consolidados, não são apresentados detalhadamente entre os tipos de AO. Assim, depreende-se que não há, na literatura, um consenso sobre como implementar e desenvolver a ambidestria.

Quanto à ampla aplicação da AO, a literatura aponta que a abordagem tem sido utilizada de forma indiscriminada em diversos fenômenos, conforme observado por O'Reilly e Tushman (2013) e Chakma, Paul e Dhir (2021). Para Moreno-Luzon (2022), essa aplicação indiscriminada pode gerar ambiguidades conceituais na pesquisa em AO.

O'Reilly e Tushman (2013) vão além, destacando que essa aplicação leva à perda do foco indispensável da teoria: a sobrevivência da empresa a longo prazo por meio da exploração e exploração. Assim, embora a amplitude da pesquisa demonstre a relevância do conceito, ela também evidencia a necessidade de maior rigor teórico e delimitação dos contextos em que a AO é aplicável. As limitações discutidas nessa subseção seguem resumidas no Quadro 6.

Quadro 6 — Limitações da teoria da ambidestria organizacional

Limitações	Resumo
Significados do termo “Ambidestria Organizacional”	Definições ambíguas e fragmentadas, sem conexões claras entre si (Chakma; Paul; Dhir, 2021; Moreno-Luzon, 2022; O'Reilly; Tushman, 2013; Zoor <i>et al.</i> , 2023).
Como alcançar a ambidestria	Falta de consenso e ausência de visão integrativa sobre implementação e desenvolvimento do equilíbrio entre exploração e exploração (Mu; Riel; Schouteten, 2022; Tarba <i>et al.</i> , 2020).
Aplicação indiscriminada	Uso amplo em diversos fenômenos gera ambiguidades conceituais e desvia do foco central: a sobrevivência da empresa a longo prazo (O'Reilly; Tushman, 2013; Moreno-Luzon, 2022).

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, compreende-se que, apesar dos avanços já realizados, a teoria ainda apresenta limitações fundamentais. Essas limitações referem-se ao significado do termo

“Ambidestria Organizacional”, à forma de se alcançar a AO em uma empresa e à necessidade de aplicação com enfoque na compreensão da sobrevivência empresarial a longo prazo.

2.3 Complementaridade entre Ambidestria Organizacional e Visão Baseada em Recursos

A VBR ressalta o papel dos recursos heterogêneos e imóveis como o fundamento da vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Por sua vez, a AO enfatiza o equilíbrio entre exploração e exploração como condição para a sobrevivência empresarial (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013). Embora frequentemente tratadas de maneira separada, estudos demonstram a possibilidade de aproximação e complementaridade entre a VBR e a AO.

Chen *et al.* (2016) usaram a VBR como base para explicar que recursos humanos, a exemplo do sistema de gestão estratégica de recursos humanos, viabilizam atividades de exploração e exploração. No entanto, para esses autores, a ambidestria é um resultado do uso desses recursos. Já Camisón, Forés e Boronat-Navarro (2016) utilizaram a VBR e a AO de forma complementar para investigar como a empresa pode explorar e explorar um recurso estratégico. Nesse sentido, Oberlander, Roglinge e Rosemann (2021) acrescentam que a ambidestria funciona como um mecanismo que operacionaliza a forma como a empresa pode equilibrar o uso do recurso entre exploração e exploração.

Além disso, a complementaridade entre VBR e AO permitiu demonstrar empiricamente que tanto a posse de um recurso distintivo quanto seu uso ambidestro favorecem o aumento do desempenho organizacional em unidades de serviço (Ali *et al.*, 2022). Em outro sentido, Kraus *et al.* (2022) apontam que a complementaridade entre RBV e AO é moldada pelo contexto cultural, social e histórico no qual a empresa está inserida. Esses autores argumentam que o conhecimento é o elo que liga os recursos com o comportamento ambidestro.

Em perspectiva distinta, embora a complementaridade entre a VBR e a AO possa favorecer o desempenho organizacional, Hu, Dou e You (2023) destacam que a adoção simultânea de estratégias de exploração e exploração não é igualmente benéfica para todas as firmas. Segundo os autores, isso ocorre porque as organizações são heterogêneas em sua base de recursos, o que está em conformidade com o pressuposto central da VBR (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993). Assim, é necessário considerar não apenas quais recursos uma empresa possui, mas também como ela os aloca para sustentar sua vantagem competitiva (Hu, Dou e You, 2023).

Dessa forma, entende-se que essas duas abordagens apresentam pontos de complementaridade que, quando analisados em conjunto, ampliam a compreensão sobre como as empresas sobrevivem e podem construir, sustentar e renovar suas vantagens competitivas. Considerando essa possibilidade de articulação entre as abordagens da VBR e da AO, apresentam-se, a seguir, cinco proposições de complementaridade.

A primeira proposição de complementaridade articula as categorias de recursos financeiros com melhoria contínua. Recursos financeiros são ativos estratégicos, pois garantem à organização a capacidade de investimento para implementar suas escolhas competitivas (Barney; Hesterly, 2017). Embora sejam mais facilmente transferíveis do que outros tipos de recursos (Teece; Pisano; Shuen, 1997), a sua disponibilidade possibilita à empresa financiar novos projetos, como aqueles voltados a investimentos em novos mercados, tecnologias e produtos (Barney; Hesterly, 2017).

A melhoria contínua, por sua vez, consiste em inovações incrementais, ou seja, ajustes graduais em produtos, serviços e rotinas (Andriopoulos; Lewis, 2009; Clauss *et al.*, 2021; Popadiuk, 2012). Esses ajustes incrementais possibilitam à empresa aumentar sua eficiência, reduzir seus custos e elevar sua produtividade (Clauss *et al.*, 2021). Esses ganhos graduais permitem que a empresa acompanhe a evolução do mercado sem comprometer sua estabilidade (Clauss *et al.*, 2021; Popadiuk, 2012).

A complementaridade se evidencia, ao passo em que os investimentos para a atividade de exploração exigem uma adequada alocação de recursos financeiros, visto que estão diretamente relacionados a objetivos de curto prazo e posicionamento atual de mercado da empresa (Chen, 2017). Desse modo, compreende-se que os recursos financeiros, focados pela VBR, são fundamentais para sustentar iniciativas de melhoria contínua, sob a perspectiva da AO, permitindo que a organização invista em atividades que visam à eficiência, à redução de custos e a retornos de curto prazo (Chen, 2017). Propõe-se, portanto, a seguinte proposição de complementaridade:

Proposição 1: Recursos financeiros disponíveis favorecem a melhoria contínua, ao viabilizar inovações incrementais em produtos, serviços e rotinas.

A segunda proposição de complementaridade articula recursos físicos com eficiência operacional. Pela VBR, os recursos físicos, como acesso à matéria-prima, localização, máquinas, equipamentos e infraestrutura produtiva, representam ativos fundamentais para as atividades empresariais (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017). Embora sejam mais suscetíveis à imitação, visto que outras empresas podem comprá-los (Barney, 2014), sua

relevância estratégica emerge da forma como são combinados e empregados com outros tipos de recursos, criando condições que sustentam a produção de bens e serviços (Barney, 1995; Barney, 2014; Penrose, 1959; Teece; Pisano; Shuen, 1997). Dessa forma, compreende-se que os recursos físicos são fundamentais para o funcionamento da organização (Barney, 1995).

Pela ótica da AO, a eficiência operacional está diretamente relacionada ao aproveitamento dos recursos e ativos que a empresa já possui (March, 1991). Ela é conquistada por meio de estruturas organizacionais hierarquizadas e rotinas padronizadas (Clauss *et al.*, 2020; March, 1991; Popadiuk, 2012; Tushman; O'Reilly, 1996). Essas atividades sustentam o desempenho e o funcionamento organizacional, pois proporcionam o controle, o uso eficiente dos recursos e a redução dos custos da empresa (Popadiuk, 2012).

Portanto, entende-se que os recursos físicos fornecem a infraestrutura necessária para a execução das atividades produtivas, mas é a eficiência operacional que organiza e orienta o seu uso em rotinas padronizadas voltadas à redução de custos. Nesse sentido, enquanto os recursos físicos são a base material para a atividade produtiva, a eficiência operacional constitui o mecanismo que assegura o uso eficiente desses ativos. Apresenta-se, assim, a seguinte proposição de complementaridade:

Proposição 2: *Recursos físicos, como acesso à matéria-prima, localização, e infraestrutura produtiva, favorecem a eficiência operacional ao viabilizar rotinas padronizadas que possibilitam o seu uso eficiente.*

A terceira proposição de complementaridade combina recursos humanos com aprendizagem exploratória. Recursos humanos, na perspectiva da VBR, são estratégicos quando incorporam conhecimento tácito, experiência acumulada e habilidades especializadas, pois tais características são difíceis de imitar (Barney, 1995; Barney; Hesterly, 2017; Teece; Pisano; Shuen, 1997). Estes recursos ampliam a capacidade da empresa em responder a mudanças ambientais, visto que possibilitam aos indivíduos interpretar informações, resolver problemas complexos e gerar novas soluções (Peteraf, 1993; Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Já a aprendizagem exploratória, para a AO, refere-se à busca, aquisição e recombinação de novos conhecimentos, possibilitando que a organização experimente alternativas inéditas e se adapte a ambientes dinâmicos (March, 1991). Essa aprendizagem depende da capacidade dos indivíduos de absorver informações externas e transformá-las em práticas inovadoras (Popadiuk, 2012). Dessa forma, novas oportunidades podem ser exploradas por meio de novos conhecimentos.

Portanto, compreende-se que conhecimentos tácitos, experiência acumulada e habilidades especializadas contribuem para aprendizagem exploratória, uma vez que ampliam a capacidade de identificação, absorção e aplicação de novos conhecimentos que podem sustentar inovação radical e adaptação no longo prazo. Propõe-se, assim, o seguinte ponto de complementaridade:

Proposição 3: *Recursos humanos, como conhecimento tácito, experiência acumulada e habilidades especializadas, favorecem a aprendizagem exploratória ao ampliar a capacidade da empresa de absorver informações externas.*

A quarta proposição de complementaridade vincula recursos organizacionais com experimentação. Os recursos organizacionais incluem sistemas de planejamento (formais e informais), cultura organizacional e sistemas de informações que sustentam a execução das estratégias da empresa (Barney, 1995; Barney; Hesterly, 2017). Estes recursos, ao estruturarem a forma como a organização utiliza seus ativos, tornam-se essenciais para que a empresa explore o potencial de seus recursos em suas escolhas estratégicas (Barney, 1995; Peteraf, 1993). Dessa forma, depreende-se que os recursos organizacionais possibilitam testar o potencial dos recursos da empresa.

A experimentação, de acordo com a AO, envolve o teste de alternativas em condições de incerteza que podem gerar tanto inovações quanto falhas (March, 1991; Chen, 2017). Para viabilizar esse tipo de experimentação, as organizações precisam criar as condições necessárias que a sustentem e incentivem (O'Reilly; Tushman, 2013). Tais condições incluem o estabelecimento de uma cultura de experimentação, a realização de testes, protótipos de novas alternativas para a empresa e a construção de mecanismos formais que coordenem essas iniciativas (Adriopoulos; Lewis, 2009; Chen, 2017; Clauss *et al.*, 2021).

Assim, entende-se que a experimentação não acontece de forma desorganizada, mas depende de recursos organizacionais que fornecem a estrutura para a empresa experimentar e assumir riscos. Dentre esses recursos, em especial, a cultura exerce papel decisivo ao ampliar a tolerância a falhas e incertezas, criando um ambiente em que a experimentação seja incentivada (Khan; Mir, 2019; Tushman; O'Reilly, 1996). Desse modo, compreende-se que, enquanto a cultura aumenta a tolerância a falhas, os sistemas organizacionais possibilitam a base para realizar a experimentação de forma orientada. Apresenta-se, assim, a seguinte proposição:

Proposição 4: Recursos organizacionais, notadamente a cultura, criam as condições que favorecem a experimentação, ao ampliar a tolerância a falhas da empresa.

Como quinta, e última, proposição, com perspectiva mais ampla, articula-se recursos estratégicos com exploração e exploração. A VBR sustenta que a vantagem competitiva sustentável depende da posse de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar e devidamente organizados, cujo aproveitamento efetivo requer a capacidade da empresa de integrá-los e coordená-los (Barney, 1991; 1995; Peteraf, 1993). Essa abordagem identifica quais ativos internos podem sustentar o desempenho organizacional, mas não especifica como eles devem ser alocados para atender, simultaneamente, a objetivos de curto e de longo prazo.

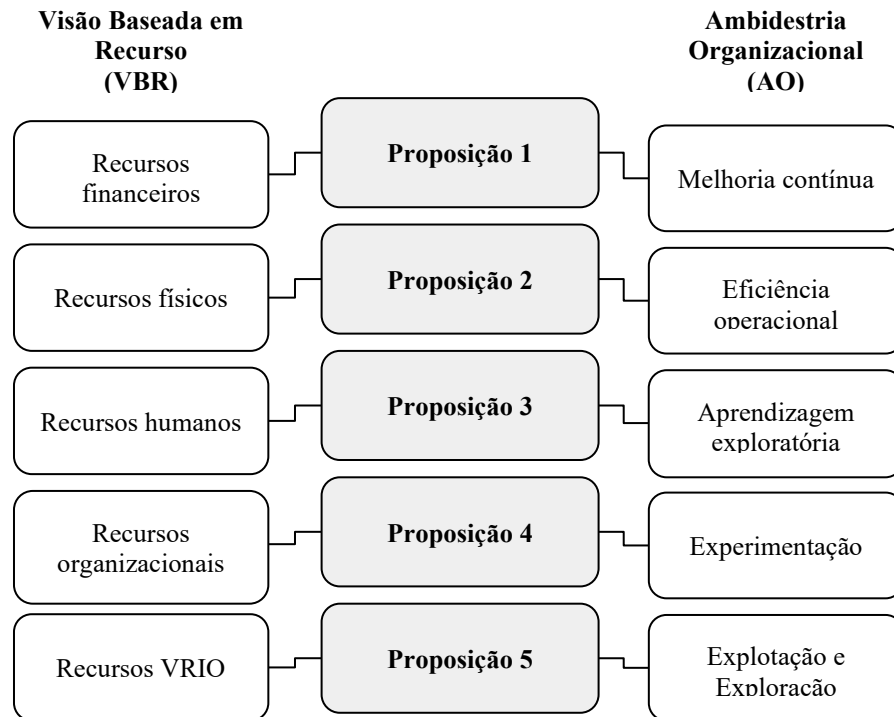
A AO, por sua vez, enfatiza que a sobrevivência da firma decorre da capacidade de equilibrar atividades explorativas, voltadas ao aproveitamento eficiente dos recursos existentes, e explorativas, orientadas à inovação e à criação de novas oportunidades (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 1996; 2013). Essa abordagem, no entanto, não especifica quais recursos são estratégicos para ações que visam eficiência e inovação.

Assim, infere-se que enquanto a VBR identifica os ativos estratégicos que possuem potencial de gerar vantagem competitiva, a AO define como esses recursos devem ser distribuídos entre exploração e exploração, garantindo a coerência entre objetivos que buscam eficiência e inovação e favorecendo a sobrevivência da organização. Apresenta-se, assim, a seguinte proposição de complementaridade:

Proposição 5: A identificação de recursos estratégicos (VRIO) contribui para promover o equilíbrio entre atividades explorativas e exploratórias, assegurando desempenho sustentável e sobrevivência da firma.

Em síntese, as proposições apresentadas indicam que a articulação entre VBR e a AO pode ampliar a compreensão de como as organizações usam e alocam seus recursos com o objetivo de gerar vantagem competitiva sustentável. Enquanto a VBR aponta que as diferenças na execução de estratégias se baseiam em recursos estratégicos distintivos (físicos, financeiros, humanos e organizacionais), a AO amplia essa perspectiva ao discutir o equilíbrio de estratégias que visam à exploração e à exploração. As proposições podem ser visualizadas na Figura 2.

Figura 2 — Proposições de complementaridade



Fonte: Elaborador pelo autor

Cabe destacar que as proposições de complementaridade apresentadas foram construídas a partir das categorias de análise da VBR e da AO, identificadas no referencial teórico, conforme Quadro 8. Observa-se que recursos financeiros favorecem a inovação incremental, enquanto recursos físicos contribuem para a busca pela eficiência operacional. Já os recursos humanos possibilitam a aprendizagem exploratória e recursos organizacionais, como a cultura, favorecem a experimentação ao ampliar a tolerância a falhas. Por fim, ao identificar recursos estratégicos valiosos, raros, difíceis de imitar, a organização pode ter maior facilidade para promover o equilíbrio de estratégias explorativas e exploratórias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza, tipo e método de pesquisa

Com o objetivo de compreender como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP, a presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa do tipo descritiva. Essa escolha permite compreender, descrever e detalhar fenômenos complexos em seu contexto particular (Triviños, 1987; Flick, 2004).

Como método de pesquisa foi utilizado o estudo de caso. Essa escolha ocorre porque, por meio do estudo de caso, é possível focar em uma situação singular para descrevê-la de forma detalhada e, assim, proporcionar ao leitor o entendimento de questões complexas a respeito do objeto em estudo (Merriam, 1998).

Na presente investigação, a escolha da técnica de estudo de caso se justifica por três motivos. O primeiro deles é que o produtor rural possui características que tornam sua situação única em comparação com os demais produtores presentes na cadeia produtiva da qual participa, em termos de experiência, área cultivada, agregação de valor, comercialização, mão de obra e mecanização.

Em relação à experiência na atividade, ele é pioneiro na produção de batata-doce na região de Presidente Prudente/SP, cultivando o tubérculo há cerca de 40 anos (Globo Rural, 2025). No que se refere à área cultivada, enquanto a média estadual é de 6,4 hectares (Silva *et al.*, 2023) e a regional é inferior a 48,4 hectares (Breda *et al.*, 2021; Montes; Firetti, 2014), o produtor rural em questão cultiva batata-doce em cerca de 484 hectares, distribuídos em quatro municípios diferentes. Isso o coloca em posição de destaque entre os produtores da região de Presidente Prudente/SP.

Quanto à agregação de valor, o produtor executa as seguintes atividades, tanto no cultivo quanto no pós-colheita. No cultivo, ele é o único produtor que possui certificação internacional, atestando a qualidade de sua hortaliça em todas as etapas produtivas. No pós-colheita, ele também agrega valor ao seu produto por meio das atividades de lavagem, seleção e embalagem em planta de beneficiamento própria. Em comparação, segundo Montes e Firetti (2014), a maioria dos produtores presentes nessa cadeia não realiza atividades de pós-colheita, vendendo sua batata-doce suja diretamente do campo. Dessa forma, entende-se que essa também é uma singularidade.

No que se refere à comercialização, enquanto a maioria dos produtores da cadeia enfrenta dificuldades (Silva *et al.*, 2023), como o oportunismo (Breda *et al.*, 2021) e a concentração da venda para apenas um comprador, seja atravessador, varejista ou atacadista (Montes; Firetti, 2014), o produtor em estudo realiza a própria venda de sua batata-doce, no atacado, tanto nacionalmente, em comércio próprio, quanto internacionalmente.

Além de empregar mão de obra familiar, o produtor também emprega diretamente cerca de 40 funcionários, distribuídos entre as etapas produtivas (Globo Rural, 2025). Isso demonstra outra singularidade, visto que a maior parte dos produtores da região conta apenas com mão de obra familiar (Breda *et al.*, 2021; Montes; Firetti, 2014; Silva *et al.*, 2023).

Adicionalmente, o produtor rural em estudo conta com substantiva mecanização e uso de tecnologias nas atividades de cultivo, colheita da batata-doce e pós-colheita. Essa situação difere da maioria dos produtores presentes na cadeia produtiva da batata-doce de Presidente Prudente/SP, pois, conforme Montes e Firetti (2014), a maioria deles enfrenta dificuldade de mecanização e tecnologias nessas etapas produtivas.

O segundo motivo para a escolha do estudo de caso diz respeito ao uso do aporte teórico da VBR. A técnica de estudo de caso está diretamente relacionada à perspectiva da VBR (Ribeiro *et al.*, 2012). Para Mélo (2025) e Ribeiro *et al.* (2012), essa técnica permite realizar uma análise detalhada e contextualizada para compreensão de como recursos específicos são utilizados no desenvolvimento de estratégias por parte de uma empresa.

Nesse sentido, e conforme Lacerda *et al.* (2014), a técnica de estudo de caso em trabalhos que envolvem a VBR também permite obter informações detalhadas sobre as singularidades de uma empresa. Isso está de acordo com a perspectiva da VBR, que sustenta que cada empresa é um pacote único de recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993), ou seja, os recursos estratégicos são melhor identificados caso a caso. Ademais, a VBR possibilita investigar a complexidade de sistemas produtivos e a heterogeneidade de firmas rurais (Carvalho; Prévot; Machado, 2014).

O terceiro motivo para a adoção do estudo de caso se refere ao uso da abordagem da AO. Mana-Ay *et al.* (2020) encontraram, como resultado de sua pesquisa, que o estudo de caso é a técnica predominante na investigação da AO. Wang e Jiang (2009) destacam que essa técnica possibilitou observar particularidades sobre a AO, evidenciando que, no caso específico, que investigaram, no setor de ar-condicionados, ela ocorre tanto no nível organizacional quanto no nível dos indivíduos.

Nessa mesma linha, O'Reilly, Harreld e Tushman (2009), ao estudar a empresa *International Business Machines Corporation* (IBM), destacaram que, embora a maioria das empresas não alcance 40 anos de existência, o estudo de caso permitiu ilustrar como a AO possibilitou à IBM alcançar sobrevivência no longo prazo. Guttel, Konlechner e Trede (2015) acrescentam que o estudo de caso possibilitou evidenciar como o gerenciamento da estrutura e do contexto da empresa permite combinar atividades que visam à eficiência e à inovação. Nesse sentido, O'Reilly e Tushman (2013) apontam que a técnica de estudo de caso foi amplamente utilizada e adicionam que o estudo de caso único possibilita capturar as complexidades da AO, ajudando a fundamentar esse fenômeno na realidade.

Portanto, com base na singularidade da atuação do produtor rural que será estudado, e considerando que as teorias da VBR e da AO foram amplamente analisadas por meio da técnica de estudo de caso, a presente pesquisa adotará essa técnica metodológica.

3.2 Recorte, métodos de coleta e tipos de dados

A presente pesquisa adotou um recorte transversal, com dados primários coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e dados secundários por meio de análise documental.

O **recorte transversal** se deu no período de 1 novembro de 2025 a 20 de março de 2026. Esse recorte será utilizado com o objetivo de compreender como recursos e capacidades configuram as atividades de exploração e exploração na geração de vantagem competitiva de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP. A escolha desse tipo de recorte é adequada porque possibilita a descrição de um momento específico da população estudada, mediante a coleta de dados em um determinado ponto no tempo (Richardson, 2012). Vieira (2006) acrescenta que, embora a coleta de dados represente a situação em um ponto específico no tempo, o recorte transversal não desconsidera dados e informações passadas que ajudam a explicar o contexto atual do fenômeno estudado. Portanto, o recorte transversal está alinhado com a presente investigação, que busca captar a situação atual do produtor sem desconsiderar os fatores que o levaram a essa condição.

Dada a natureza qualitativa da pesquisa, que exige envolvimento aprofundado entre investigador e participante (Creswell; Creswell, 2021), os **dados primários**, ou seja, aqueles que estão diretamente relacionados aos fatos analisados (Richardson, 2012), foram coletados por meio de **entrevistas semiestruturadas**. Essa técnica, além de possibilitar a interação entre pesquisador e entrevistado (Minayo, 2008), também proporciona que o investigador se aprofunde e se adapte ao contexto, conforme a perspectiva do entrevistado (Merriam, 1998).

Embora a entrevista semiestruturada permita adaptação, Triviños (1987) aponta que essa técnica de coleta também possibilita ao investigador definir questões básicas com base em teorias relevantes para responder ao problema de pesquisa. Isso garante que investigador e entrevistado permaneçam dentro do objetivo e tema da pesquisa (Triviños, 1987).

Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2003) apontam que essas questões básicas podem ser organizadas em um roteiro pré-definido a fim de nortear a coleta de dados. Dessa forma, o presente trabalho desenvolveu um roteiro semiestruturado com base nas teorias da VBR e da AO (Apêndice A e B), aplicado por meio de entrevistas semiestruturadas *in loco* na empresa.

As entrevistas foram realizadas individualmente, mais de uma vez com cada respondente, visando a checagem das informações e coleta de dados que, eventualmente, ficaram faltando.

As entrevistas foram feitas *in loco*, na propriedade em estudo, com o produtor e os demais colaboradores da propriedade, e nos escritórios pessoais do consultor do Sebrae/SP e do pesquisador da APTA Regional de Presidente Prudente/SP. Foram entrevistados cinco pessoas da empresa: o produtor rural em estudo, o gerente de campo e a gestora geral das atividades de agricultura, processamento e comercialização, por estarem diretamente relacionados ao desenvolvimento das estratégias competitivas da empresa. Também foram entrevistados outros empregados envolvidos, indicados pelos entrevistados como importantes para a compreensão do objetivo desta pesquisa, sendo eles: gerente financeiro e gerente da planta de beneficiamento.

Paralelamente, foram entrevistados dois agentes externos. Um deles é pesquisador da APTA regional de Presidente Prudente/SP que atua com o aprimoramento da cultura da batata-doce há cerca de quinze anos na região, sendo que ele também é um produtor de batata-doce. Por fim, foi entrevistado o consultor do Sebrae/SP que atua na região e acompanha o caso do produtor há cerca de doze anos. O perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 — Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Experiência com a atividade (ano)	Formação escolar	Tipo de atuação
Entrevistado interno 1	60	Feminino	40	Fundamental incompleto	Produtor rural
Entrevistado interno 2	60	Masculino	40	Fundamental incompleto	Produtor rural
Entrevistado interno 3	58	Feminino	40	Fundamental incompleto	Produtor rural
Entrevistado interno 4	56	Masculino	40	Ensino médio técnico	Produtor rural
Entrevistado interno 5	33	Feminino	15	Ensino superior completo	Produtor rural
Entrevistado externo 1	55	Masculino	15	Superior completo	Pesquisador
Entrevistado externo 2	42	Masculino	12	Doutorado em andamento	Agente de fomento

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, as entrevistas semiestruturadas, mediante prévia autorização dos respondentes, foram gravadas em arquivos de áudio, pois, segundo Triviños (1987), a gravação possibilita ao investigador contar com todo o material fornecido pelo respondente, o que não é possível com outro meio. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas de forma automatizada por meio do aplicativo *reshape* e revisadas pelo pesquisador responsável pela sua aplicação, visando corrigir eventuais falhas. As transcrições, bem como as gravações de áudio das entrevistas, foram armazenadas em arquivos de texto e áudio em um local seguro, o que possibilitará, caso necessário, a conferência e verificação das informações.

De modo complementar, o presente trabalho também realizou a coleta de **dados secundários**, pois, de acordo com Richardson (2012), esses dados complementam e enriquecem os registros da coleta de dados primários. Eles dizem respeito a estudos feitos por terceiros, que podem ser obtidos por meio de documentos, relatórios governamentais, fontes estatísticas, pesquisa bibliográfica, revistas, jornais, entre outros, desde que publicados em instituições confiáveis (Creswell; Creswell, 2021; Marconi; Lakatos, 2003). Desse modo, embora Richardson (2012) saliente que dados secundários não possuem relação direta com o acontecimento estudado, Gil (2002) aponta que, em estudos de caso, representam uma forma de complementar a coleta de dados primários.

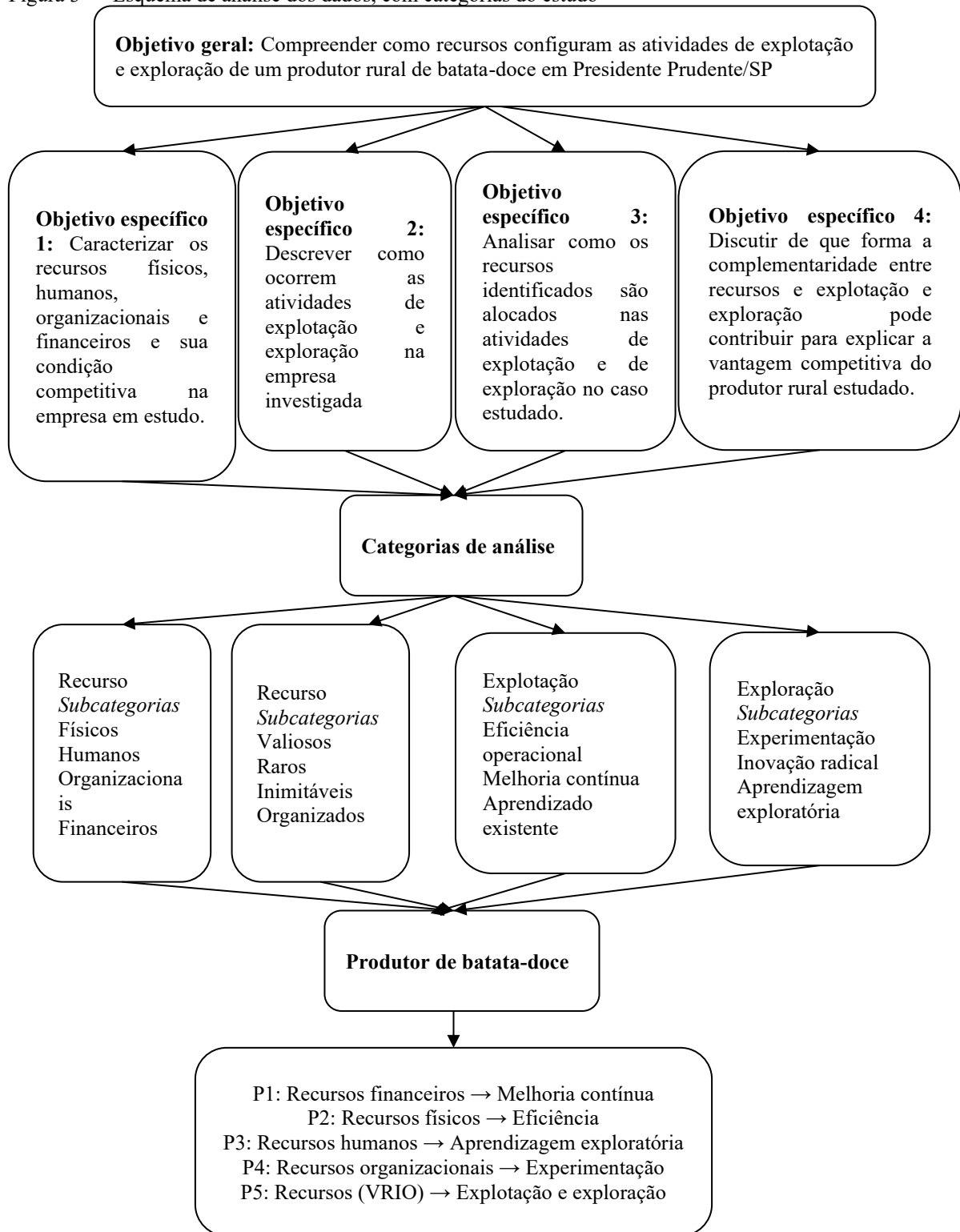
3.3 Método de análise e interpretação dos dados

Para analisar as informações coletadas, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2016). Segundo a autora, essa técnica pode ser aplicada em três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados e a interpretação.

A fase de pré-análise diz respeito à definição e planejamento da análise da pesquisa (Bardin, 1977). Nessa etapa, foram estabelecidos o tema, o problema, os objetivos, o referencial teórico e a metodologia do presente trabalho. Foi definido, também, como seriam coletados os dados primários e secundários. Portanto, o corpus da pesquisa será composto por esses materiais, incluindo textos teóricos e as transcrições das entrevistas.

A etapa de exploração do material consistiu em codificar os dados obtidos, tratando o material bruto coletado para definir categorias de análise que permitam realizar inferências e interpretações (Bardin, 2016). Nesse trabalho, as categorias e subcategorias de análise foram previamente definidas a partir do referencial teórico, e estão destacadas na Figura 3, juntamente com o esquema de análise utilizado, a partir dos objetivos geral e específicos elencados.

Figura 3 — Esquema de análise dos dados, com categorias do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, as categorias de análise são baseadas em dois aportes teóricos principais. A primeira categoria é o **recurso**, alinhada à VBR, que diz respeito a todos os ativos, tangíveis e intangíveis, que proporcionam à empresa vantagem competitiva em comparação aos seus concorrentes (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Para maior detalhamento e operacionalização,

ela foi dividida em quatro subcategorias: recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros.

A segunda categoria, referente à AO, é a **exploração**, que refere-se ao aproveitamento e refinamento de oportunidades em mercados nos quais a empresa já atua (March, 1991). Suas subcategorias incluem eficiência operacional, melhoria contínua e o aprendizado organizacional existente (eficiência). A terceira categoria, também relacionada à AO, é a **exploração**, que diz respeito à busca por novas oportunidades (inovação) (March, 1991). A exploração se subdivide em inovação radical, aprendizagem exploratória e a experimentação, identificadas como subcategorias. As definições constitutivas e operacionais das categorias de análise estão descritas no Quadro 8.

Quadro 8 — Categorias de análise e definições constitutivas e operacionais

(continua)

Visão Baseada em Recursos			
Categoria	Subcategorias	Definição constitutiva	Definição operacional
Recursos	Recursos físicos	Incluem a localização de uma empresa, seu maquinário, equipamentos e acesso a matérias-primas, entre outros	Trata-se de ativos tangíveis relacionados à estrutura física da empresa, como a terra, localização, e infraestrutura produtiva.
	Recursos humanos	Abrangem a experiência, o treinamento e os conhecimentos de gerentes e funcionários	Trata-se de recursos relacionados às pessoas envolvidas na atividade, tais como conhecimento tácito, experiência acumulada e habilidades especializadas.
	Recursos organizacionais	Envolvem a cultura, marca, os sistemas de planejamento e controle formais e informais da empresa, sistemas formais e informais de informações, entre outros	Trata-se do que pertence à organização, tais como seus sistemas de planejamento (formais e informais), cultura organizacional e sistemas de informações.
	Recursos financeiros	Se referem ao dinheiro que a empresa possui, independentemente de ser de acionistas, bancos, empreendedores e/ou lucros passados.	Trata-se do dinheiro gerado ou disponível para a empresa.
	VRIO	Diz respeito aos atributos que tornam um recurso estratégico, são eles: Valor, Raridade, Difíceis de Imitar e Organizados.	Recursos valiosos são aqueles que afetam o lucro da empresa. Recursos raros são aqueles que são escassos entre os concorrentes da empresa. Recursos difíceis de imitar são aqueles que outras empresas têm dificuldade em obter ou para os quais não encontram substitutos. Recursos organizados referem-se à exploração e utilização adequada dos recursos, visando vantagem competitiva.

Quadro 8 — Categorias de análise e definições constitutivas e operacionais

(conclusão)

Ambidestria Organizacional			
Categorias	Subcategorias	Definição constitutiva	Definição operacional
Exploração	Eficiência operacional	Se caracteriza como o uso eficiente dos recursos e ativos que a empresa já possui (March, 1991).	Trata-se de rotinas ou mecanismos voltados à redução de custos, à otimização no uso dos recursos existentes, à redução de perdas e desperdícios, à redução de variações e ao aumento da previsibilidade nas atividades relacionadas à produção e à comercialização.
	Melhoria contínua	A melhoria contínua se caracteriza por inovações (ajustes) incrementais em produtos, serviços e rotinas (Andriopoulos; Lewis, 2009; Clauss <i>et al.</i> 2020; Popadiuk, 2012).	Trata-se de melhorias graduais em produtos, serviços e rotinas relacionadas à produção e comercialização.
	Aprendizado organizacional existente	Voltado ao refinamento e execução das rotinas da empresa (March, 1991; Menguc; Auh, 2008).	Trata-se do conhecimento acumulado ao longo dos anos na organização (replicação de práticas anteriores, rotinas estabelecidas, conhecimento institucionalizado e repetição de processos testados).
Exploração	Inovação radical	Consiste no desenvolvimento de novos produtos, na competição em novos mercados e tecnologias, bem como no desenvolvimento de novos produtos (March, 1991; O'Reilly. Tushman, 2011; Popadiuk, 2012).	Trata-se da busca por novas oportunidades que possibilitem à empresa romper os padrões e criar inovações, tais como: explorar novas variedades, novas tecnologias, novas formas de cultivo ou novos mercados.
	Aprendizagem exploratória	Consiste em descobrir novos conhecimentos no ambiente externo da organização, o que amplia a variabilidade das práticas organizacionais (March, 1991)	Trata-se da aquisição de conhecimento no ambiente externo, via parcerias, redes, interação com clientes ou adaptação a novas informações externas.
	Experimentação	Diz respeito ao processo, permite a busca de alternativas que não são alcançadas por meio da repetição de rotinas estabelecidas (March, 1991).	Trata-se de práticas e/ou comportamentos voltados à busca de novas alternativas e soluções por meio de tentativa e erro, tolerância a erros, em meio a condições incertas.

Fonte: Elaborado pelo autor

As definições constitutivas e operacionais são essenciais para a construção de uma pesquisa. Quanto às definições constitutivas, Vieira (2006) destaca que são fundamentais para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, visto que situam o construto no âmbito da teoria e,

dessa forma, traduzem o significado do termo de maneira clara (Marconi e Lakatos, 2003). No entanto, Kerlinger (2007) ressalta que elas precisam ser complementadas com definições operacionais, pois são insuficientes quando testadas no campo empírico.

Nesse sentido, entende-se que a definição operacional é a ponte entre os conceitos teóricos e o contexto empírico (Martins e Pelissaro, 2005). Marconi e Lakatos (2003) afirmam que ela possibilita a apresentação de exemplos das definições com base no contexto empírico, o que torna mais clara a compreensão do conceito. Portanto, compreende-se que tanto as definições constitutivas quanto as operacionais tornam possível mensurar e manipular os conceitos teóricos no campo empírico (Kerlinger, 2007), ou seja, fornecem a base para o tratamento e a interpretação dos dados coletados na pesquisa.

Por fim, a terceira etapa da análise de conteúdo consistiu no tratamento dos resultados, por meio da realização de inferências e interpretações com base nos dados coletados (Bardin, 2016). Nessa fase, foi conduzido um processo de análise mediante a comparação entre as informações obtidas nas entrevistas e o referencial teórico que fundamenta este estudo. Essa análise será organizada com base nas categorias definidas na etapa anterior. As categorias serão analisadas tanto separadamente quanto em conjunto, buscando propor a complementaridade entre as abordagens teóricas, com base nas evidências empíricas coletadas. Dessa forma, a pesquisa buscará mostrar como essas teorias se articulam para explicar o fenômeno investigado.

3.4 Validade e confiabilidade da pesquisa

Com o objetivo de assegurar a confiabilidade e a validade do estudo, a presente pesquisa utilizou a técnica de triangulação de dados. Triviños (1987) destaca que essa técnica possibilita a máxima amplitude para descrever, explicar e compreender determinado enfoque de pesquisa. Nesse sentido, Creswell e Creswell (2021) acrescentam que a triangulação também possibilita assegurar a validade interna da pesquisa ao utilizar diferentes fontes de dados, como entrevistas e análise de documentos.

Dessa forma, a presente pesquisa triangulou dados da seguinte maneira: inicialmente, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com o produtor rural (objeto de estudo), a gerente de operações, o gerente de campo e outros sujeitos indicados. Essa técnica se justifica porque, segundo Triviños (1987), ela possibilita ao pesquisador elaborar processos e obter dados centrados nas ações e no comportamento dos sujeitos entrevistados.

Em seguida, foi realizada pesquisa documental por meio de jornais, revistas, instrumentos legais (como leis e decretos) e fotografias. Tais documentos discutiram,

apresentaram e descreveram a atuação do produtor rural na região. Essa abordagem se justifica, pois, segundo Triviños (1987), são elementos produzidos pelo meio do sujeito que retratam sua atuação na comunidade.

Finalmente, foram coletados dados socioeconômicos e socioculturais do ambiente em que o produtor rural (objeto de estudo) está inserido. Essa etapa é fundamental porque, segundo Triviños (1987), esses dados possibilitam compreender seus modos de produção e as forças e relações de produção nas quais o produtor está sujeito. Esses dados foram coletados no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e na Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA), regional de Presidente Prudente/SP.

Dessa forma, o fenômeno em estudo foi analisado a partir de diferentes fontes, o que possibilitou maior profundidade na sua compreensão. A triangulação desses dados aumentou, assim, a confiabilidade e a validade da pesquisa (Merriam, 1998).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos, e está dividido em quatro seções: (i) recursos e sua condição competitiva na empresa estudada, (ii) descrição de como ocorrem atividades de exploração e exploração no caso, (iii) alocação de recursos identificados entre exploração e exploração no caso estudado e, por fim, (iv) complementaridade entre recursos e exploração e exploração na vantagem competitiva do produtor rural estudado.

4.1 Recursos e sua condição competitiva na empresa estudada

Para Barney (1991), Penrose (1959) e Peteraf (1993), a posse e o uso de diferentes recursos contribuem para explicar por que as firmas são distintas entre si e como implementam estratégias orientadas à vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, esta seção está organizada a partir da caracterização dos recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017) que mais contribuem para as atividades de produção e comercialização da propriedade em estudo, bem como da análise de sua condição competitiva por meio da aplicação do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade imperfeita e Organização), conforme apresentado por Barney (1991;1995) e Barney e Hesterly (2017) e discutido no referencial teórico.

4.1.1 Recursos físicos

No caso estudado, os dados indicam que os recursos físicos relevantes para as atividades de produção e comercialização da batata doce não aparecem como itens isolados, mas como uma configuração que combina: (1) infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, (2) maquinários e equipamentos de campo e (3) a localização das terras de cultivo.

Nesse sentido, **a infraestrutura própria de beneficiamento e armazenamento**, voltada ao pós-colheita da batata-doce e localizada na sede da propriedade, é apontada como um recurso físico central no caso analisado. Segundo os entrevistados, essa estrutura sustenta o atendimento às exigências de escala e qualidade tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Além disso, ela permite a execução sequencial das etapas de lavagem, seleção e classificação, embalagem, armazenamento e distribuição da batata-doce.

No que se refere à lavagem, a presença de máquina específica contribui para reduzir a dependência de mão de obra nessa etapa. Conforme os relatos, a limitação de trabalhadores é um problema recorrente, como sintetiza o Entrevistado 2: “Porque não tinha mão de obra, as mãos de obra era pequena.” Além disso, os dados indicam efeitos econômicos associados à lavagem na comercialização. O Entrevistado 2 relata: “Porque se eu não consumir (lavar) ela aqui, tem que vender ela suja. E vendendo ela suja, de início, 10%. É, de cara, ele (comprador) tira 10%. É regra.” Assim, compreende-se que a infraestrutura de lavagem contribui para tanto para reduzir ameaças associadas a escassez de mão de obra, quanto para reduzir perdas na negociação e, conseqüentemente, reduzir custos de comercialização.

Já na etapa de seleção e classificação, a implantação de áreas “suja”. “semilimpa” e “limpa”, estruturadas como espaços específicos no barracão, mostra-se essencial para o beneficiamento e a comercialização da batata-doce. Esses ambientes permitem selecionar, classificar e embalar o produto conforme grau de dano à casca, tamanho e peso, viabilizando o atendimento às exigências do mercado externo. Isso é evidenciado pelo Entrevistado 1: “A gente tem um espaço no barracão, que é para por a área limpa, a área suja, a área semi-limpa, é tudo dividido.”

No que se refere ao armazenamento, os relatos indicam que, antes da implantação da câmara fria, havia maior risco de perdas de cargas destinadas à exportação, o que comprometia a eficiência da comercialização. O Entrevistado 2 relata: “Exportação nós tivemos, mais ou menos...teve um ano aí, eu não lembro que ano que foi, mas perdeu um valor considerável com batata podre, não sabia como agir.” Essa situação é reforçada pelo Entrevistado 1, ao descrever

que, no início das exportações, a ausência de câmara fria elevava as perdas devido a falta de refrigeração. Portanto, com a implantação da câmara fria, a empresa ampliou sua capacidade de armazenar adequadamente a batata-doce selecionada para exportação, preservando sua qualidade até o momento do envio.

A expedição para exportação ocorre nessa infraestrutura, que também conta com uma doca, a qual viabiliza as operações de expedição (envio para exportação) e descarga da batata-doce (recebimento das hortaliças quando vêm da roça). Antes da construção da doca, observa-se, por meio do relato do Entrevistado 2, que a operação de exportação era realizada em outra localidade, com menor volume e menor recorrência, com a expedição de um contêiner a cada quinze dias. Dessa forma, a partir do relato empírico, infere-se que a construção da doca contribuiu para viabilizar e sustentar o aumento da escala e da recorrência na comercialização destinada à exportação. Além de elevar o envio para dois contêineres por semana, essa estrutura reduziu o intervalo médio entre embarques, refletindo ganhos de eficiência logística.

Nesse sentido, a luz da VBR e conforme os dados empíricos, os elementos descritos caracterizam a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento da empresa em estudo, evidenciando como esse recurso é articulado nas atividades de pós-colheita e comercialização da batata-doce. Assim, no presente estudo, a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento é compreendida como um recurso composto, formado por diferentes elementos tangíveis que, de maneira integrada, sustentam essas atividades. Dessa forma, a seguir analisa-se a condição competitiva dessa infraestrutura no caso estudado.

Os dados indicam que a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento atende a critérios associados ao atributo de valor, ao contribuir para reduzir ameaças operacionais e explorar oportunidades de mercado, conforme discutido por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017). Entre os resultados, destacam-se a diminuição da dependência de mão de obra, a redução de perdas da hortaliça decorrentes de armazenamento inadequado, a redução de custos de comercialização e o aumento da recorrência da exportação. Esses elementos sugerem que esse recurso favorece a eficiência das operações de pós-colheita e comercialização da batata-doce na empresa em estudo.

No que se refere ao atributo raridade, os dados indicam que essa infraestrutura não é comum entre as propriedades produtoras de batata-doce da região. Considerando o universo de 261 produtores distribuídos em 26 municípios da região de Presidente Prudente/SP (IBGE, 2017), os relatos dos entrevistados, corroborados por Breda *et al.* (2021), indicam que apenas três produtores possuem estrutura integrada de beneficiamento e armazenamento, especialmente no que se refere à preparação e ao envio direto da hortaliça para exportação.

Assim, no contexto regional analisado, esse recurso apresenta critérios relacionados à raridade, pois pode ser considerado, conforme Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017), um recurso incomum e escasso.

Quanto ao atributo de imitabilidade imperfeita, os relatos indicam que a infraestrutura não é percebida como difícil de copiar, uma vez que outros produtores poderiam, em teoria, implementar uma estrutura semelhante. Contudo, essa possibilidade está condicionada à capacidade de investimento, conforme destacado pelo Entrevistado externo 1: “Não, pode até fazer, sim, desde que tenha interesse e capacidade de investimento”, e reforçado pelo Entrevistado externo 2: “Não é difícil. Eu acho que é difícil comprar”. Esse achado sugere a presença de barreiras *ex ante* à concorrência, nos termos de Peteraf (1993), associadas ao custo de estabelecer uma posição de recurso semelhante.

Assim, compreende-se que a necessidade de capacidade de investimento limita o acesso inicial ao recurso por parte de outros produtores de batata-doce da região, ainda que não inviabilize sua imitação no longo prazo. Evidência semelhante é apontada por Breda *et al.* (2021), ao indicar que a implementação de estrutura de beneficiamento e armazenamento depende do acesso a recursos financeiros. Dessa forma, entende-se que, embora não seja percebida como difícil de copiar, a replicação dessa infraestrutura é condicionada a recursos financeiros e, portanto, é custosa de imitar, indicando critério relacionado à imitabilidade imperfeita, nos termos discutidos por Barney (1991).

Os relatos dos entrevistados sugerem que a empresa apresenta capacidade organizacional para explorar a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento. Entre as evidências empíricas, destaca-se o estabelecimento de rotina diária de lavagem da batata-doce, conforme indicado pelo Entrevistado 2, bem como a adoção de processos padronizados de seleção, classificação e armazenamento, ajustados às exigências dos compradores internacionais, conforme relato do Entrevistado 1.

Além disso, a regularidade da comercialização semanal de dois contêineres de batata-doce e a priorização do atendimento ao mercado externo, mencionadas pelos Entrevistados 1, 2 e 5, indicam que a infraestrutura não apenas foi implantada, mas vem sendo utilizada de maneira organizada no processo produtivo e comercial. Essa orientação é sintetizada pelo Entrevistado externo 2: “Sim, porque a estrutura dele é toda voltada para a qualidade. E o mercado objetivo principal dele é a exportação.”

Dessa forma, depreende-se que, em conjunto, essas evidências indicam que a empresa dispõe de capacidade organizacional suficiente para explorar o potencial da infraestrutura de

beneficiamento e armazenamento, atendendo ao atributo de organização do modelo VRIO (Barney, 1995). O Quadro 9 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 9 — Análise VRIO do recurso físico: Infraestrutura e beneficiamento e armazenamento

Recurso	Infraestrutura de beneficiamento e armazenamento			
Descrição	(I) máquina de lavagem de batata-doce; (II) áreas de beneficiamento; (III) câmara fria; (IV) doca.			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Reduz dependência de mão de obra, perdas e custos de comercialização e sustenta a exportação.	Sim. Estrutura incomum entre produtores da região.	Sim. Replicável, mas está condicionada a capacidade de investimento financeiro.	Sim. A empresa apresenta rotinas e padronização para usar o recurso.
Análise do recurso	Atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e a empresa está organizada através de rotinas comerciais e produtivas para explorá-lo.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Além da infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, **maquinários e equipamentos de campo** empregados diretamente na produção da batata-doce constituem outro recurso físico central para as atividades produtivas da empresa em estudo. Esses ativos são mobilizados, sobretudo, nas etapas de preparo do solo, plantio, irrigação, colheita e transporte da hortaliça. No caso analisado, esse recurso é formado principalmente por tratores, caminhões e sistemas de irrigação próprios.

Para os entrevistados, esse conjunto de maquinários é indispensável para a execução das atividades produtivas, na medida em que sustenta a continuidade das operações no campo. Conforme relata o Entrevistado 2: “Preciso de bons tratores na roça para poder trabalhar, uma boa irrigação para poder irrigar a roça. Preciso de bons caminhões.” De acordo com esse entrevistado, a interrupção do funcionamento desses maquinários comprometeria de forma significativa o desempenho produtivo da empresa, evidenciando sua centralidade na rotina operacional.

Nesse contexto, a irrigação se destaca como um recurso físico particularmente relevante, uma vez que sua ausência, em períodos de escassez de chuvas, pode inviabilizar a produção de batata-doce. Os relatos dos entrevistados 3 e 4 indicam que, apesar do elevado custo de investimento, esse recurso é essencial para a continuidade da produção. Conforme o Entrevistado 4: “se eu não tivesse a irrigação há 60 dias atrás, eu não tinha batata hoje pra

produzir”, enquanto o Entrevistado 3 destaca que “[...] precisou investir na irrigação, porque senão não tava colhendo agora.” Esses relatos sugerem que o investimento em irrigação atua como mecanismo de mitigação de riscos associados à produtividade, especialmente diante da variabilidade climática.

De modo complementar, em relação aos tratores e caminhões, os relatos indicam que a disponibilidade e a quantidade desses maquinários em cada localidade são fatores relevantes para sustentar a produção em diferentes áreas simultaneamente. Nesse sentido, esse recurso contribui tanto para o aumento da agilidade produtiva tanto ao viabilizar maior volume no mesmo período quanto para a redução de custos logísticos, conforme destaca o Entrevistado 4:

“[...] mas o que estava saindo caro os custos? Você tinha que ter...ficava arrendamento longe, você tinha deslocamento de máquinas, aí o que eu fiz? Procurou, investir em máquinas, cada região você tem uma certa quantidade de máquinas. Eu já fiz isso aí mesmo, eu gastei. Mas, para mim, não ter esse deslocamento e não consigo ter terra só num lugar, o quê que eu fiz? Eu compro máquinas, aí cada região eu deixo uma quantidade de trator.

Assim, compreende-se que a decisão de manter maquinários distribuídos nas diferentes áreas de cultivo contribui para evitar deslocamentos frequentes entre regiões geograficamente distantes, reduzindo custos logísticos e aumentando a capacidade de execução simultânea das operações de campo. Dessa forma, os maquinários e equipamentos de campo configuram um recurso físico relevante no caso analisado, por sustentar a continuidade e a eficiência da produção.

Nesse sentido, observam-se evidências associadas ao atributo de valor do conjunto de maquinários e equipamentos de campo. Os dados indicam redução de custos logísticos, continuidade das operações produtivas e mitigação de ameaças climáticas, especialmente em períodos de escassez de chuvas, em função do uso da irrigação. Assim, infere-se que, no contexto do caso estudado, esse conjunto se configura como um recurso valioso para a empresa em estudo.

Quanto ao atributo de raridade, embora os dados indiquem que a frota de tratores e o sistema de irrigação diferenciam a empresa frente a produtores que operam com baixa mecanização, não há evidências de que esses ativos sejam incomuns no contexto regional. Isso ocorre porque, na região de Presidente Prudente/SP, há disponibilidade de concessionárias e fornecedores de tratores e equipamentos, de modo que a aquisição depende, sobretudo, do interesse e da capacidade de investimento. Dessa forma, o recurso não atende plenamente ao critério de raridade proposto por Barney (1991).

No que se refere à imitabilidade imperfeita, os relatos indicam que o conjunto de maquinários exige elevado investimento para ser adquirido. A título de exemplo, segundo o Entrevistado externo 2, um trator novo pode chegar a R\$500.000,00. Além disso, os dados sugerem que condições históricas associadas à trajetória da empresa favoreceram o acesso a crédito e garantias, o que tende a elevar as barreiras de entrada para outros produtores. Assim, embora a aquisição não seja inviável, a imitação é condicionada a custos e condições financeiras relevantes, indicando imitabilidade imperfeita exposta por Barney (1991) e Peteraf (1993).

Contudo, observa-se que esses maquinários podem ser substituídos, em parte, por mão de obra manual, prática ainda predominante entre produtores da região. Assim, apesar dos custos elevados e das condições necessárias para aquisição, a existência desse substituto limita o potencial competitivo do recurso, na medida em que reduz seu caráter de exclusividade e reforça sua menor aderência ao atributo de raridade, conforme aponta Barney (1991).

Por fim, no que diz respeito à organização, observa-se que a empresa está organizada para explorar o potencial desse recurso. Inicialmente tem-se que a empresa estabeleceu uma rotina de uso dos maquinários e equipamentos de campo nas diferentes etapas da produção da batata da batata-doce, como preparo de solo, plantio, irrigação, colheita e transporte. Além disso, observa-se a distribuição planejada desse maquinários e equipamentos entre diferentes áreas de cultivo, evitando deslocamentos desnecessários entre as regiões geograficamente distantes e permitindo a execução simultânea das etapas de produção da batata-doce. Dessa forma, compreende-se que a empresa está organizada para explorar o potencial desse recurso no contexto estudado. O Quadro 10 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 10 — Análise VRIO recurso físico: maquinários e equipamentos de campo

Recurso	Maquinários e equipamentos de campo			
Descrição	(I) tratores; (II) caminhões; (III) sistema de irrigação próprio			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Reduz custos logísticos, sustenta a continuidade das atividades produtivas e mitiga ameaças climáticas por meio sistema de irrigação.	Não. Não há evidências que esse recurso seja incomum no contexto regional.	Não. Embora possua altos custos para ser adquirido e/ou copiado, esse recurso pode ser substituído por mão de obra manual.	Sim. A empresa possui rotina de uso e distribuição planejada dos maquinários e equipamentos entre diferentes áreas de cultivo.
Análise do recurso	Atende aos atributos de valor e organização, mas não atende aos atributos de raridade e imitabilidade imperfeita. Assim, embora contribua para a continuidade produtiva da empresa, não reúne todos os atributos necessários para ser fonte de vantagem competitiva no caso estudado.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, os dados indicam que outro recurso físico relevante para a produção da batata-doce na empresa em estudo é a **localização das terras de cultivo**, realizada majoritariamente por meio de arrendamentos. Segundo os entrevistados, a localização das áreas de cultivo possui duas funções. A primeira está relacionada à redução de custos logísticos. Nesse sentido, os arrendamentos são distribuídos por regiões e, uma vez definida uma região de cultivo, a empresa prioriza áreas próximas entre si. Conforme o Entrevistado 4, a proximidade entre arrendamentos pode facilitar a operação, especialmente ao reduzir deslocamentos de máquinas e permitir atividades simultâneas. Dessa forma, a proximidade entre áreas dentro de uma mesma região contribui para o preparo do solo, plantio, tratos culturais e colheita em diferentes talhões no mesmo período, reduzindo o custo de locomoção de maquinários.

A segunda função está relacionada à mitigação de riscos climáticos, especialmente a escassez de chuvas. Segundo o Entrevistado 2, manter arrendamentos em municípios e regiões distantes reduz o risco de “colocar os ovos tudo num ninho só”, pois pode haver chuva em uma área e ausência em outra. Dessa forma, a distribuição das áreas de cultivo reduz a exposição da empresa a eventos climáticos concentrados em uma única localidade e contribui para a continuidade da produção. Assim, entende-se que a dispersão territorial das lavouras está relacionada à redução do risco climático e à estabilidade do desempenho produtivo da empresa em estudo.

No que se refere ao atributo de valor, os dados indicam que a localização distribuída em diferentes pólos de cultivo permite reduzir ameaças associadas ao clima, sobretudo o estresse hídrico, e, simultaneamente, contribui para a redução de custos logísticos associados ao deslocamento de maquinários e equipamentos entre regiões de cultivo. Dessa forma, a localização atua como um meio para reduzir ameaças e sustentar a continuidade das operações, evidenciando seu caráter valioso no contexto da empresa em estudo. Esse achado está de acordo com Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017), ao indicarem que o valor de um recurso também está associado a sua capacidade de redução de custos e ameaças.

Apesar disso, as evidências não indicam que a localização constitua um recurso raro. Os dados sugerem que o acesso a áreas arrendáveis em diferentes localidades está disponível a outros produtores, desde que disponham de interesse e capacidade de negociação. Dessa forma, esse recurso não atende ao critério de raridade, conforme discutido por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

No que se refere à imitabilidade, também não há evidências de imitabilidade imperfeita. Embora a trajetória da empresa possa facilitar o acesso a determinadas áreas por relações já consolidadas, os próprios entrevistados indicam que os arrendamentos não são fixos

e podem ser substituídos ao longo do tempo. Assim, a mobilidade dessas áreas sugere que esse recurso pode ser replicado por outros produtores, não se configurando como de difícil imitação, nos termos de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

Por fim, os dados indicam que a empresa apresenta capacidade de organização para explorar esse recurso. Os relatos apontam a existência de um planejamento das áreas de cultivo, com o objetivo de permanecer o maior tempo possível em uma mesma região e realizar até duas safras consecutivas antes de deslocar as operações. Segundo os entrevistados, essa prática contribui para reduzir custos associados ao preparo do solo. Assim, embora a localização não seja rara nem difícil de imitar, a empresa demonstra capacidade de organizar seus processos internos para extrair valor desse recurso, atendendo ao atributo de organização (Barney, 1995). O Quadro 11 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 11 — Análise VRIO do recurso físico: localização das terras de cultivo

Recurso	Localização das terras de cultivo			
Descrição	Localização das terras de cultivo			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Reduz riscos climáticos e custos logísticos, contribuindo tanto para as atividades produtivas quanto comerciais.	Não. O acesso a áreas arrendáveis em diferentes localidades também está disponível a outros produtores de batata-doce.	Não. Os arrendamentos pode ser substituídos ao longo do tempo, o que indica possibilidade de replicação por outros produtores.	Sim. A empresa planeja o uso das áreas de cultivo para permanecer por mais tempo em uma mesma região e reduzir custos com a produção da batata-doce.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor e organização, mas não atende aos atributos de raridade e imitabilidade imperfeita. Assim, apesar de contribuir para a continuidade das operações da empresa, não atende a todos atributos necessários para ser considerado fonte de vantagem competitiva no contexto analisado.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, os dados indicam que os recursos físicos identificados - infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, maquinários e equipamentos de campo e a localização das terras de cultivo - são relevantes para as atividades de produção e comercialização da batata doce. No entanto, apenas a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento atende aos atributos destacados por Barney (1991) e Barney (1995) para ser considerada fonte de vantagem competitiva, isto é, se constitui como um recurso valioso, raro, difícil de imitar e organizado.

Já os recursos maquinários e equipamentos de campos e localização das terras de cultivos, embora relevantes para a empresa, atendem apenas os atributos relacionados ao valor e à organização.

4.1.2 Recursos humanos

No que se refere aos recursos humanos, no caso analisado, os dados indicam que os recursos humanos que mais contribuem para as atividades produtivas e comerciais da empresa em estudo são: (1) Conhecimento gerencial do produtor e gerentes e (2) Experiência do produtor, gerentes e funcionários.

O conhecimento gerencial é descrito como um recurso humano essencial para o desenvolvimento e implementação de grande parte das estratégias de uma empresa (Hambrick, 1987). Nesse sentido, os dados sugerem que o conhecimento do produtor e de seus gerentes se configura como um recurso estratégico fundamental, ao orientar decisões e sustentar as rotinas de beneficiamento e produção da empresa. Além disso, sua efetividade pode ser observada na capacidade de articular diferentes áreas internas em torno de objetivos comuns da empresa.

No que tange ao **conhecimento gerencial do produtor**, ele se manifesta principalmente por meio da sua capacidade de desenvolver e implementar estratégias comerciais. Conforme os relatos obtidos, destaca-se sua atuação na abertura de novos mercados, tanto nacionais como internacionais. Como sintetiza o Entrevistado externo 2, o produtor “é um pioneiro em abrir novos mercados, sempre teve essa característica.” No entanto, observa-se que essa estratégia se viabiliza de forma efetiva quando articulada ao conhecimento e à atuação dos demais gerentes, o que demonstra a natureza complementar desse recurso.

Nos níveis gerenciais, o conhecimento é observado na forma como os gestores estruturam e conduzem suas respectivas áreas. O gerente da planta de beneficiamento apresenta domínio prático sobre os processos de seleção e classificação da batata-doce, utilizando critérios objetivos relacionados a peso, aparência e integridade da hortaliça. Essa padronização técnica tende a reduzir variações indesejadas e elevar a consistência da qualidade do produto. Consequentemente, isso contribui para atender às exigências dos mercados atendidos, tanto nacionalmente quanto internacionalmente.

Na produção, o gerente de campo mobiliza seu conhecimento gerencial para organizar pólos territoriais de cultivo, o que permite ordenar o plantio e a colheita de modo contínuo ao longo do ano. Essa organização contribui diretamente para a regularidade da oferta da hortaliça aos mercados atendidos, ao mitigar oscilações de volume e descontinuidades de entrega da

batata-doce produzida na empresa. Além disso, esse conhecimento viabiliza o planejamento logístico interno da empresa, pois permite coordenar o volume e os fluxos de entrega da hortaliça à planta de beneficiamento da empresa. Com isso, reforça-se a previsibilidade do processamento e, conseqüentemente, a execução das estratégias produtivas.

No setor administrativo, o gerente responsável detém conhecimento técnico sobre gestão de processos e legislações regulatórias referente a produção e comercialização de batata-doce. Nesse contexto, cabe a ele adequar os processos internos de produção, beneficiamento e comercialização aos padrões exigidos pela certificação internacional. Tal adequação habilita a empresa a exportar e, simultaneamente, consolida rotinas de conformidade que reforçam a execução das estratégias comerciais e produtivas. Assim, o conhecimento gerencial, distribuído entre produtor e gerentes, é fundamental para conectar padronização, regularidade produtiva e acesso a mercados.

A partir dessa caracterização, a análise avança para a condição competitiva do conhecimento gerencial identificado. No que se refere ao atributo de valor, os dados indicam que esse conhecimento contribui para a execução de estratégias associadas à redução de custos, ao aumento de receitas e à regularidade produtiva. Em particular, o conhecimento do produtor permite à empresa atender simultaneamente os mercados nacional e internacional de batata-doce de mesa. Segundo os entrevistados, esse arranjo possibilita um fluxo contínuo de receitas, pois o mercado externo, ao apresentar maior estabilidade de preços, tende a compensar períodos de oscilação no mercado interno.

Além disso, os conhecimentos específicos nas áreas de beneficiamento, produção e gestão administrativa fortalecem processos e asseguram a qualidade da batata-doce, como evidenciado pela conquista e manutenção de certificações internacionais. Assim, os dados sugerem que esse conjunto de conhecimentos, ao sustentar estratégias que levam à redução de custo e incremento de receitas, pode ser considerado valioso para a empresa em estudo, nos termos de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

No que diz respeito ao atributo de raridade, os achados sugerem que o conhecimento reunido por essa equipe é incomum na cadeia produtiva de Presidente Prudente e região. O Entrevistado externo 1, por exemplo, afirma que outros produtores não dispõem de estrutura técnica e gerencial semelhante. Ainda segundo sua percepção, mesmo quando há acesso à informação os concorrentes não conseguem reproduzir um padrão operacional semelhante ao da empresa analisada, isto é, lavar e comercializar batata-doce. Essa leitura é coerente com Breda *et al.* (2021) e Montes e Firetti (2014), que apontam carências de conhecimento técnico e tácito em práticas de pós-colheita e de comercialização entre produtores da região. Portanto,

o conhecimento gerencial do produtor e sua equipe apresenta atributos que o caracterizam como recurso raro no contexto regional, pois pode ser considerado escasso e incomum, conforme discutido por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

Quanto à imitabilidade imperfeita, os relatos indicam que o conhecimento do produtor e de seus gerentes não é facilmente copiado por outros agentes da cadeia. Essa dificuldade decorre do tempo de aprendizagem necessário, das experiências acumuladas no campo e da capacidade de adaptação às diferentes exigências dos mercados atendidos. O Entrevistado externo sintetiza essa condição ao afirmar que “não basta querer imitar, pois é necessário ter bagagem para isso”, o que remete à necessidade de se ter uma trajetória passada (Barney 1991; Peteraf, 1993) de aprendizados para poder obter esse conhecimento gerencial. Assim, infere-se que há ambiguidade causal (Barney, 1991; Barney ; Hesterly, 2017) para relacionar os efeitos aos resultados desse recurso. Dessa maneira, as evidências sugerem que o conhecimento em questão apresenta imitabilidade imperfeita, já que sua reprodução exigiria um longo período de acúmulo de aprendizados.

Por fim, no atributo organização, observa-se que a empresa dispõe de capacidade para explorar esse recurso de forma sistemática. O recurso é mobilizado no desenvolvimento de estratégias comerciais, na padronização de processos internos e na formação de equipes treinadas para executar as rotinas de beneficiamento e seleção. A divisão clara de funções entre os membros da gestão, combinada com a replicação desse conhecimento entre as equipes, evidencia uma estrutura organizacional orientada ao uso desse recurso. Assim, os dados indicam que a empresa explora o conhecimento gerencial, conforme discutido por Barney (1995) e Barney e Hesterly (2017).

Além disso, os conhecimentos específicos nas áreas de beneficiamento, produção e gestão administrativa fortalecem processos e asseguram a qualidade da batata-doce, como evidenciado pela conquista e manutenção de certificações internacionais. Assim, os dados sugerem que esse conjunto de conhecimentos, ao sustentar estratégias que levam à redução de custo e incremento de receitas, pode ser considerado valioso para a empresa em estudo, nos termos de Barney (1995) e Barney e Hesterly (2017). O Quadro 12 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 12 — Análise VRIO do recurso humano: conhecimento gerencial do produtor e gerentes

Recurso	Conhecimento gerencial do produtor e gerentes			
Descrição	Conhecimento gerencial do produtor e gerentes			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. O recurso contribui para a redução de custos, aumento de receitas e a regularidade da produção de batata-doce.	Sim. O conhecimento gerencial do produtor e dos gerentes é incomum na cadeia produtiva de Presidente Prudente e região.	Sim. O recurso depende da trajetória de aprendizagem, experiências acumuladas, o que dificulta a imitação por outros produtores de batata-doce.	Sim. A empresa tem estabelecido processos padronizados e sistema de comando necessários para mobilizar esse recurso nas estratégias produtivas e comerciais da empresa.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização, podendo ser considerado fonte de vantagem competitiva para a empresa estudada.			

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos achados apresentados, observa-se que o conhecimento gerencial atua como um recurso articulador das decisões e sustenta rotinas produtivas, de beneficiamento e comerciais da empresa. Além disso, contribui para adequar processos aos padrões exigidos pela certificação internacional, reforçando a execução da estratégia de atendimento ao mercado internacional. No entanto, os dados indicam que tais resultados também são influenciados pela experiência acumulada pelo produtor e por seus gerentes e funcionários ao longo do tempo. Assim, a análise avança para outro recurso humano identificado: **a experiência do produtor, gerentes e funcionários.**

A experiência do produtor, dos gerentes e dos funcionários constitui um recurso humano relevante no contexto da empresa estudada. Conforme definido por Barney (1991), a experiência é um ativo intangível incorporado às pessoas e está relacionada ao aprendizado acumulado ao longo do tempo, influenciando a forma como os indivíduos interpretam situações e respondem a problemas. No caso analisado, os dados indicam que tanto o produtor quanto os gerentes apresentam longa vivência em suas respectivas áreas de atuação.

Além disso, na empresa há permanência de funcionários nas rotinas, o que contribui para as atividades de produção, beneficiamento e comercialização da batata-doce. A experiência do produtor, por exemplo, abrange mais de 40 anos de atuação contínua no cultivo e na venda de batata-doce, o que lhe confere domínio prático do manejo e do sistema produtivo,

conforme destacou o Entrevistado externo 2 ao afirmar que “essa bagagem que ele tem aí é que faz muita diferença”.

Os gerentes, por sua vez, relatam que a experiência adquirida ao longo do tempo aprimorou sua capacidade de tomada de decisão e de resolução de problemas cotidianos. Conforme apontado pelo Entrevistado 4, “você vai aprendendo mais com a vida [...] hoje é tão bem mais fácil [...] com o passar do tempo você vai pegando mais conhecimento”. No contexto analisado, essa experiência possibilita lidar com imprevistos de forma mais rápida e conduzir as tarefas com mais segurança. Assim, a experiência se revela como um recurso associado à prática contínua e ao aprimoramento de aprendizados individuais.

A partir dessa caracterização, a análise avança para a condição competitiva da experiência do produtor e de seus gerentes. Em relação ao valor, os dados sugerem que a experiência acumulada do produtor e dos gerentes e dos funcionários influencia diretamente a eficiência operacional da empresa, contribuindo para a estabilidade das atividades produtivas e comerciais e para a redução de perdas de tempo no dia a dia. Essa experiência permite, por exemplo, a resolução rápida de problemas em máquinas e equipamentos, como exemplificado pelo produtor ao dizer: “você vê uma máquina quebrada, os caras estão quebrando a cabeça, você chega lá e faz assim, e resolve rapidamente”.

Nesse sentido, os dados indicam que essa experiência também sustenta a continuidade das operações ao longo do ano, uma vez que a empresa mantém uma sequência contínua de atividades, isto é, planta, colhe, beneficia e vende batata-doce ao longo de todo o ano. Isso, por sua vez, favorece a estabilidade de emprego para os funcionários e, conseqüentemente, contribui para a permanência de funcionários experientes na empresa, conforme destacado pelo produtor: “nós temos sequência quase todos os dias da nossa vida [...] então nós temos sequência de funcionário, de bons funcionários”. Para o Entrevistado externo 1, essa condição permite à empresa contar com funcionários que “já sabem o que deve ser feito”. Dessa forma, entende-se que a experiência acumulada é valiosa, pois reduz ameaças de interrupção das atividades, diminui perdas de tempo e sustenta a regularidade produtiva e comercial. Tal condição favorece a redução de custos e manutenção de receitas ao longo do ano, em consonância com os argumentos de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

No que se refere ao atributo de raridade, as evidências sugerem que a combinação entre a longa trajetória do produtor e a permanência de uma equipe experiente não é algo comum entre os demais produtores da região. De acordo com os relatos, a situação comum entre os produtores da região é a contratação de mão de obra temporária, com baixa experiência na atividade, e somente em períodos específicos do plantio e da colheita da batata-doce. Assim, a

combinação entre a experiência do produtor e a permanência de uma equipe experiente indica que a experiência é um atributo raro para a empresa, em comparação aos concorrentes da região.

No que se refere à imitabilidade, os dados indicam que, apesar de a experiência, em si, não ser impossível de adquirir, sua construção exige tempo, continuidade e aprendizado. Nesse sentido, a experiência do produtor e de seus gerentes foi constituída ao longo de uma trajetória conjunta de aprendizagem, que acompanha o crescimento da empresa desde o cultivo de uma leira de batata-doce até o alcance de 400 hectares na região.

Assim, a imitação desse recurso não depende apenas da decisão de outros produtores em replicar práticas, mas da disponibilidade de tempo e da trajetória acumulada individual e coletiva do produtor, dos gerentes e dos funcionários, o que torna sua reprodução custosa. Esses achados convergem, portanto, com Barney (1991), ao indicar que a imitabilidade imperfeita pode decorrer de condições históricas particulares. O Entrevistado externo 2 resume essa dificuldade ao afirmar: “você pode até querer imitar, mas você tem essa vivência aí?”, e complementa: “tem que ter bagagem”. Assim, entende-se que, embora a experiência possa ser imitável no longo prazo, sua construção depende de fatores históricos específicos, o que a torna imperfeitamente imitável, conforme discutido por Barney (1991).

Por fim, os dados indicam que a empresa possui capacidade organizacional para explorar a experiência do produtor, dos gerentes e dos funcionários. Essa capacidade se manifesta na delegação de responsabilidades, no funcionamento contínuo das atividades e na manutenção de equipes experientes, o que favorece o uso da experiência acumulada no cotidiano da empresa. Conforme mencionado pelo Entrevistado externo 1, há lideranças claras em cada setor, o que facilita a utilização da experiência dos responsáveis nas decisões diárias. Assim, entende-se que a experiência do produtor, dos gerentes e dos funcionários é um recurso que a empresa organiza e utiliza de forma rotineira, atendendo ao atributo de organização do modelo VRIO no contexto analisado. O Quadro 13 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 13 — Análise VRIO do recurso humano: experiência do produtor, gerentes e funcionários.

Recurso	Experiência do produtor, gerentes e funcionários.			
Descrição	Experiência do produtor, gerentes e funcionários.			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Contribui para resolução rápida de problemas em máquinas e equipamentos e para a continuidade das atividades produtivas que sustentam a comercialização da empresa.	Sim. A combinação entre a longa trajetória do produtor e a permanência de uma equipe experiente não é comum entre os demais produtores de batata-doce da região.	Sim. A construção desse recurso exige tempo, continuidade e trajetória acumulada, o que torna sua reprodução custosa e difícil de imitar.	Sim. A empresa explora esse recurso por meio da delegação de responsabilidades, do funcionamento contínuo das atividades produtivas e comerciais e da manutenção de equipes experientes.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização, podendo ser considerado fonte de vantagem competitiva para o caso estudado.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, conforme os dados analisados, o conhecimento gerencial, bem como a experiência do produtor, de seus gerentes e de seus funcionários, além de relevantes, configuram-se como fonte de vantagem competitiva para empresa estudada. Isso ocorre porque atendem aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização, considerados essenciais para a criação de estratégias competitivas sustentáveis em uma empresa (Barney, 1991; 1995).

4.1.3 Recursos organizacionais

No que diz respeito aos recursos organizacionais, no caso analisado, os dados indicam que os recursos organizacionais que mais contribuem para o desempenho das atividades produtivas e comerciais da empresa em estudo são: (1) sistema de gerenciamento de etapas da cadeia produtiva (2) rotinas de controle e padronização, (3) reputação e (4) cultura organizacional.

O **sistema de gerenciamento**, ocorre por frentes de atuação, e refere-se a como a empresa distribui responsabilidades e ao sistema de tomada de decisões autônomas entre as etapas de produção, beneficiamento e comercialização, permitindo a operação contínua e

simultânea dessas frentes. Conforme relato do produtor, esse sistema de gerenciamento é caracterizado da seguinte forma:

Eu trabalho dentro do barracão (beneficiamento), não quero nem saber o que está acontecendo no escritório, porque o escritório se vira com o problema. Aí o da roça se vira com o problema da roça, o do CEASA se vira com o problema do CEASA [(Comercialização) [...]] e todos faz bem. Então a roda anda redondinha, sem dar problema.

Assim, observa-se um sistema de gerenciamento que contribui para resolver gargalos decisórios e a favorecer respostas rápidas a problemas operacionais das atividades produtivas e comerciais. Cabe destacar que esse recurso não se confunde com a competência individual dos gestores, pois corresponde a forma de organização do trabalho baseado em delegação de responsabilidades e autonomia decisória entre as frentes de trabalho da empresa.

A partir dessa caracterização, a análise segue para a condição competitiva do sistema de gerenciamento identificado. No atributo de valor, os dados sugerem que esse sistema contribui para sustentar a continuidade e a recorrência do funcionamento da empresa, ao viabilizar a organização em frentes responsáveis por produção, beneficiamento e comercialização. Para o entrevistado 5, esse sistema de gerenciamento além de contribuir para maior estabilidade de receitas também tende a mitigar perdas associadas a oscilações no preço da batata-doce, uma vez que o mercado externo tende a manter preços mais constantes em períodos de oscilações no mercado interno.

Nesse sentido, em relação à raridade, observa-se que esse sistema de gerenciamento viabiliza e articula, de forma contínua, a etapas de produzir, beneficiar e comercializar batata-doce, sustentando a coordenação entre etapas distintas da cadeia produtiva da empresa. De acordo com os entrevistados, esse sistema é incomum entre os produtores de batata-doce da região, que, em sua maioria, dedicam-se apenas à atividade de produção. Essa percepção é resumida pelo Entrevistado externo 2 ao afirmar que “uma coisa é você fazer uma atividade bem feita, outra coisa é você fazer várias atividades como um todo bem feita”. Esse relato indica que o gerenciamento integrado de outras etapas da cadeia não é comum no contexto analisado.

De forma complementar, Montes e Firetti (2014) apontam que cerca de 61% dos produtores da região não realizam atividades de pós-colheita, como lavagem, seleção, e armazenamento. Segundo Breda *et al.* (2021), em estudo conduzido na mesma região, indicam que 90% dos produtores não realizavam atividade de pós-colheita como a lavagem. Assim, compreende-se, que, em um contexto que predominam operações menos integradas, os dados

sugerem que um sistema de gerenciamento capaz de articular continuamente as etapas de produção, beneficiamento e comercialização apresenta-se como raro na região que o produtor estudado participa.

No que se refere a imitabilidade imperfeita, os relatos indicam que esse sistema de gerenciamento por etapas da cadeia produtiva funciona com base em confiança e autonomia entre os responsáveis por suas respectivas áreas, isto é, não funciona apenas como um sistema formal de divisão de funções. Segundo o produtor rural, a autonomia para tomadas de decisões é essencial, pois, sem ela, as áreas “ficam de mão amarrada”, ele ainda destaca que a base disso é a confiança entre os gerentes. Isso remete à complexidade social destacada por (Barney, 1991), uma vez que a eficácia do sistema tem como base as relações e interações entre os gerentes da empresa, que por sua vez é algo que não é facilmente transferível ou reproduzível por outros produtores.

Além disso, os dados também sugerem a presença de ambiguidade causal (Barney, 1991). Embora o produtor descreva que as frentes possuem autonomia e resolvem os problemas específicos de suas áreas e com isso a empresa funciona de forma contínua, não se observa, nos relatos, uma explicação objetiva de quais componentes do sistema, como limites de autonomia, diretrizes para decisões ou mecanismos formais e/ou informais de gerenciamento são responsáveis pelo funcionamento contínuo da empresa. Assim, mesmo que os concorrentes consigam observar as frentes de atuação e tente imitar a divisão de responsabilidades, não é evidente quais elementos do sistema de gerenciamento devem ser copiados para que o sistema replique o mesmo efeito operacional.

Em perspectiva parcialmente diferente, o Entrevistado Externo 1 sugere que esse recurso poderia ser imitado caso um concorrente tivesse estrutura semelhante e se organizasse para gerenciá-la. No entanto, mesmo que a imitação desse sistema formal seja possível, os dados indicam que reproduzir esse funcionamento, na prática, envolve aprendizagem e trajetória passada, pois não se reduz apenas a “ter estrutura” e “se organizar”, mas a estabelecer padrões de confiança e autonomia capaz de sustentar a continuidade das frentes de trabalho. Dessa forma, com base nos termos de Barney (1991), compreende-se que o sistema de gerenciamento apresenta imitabilidade imperfeita, na medida, que sua replicação depende de tempo, complexidade social e ambiguidade causal, .

Por fim, quanto ao atributo de organização, as evidências indicam que a empresa está estruturada para explorar esse recurso. Os relatos sugerem a existência de um sistema informal de coordenação. Esse sistema, além de organizar a empresa por frentes de trabalho sustenta tomadas de decisões descentralizadas. Conforme destaca o produtor, cada gerente possui suas

responsabilidades e a “roda anda redondinha, sem dar problema”, o que indica a existência de um sistema de delegação e alinhamento de tomada de decisões gerenciais. Assim, conforme discutido por Barney (1995), compreende-se que há alinhamento interno suficiente para que a empresa explore o sistema de gerenciamento por etapas, sustentando a operação simultânea entre produção, beneficiamento e comercialização. O Quadro 14 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 14 — Análise VRIO do recurso organizacional: sistema de gerenciamento.

Recurso	Sistema de gerenciamento			
Descrição	Sistema de gerenciamento por frentes de atuação, baseada na distribuição de responsabilidades e na autonomia decisória entre as etapas de produção, beneficiamento e comercialização.			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Contribui para o funcionamento da empresa e para estabilidade de receitas ao articular produção, beneficiamento e comercialização.	Sim. Esse sistema é incomum entre os produtores da região, que, em sua maioria, dedicam-se apenas à produção.	Sim. Sua imitação depende de confiança, autonomia, trajetória passada e ambiguidade causal.	Sim. A empresa está organizada por frentes de trabalho e por descentralização de decisões, o que possibilita à empresa explorar esse recurso.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização, podendo ser considerado fonte de vantagem competitiva para a empresa estudada.			

Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo recurso organizacional identificado são as **rotinas de controle e padronização** operacional associadas às atividades de produção, beneficiamento e comercialização da batata-doce. No caso analisado, os dados indicam que a empresa opera com uma rotina ininterrupta que sustenta a continuidade produtiva ao longo do ano e permite o abastecimento das etapas seguintes da operação.

No campo, os relatos indicam que a empresa mantém simultaneamente frentes de plantio e colheita o ano todo. A entrevistada 5 resume essa rotina ao afirmar que “todo dia tem algum lugar plantando, todo dia algum lugar colhendo”. Já na planta de beneficiamento, essa recorrência se conecta à rotina de processamento, pois, segundo a mesma entrevistada, “todo dia tá lavando e embalando para exportação”. Dessa forma, observa-se que as atividades não ocorrem de modo pontual, mas como uma sequência operacional contínua que articula

produção e beneficiamento no dia a dia da empresa. Segundo o produtor, essa sequência garante que a empresa tenha produto para comercializar o ano todo.

Além da recorrência, os dados indicam a presença de rotinas de padronização no beneficiamento, as quais estruturam o fluxo de trabalho e contribuem para reduzir falhas e sustentar padrões de qualidade. Conforme o relato do entrevistado 1, a empresa realiza a lavagem mecânica e seleção manual por peso, danos de casca e tamanho, e a classificação manual entre batatas tipo nacional e exportação, que é armazenada em caixas limpas. Em seguida, a batata-doce é mantida em descanso por cerca de dois dias para enxugar bem e reduzir o risco de deterioração, e após isso fica armazenada em câmaras frias até o momento da exportação. A entrevistada também relata que o barracão possui áreas de separação entre “área limpa, área suja, e área semi-limpa”, sugerindo procedimentos e organização do fluxo que padroniza o beneficiamento.

De forma complementar, os dados sugerem rotinas de controle gerencial no âmbito financeiro, uma vez que a entrevistada 5 relata que “todo dia” realiza-se o cálculo do que deve ser pago, e busca de se saber no prazo de uma semana o que vai entrar e o que será necessários para cumprir o compromisso financeiros”. Assim compreende-se que a empresa opera com rotinas que combinam recorrência operacional, padronização de procedimento e monitoramento financeiro, construindo um recurso organizacional relevante para o funcionamento organizacional.

A partir dessa caracterização, a análise segue para a condição competitiva desses recursos. Quanto ao valor, os dados sugerem que as rotinas de recorrência e padronização contribuem para sustentar a continuidade operacional da empresa e sua capacidade de atender mercados de forma regular. A recorrência diária no plantio, colheita e processamento indica uma capacidade da empresa de manter oferta constante da batata-doce, reduzindo interrupções e favorecendo a previsibilidade operacional.

Nesse sentido, o Entrevistado externo 1 afirma que a empresa consegue entregar uma batata-doce que o “mercado externo aceita” atendendo a padrões de qualidade. Em perspectiva convergente, o entrevistado 4 destaca que “há exigências que “obriga você a fazer as coisas, pois senão você não vende”. Esses relatos indicam que a padronização funciona como uma condição para viabilizar a comercialização. Dessa forma, compreende-se que o valor desse recurso está em sustentar regularidade operacional e a conformidade com exigências de qualidade necessárias para venda da hortaliça.

No que se refere à raridade, observa-se que um padrão de operação contínua associado a rotinas de beneficiamento e controle tende não ser comum no contexto dos produtores nessa

cadeia que se dedicam apenas à atividade de produção e não executam atividades de pós-colheita (Montes; Firetti, 2014). Nesse sentido, o Entrevistado externo 1 aponta que “uns vão em só quantidade e outros vão em só qualidade” enquanto a empresa em estudo combina os dois. Além disso, os procedimentos descritos no beneficiamento, indicam um nível de organização, que no contexto local é incomum. Assim, compreende-se que essas rotinas, como conjunto, são incomuns em relação ao padrão observado entre outros produtores dessa cadeia, pois não executam atividades de pós-colheita.

No que diz respeito a imitabilidade imperfeita, os dados sugerem que, embora possam observar parte das práticas como descanso, separação e organização do barracão, reproduzir a mesma recorrência e o mesmo desempenho tende a exigir aprendizagem acumulada e ajuste contínuos. Além disso, a operação diária no campo e no beneficiamento sugere dependência de trajetória, na medida que envolve a capacidade de planejar, executar e controlar de forma constante ao longo do tempo. A respeito disso, o entrevistado 5 aponta que “não tem uma receita de bolo facinho”, ou seja, é preciso uma mera replicação de procedimentos isolados. Assim entende-se que a imitabilidade dessas rotinas possui custos de imitação, pois não é claro aos outros produtores o que deve ser copiado.

Por fim, quanto ao atributo de organização, as evidências indicam que a empresa está estruturada para explorar as rotinas de controle, padronização e recorrência operacional, pois tais rotinas encontram-se incorporadas ao funcionamento cotidiano da empresa. Para o entrevistado 5, essas rotinas são utilizadas para assegurar a qualidade da produção e beneficiamento da hortaliça. Assim, compreende-se que esse recurso está organizado para extrair o valor da empresa. O Quadro 15 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 15 — Análise VRIO do recurso organizacional: rotinas de controle e padronização.

Recurso	Rotinas de controle e padronização			
Descrição	Rotinas associadas à recorrência das atividades de produção, beneficiamento e comercialização, bem como à padronização de procedimentos e ao controle gerencial no funcionamento da empresa..			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Sustentam a continuidade operacional da empresa e a conformidade com exigências de qualidade necessárias à comercialização da batata-doce.	Sim. Esse conjunto de rotinas não é comum entre os produtores da região que se dedicam apenas à produção e não realizam atividades de pós-colheita.	Sim. Sua imitação exige aprendizagem acumulada e depende da trajetória para manter a recorrência produtiva e comercial ao longo do tempo.	Sim. Essas rotinas estão incorporadas ao funcionamento diário da empresa e são utilizadas para assegurar a continuidade e qualidade da produção, beneficiamento e comercialização.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização, podendo ser considerado fonte de vantagem competitiva para a empresa estudada.			

Fonte: Elaborado pelo autor

O terceiro recurso organizacional identificado é a **reputação**. Os dados indicam que a reputação do produtor rural constitui um ativo central para o desempenho das atividades produtivas e comerciais. Os entrevistados relatam que o reconhecimento do nome na região e no mercado gera confiança e credibilidade, favorecendo o acesso a outros ativos produtivos.

Nesse sentido, a entrevistada 5 destaca que a reputação acumulada pela empresa não se confunde com disponibilidade financeira, ao afirmar que “nem tudo é você ter dinheiro, é você ter nome, reputação, você ter reputação”. A entrevistada também indica que essa reputação se manifesta na percepção de confiabilidade perante proprietários de terras, funcionando como um indicador de confiança e garantia no arrendamento de terras por parte da empresa. Assim, nota-se que a reputação reduz incertezas e sustenta relações comerciais que dependem não apenas de recursos financeiros, mas também de uma trajetória passada da empresa.

A partir dessa caracterização, os dados sugerem que o valor desse recurso está em sua contribuição para a ampliação do acesso a ativos que sustentam a produção e a comercialização da batata-doce. De acordo com os relatos, a reputação facilita o acesso a terras por meio de arrendamento, uma vez que o “nome” funciona como uma garantia informal de confiabilidade, contribuindo para viabilizar decisões de localização e disponibilidade de áreas de cultivo. Além disso, ter boa reputação, como a fama de bom pagador, facilita o acesso a crédito.

De modo comparativo, o Entrevistado 1 aponta que, no começo, era difícil o acesso a crédito e a financiamentos, pois “não se tinha um nome”. Esse “nome” também contribui para criar e estabelecer relações comerciais duradouras, pois a entrevistada 5 destaca que a empresa busca manter os mesmos parceiros comerciais e relata, como exemplo, que vende para um dos compradores há mais de 10 anos. Assim, entende-se que o valor da reputação está em favorecer o acesso a recursos físicos, como terras, e financeiros, como crédito, os quais são essenciais para que a empresa aproveite oportunidades, conforme argumentam Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

Quanto à raridade, observa-se que a reputação da empresa possui indícios de não ser um recurso comum entre os produtores de batata-doce dessa cadeia, sobretudo pelo reconhecimento do seu nome, pela credibilidade comercial e pela atuação no mercado de exportação. Nesse sentido, o Entrevistado externo 1 afirma que a empresa “domina esse mercado” regional, principalmente na exportação, e destaca que acredita haver apenas um produtor em condição semelhante. Além disso, ao se referir às visitas de escolas, agentes políticos e outros atores à propriedade, o entrevistado afirma que “só vai naquele que é reconhecido”. Assim, os dados indicam que a reputação da empresa estudada, entendida como reconhecimento do nome, confiança e credibilidade acumulada no mercado e na comunidade, apresenta indícios de raridade no contexto analisado, conforme Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

Já no que se refere à imitabilidade imperfeita, os dados indicam que a reputação da empresa foi construída ao longo de sua trajetória. Ao afirmar que é “um nome que foi criado”, a Entrevistada 5 sugere que esse recurso resulta de uma construção acumulada ao longo do tempo. Em perspectiva complementar, o Entrevistado 2 afirma que a reputação depende de um “currículo”, considerado por ele como “o essencial”, construído desde o começo da empresa. Dessa forma, os dados indicam que a reputação está associada à trajetória passada da empresa, aproximando-se da perspectiva de Barney (1991), segundo o qual a imitabilidade imperfeita pode decorrer de condições históricas particulares e socialmente complexas.

Complementarmente, a Entrevistada 5 destaca que a empresa é “bem vista na comunidade” e reconhecida como pioneira na região (Globo Rural, 2025). Nesse sentido, ainda que um concorrente tente imitar essa reputação por meio de ações pontuais, não é evidente que conseguiria reproduzir o mesmo nível de credibilidade, pois a reputação não se estabelece por decisão imediata, mas por validação contínua dos parceiros e da comunidade. Dessa forma, a reputação da empresa apresenta elementos de difícil reprodução, pois depende de condições

históricas particulares, complexidade social e ambiguidade causal, conforme Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

Por fim, quanto ao atributo de organização, observa-se, na empresa em estudo, um sistema formal de controle de pagamentos dos compromissos financeiros junto a parceiros comerciais e funcionários. A entrevistada 3 relata que há um controle diário dos pagamentos que devem ser feitos; para a entrevistada 5, honrar esses pagamentos constitui um mecanismo de manter a boa reputação da empresa. Além disso, observa-se que, informalmente, a empresa possui uma agenda aberta para receber parceiros e a comunidade da cadeia produtiva, o que evidencia um sistema informal de relacionamento com a sociedade. Dessa forma, nota-se a presença de sistemas formais que possibilitam à empresa explorar esse recurso, conforme discutido por Barney (1995). O Quadro 16 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 16 — Análise VRIO do recurso organizacional: reputação

Recurso	Reputação			
Descrição	Reputação construída ao longo da trajetória da empresa			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Favorece o acesso a terras via arrendamento, a crédito e à manutenção de relações comerciais no longo prazo.	Sim. Apresenta sinais de raridade pelo reconhecimento do nome, credibilidade comercial e destaque no mercado de exportação.	Sim. A reputação depende da trajetória da empresa, do “nome” construído ao longo do tempo e da validação de parceiros, mercado e comunidade.	Sim. Possui controle formal de pagamentos e práticas informais que contribuem para explorar e manter esse recurso.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização. Assim, pode ser considerado fonte de vantagem competitiva para a empresa estudada.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, o quarto recurso educacional é a **cultura organizacional**. Os dados indicam que a cultura da empresa constitui um ativo intangível relevante, pois orienta comportamentos, influencia a tomada de decisão e sustenta padrões de conduta no cotidiano das atividades produtivas e comerciais. Nesse sentido, os relatos indicam que a cultura se manifesta por meio de valores compartilhados, pela busca de harmonia nas relações internas e por normas informais que regulam o trabalho, especialmente por se tratar de uma empresa familiar.

A entrevista 5 afirma que “se a gente está em harmonia, tudo flui bem”, e que como empresa familiar é necessário estar “todos juntos, pensando no mesmo objetivo para manter o trabalho organizado, planejado”. Além disso, ela descreve elementos culturais associados a crenças e valores, ao mencionar que “todos são católicos” e que possuem o “mesmo valor de índole e caráter”. Nesse contexto, a entrevistada destaca que a empresa “preza muito por honestidade, a gente preza muito por honrar os pagamentos, por honrar os funcionários”, iniciando que esses valores orientam decisões e comportamentos na empresa.

De forma complementar, os dados sugerem que a cultura para se expressa por norma informal de convivência e gerenciamento, ao indicar que no cotidiano da empresa todos buscam evitar conflitos, todavia em situações que conflitos decisórios entre os gerentes são inevitáveis, buscam unir-se, pois o objetivo é “fazer isso daqui funcionar e dar certo” conforme relata a entrevistada 5.

Em perspectiva convergente, o entrevistado externo 1 afirma que os gestores “são muito corretos, muito honestos e isso aí tudo influencia nas decisões.” Ainda nesse sentido, nota-se, que há uma cultura de autocorreção dos funcionários da planta de beneficiamento. Conforme o entrevistado 1, ao se referir a rotina de seleção e classificação, existe uma cultura que “um corrigir o outro” contribui para a produção e comercialização. Assim, entende-se que existe a presença de mecanismos informais de controles sociais no ambiente de trabalho da empresa em estudo.

A partir dessa caracterização, a análise avança para a condição competitiva da cultura organizacional. No atributo de valor, os dados sugerem que a cultura contribui para sustentar o funcionamento cotidiano da empresa ao reduzir conflitos internos e externos, favorecer o alinhamento e possibilitar o gerenciamento de uma empresa que opera simultaneamente em diferentes etapas da cadeia produtiva. A entrevistada 5 associa a harmonia diretamente ao desempenho e execução das rotinas da empresa, segundo ela com harmonia a empresa “funciona e dá certo”.

Além disso, valores como honestidade e compromisso de honrar pagamentos e funcionários sugerem previsibilidade para quem se relaciona com a empresa. De acordo com relatos, tais práticas tendem a reduzir conflitos internos e favorecer a manutenção das relações necessárias para manter a empresa em atividade. A entrevista 5 destaca que esse posicionamento favorece a manutenção de relações duradouras tanto com funcionários quanto com parceiros comerciais. Assim, infere-se que a cultura para contribui para sustentar as atividades produtivas e comerciais da empresa, o que, nos termos de Barney (1991), constitui uma evidência do valor do recurso, na medida em que reduz ameaças relacionadas a conflitos

e instabilidade nas relações, além de favorecer a continuidade das receitas no cotidiano da empresa.

No que se refere à raridade, os dados indicam que a cultura organizacional da empresa estudada é caracterizada por uma forma específica. Essa forma resulta da combinação entre valores, crenças, harmonia, confiança, autonomia de gestão e compromisso com pagamentos no dia a dia da empresa. Dessa forma, a análise da raridade recai sobre essa configuração cultural singular do caso estudado.

Essa configuração cultural, aparece no relato do Entrevistado 2 ao afirmar que outros produtores não possuem uma forma semelhante de trabalhar, pois “ninguém faz isso”. Na mesma direção o Entrevistado 5 afirma que “os “valores” comuns “são o que faz a diferença” e que a existência de uma base de apoio “dá mais coragem” para a empresa continuar suas atividades. Além disso, ao comparar com outros produtores, ela indica que nem sempre há uma base familiar e gerencial sustentando o negócio. Assim, entende-se que essa cultura, considerada como conjunto de valores e práticas, não é comum entre os concorrentes, atendendo, portanto, ao atributo de raridade, proposto por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

No que se refere à imitabilidade imperfeita, os dados indicam que a cultura da empresa apresenta elementos associados à trajetória, à convivência familiar e à complexidade das relações internas. A Entrevistada 5 associa os valores e crenças à formação familiar, segundo ela, “mérito de meu pai, minha mãe, meu tio e a minha tia, mas que fomos criados assim”. Além disso, ao afirmar que “isso daqui não tem uma receita de bolo facinha de fazer, não é assim não”, sugere que a cultura não pode ser simplesmente reproduzida por meio de práticas isoladas. Essa dificuldade de reprodução também aparece no relato do Entrevistado 1, ao afirmar que, “se a gente não tiver aquela união, aquela determinação [...] se não tiver aquele esforço de cada um, a gente não consegue”. Assim, entende-se que a cultura organizacional atende ao atributo de imitabilidade imperfeita, pois sua reprodução depende de trajetória, complexidade social e ambiguidade causal, conforme Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

Por fim, no que se refere ao atributo de organização, os dados indicam que a empresa possui mecanismos internos para explorar a cultura como recurso, sobretudo por meio de sistemas informais de controle e gerenciamento de conflitos internos. Organizacionalmente, a harmonia funciona como um princípio orientador das interações cotidianas e como critério para a condução de divergências no âmbito gerencial. Conforme os relatos, diante de visões divergentes para decisões gerenciais, busca-se inicialmente evitar o conflito direto, pois segundo o Entrevistado 5 “não adianta discutir por causa de pouca coisa, né?”.

No entanto, quando a divergência persiste, a manutenção da harmonia ocorre por meio do alinhamento de expectativas e da incorporação das diferentes perspectivas no processo decisório, a respeito disso o entrevistado 2 resume:

“eu acho que a gente tem que ver todo mundo, porque às vezes eu penso uma coisa, mas ali tá tudo errado [...] porque eu penso de um jeito. E de outro jeito nós vamos ter que tocar. Eu posso até não agradar daquele jeito, mas é daquele jeito que a equipe quis.

Dessa forma, os dados indicam uma cultura organizacional que, por meio da harmonia, estrutura a resolução de conflitos gerenciais e favorece a continuidade das atividades produtivas e comerciais da empresa. Essa harmonia se sustenta, em especial, na rememoração de que os envolvidos compartilham o mesmo objetivo estratégico, o que contribui para reduzir tensões e preservar o gerenciamento interno. O Quadro 17 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 17 — Análise VRIO do recurso organizacional: cultura organizacional

Recurso	Cultura organizacional			
Descrição	Cultura organizacional expressa por valores compartilhados, busca de harmonia nas relações internas, normas informais de convivência e mecanismos informais de autocorreção no trabalho.			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Contribui para reduzir conflitos, favorecer o alinhamento interno e sustentar a continuidade das atividades produtivas e comerciais da empresa.	Sim. Os elementos que expressam essa cultura organizacional não são comuns entre os concorrentes no contexto analisado.	Sim. Apresenta indícios de dependência de trajetória, complexidade social e ambiguidade causal.	Sim. A empresa possui mecanismos informais de controle e resolução de conflitos que permitem explorar esse recurso no cotidiano organizacional.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização. Assim, pode ser considerado fonte de vantagem competitiva para a empresa.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, os dados indicam que os recursos organizacionais identificados, sistema de gerenciamento de etapas da cadeia produtiva, rotinas de controle e padronização operacional, reputação e cultura organizacional, são relevantes para o funcionamento das atividades produtivas e comerciais da empresa estudada. Esses recursos atendem aos atributos de valor,

raridade, imitabilidade imperfeita e organização. Dessa forma compreende-se que os recursos organizacionais identificados são fonte de vantagem competitiva para a empresa estudada.

4.1.4 Recursos financeiros

No caso analisado, os dados indicam que os recursos financeiros são essenciais para sustentar a produção e a comercialização, especialmente devido ao volume de investimentos e gastos diários exigidos para permanência na atividade. Nesse sentido, os relatos apontam que o desempenho financeiro da empresa não depende apenas de ter dinheiro em caixa, mas também capacidade de organizar o dinheiro que a empresa tem acesso ao longo do ciclo produtivo. A partir desse entendimento, identificam-se dois recursos financeiros essenciais para empresa: (1) acesso externo a recursos financeiros e (2) geração diária de caixa operacional. A seguir caracteriza-se cada um desses recursos e sua condição competitiva.

O primeiro recurso financeiro identificado é a capacidade de **acesso externo a recursos financeiros**. Os dados indicam que a empresa utiliza crédito bancário, especialmente linhas de financiamento e custeio, como fonte recorrente para viabilizar o funcionamento das atividades. A entrevistada 1 destaca que a empresa recorre a financiamentos e custeios bancários, pois segundo ela “o banco sempre oferece um juro mais em conta, né?”. No entanto, os relatos indicam que o acesso ao banco nem sempre é suficiente ou contínuo, exigindo alternativas. Assim, observa-se que a estratégia financeira da empresa inclui a captação de outras fontes externas complementares.

Nesse sentido, os dados indicam que a captação externa também ocorre por meio de parceiros comerciais. O produtor afirma que, quando “você já não tem mais nada para poder dar para o banco para poder pegar dinheiro, aí você pega de parceiros [...], ele te manda 2 a 3 carga adiantada a mais. Assim, compreende-se que a empresa combina crédito bancário com adiantamentos comerciais para manter liquidez. A seguir, avança-se para a análise da condição competitiva desse recurso.

Quanto ao valor, os dados indicam que a captação externa é fundamental para sustentar a continuidade produtiva, pois a operação exige gastos significativos antes de se obter receitas. O produtor afirma que “você tem que dever senão você não tem”, para o produtor a atividade é inviável financeiramente se tiver que esperar colher, vender e receber e pagar todas as dívidas para começar a plantar novamente. De modo semelhante, o entrevistado 4 afirma que “se você não tiver o crédito, você não vai plantar” para ele o financiamento permite você comprar e

“pagar com a safra”. Dessa forma, entende-se que o crédito externo é valioso, pois reduz ameaças de interrupção do ciclo produtivo e viabiliza a sua continuidade na empresa estudada.

No que diz respeito à raridade, os dados sugerem uma percepção mista sobre o acesso a esse recurso. A Entrevistada 1 considera que outros produtores possuem acesso a créditos e financiamentos bancários, pois, para ela, “o sol brilha pra todos”. A Entrevistada 5 afirma que outros produtores também possuem acesso a esse tipo de crédito, até mesmo com “juros mais baratos do que o maior produtor”. Esses relatos indicam que o acesso ao crédito bancário, em si, não se apresenta como recurso incomum entre os produtores da região.

Em outra perspectiva, o Entrevistado externo 2 aponta que, embora o acesso a créditos e financiamentos bancários seja possível para produtores que já estão na atividade, muitos produtores de batata-doce preferem seguir com recursos próprios e em menor escala, pois possuem receio de colocar a propriedade rural e/ou a residência familiar como garantia de pagamento para os bancos. Assim, os dados indicam que o acesso externo a recursos financeiros pode depender de garantias para ser liberado, o que restringe sua utilização por alguns produtores, mas não há evidências suficientes para sustentar que esse recurso seja incomum ou escasso entre os concorrentes. Dessa forma, entende-se que o recurso não atende ao atributo de raridade, proposto por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

No que se refere à imitabilidade imperfeita, os relatos indicam que a captação externa de recursos depende de condições como garantias, relacionamentos com instituições financeiras e parceiros comerciais, além da disposição de operar com dívida. Para o entrevistado 1, o relacionamento facilita, pois em alguns momentos a própria instituição financeira oferece o crédito. Para o Entrevistado 2 além dos relacionamentos, a captação de crédito está condicionada às garantias que o produtor oferece. Assim, os dados indicam que existem condições que limitam o acesso a esse recurso.

No entanto, tais condições não são suficientes para caracterizar o recurso como imperfeitamente imitável. Isso ocorre porque exigir garantias, relacionamento ou disposição para assumir dívida dificulta o uso do crédito, mas não demonstra, nos termos de Barney (1991), que o recurso dependa de condições históricas particulares, ambiguidade causal, complexidade social ou patente que impeçam sua reprodução por outros produtores. Como discutido no atributo de raridade, outros produtores também podem acessar crédito e financiamento quando dispõem de garantias e aceitam operar com dívida. Dessa forma, entende-se que o acesso externo a recursos financeiros não atende ao atributo de imitabilidade imperfeita, nos termos de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

Por fim, quanto ao atributo de organização, os dados sugerem que a empresa possui mecanismos internos para explorar a captação recorrente de crédito externo. Os relatos indicam a articulação entre decisões de investimentos, necessidade de custeio e alternativas de financiamento. Além disso, a presença de controle financeiro diário informado pelo entrevistado 3, sugere que a empresa possui um sistema interno de acompanhamento de recebimentos de receitas e pagamentos de despesas. Assim, observa-se que esse recurso é mobilizado de forma organizada para as atividades produtivas e comerciais da empresa. O Quadro 18 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 18 — Análise VRIO do recurso financeiro: acesso externo a recursos financeiros.

Recurso	Acesso externo a recursos financeiros			
Descrição	Capacidade de captar recursos financeiros externos por meio de crédito bancário, financiamentos, custeios e adiantamentos de parceiros comerciais para sustentar as atividades produtivas e comerciais da empresa.			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Viabiliza a continuidade do ciclo produtivo ao permitir financiar gastos antes da obtenção de receitas.	Não. Os dados indicam que outros produtores também possuem acesso a crédito e financiamentos bancários, embora esse acesso dependa de garantias.	Não. As exigências de garantias, relacionamentos e disposição para dívida condicionam o acesso a crédito, mas não evidenciam barreiras ligadas a trajetória, ambiguidade causal, complexidade social ou patente que impeçam sua reprodução por outros produtores.	Sim. A empresa articula decisões de investimento, necessidade de custeio e rotinas de controle financeiro para explorar esse recurso.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor e organização, mas não atende aos atributos de raridade e imitabilidade imperfeita. Assim, não pode ser considerado fonte de vantagem competitiva para a empresa estudada.			

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, no caso analisado, observa-se que parte dos recursos financeiros não se manifesta apenas como acesso a crédito externo, mas também como dinheiro gerado pela própria operação. Nesse sentido, a **geração diária de caixa** aparece como outro recurso relevante para sustentar a continuidade da produção e comercialização.

Os dados sugerem que a atividade gera entrada de dinheiro de forma recorrente, com circulação financeira contínua no dia a dia da empresa. Segundo o produtor, a empresa “tem dinheiro todo dia e gasta todo dia”, sugerindo que o funcionamento do negócio depende de entradas frequentes para manter pagamentos e compromissos. Ele reforça que essa dinâmica difere de outras culturas que o recebimento tende a ocorrer apenas em único momento, após um longo período. Dessa forma, infere-se que o caixa operacional diário atua como um recurso financeiro que contribui para manter o ciclo produtivo em funcionamento, reduzindo a dependência de esperar o encerramento do ciclo para retomar a atividade.

Além de indicar recorrência de entradas, os dados sugerem que esse caixa diário está diretamente ligado à necessidade diária da empresa de pagar despesas e fornecedores. O produtor relata que precisa “pagar as contas passadas e começar a vida de novo”, evidenciando que o dinheiro gerado no dia a dia é direcionado para pagar compromissos passados e continuar com as atividades produtivas. De forma complementar, o entrevistado 3 aponta que decisões de gastos e pagamentos diários estão associados a necessidade de investimentos e manutenção da produção, especialmente em situações que exigem custos operacionais diários elevados. Assim, compreende-se que a geração diária de caixa operacional não significa folga financeira, mas a possibilidade de sustentar pagamentos recorrentes e manter a empresa em funcionamento. A partir dessa caracterização, a análise avança para a condição competitiva desse recurso.

No atributo valor, os dados indicam que a geração diária de caixa operacional contribui para reduzir ameaças associadas à interrupção do ciclo produtivo. Para o Entrevistado 5, diante de uma crise hídrica em que permaneceu por mais de 60 dias sem chuva nas áreas de cultivo de batata-doce, essa entrada diária de recursos possibilitou custear, continuamente, um sistema de irrigação, preservando a produção. De forma complementar, o Entrevistado 4 relatou: “Gastei um monte. Só que se eu não tivesse a irrigação há 60 dias atrás, eu não tinha batata hoje pra produzir”. Assim, os dados sugerem que esse recurso é valioso, pois permite sustentar despesas contínuas e compromissos operacionais ao longo do ciclo produtivo.

No que se refere à raridade, os dados sugerem que a geração diária de caixa está vinculada ao modo de funcionamento da atividade e ao tipo de produto comercializado. Conforme os relatos, a empresa realiza plantio, colheita, beneficiamento e venda de batata-doce de forma contínua, o que favorece entradas financeiras recorrentes. Essa rotina é incomum entre os produtores da região, pois os outros produtores normalmente plantam e vendem a batata-doce suja em safras (Montes; Firetti, 2014). Complementarmente, o Entrevistado 2 compara: “os outros produtores, hoje eles planta e vende suja e o resto dos dias está parado, eles [...] cortam o círculo”. Nesse sentido, à luz de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017) para quem

a raridade depende de o recurso ser incomum e escasso entre os concorrentes, há evidências para sustentar que esse recurso atende ao atributo de raridade.

No que se refere à imitabilidade imperfeita, os dados indicam inicialmente, que a geração diária de caixa operacional envolve dependência de trajetória. Esse aspecto é coerente com Barney (1991; 1995) e se evidencia no fato de que esse recurso decorre de um modo de funcionamento construído ao longo do tempo, no qual a empresa articula continuamente produção, beneficiamento e comercialização. Conforme destaca o entrevistado 2, na atividade da empresa “tem dinheiro todo dia e gasta-se todo dia”, em contraste com a maioria dos produtores da cadeia da qual participa, que se concentra na produção da batata-doce (Breda *et al.* 2021; Montes; Firetti, 2014).

Além disso, os dados indicam que a imitação desse recurso envolve custos e dificuldades operacionais, pois não depende apenas de vender diariamente, mas de sustentar uma estrutura produtiva e comercial contínua. Isso pode ser observado nos gastos diários e semanais com diesel e irrigação relatados pelos Entrevistados 2 e 3, bem como no reinvestimento constante indicado pelo Entrevistado 5. Dessa forma, entende-se que há evidências para indicar que esse recurso é de difícil imitação, pois sua reprodução exige trajetória operacional, integração entre etapas e capacidade de sustentar custos diários recorrentes. Essa interpretação está de acordo com Barney (1991; 1995), ao considerar que a imitabilidade imperfeita pode decorrer de condições históricas particulares e de custos associados à imitação.

Por fim, quanto ao atributo de organização, as evidências indicam que a empresa possui sistemas para explorar esse recurso. Os relatos indicam uma rotina contínua de plantio, colheita, beneficiamento e distribuição do produto, a qual, embora não possibilite estimar com precisão gastos e receitas futuras, sustenta a continuidade do ciclo operacional. Além disso, observa-se controle diário de pagamentos e recebimentos, o que contribui para sistematizar as saídas e entradas financeiras e, consequentemente, manter o gerenciamento desse recurso. Dessa forma, nos termos de Barney (1995), entende-se que a empresa está organizada para explorar a geração diária de caixa operacional. O Quadro 19 apresenta o resumo da condição competitiva desse recurso.

Quadro 19 — Análise VRIO do recurso financeiro: geração diária de caixa.

Recurso	Geração diária de caixa operacional			
Descrição	Entrada recorrente de dinheiro gerada pela operação contínua de plantio, beneficiamento e comercialização da batata-doce			
VRIO	V	R	I	O
Atende ao atributo?	Sim. Permite sustentar despesas contínuas e compromissos operacionais ao longo do período produtivo.	Sim. A geração diária de caixa está associada à operação contínua de plantio, colheita, beneficiamento e venda, dinâmica incomum entre os concorrentes.	Sim. Sua reprodução exige dependência de trajetória, integração de produção beneficiamento e comercialização, além da capacidade de sustentar custos diários recorrentes.	Sim. A empresa articula decisões de investimento, necessidade de custeio e rotinas de controle financeiro para explorar esse recurso.
Análise do recurso	O recurso atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização. Assim, pode ser considerado fonte de vantagem competitiva para a empresa estudada.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, os dados indicam que, entre os recursos financeiros identificados, acesso externo a recursos financeiros e geração diária de caixa operacional, ambos são relevantes para sustentar a continuidade das atividades produtivas e comerciais da empresa estudada. No entanto, eles apresentam condições competitivas distintas. O acesso externo a recursos financeiros atende aos atributos de valor e organização, mas não atende aos de raridade e imitabilidade imperfeita. Já a geração diária de caixa operacional atende aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização. Dessa forma, compreende-se que apenas a geração diária de caixa operacional pode ser considerada fonte de vantagem competitiva para a empresa estudada.

4.2 Descrição de como ocorrem atividades de exploração e exploração no caso

Esta seção está organizada a partir da descrição de como ocorre as atividades de exploração e exploração identificadas no caso estudado. A exploração será descrita a partir das subcategorias identificadas na presente investigação, ou seja, da eficiência operacional (Clauss *et al.*, 2020; March, 1991; Popadiuk, 2012), melhoria contínua (Andriopoulos; Lewis, 2009; Clauss *et al.*, 2020; Popadiuk, 2012) e aprendizado organizacional existente (March, 1991; Menguc; Auh, 2008). A exploração seguirá a mesma linha e será descrita a partir da inovação radical (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2011; Popadiuk, 2012), aprendizagem exploratória (Clauss *et al.*, 2021; He; Wong, 2004; March, 1991; Mom *et al.*, 2019; Mom; Van Den Bosch;

Volberda, 2007; O’Cass *et al.*, 2014) e experimentação (Andriopoulos; Lewis, 2009; Khan; Mir, 2019; March, 1991). Dessa forma, busca-se apresentar como essas atividades ocorrem na empresa investigada, conforme definições adotadas no referencial teórico.

4.2.1 Exploração

A exploração refere-se ao uso e aperfeiçoamentos dos ativos já existente da empresa, estando associada à eficiência operacional, à melhoria contínua e ao aproveitamento do conhecimento acumulado. Essas atividades sustentam a estabilidade, a previsibilidade e o desempenho no curto prazo (March, 1991; Tushman; O’Reilly, 1996; Popadiuk, 2012). Assim, nesta subseção, analisa-se como a exploração ocorre na empresa estudada, a partir das três categorias: (a) eficiência operacional, (b) melhoria contínua e (c) aproveitamento do conhecimento existente.

a) Eficiência operacional

No caso estudado, os dados indicam que a eficiência operacional ocorre por meio de rotinas e mecanismos voltados à redução de custos e à otimização do uso dos recursos existentes. Esse direcionamento aparece na fala do entrevistado 2, ao afirmar que a empresa busca o “máximo de eficiência” em suas atividades, aspecto essencial para que uma empresa adote atividades explorativas (March, 1991; O’Reilly; Tushman, 2013). Essas práticas são observadas nas atividades de campo, beneficiamento e comercialização da batata-doce.

No campo, essas práticas aparecem, inicialmente, na mecanização das atividades produtivas. O entrevistado 2 afirma que no plantio, a empresa “diminuiu uns 70%”, associando essa redução ao uso de máquinas e à menor necessidade de mão de obra. Essa evidência indica que a mecanização é utilizada como prática para reduzir custos operacionais, especialmente em uma etapa produtiva marcada pela demanda intensiva de trabalho manual (Breda *et al.*, 2021; Montes; Firetti, 2014; Nakao *et al.*, 2020; Vieira *et al.*, 2023).

Ainda no campo, de modo complementar, o entrevistado 4 destaca que, no preparo de solo, a empresa evita operações mecanizadas, como gradeação e tombamento, quando elas não são necessárias, realizando essas atividades somente com base na condição específica de cada área. A entrevistada 5 também destaca que a proximidade entre máquinas, funcionários e áreas de cultivo como prática voltada à economia de combustível e tempo, devido à menor necessidade de deslocamentos. Assim, observa-se que, na produção no campo, a eficiência

operacional ocorre por meio de práticas contínuas voltadas ao controle das atividades e à redução de custos, conforme a lógica da exploração discutida por March (1991) e Tushman e O'Reilly (1996).

Na etapa de beneficiamento, a eficiência operacional aparece no uso de maquinários e na continuidade do processamento da batata-doce. O entrevistado externo 1 observa que os equipamentos utilizados para separar, pesar, e colocar a batata-doce em caixa “reduz muita gente”, indicando a diminuição de mão de obra nessa etapa também. De modo complementar, a utilização da máquina de lavagem de batata-doce contribui para a continuidade do processamento e para o aumento da produtividade das atividades de beneficiamento.

Isso pode ser observado na rotina descrita pelos entrevistados, na qual, “todo dia tá lavando e embalando” indicando uma sequência contínua de beneficiamento. Conforme o entrevistado 1, esse uso está associado à menor necessidade de mão de obra, além de sugerir maior volume de processamento em menor tempo quando comparado a lavagem manual. Dessa forma, observa-se que a mecanização no beneficiamento está associada à redução de custos, ao menor uso de mão de obra e ao aumento da produtividade nas atividades. Essa compreensão está alinhada à afirmação de que a eficiência também advém da padronização das rotinas executada em uma empresa, proposta por Popadiuk, (2012).

Na comercialização, a eficiência operacional pode ser observada na destinação da batata-doce conforme diferentes padrões de mercado. O entrevistado externo 2 destaca que a empresa procura “destinar cada mercadoria, cada padrão para os mercados” pois “tem mercado para tudo”. Conforme os dados, essa prática permite aproveitar diferentes classificações do produto, incluindo exportação, mercado interno e destinação para alimentação animal. Dessa forma, a comercialização se apresenta como uma etapa em que a empresa reduz perdas e amplia o aproveitamento da produção obtida. O Quadro 20 apresenta o resumo de como ocorre a eficiência operacional na empresa estudada.

Quadro 20 — Resumo exploração: eficiência operacional.

Etapa	Descrição
Campo	Ocorre pela mecanização do plantio, pelo preparo de solo, conforme necessidade, e pela organização das áreas de cultivo para reduzir custos.
Beneficiamento	Ocorre pelo uso de maquinários e pela lavagem mecanizada durante o beneficiamento da batata-doce.
Comercialização	Ocorre pela destinação da batata-doce, conforme diferentes padrões de mercado, reduzindo perdas e ampliando o aproveitamento da produção.

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, os dados indicam que a eficiência operacional ocorre, no caso estudado, por meio de práticas recorrentes de redução de custos e otimização de recursos existentes nas atividades de campo, beneficiamento e comercialização. Essa orientação da empresa é destacada pelo entrevistado 4 que afirma que “é rotina, isso aí é normal [...] diariamente, tudo para evitar custo”. Assim, compreende-se que a exploração, por meio da eficiência operacional, se manifesta como um posicionamento contínuo da empresa de reduzir custos e manter a estabilidade do funcionamento no curto prazo, em linha com o entendimento de March (1991) de que a eficiência operacional está associada ao uso eficiente dos ativos existentes na empresa.

b) Melhoria contínua

No caso estudado, os dados indicam que a melhoria contínua ocorre por meio de ajustes incrementais em produtos e rotinas relacionadas à produção, beneficiamento e comercialização da batata-doce. Essa forma de atuação aproxima-se da compreensão de melhoria contínua como ajustes graduais em produtos, serviços e rotinas organizacionais (Andriopoulos; Lewis, 2009; Clauss *et al.*, 2020; Popadiuk, 2012). No caso analisado, essas práticas são observadas nas atividades realizadas no campo, no beneficiamento e na comercialização da batata-doce.

No campo, a melhoria contínua aparece, inicialmente, na busca gradual pela qualidade da batata-doce desde a escolha da muda que será cultivada. O Entrevistado 2 destaca que, na “qualidade da batata, mudas, é o essencial” e, nesse sentido, aponta que adquire mudas feitas em laboratório por se tratar de “muda limpa e de qualidade”. Essa prática indica que o aprimoramento começa na origem da produção, por meio da escolha de mudas que influenciam o padrão final da batata-doce.

Essa preocupação é reforçada pelo Entrevistado externo 2, ao destacar que mudas não limpas podem trazer viroses nas ramas, fungos para o solo e brocas na batata-doce. Segundo esse entrevistado, além de comprometer a qualidade da hortaliça, esse problema pode gerar perda aproximada de 60% da produção e, caso coincida com preço baixo no mercado, comprometer financeiramente o produtor. Dessa forma, o uso de mudas limpas aparece como um ajuste incremental voltado à melhoria da batata-doce desde sua origem produtiva, pois reduz problemas sanitários que poderiam afetar tanto o padrão quanto o volume da hortaliça produzida.

Além da escolha de mudas de qualidade, a melhoria contínua da hortaliça no campo também aparece em ajustes graduais nas rotinas de manejo da cultura da batata-doce. O Entrevistado 4 afirma que costuma fazer “muito cálculo de adubo sobre análise” e que nunca trabalha “com a mesma dosagem para todas as áreas”. O mesmo ocorre nas rotinas de uso de herbicidas, fungicidas e inseticidas, que são aplicados “somente a hora que precisa”.

Assim, observa-se que o aprimoramento da produção não se limita à escolha da muda, mas envolve ajustes contínuos na adubação, na correção do solo e na aplicação de defensivos agrícolas. Segundo os relatos, essas práticas influenciam o desenvolvimento e o padrão da batata-doce produzida pela empresa, conforme sintetiza o Entrevistado 4 ao indicar que são produzidas batatas mais uniformes e conforme os padrões de qualidade exigidos para exportação.

Outro ajuste incremental observado no campo refere-se à prevenção do estresse hídrico da cultura. Conforme indicado na análise dos recursos físicos, a irrigação foi incorporada à rotina produtiva para evitar perdas decorrentes da escassez de chuvas e assegurar melhores condições de desenvolvimento da hortaliça. Nesse sentido, a melhoria contínua se manifesta na adoção de práticas que reduzem riscos produtivos e contribuem para a manutenção da qualidade da batata-doce ao longo do ciclo produtivo.

Dessa forma, observa-se que, no campo, a melhoria contínua ocorre por meio de ajustes graduais voltados à qualidade da batata-doce, o que está de acordo com a afirmação de Andriopoulos e Lewis (2009), Clauss *et al.* (2020) e Popadiuk (2012) de que a melhoria contínua pode ser implementada diretamente no aprimoramento de produtos (Andriopoulos; Lewis, 2009; Clauss *et al.*, 2020; Popadiuk, 2012). No entanto, a qualidade obtida nessa etapa precisa ser preservada após a colheita, especialmente nas etapas de transporte, carregamento e descarregamento, nas quais o produto pode ser danificado antes mesmo de chegar ao beneficiamento.

Nesse sentido, o Entrevistado externo 2 destaca que a empresa demonstra preocupação com a “qualidade de pós colheita”, pois, mesmo quando o produto apresenta boa qualidade no campo, ele pode ser danificado ou depreciado durante o transporte, carregamento e descarregamento. Para preservar essa qualidade, a empresa ajustou a rotina entre colheita e beneficiamento, reduzindo esse intervalo de dois para um dia. Essa redução foi viabilizada pelo treinamento de funcionários para realizar a carga e o descarregamento de forma a evitar danos decorrentes de batidas, excesso de exposição ao sol e demora no carregamento, bem como pela aquisição de caminhão próprio para transportar a batata-doce até a planta de beneficiamento de maneira mais rápida.

Segundo o Entrevistado externo 2, “são esses pequenos detalhes que fazem a diferença”, uma vez que é possível “pegar um produto bom e entregar um produto mais ou menos nesse curto período de tempo”. Dessa forma, observa-se que a melhoria contínua também se manifesta nas rotinas operacionais entre a colheita e o beneficiamento. Esses ajustes graduais buscam preservar a qualidade visual e física da batata-doce antes de sua entrada na etapa de processamento.

Após essa etapa, a melhoria contínua também ocorre nas rotinas associadas ao beneficiamento e à forma como o produto é entregue ao mercado. No que se refere às rotinas, a máquina de lavagem representa um ajuste incremental relevante, pois substitui uma atividade antes realizada manualmente e contribui para padronizar a preparação da batata-doce. Conforme indicado na caracterização dos recursos físicos, esse maquinário possibilita maior regularidade no beneficiamento, uma vez que, segundo o Entrevistado 2, é possível realizar a lavagem da batata-doce diariamente.

Já no que se refere ao produto, a lavagem mecanizada aprimora a forma como a batata-doce é entregue aos mercados. Isso ocorre porque essa etapa contribui para evitar perdas comerciais associadas à venda da batata-doce suja e melhora sua apresentação visual, especialmente quanto ao brilho, à cor e à redução de danos de casca. Dessa forma, observa-se que a melhoria contínua no beneficiamento envolve tanto ajustes graduais nas rotinas de processamento quanto a entrega de um produto mais padronizado aos mercados.

De forma complementar, a melhoria contínua se manifesta na organização das atividades de beneficiamento, especialmente pela divisão do barracão em áreas específicas, como área limpa, área suja e área semi-limpa. Essa organização contribui para preservar a qualidade da batata-doce durante o manuseio e para estruturar as rotinas de processamento. Além disso, observa-se o aprimoramento das rotinas de classificação, nas quais a hortaliça é classificada por tamanho, peso, coloração e nível de danos de casca, sendo posteriormente embalada em embalagens plásticas específicas para a batata-doce, adequando o produto aos padrões exigidos para exportação.

Ademais, após a classificação e o embalamento a utilização da câmara fria contribui para preservar a qualidade do produto após o beneficiamento, reduzindo o risco de apodrecimento até o momento da comercialização. Dessa forma, observa-se que, na empresa estudada, o aprimoramento não se limita ao produto em si, mas envolve a forma como ele é transportado, lavado, classificado, embalado e armazenado.

Assim, observa-se que, no beneficiamento, a melhoria contínua ocorre por meio de ajustes graduais nas rotinas de lavagem, organização, classificação, embalagem e

armazenamento da batata-doce. Esses ajustes contribuem para padronizar o processamento e preservar a qualidade da hortaliça até sua comercialização. Dessa forma, o aprimoramento não se limita ao produto em si, mas envolve também as rotinas operacionais que permitem entregar um produto mais adequado aos padrões dos mercados atendidos (Andriopoulos; Lewis, 2009; Clauss *et al.*, 2020; Popadiuk, 2012).

Por fim, no que diz respeito à comercialização, mas também de forma transversal às atividades de campo e de beneficiamento, a melhoria contínua é influenciada pelo mecanismo de certificação internacional conferido por agentes externos credenciados à empresa. Os dados indicam que o *Global G.A.P.* reforça essa lógica ao exigir revisões e novos ajustes nas práticas organizacionais. Conforme o Entrevistado 5, “cada nova versão aumenta alguma coisinha” e “pede mais alguma coisa”, o que faz a empresa ter que “fazer mais alguma coisa”. O entrevistado também aponta a exigência de registrar “o que dá para melhorar”. Dessa forma, observa-se que a melhoria contínua também é impulsionada por exigências externas que pressionam a revisão das rotinas.

De modo complementar, do ponto de vista externo, o Entrevistado externo 1 reforça essa ideia ao indicar que a empresa melhora continuamente “porque se não segue o beabá dessa cartilha, desse *Global G.A.P.*, não consegue certificar”, e que isso “é uma melhoria contínua”. Em linha com essa percepção, o Entrevistado 4 aponta que, caso a empresa não se adeque às exigências do *Global G.A.P.*, “não vende”. Assim, compreende-se que as mudanças descritas não são pontuais, mas acumuladas ao longo do tempo, como melhorias graduais que sustentam a rotina e contribuem para atender às exigências do mercado atendido, permitindo aproveitar as oportunidades de comercialização no curto prazo (March, 1991). O Quadro 21 apresenta o resumo de como ocorre a melhoria contínua na empresa estudada.

Quadro 21 — Resumo exploração: melhoria contínua.

Etapa	Descrição
Campo	Ocorre pelo uso de mudas limpas e de qualidade, pelo manejo ajustado conforme análise de solo e pela irrigação para reduzir riscos produtivos e preservar a qualidade da batata-doce
Entre colheita e beneficiamento	Ocorre pela redução do tempo entre colheita e beneficiamento, pelo treinamento dos funcionários no carregamento e descarregamento e pelo transporte próprio para preservar a qualidade visual e física da batata-doce.
Beneficiamento	Ocorre pela lavagem mecanizada, pela organização do barracão, pela classificação, embalagem e armazenamento em câmara fria.
Comercialização	Ocorre pela exigências do <i>Global G.A.P.</i> , que impulsiona revisões e ajustes contínuos nas rotinas para manter certificação e atender aos padrões do mercado internacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, compreende-se que a melhoria contínua, no caso estudado, ocorre por meio de ajustes graduais que se acumulam ao longo do tempo no campo, no beneficiamento e na comercialização, sobretudo no produto e nas rotinas pós-colheita. Conforme Tushman e O'Reilly (2013), esses ajustes graduais são essenciais para garantir a sobrevivência da empresa, o que tem acontecido no caso estudado. Assim, entende-se que a exploração, por meio da melhoria contínua, expressa-se no aperfeiçoamento incremental do produto e das rotinas, contribuindo para a redução de problemas operacionais e para a sustentação da empresa no curto prazo.

c) Conhecimento existente

No caso estudado, os dados indicam que o conhecimento existente ocorre por meio do aprendizado acumulado ao longo da trajetória da empresa, sendo utilizado para tomar decisões, refinar rotinas e sustentar práticas já consolidadas no campo, no beneficiamento e na comercialização da batata-doce. Essa forma de atuação aproxima-se da compreensão de aprendizado organizacional existente como o aproveitamento de conhecimentos acumulados e rotinas já desenvolvidas pela empresa (March, 1991; Menguc; Auh, 2008; Popadiuk, 2012). Nesse sentido, observa-se que esse conhecimento é continuamente mobilizado para repetir, ajustar e sustentar as atividades ao longo do tempo.

No campo, os dados indicam que o conhecimento existente aparece associado à experiência acumulada na produção da batata-doce. O Entrevistado 2 destaca que existe uma “bagagem que a gente vem trazendo”, a qual permite “elaborar formas” de realizar as atividades produtivas. Essa percepção indica que o aprendizado utilizado na produção não decorre apenas de decisões pontuais, mas de um acúmulo de experiências práticas que orientam a condução do plantio e do manejo da cultura.

Esse entendimento é reforçado pelo Entrevistado 4, ao afirmar que “com o passar do tempo você vai pegando mais conhecimento” e que o produtor “já sabe quais são as melhores áreas”. Observa-se, assim, que o conhecimento existente permite identificar áreas mais adequadas para o cultivo e para a condução da lavoura. O mesmo entrevistado acrescenta que, nas atividades de manejo, esse conhecimento orienta ajustes conforme as características da batata-doce, como quando afirma: “essa variedade eu vou aumentar um pouquinho a dose que eu já sei que ela já é diferente”. Dessa forma, o conhecimento existente se manifesta no uso da experiência para ajustar a aplicação de adubos e defensivos agrícolas.

De modo complementar, o Entrevistado externo 2 aponta que “esse conhecimento, essa bagagem que ele tem tem influência em todo o período da produção”. Essa influência aparece, por exemplo, na definição da época adequada de plantio, uma vez que, segundo o entrevistado, o produtor consegue “escolher época de plantio certa”, o que “não é tão simples assim”. Assim, o aprendizado acumulado permite antecipar decisões produtivas e sustentar a qualidade da batata-doce desde as etapas iniciais da produção, reduzindo variações na execução das atividades.

No beneficiamento, o aprendizado organizacional existente manifesta-se no uso do conhecimento acumulado para orientar e ajustar a execução de atividades já realizadas na empresa. Uma evidência desse processo aparece na adaptação da máquina de lavar batata-doce, equipamento essencial nessa etapa. Conforme o Entrevistado 2, a empresa adquiriu a máquina, mas ela, inicialmente, não estava adequada às suas necessidades, pois causava danos de casca na hortalíça durante o processo.

Diante desse problema, o entrevistado relata que realizou ajustes na própria máquina, de modo a adequá-la às características da batata-doce e às exigências necessárias para sua comercialização. Essa adaptação indica que o conhecimento acumulado sobre o produto e sobre o processo foi mobilizado para ajustar o funcionamento do equipamento. Assim, corrobora-se o exposto por March (1991) e Menguc e Auh (2008), de que o aprendizado existente não se limita à repetição de atividades, mas envolve o uso da experiência prática para adaptar tecnologias já incorporadas ao processo, contribuindo para refinar a execução das rotinas.

De forma complementar, o aprendizado existente também se manifesta na classificação da batata-doce. Dados secundários indicam que defeitos de casca, como queimaduras de sol, danos mecânicos e podridão, são avaliados visualmente pelos selecionadores, sendo classificados como aceitáveis ou não aceitáveis (Ferrari; Nunes, 2025). Essa prática evidencia que a seleção do produto não se baseia apenas em critérios formais, mas no conhecimento acumulado pelos trabalhadores ao longo do tempo.

Nesse sentido, esse conhecimento é aplicado de forma recorrente na rotina de beneficiamento, permitindo reconhecer padrões de qualidade a partir da experiência prática. Esse achado está de acordo com a afirmação de Menguc e Auh (2008), para quem o aprendizado existente está associado à replicação de conhecimentos já adquiridos na execução das atividades, contribuindo para reduzir variações no processo e assegurar a padronização do produto.

Dessa forma, o aprendizado existente, no beneficiamento, está incorporado tanto aos ajustes realizados nos equipamentos quanto às decisões visuais de classificação da batata-doce.

No caso estudado, esse conhecimento orienta a execução das rotinas e contribui para preservar o padrão do produto antes da comercialização. Isso reforça o entendimento de March (1991) de que a exploração está associada ao uso de conhecimentos já consolidados para sustentar eficiência, previsibilidade e desempenho da empresa no curto prazo.

No que se refere à comercialização, o aprendizado organizacional existente manifesta-se no uso do conhecimento acumulado para lidar com as exigências de volume e padrão dos diferentes mercados atendidos pela empresa. Esse aprendizado aparece na capacidade de operacionalizar a exportação sem comprometer o escoamento das batatas-doce que não atendem aos padrões exigidos por esse canal, evidenciando o uso de conhecimentos previamente desenvolvidos na condução das rotinas comerciais.

O Entrevistado externo 2 destaca que, ao realizar exportações, a empresa precisa “[...] fazer um contêiner de 20 toneladas”, mas, para atingir esse volume com o padrão exigido, “tem que produzir 50” toneladas. Isso ocorre porque apenas parte da produção atende às especificações necessárias para exportação. Nesse contexto, o principal desafio está em comercializar o volume restante que não se enquadra nesse padrão. Essa situação evidencia que a empresa desenvolveu, ao longo do tempo, rotinas para lidar com diferentes padrões de produto, o que está em linha com a idéia de retenção e uso de conhecimento organizacional exposta por Popadiuk (2012)

Diante dessa condição, observa-se que o conhecimento acumulado permite à empresa decidir, na prática, para onde direcionar cada lote da hortaliça, conforme suas características e a demanda de cada mercado. O Entrevistado externo 2 afirma que, com a bagagem que a empresa estudada possui, ela consegue “dominar isso daí também”, destacando que a empresa consegue comercializar no mercado interno a batata-doce que não é destinada à exportação. Esse achado vai ao encontro do exposto por Menguc e Auh (2008), pois os autores afirmam que o conhecimento adquirido no passado funciona como base para orientar escolhas no presente da empresa. Assim, entende-se que o conhecimento existente reduz a variabilidade na tomada de decisão relacionada ao processo comercial da empresa estudada.

Essa capacidade de comercialização não ocorre de forma pontual, mas está incorporada à rotina da empresa. Ao lidar continuamente com diferentes volumes, padrões e destinos de venda, a empresa utiliza sua experiência acumulada para evitar perdas comerciais e garantir a comercialização da produção. Nesse contexto, o entrevistado externo 1 afirma “[...] o *know-how*, a experiência, faz toda a diferença”, reforçando que a comercialização também depende do acumulado de conhecimento construído ao longo do tempo.

Por fim, conforme destacado pelo Entrevistado 5, o conhecimento existente é utilizado na “questão do campo”, “na questão da administração”, “no setor de vendas”. Essa fala indica que esse aprendizado está presente em diferentes áreas da empresa. Segundo esse entrevistado, “a gente vai tentando melhorar aquilo que a gente já aprendeu para que a gente possa melhorar o processo”, evidenciando que o conhecimento acumulado é continuamente aplicado e refinado nas rotinas organizacionais. O Quadro 22 apresenta o resumo de como ocorre a aplicação do aprendizado existente na empresa estudada.

Quadro 22 — Resumo exploração: aprendizado existente

Etapa	Descrição
Campo	Ocorre pelo uso do conhecimento existente para orientar decisões sobre plantio, manejo, escolha de áreas de cultivo, época de plantio e aplicação de adubos e defensivos.
Beneficiamento	Ocorre pelo uso do conhecimento acumulado para ajustar a máquina de lavar e classificar visualmente a batata-doce, conforme padrões de qualidade.
Comercialização	Ocorre pelo uso do conhecimento existente para direcionar diferentes volumes e padrões de batata-doce para exportação e mercado interno.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, entende-se que o aprendizado existente, no caso estudado, é aplicado de forma recorrente às decisões, rotinas e processos no campo, no beneficiamento e na comercialização. Esse conhecimento contribui para aumentar o volume de produção, reduzir perdas, atender diferentes mercados e sustentar a operação da empresa no curto prazo. Esses pontos estão em linha com a lógica de exploração, sobre privilegiar o uso e o aperfeiçoamento de conhecimentos já estabelecidos na empresa (March, 1991; Menguc; Auh, 2008).

4.2.2 Exploração

A exploração refere-se à busca de novas alternativas e oportunidades, estando associada à inovação radical, à aprendizagem exploratória e à experimentação. Essas atividades envolvem maior incerteza, riscos e possibilidades de falhas, mas contribuem para a adaptação da empresa e para sua sobrevivência no longo prazo (March, 1991; He; Wong, 2004; O'Reilly; Tushman, 2013). Assim, nesta subseção, analisa-se como a exploração ocorre na empresa estudada a partir de três categorias: (a) inovação radical, (b) aprendizagem exploratória e (c) experimentação.

a) Inovação Radical

No caso estudado, os dados indicam que a inovação radical ocorre principalmente pela entrada da empresa no mercado externo. Essa forma de atuação aproxima-se da compreensão de inovação radical associada ao avanço para novos mercados, conforme discutido por Claus *et al.* (2021), Chen (2017) e March (1991). No caso analisado, essa entrada não se limita à venda para outro país, pois envolve adequações produtivas, certificação, padronização e reorganização das atividades de beneficiamento e comercialização para atender as exigências diferentes das praticadas no mercado interno.

No que se refere à abertura de novos mercados, os relatos indicam que essa orientação faz parte da trajetória da empresa. O Entrevistado externo 2 afirma que o produto “é um pioneiro em abrir novos mercados” e que “sempre teve essa característica”, destacando que ele “mandou a primeira batata para São Paulo, Rio de Janeiro e conseguiu se fixar muito bem nesse mercado”. Essa trajetória de abertura de mercado avança até chegar na exportação, pois segundo o entrevistado “agora [...] ele faz exportação.

No caso específico da exportação, os relatos indicam que a empresa avançou para um mercado que não aparece como prática comum entre produtores de batata-doce do contexto regional. Conforme o Entrevistado 2, “ninguém faz exportação” e o “*Global G.A.P.* completo só tem nós no Brasil” para batata-doce. Na mesma direção, do ponto de vista externo, o Entrevistado externo 2 afirma que, na exportação, “ele é pioneiro”, reforçando que essa atuação representa um movimento distinto em relação às práticas predominantes na cadeia produtiva que a empresa estudada participa.

Essa entrada no mercado externo exige adequação a padrões específicos de qualidade e controle. O Entrevistado 5 relata que a exigência da certificação surgiu porque “o cara que tá comprando batata lá na Holanda precisava que a batata tivesse esse selo”, acrescentando que, “se o comprador tá pedindo, tem que fazer. o Entrevistado 4 reforça a lógica de exigência ao afirmar que “tem que fazer, senão você não vende”. Assim, a certificação aparece como condição para acessar e permanecer nesse mercado.

A exportação também demanda a reorganização das atividades produtivas e de beneficiamento. Segundo o entrevistado 2, a empresa precisa ter controle sobre a sequência de “plantar, colher, selecionar, lavar e colocar na caixinha e mandar”, evidenciando a necessidade de uma sequência de atividades voltadas ao atendimento do mercado externo. Dessa forma a inovação radical não ocorre apenas no destino da venda, mas nas formas como a empresa organiza suas rotinas para atender padrões específicos de qualidade da hortaliça. Tal condição

se aproxima da exploração ao envolver a adaptação da condução do negócio às demandas do novo mercado (Chen, 2017).

Do ponto de vista externo, o Entrevistado externo 2 reforça que a orientação é guiada pelo mercado, ao afirmar que “o mercado é que dita isso daí” e que a empresa atua “[...] com base no mercado, o que o mercado quer”. O entrevistado também destaca que a empresa “fica muito de olho no mercado externo” e exemplifica essas exigências ao afirmar: “Lá o mercado da Holanda quer polpa alaranjada”. Essa evidência indica que a entrada no mercado externo envolve maior incerteza, pois a empresa precisa observar demandas específicas dos compradores internacionais e ajustar suas atividades para continuar atendendo esse mercado. Essa situação converge com a lógica exploratória descrita por Chen (2017), ao afirmar que novos mercados envolvem altos níveis de incerteza.

Por fim, os dados indicam que a exportação não aparece como uma venda eventual, mas como uma orientação estratégica que a empresa busca manter. O Entrevistado externo 2 aponta que [...] que a preocupação dele é manter a exportação”. Dessa forma, entende-se que a exportação, no caso estudado, manifesta-se na entrada e consolidação da empresa em um novo mercado, exigindo adequações produtivas, comerciais e organizacionais para sustentar essa atuação no longo prazo (Chen, 2017; March, 1991). O Quadro 23 apresenta o resumo de como ocorre a inovação radical no caso estudado.

Quadro 23 — Resumo exploração: inovação radical.

Etapa	Descrição
Entrada em novo mercado	Ocorre pela inserção da empresa no mercado externo, por meio da exportação da batata-doce, prática não comum entre os produtores da cadeia que participa, envolvendo adequações produtivas, certificação e reorganização das atividades para atender às exigências desse mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, a inovação radical, no caso estudado, manifesta-se na entrada da empresa no mercado externo por meio da exportação. Essa atuação envolve novas exigências, maior incerteza e adaptação das rotinas produtivas, de beneficiamento e comerciais. Assim, associa-se à abertura de novos mercados (Chen, 2017) e à lógica de exploração voltada à sustentação da empresa no longo prazo (March, 1991).

b) Aprendizagem Exploratória

No caso estudado, os dados indicam que a aprendizagem exploratória ocorre por meio da busca de conhecimentos externos. Essa busca aparece na interação com compradores internacionais, instituições de apoio, cursos, feiras, visitas técnicas, contatos com produtores, bancos e referências internacionais. Essas práticas permitem à empresa acessar informações fora de sua rotina e amplia suas possibilidades de ação, aproximando-se da lógica de aprendizagem exploratória, defendida por March (1991) e He; Wong (2004).

No caso da exportação, a aprendizagem exploratória aparece na relação com o comprador internacional. O Entrevistado 5 relata que a exigência da certificação *Global G.A.P.* “veio do nosso exportador de batata”, pois o comprador da Holanda “precisava que a batata tivesse esse selo”, acrescentando que, “se o comprador tá pedindo, tem que fazer”. Essa exigência levou a empresa a buscar novos conhecimentos para adaptar suas rotinas produtivas e de beneficiamento aos padrões internacionais, permitindo sua permanência no mercado externo. Assim, observa-se que a incorporação de conhecimento externo proveniente da interação com clientes contribui para revisar processos existentes, o que converge com o exposto por Clauss *et al.* (2021) e O’Cass *et al.* (2014) ao indicarem que a aprendizagem exploratória possibilita a revisão de processos e rotinas.

No que diz respeito aos cursos e capacitações, observa-se que a empresa recorre a instituições externas. Conforme o Entrevistado 2, “o SEBRAE ajuda nós demais” e destaca que a empresa empresa “sempre participa de cursos”. Ainda segundo o entrevistado, mesmo quando parte do conteúdo parece repetido, “com cinco minutos talvez uma pessoa fala um negócio que abre uma luz”. Essa percepção é reforçada pelo Entrevistado externo 1, ao afirmar que a empresa faz “bastante contato com produtores, fazem cursos, capacitações, não só para parte técnica, de plantar e colher, mas na parte de gestão da empresa”. Assim, observa-se que a busca por novos aprendizados amplia o repertório técnico e gerencial da empresa, contribuindo para a variabilidade das práticas organizacionais, como discutido por March (1991).

De forma complementar, os dados mostram que parte dessa aprendizagem vem de referências internacionais, especialmente ligadas a máquinas e formas de produção. Conforme o Entrevistado 4, a empresa “fica vendo muito vídeo do exterior, essas coisas, ainda mais para desenvolver essas máquinas” e que “dali sai várias ideias”. Esse processo se conecta ao desenvolvimento da plantadeira de batata-doce, apontada pelo Entrevistado 5 como uma busca relevante de aprendizado para a empresa. Esse achado vai ao encontro de (March, 1991), ao indicar que a exploração envolve a busca ativa por novos conhecimentos e alternativas no

ambiente externo da empresa. No caso estudado, essa busca não fica apenas na observação externa, mas é transformada em inspiração para o desenvolvimento de soluções próprias, adaptadas às necessidades produtivas da empresa.

Na dimensão financeira, a aprendizagem exploratória aparece na forma como a empresa busca informações externas para viabilizar investimentos. O entrevistado 3 afirma que possui “um bom conhecimento do banco” porque, quando a empresa precisa investir, é necessário saber “aonde pegar”. Essa fala indica que a busca por conhecimento financeiro não ocorre apenas de forma pontual, mas como uma prática recorrente associada às necessidades de investimento da empresa.

Esse conhecimento é construído na interação com agentes financeiros e na busca ativa por informações sobre programas de financiamento. Um exemplo aparece na tentativa de acessar crédito para aquisição de um trator a juros zero. O Entrevistado 3 menciona “ter lido o programa” de financiamento e “verificado no edital as condições de acesso ao crédito”. Essa postura evidencia que a empresa não apenas recebe informações externas, mas interpreta regras, verifica condições e utiliza esse conhecimento para tomar decisões financeiras.

Nesse processo, a aprendizagem também envolveu a compreensão das exigências documentais e patrimoniais necessárias para acessar o financiamento. O Entrevistado 3 relata que houve a visita à propriedade para validação das informações apresentadas, indicando que o acesso ao crédito, exigiu organização documental e comprovação das condições solicitadas pelo agente financeiro. Essa evidência se conecta ao relato do Entrevistado externo 2, ao destacar que muitos produtores não estão dispostos a oferecer garantias ou assumir exigências necessárias para acessar determinados recursos.

Assim, observa-se que a empresa busca conhecimentos externos para interpretar exigências financeiras e convertê-las em condições de acesso a investimentos produtivos, o que está em linha com a aprendizagem exploratória como aquisição de conhecimento no ambiente externo da empresa (March, 1991).

Cabe destacar que essa prática aparece em outros investimentos, como a aquisição de irrigação, maquinários agrícolas e custeios de safra, indicando que a busca por informações financeiras externas não se limita a um episódio isolado. Ao envolver busca, interpretação e a aplicação de informações externas em decisões de investimento, essa aprendizagem amplia a variabilidade das atividades organizacionais, aspecto associado por Clauss *et al.* (2021), March (1991) e O’Cass *et al.* (2014) à exploração. No caso estudado, isso ocorre quando essas informações são transformadas em investimentos necessários à estrutura produtiva da empresa. O Quadro 24 apresenta o resumo de como ocorre a aprendizagem exploratória no caso estudado.

Quadro 24 — Resumo exploração: aprendizagem exploratória

Atividades	Descrição
Interação com compradores (clientes)	Ocorre pela exigência da certificação <i>Global G.A.P.</i> , solicitada pelo comprador da Holanda, levando a empresa buscar novos conhecimentos para adaptar rotinas produtivas e de beneficiamento.
Cursos, capacitações e instituições externas	Ocorre pela participação em cursos e capacitações, especialmente com apoio do SEBRAE, ampliando o repertório de conhecimentos técnicos e gerenciais da empresa.
Referências internacionais	Ocorre pela busca de vídeos e práticas do exterior, utilizados com inspiração para desenvolver soluções próprias, como a plantadeira de batata-doce.
Conhecimento financeiro externo	Ocorre pela interação com bancos, leitura de programas e editais de financiamento, permitindo acessar crédito e viabilizar investimentos produtivos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, compreende-se que a aprendizagem exploratória ocorre pela busca de conhecimentos externos (Clauss *et al.*, 2021; He; Wong, 2004; March, 1991; O’Cass *et al.*, 2014). No caso estudado, esses conhecimentos são provenientes de clientes, instituições de apoio, cursos, capacitações, produtores, referências internacionais e agentes financeiros. Como destacam Mom *et al.* (2019), para gerar efeitos, esses novos conhecimentos precisam circular na organização. No caso estudado, essa circulação ocorre quando os novos conhecimentos são utilizados para revisar rotinas, adaptar processos, desenvolver soluções próprias e viabilizar investimentos produtivos. Assim, entende-se que a empresa amplia o repertório de suas práticas organizacionais no campo, no beneficiamento e na comercialização. Esse movimento caracteriza a exploração, pois envolve a busca e a implementação de novos conhecimentos na empresa (He; Wong, 2004; March, 1991).

c) Experimentação

No caso estudado, os dados indicam que a experimentação ocorre por meio da realização de testes em pequena escala, do desenvolvimento de soluções tecnológicas e da tolerância ao erro associada à tentativa e erro. Essa dinâmica se aproxima da compreensão de experimentação como busca por novas tentativas sob incerteza, envolvendo riscos e aprendizagem a partir das tentativas (Andriopoulos; Lewis, 2009; March, 1991). Assim, no caso estudado, a experimentação aparece como parte da orientação exploratória, ao permitir que a empresa teste, ajuste e desenvolva novas práticas ao longo do tempo.

Nesse sentido, os dados indicam que a empresa testa insumos e práticas antes de aplicar na lavoura inteira. Conforme o Entrevistado 5, “geralmente quando vai experimentar um

produto novo, a gente usa num determinando pedacinho de batata”, formando “talhões pequenos para poder experimentar”. Segundo o entrevistado, é “tentativa e erro”, pois “não tem como saber se vai dar certo ou não”. Esse teste possibilita avaliar novas alternativas com risco limitado, indicando um modelo estruturado de experimentação antes da adoção em maior escala.

Além disso, a experimentação se manifesta no desenvolvimento da máquina plantadeira de batata-doce. Conforme o Entrevistado 2, a plantadeira “tá rodeando nós já tem uns 2 anos” e seu desenvolvimento envolve o processo de “vai na roça, volta [...] tá errado, tem que dar certo, tá assim, porque tem dar certo, tá?”. Essa fala indica que a solução não foi incorporada de forma imediata, mas construída em uma trajetória constituída por ciclos sucessivos de teste, erro e correção.

Assim, observa-se que a experimentação envolve a persistência no desenvolvimento de soluções mesmo diante de falhas iniciais e da alocação de recursos sob incerteza, conforme já indicado por Chen (2017) e March (1991). Essa dinâmica é reforçada pelo Entrevistado 4 ao apontar que “os primeiros não deu muito certo”, mas que, após ajustes, a máquina “já chegou a colher” e houve resultados “até melhor do que nós estávamos acostumando a plantar com o plantio manual”. Esse processo também envolve investimentos financeiros relevantes, pois, conforme o entrevistado 5, a empresa investiu cerca de “100 mil reais” no desenvolvimento da plantadeira.

Do ponto de vista externo, o Entrevistado externo 2, reforça que esse tipo de teste envolve assumir risco e incerteza. Conforme o entrevistado, “a máquina de plantio, acho que o primeiro a testar foi na lavoura dele, a fazer o teste.”, e completa: “isso envolve risco, porque você está mandando um foguete e você não sabe onde ele vai parar”. Dessa forma, o desenvolvimento da plantadeira de batata-doce evidencia uma prática de experimentação baseada em tentativa, erro, ajuste e assunção de risco, aproximando-se da compreensão de experimentação como busca de novas alternativas em contextos de incerteza, exposta por March (1991).

A experimentação também é sustentada por uma cultura organizacional que tolera o erro como parte do processo, conforme apresentado por Khan e Mir (2019). Na empresa estudada, os dados indicam que a tolerância a falhas é tratada como parte do caminho para acertar, pois segundo o Entrevistado 2, “a tolerância ao erro é a insistência”, pois “errar é humano” e “se eu insistir, eu vou acertar”. Essa percepção é reforçada pelo Entrevistado 5, ao afirmar que a harmonia da empresa ajuda a testar novas práticas, tecnologias, pois existe uma metodologia de um estar impulsionando o outro”.

Segundo o entrevistado, essa tolerância não aparece apenas em situações pontuais, mas faz parte da forma como a empresa lida com erros e tentativas, pois “sempre foi assim”. A plantadeira ilustra essa lógica, já que, caso o investimento realizado não tivesse dado certo, “não haveria nenhuma palavra sobre esse assunto” pois “não deu certo, ok, tudo bem”. Na mesma direção, o Entrevistado 4 afirma, a partir de um caso que deu errado o teste de uma lavoura, que “perdi, já perdeu mesmo, essa roça não deu nada, gradeia, vai fazer o que? Bola pra frente.” Já o Entrevistado 3 destaca que “dá errado? Lógico que dá errado, mas diante disso, a postura da empresa é encerrar o dia e recomeçar no dia seguinte. Assim, compreende-se que o erro não encerra o teste, mas compõe o processo de experimentação da empresa. Essa dinâmica é sustentada por uma cultura organizacional que tolera a falha como parte do desenvolvimento de novas soluções, conforme discutido por Khan e Mir (2019). O Quadro 25 apresenta o resumo de como ocorre a experimentação no caso estudado.

Quadro 25 — Resumo exploração: aprendizagem exploratória.

Atividades	Descrição
Testes em pequena escala	Ocorre por meio de testes em pequenas áreas e em pequenos talhões da roça de batata-doce antes da aplicação em maior escala.
Desenvolvimento da plantadeira	Ocorre por sucessivos testes, erros, ajustes e retornos à oficina até o aprimoramento da máquina plantadeira de batata-doce.
Assunção de risco	Ocorre pela alocação de recursos financeiros e pelo teste de tecnologias ainda incertas na lavoura de batata-doce.
Tolerância ao erro	Ocorre por meio de uma cultura organizacional que aceita falhas como parte do processo de teste, ajuste e desenvolvimento de novas soluções.

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, compreende-se que a experimentação no caso estudado, ocorre por meio da realização de testes controlados, desenvolvimento gradual de maquinários e de uma cultura que aceita o erro como parte do processo. Essas práticas permitem à empresa explorar novas alternativas sob incerteza, com possibilidade de falhas e ajustes ao longo do tempo, elementos associados à lógica de experimentação na exploração (Chen, 2017; Khan; Mir, 2019; March, 1991).

4.3 Alocação de recursos identificados entre exploração e exploração no caso estudado

Esta seção está organizada a partir da análise de como os recursos identificados na empresa em estudo são alocados nas atividades de exploração e exploração. A alocação dos

recursos na exploração será analisada com base nas subcategorias identificadas na presente investigação, ou seja, eficiência operacional, melhoria contínua e aprendizado organizacional existente. De modo semelhante, a alocação dos recursos na exploração será analisada a partir das subcategorias inovação radical, aprendizagem exploratória e experimentação. Dessa forma, busca-se analisar como os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros sustentam tanto atividades voltadas à estabilidade no curto prazo quanto atividades voltadas à sobrevivência da empresa no longo prazo.

4.3.1 Recursos físicos e ambidestria organizacional

No caso estudado, os recursos físicos identificados foram a **infraestrutura de beneficiamento e armazenamento**, os **maquinários e equipamentos de campo** e a **localização das terras de cultivo**. Assim, nesta subseção analisa-se como esses recursos são alocados nas atividades de exploração e exploração.

A partir desse entendimento, os dados indicam que a **infraestrutura de beneficiamento e armazenamento** é alocada predominantemente para atividades de exploração, pois sustenta a rotina diária de beneficiamento e a recorrência da comercialização. A relação com a exploração aparece justamente na manutenção das atividades rotineiras da empresa, associadas por March (1991) à confiabilidade e à previsibilidade no curto prazo.

Do ponto de vista produtivo, os dados indicam que essa infraestrutura organiza e sustenta a sequência diária de etapas, como lavagem, seleção, classificação, embalagem, armazenagem e expedição do produto para exportação. Conforme o Entrevistado 2: “Hoje a meta é trabalhar, é fazer aquilo que a gente tem que fazer naquele dia, né?”. Como a manutenção de rotinas é apontada como fundamental para a estabilidade e o funcionamento organizacional (Popadiuk, 2012), compreende-se que esse recurso é alocado para manter a sequência rotineira de beneficiamento da batata-doce.

Além disso, os dados sugerem que a infraestrutura está ligada à sustentação da rotina de comercialização voltada à exportação, o que reforça sua alocação na exploração. O Entrevistado 2 descreve que a construção da infraestrutura de beneficiamento e armazenamento permitiu aumentar a frequência de expedição de batata-doce para o exterior: “Aí nós começamos a montar um contêiner aqui. Nossa, foi uma glória. Aí nós passamos montar dois contêineres aqui. [...] dois contêineres por semana [...]”. Nesse sentido, entende-se que a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento sustenta a execução de uma rotina

padronizada que, por sua vez, possibilita à empresa atender volumes e prazos de entrega no mercado externo.

Embora sua alocação seja predominantemente voltada à exploração, essa infraestrutura também fornece base para atividades de exploração. Isso ocorre porque ela viabiliza o atendimento às exigências do mercado externo, permitindo à empresa acessar e permanecer em um mercado que não era atendido anteriormente. Assim, entende-se que a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento é alocada também para sustentar a entrada e a permanência em novo mercado, característica associada à exploração, conforme discutido por Chen (2017) e Clauss *et al.* (2021).

Dessa forma, compreende-se que a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, enquanto recurso físico identificado anteriormente como fonte de vantagem competitiva, é alocada principalmente em atividades de exploração, mais especificamente na eficiência operacional, na padronização, na continuidade e na melhoria de rotinas, em linha com March (1991) e Popadiuk (2012). À luz da VBR, entende-se que a infraestrutura não contribui para a vantagem competitiva apenas por sua posse, mas porque a empresa está organizada para utilizá-la, conforme defendido por Barney (1995). No entanto, esse recurso também é alocado em atividades de exploração, ao fornecer condições físicas para atender às exigências do mercado externo e viabilizar a exportação, o que se aproxima da abertura de novos mercados discutida por Chen (2017).

Em relação aos **maquinários e equipamentos de campo**, os dados sugerem que esse recurso é alocado predominantemente para a manutenção da rotina produtiva. No entanto, esse recurso também viabiliza testes e experimentos voltados à redução da dependência de mão de obra no campo. Nesse sentido, sua alocação está associada, principalmente, à necessidade de garantir a continuidade da produção e, ao mesmo tempo, buscar alternativas para reduzir custos com funcionários no longo prazo. Assim, compreende-se que os maquinários e equipamentos de campo sustentam a exploração no dia a dia, mas também apoiam iniciativas de exploração voltadas ao desenvolvimento de novas formas de trabalho.

No que diz respeito à rotina, esses equipamentos aparecem como condição para manter a operação e cumprir prazos. Conforme o Entrevistado 2, “preciso de bons tratores na roça para poder trabalhar, uma boa irrigação para poder irrigar a roça”. Essa percepção é corroborada pelo Entrevistado Externo 2, ao destacar que as rotinas no campo do produtor são eficientes, pois “ele está sempre buscando alguma coisa, tanto de variedade como de maquinário, [...], e sistema de irrigação”. Nesse sentido, entende-se que tratores, caminhões e sistemas de irrigação são mobilizados para sustentar a rotina produtiva no campo e garantir a continuidade produtiva

da empresa, o que se aproxima do entendimento da exploração voltada à eficiência e ao uso dos recursos existentes (March, 1991; Tushman; O'Reilly, 1996).

Ao mesmo tempo, os dados indicam que parte do investimento em maquinário assume caráter de alternativa nova ligada à redução de custos. O Entrevistado 4 relaciona diretamente essa decisão à restrição de mão de obra, ao afirmar: “necessidade. Mão de obra escassa, né?”. Na mesma direção, o entrevistado indica que, para economizar “lá na frente”, é preciso “investir num equipamento novo”, pois “na mesma hora que você está diminuindo o custo, você tem que adquirir alguma coisa”. Essas falas estão alinhadas à exploração, pois envolvem a busca por novas alternativas para responder a problemas produtivos sob incerteza, conforme discutido por (March, 1991). Assim, a alocação de maquinários e equipamentos de campo não se limita à manutenção da rotina, mas também apoia o desenvolvimento de novas máquinas.

Uma evidência dessa alocação voltada à exploração, mas com apoio à exploração, é a plantadeira de batata-doce, em fase de desenvolvimento e testes com apoio externo para reduzir a dependência do plantio manual. Seu desenvolvimento envolve exploração, pois representa a busca de uma alternativa nova para a empresa, em linha com March (1991). Além disso, por envolver testes antes de sua incorporação à rotina produtiva, aproxima-se da lógica de testes-piloto, que contribuem para mitigar falhas e ampliar a base de conhecimento organizacional, indicada por Andriopoulos e Lewis (2009).

Contudo, entende-se que seu objetivo final está associado à exploração, pois busca reduzir custos, aumentar a eficiência operacional e dar maior previsibilidade à rotina produtiva no campo. Assim, os maquinários e equipamentos de campo, especialmente no caso da plantadeira de batata-doce, evidenciam que atividades exploratórias podem ser mobilizadas para fortalecer, futuramente, a exploração na empresa estudada.

Em relação à **localização das terras de cultivo**, os dados indicam que esse recurso é alocado principalmente para sustentar a rotina produtiva, ao reduzir custos logísticos e mitigar riscos climáticos. Esse achado está alinhado a Barney (1991), para quem um recurso valioso contribui para reduzir ameaças e custos. Além disso, a distribuição dos arrendamentos favorece maior controle da rotina produtiva e redução de custos, o que vai ao encontro de Popadiuk (2012), ao associar exploração a controle e padronização de rotinas. Assim, esse recurso não aparece ligado à busca de algo novo, mas à continuidade produtiva com mais previsibilidade.

Essa função da localização aparece como forma de mitigar risco climático e evitar a concentração da produção em uma única área. Segundo o Entrevistado 2, manter arrendamentos em regiões distantes reduz o risco de “colocar ovos tudo em um ninho só”, pois pode haver chuva em uma área e ausência em outra. Assim, compreende-se que a distribuição territorial

busca reduzir variações e sustentar a continuidade da produção, reforçando a alocação desse recurso em atividades de exploração.

Dessa forma, diferentemente da infraestrutura de beneficiamento e armazenamento e dos maquinários e equipamentos de campo, a localização das terras de cultivo não apresenta, segundo os dados analisados, evidências diretas de relação com atividades de exploração. Sua alocação está associada principalmente ao suporte da estabilidade operacional da empresa estudada, em linha com a compreensão de exploração como busca por eficiência e previsibilidade no curto prazo (March, 1991). O Quadro 26 apresenta o resumo da alocação dos recursos físicos entre exploração e exploração.

Quadro 26 — Resumo da alocação dos recursos físicos entre exploração e exploração.

Recursos	Como são alocados
Infraestrutura de beneficiamento e armazenamento	Exploração: Contribui para sustentar a rotina diária de beneficiamento, padronização, armazenamento e expedição. Exploração: Também apoia a exploração ao viabilizar o atendimento ao mercado externo
Maquinários e equipamentos de campo	Exploração: Contribui para continuidade produtiva, eficiência operacional. Exploração: Também apoiam a exploração por meio de teste e desenvolvimento da plantadeira de batata-doce.
Localização das terras de cultivo	Exploração: Contribui para reduzir custos logísticos, mitigar riscos climáticos e sustentar a continuidade produtiva.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em resumo, os recursos físicos identificados são alocados predominantemente em atividades de exploração, ao sustentarem a eficiência operacional, a continuidade produtiva, a padronização de rotinas e a previsibilidade da comercialização. No entanto, a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento e os maquinários e equipamentos de campo também apoiam atividades de exploração, ao viabilizarem, respectivamente, o acesso ao mercado externo e o desenvolvimento de novas formas de trabalho no campo. Dessa forma, observa-se que os recursos físicos cumprem papel central na estabilidade operacional da empresa, mas também aparecem associados a iniciativas de exploração na empresa estudada.

4.3.2 Recursos humanos e ambidestria organizacional

No caso estudado, os recursos humanos identificados foram o conhecimento gerencial do produtor e gerentes e a experiência do produtor, gerentes e funcionários. Assim, nesta subseção, analisa-se como esses recursos são alocados nas atividades de exploração e exploração. Em relação ao **conhecimento gerencial do produtor e gerentes**, os dados indicam que esse recurso é alocado de forma combinada no caso estudado. De um lado, ele coordena a execução das rotinas e contribui para a previsibilidade no curto prazo, sustentando a exploração. De outro, orienta decisões de busca de alternativas, sobretudo na abertura e manutenção de mercados, o que aproxima sua alocação da exploração.

Assim, cabe destacar que não se trata de um conhecimento restrito a uma única dimensão, mas de um recurso humano que direciona a empresa entre eficiência e busca por novas oportunidades, isto é, **entre exploração e exploração**, dimensões centrais da ambidestria organizacional (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013).

No que diz respeito à exploração, os dados indicam que o conhecimento gerencial é alocado na busca da eficiência da rotina, ao organizar as atividades que precisam ser realizadas no dia a dia e manter o funcionamento da empresa. Essa previsibilidade aparece no relato do Entrevistado 1, ao afirmar que “a gente começa o dia [...] e hoje nós tem que fazer essa tarefa porque hoje nós vamos embalar a batata”. Assim, entende-se que a equipe inicia a rotina sabendo qual atividade será executada, o que contribui para reduzir variações na execução das tarefas e manter a sequência operacional.

Além disso, ao afirmar que “um dia atrás do outro a gente vai se aperfeiçoando mais”, o Entrevistado 1 sugere que a repetição das atividades também possibilita ajustes no modo de executar as rotinas. Essa dinâmica dialoga com Popadiuk (2012), ao compreender a melhoria contínua como o aperfeiçoamento gradual das rotinas organizacionais. Dessa forma, compreende-se que o conhecimento gerencial sustenta a exploração ao organizar as tarefas diárias e contribuir para a melhoria das rotinas. A organização das tarefas favorece a eficiência operacional, enquanto os ajustes recorrentes se aproximam da melhoria contínua, aspectos associados à exploração por envolverem o aproveitamento e o aperfeiçoamento de atividades já existentes (March, 1991; Tushman; O'Reilly, 1996; Clauss *et al.*, 2021; Popadiuk, 2012).

Ainda na lógica da exploração, a alocação do conhecimento gerencial se expressa na sequência operacional que evita o erro e reduz variações. O Entrevistado 2 descreve que “segunda, terça e quarta, é para embalar” e que “quinta, sexta e sábado eu já lavo para a próxima semana”, pois “segunda, terça e quarta eu já vou embalar ela”. Além disso, o entrevistado

ênfatiza que essa sequência é fundamental ao relatar: “é sequência, não tem jeito”, indicando que decisões e organização são orientadas para manter previsibilidade. Dessa forma, infere-se que esse conhecimento é utilizado como base para padronizar rotinas e garantir a entrega da hortaliça ao mercado comprador. Esse achado aproxima-se de March (1991), para quem a eficiência operacional também decorre da redução de variações nas rotinas.

No que se refere à exploração, o conhecimento gerencial aparece na capacidade do produtor de abrir novos mercados. Os dados indicam que essa orientação ocorreu de forma progressiva, com a passagem da comercialização regional para os CEASAs de São Paulo/SP e Rio de Janeiro/RJ e, posteriormente, para o mercado externo. Como Chen (2017) e Clauss *et al.* (2021) associam a exploração à busca por novas oportunidades e à inovação em mercados, compreende-se que essa trajetória expressa uma alocação exploratória do conhecimento gerencial. O Entrevistado externo 2 reforça essa interpretação ao afirmar que o produtor “é pioneiro em abrir novos mercados” e que está “muito de olho no mercado externo”.

No que diz respeito à **experiência acumulada do produtor, gerentes e funcionários**, os dados indicam que esse recurso é alocado principalmente na exploração, ao contribuir para criar e sustentar rotinas que possibilitam a integração entre produção, beneficiamento e comercialização. Essa integração aparece no relato do Entrevistado 2, ao afirmar que “nós temos sequência quase todos os dias da nossa vida nós planta batata” e que “nós planta, colhe, lava e vende, nós faz toda a cadeia”. Assim, entende-se que a experiência acumulada é utilizada para estruturar uma sequência contínua de rotinas entre as etapas da cadeia produtiva, o que está de acordo com Popadiuk (2012), ao apontar que a eficiência operacional, na exploração, também advém da estruturação de rotinas.

Além disso, os dados indicam que a experiência acumulada é alocada na exploração pela transmissão prática do conhecimento nas rotinas da empresa. No beneficiamento, a Entrevistada 1 relata que, no início, é necessário estar “olhando, incentivando, ensinando, corrigindo”, especialmente na seleção da batata-doce. Com o tempo, esse conhecimento é incorporado pela equipe, pois “cada um já começa a corrigir o outro colega do lado”. Esse achado vai ao encontro de March (1991), ao indicar aprendizado acumulativo pela repetição de práticas já testadas, e de Menguc e Auh (2008), ao mostrar que replicar o conhecimento aprendido evita variações nas rotinas. Assim, a experiência orienta tarefas e mantém práticas já aprendidas.

Em relação à exploração, no caso estudado, um exemplo aparece no início da exportação, quando a empresa enfrentou perdas com o apodrecimento da batata-doce enviada ao mercado externo. Sobre isso, o Entrevistado 2 relata que perdeu uma quantia significativa

de dinheiro com “batata podre”, pois “não sabia como agir” e que “chegava, tava podre”, situação que, segundo ele, ocorreu diversas vezes. Nesse sentido, entende-se que a empresa enfrentava uma situação nova, sem conhecimento previamente adquirido para orientar sua ação.

Diante desse cenário, o Entrevistado 2 afirma que “fomos pelejando e fomos pelejando”, indicando busca por novos conhecimentos, experimentação de alternativas e sucessivos ajustes. Para o Entrevistado 3, isso foi possível porque a experiência acumulada da equipe ajuda em momentos de pressão, pois permite “ter essa calma, essa paciência, para você não desesperar”. Assim, entende-se que a experiência acumulada fornece repertório prático para que a empresa não paralise diante de problemas novos, mas busque alternativas até encontrar solução, aproximando-se da exploração como experimentação e aprendizagem exploratória (He; Wong, 2004; March, 1991).

Posteriormente, essa experiência acumulada possibilitou ajustar a rotina de exportação, especialmente com a incorporação da câmara fria ao armazenamento da batata-doce selecionada. Atualmente, segundo o Entrevistado 2, “hoje nós só manda, não tem mais nada, tá tudo redondinho, né?”. Dessa forma, entende-se que a experiência acumulada, ao incorporar o aprendizado adquirido na exportação, passou a sustentar a exploração, transformando uma solução desenvolvida diante de um problema novo em conhecimento existente incorporado à rotina da empresa. Esse movimento se relaciona a Menguc e Auh (2008), ao tratar da repetição de práticas já aprendidas, e a Popadiuk (2012), ao destacar a incorporação do aprendizado em rotinas organizacionais.

A experiência acumulada também é alocada em atividades de exploração quando sustenta aprendizado por tentativa e erro em situações novas, sem substituir a rotina. Isso se aproxima do destacado por March (1991), para quem a exploração envolve experimentação e assumir riscos. Nessa direção, o Entrevistado 2 afirma que “a batata, ela é muito nova, muito nova” e que “não tem agrotóxico específico para ela [...] é nós que tem que descobrir”. O Entrevistado 3 resume esse aprendizado exploratório ao afirmar: “É aprendizado na prática”. Nesse sentido, compreende-se que parte da experiência acumulada sustenta a busca de alternativas e novos aprendizados baseados na prática diante de situações sem solução padronizada. Esse achado se aproxima de Andriopoulos e Lewis (2009), ao afirmarem que a experimentação contribui para aumentar o conhecimento da empresa. O Quadro 27 apresenta o resumo da alocação dos recursos humanos entre exploração e exploração.

Quadro 27 — Resumo da alocação dos recursos humanos entre exploração e exploração.

Recursos humanos	Como são alocados
Conhecimento gerencial do produtor e gerentes	Exploração: Contribui para organizar tarefas diárias, reduzir variações, padronizar rotinas e sustentar a continuidade das atividades. Exploração: Orienta a abertura de novos mercados, tanto nacionalmente quanto internacionalmente.
Experiência acumulada do produtor, gerentes e funcionários	Exploração: Contribui para transformar problemas vividos em ajustes nas rotinas, como na exportação com câmara fria. Exploração: Sustenta aprendizado exploratório e busca de alternativas.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Entrevistado externo 2 reforça essa lógica ao afirmar que “não basta querer imitar, pois é necessário ter bagagem”. Essa fala indica que a experiência acumulada envolve aprendizados práticos incorporados ao modo de funcionamento da empresa. Esse entendimento se aproxima de Menguc e Auh (2008) e Popadiuk (2012), ao tratarem do aproveitamento de conhecimentos já aprendidos e incorporados às rotinas organizacionais. Assim, a experiência acumulada é alocada principalmente na exploração, ao manter rotinas e o funcionamento presente. Contudo, também apoia a exploração, ao servir de base para experimentar alternativas diante de situações novas e produzir novos aprendizados (He; Wong, 2004; March, 1991; Mom *et al.*, 2019).

4.3.3 Recursos organizacionais e ambidestria organizacional

No caso estudado, os recursos organizacionais identificados foram o sistema de gerenciamento de etapas da cadeia produtiva, as rotinas de controle e padronização, a reputação e a cultura organizacional. Em relação ao **sistema de gerenciamento de etapas da cadeia produtiva**, os dados indicam que esse recurso organizacional é alocado principalmente para sustentar a **exploração** no caso estudado. Isso ocorre porque ele organiza a distribuição de responsabilidade e a tomada de decisões autônomas entre produção, beneficiamento e comercialização, permitindo a continuidade simultânea dessas frentes. Assim, entende-se que esse sistema contribui para reduzir gargalos decisórios, respostas rápidas aos problemas operacionais e a continuidade das atividades produtivas e comerciais da empresa.

Essa alocação aparece no relato do produtor ao afirmar: “Eu trabalho dentro do barracão, não quero nem saber o que está acontecendo no escritório, porque o escritório se vira

com o problema. Aí o da roça se vira com o problema da roça, o do Ceasa se vira com o problema do Ceasa [...] e todos faz bem”. Segundo ele, esse funcionamento faz com que “[...] a roda anda redondinha, sem dar problema”. Assim, entende-se que o sistema de gerenciamento sustenta a exploração ao organizar a empresa por frentes de trabalho, permitindo que cada área resolva seus próprios problemas e mantenha a operação em funcionamento.

Esse achado dialoga com Tushman e O’Reilly (1996), para quem a exploração está associada à eficiência no uso dos recursos, ao controle e à sustentação do desempenho no curto prazo. No entanto, no caso estudado, essa eficiência não aparece sustentada por uma estrutura mecanicista e hierarquizada nos termos de Tushman e O’Reilly (1996), mas por um sistema de responsabilidades distribuídas de modo descentralizado entre produção, beneficiamento e comercialização. Dessa forma, compreende-se que, diferentemente da forma tradicional descrita por Tushman e O’Reilly (1996), a empresa sustenta a exploração por meio da autonomia operacional das frentes de trabalho, e não por uma estrutura hierárquica centralizada, mantendo o funcionamento contínuo das etapas em que atua na cadeia produtiva.

Embora sua alocação seja predominantemente voltada à exploração, o sistema de gerenciamento por frentes cria condições para atividades de exploração. Isso ocorre porque cada frente possui autonomia para resolver problemas e buscar alternativas dentro de sua área, sem interromper o funcionamento das demais etapas. No beneficiamento, por exemplo, a empresa ajustou a rotina de exportação após perdas com apodrecimento da batata-doce, incorporando a câmara fria ao processo de armazenamento. No campo, a busca por soluções aparece na aprendizagem prática sobre manejo e uso de agrotóxico e no desenvolvimento da plantadeira de batata-doce. Na comercialização, essa lógica se manifesta na abertura do mercado externo. Assim entende-se que o sistema de gerenciamento possibilita que a empresa mantenha a rotina em funcionamento, e ao mesmo tempo, desenvolva respostas para problemas e oportunidades diferentes.

Nesse sentido, essa interpretação se aproxima da ambidestria contextual, pois, nesse tipo de ambidestria, os indivíduos alternam entre atividades de exploração e exploração a partir de autonomia, disciplina e confiança no contexto organizacional (Gibson; Birkinshaw, 2004; O’Reilly; Tushman, 2013). No caso estudado, essa alternância não aparece como separação formal entre unidades de rotina e unidades de inovação, mas como atuação das próprias frentes de produção, beneficiamento e comercialização diante das demandas do cotidiano. Dessa forma, compreende-se que o sistema de gerenciamento por frentes apoia a exploração ao permitir ajustes, testes e busca de alternativas sem romper a continuidade das atividades de exploração.

No que diz respeito às **rotinas de controle e padronização**, os dados indicam que as rotinas de controle e padronização constituem um recurso organizacional alocado principalmente para a **exploração**, pois reduzem variações e sustentam a confiabilidade das atividades de produção, beneficiamento e comercialização (March, 1991; Menguc; Auh, 2008). Nesse sentido, trata-se de um conjunto de procedimentos e controles que organiza o modo de trabalho no dia a dia, buscando previsibilidade. Compreende-se, assim, que esse recurso reforça a execução de processos e contribui para manter a empresa funcionando no curto prazo.

No beneficiamento, a padronização aparece nas rotinas que sustentam a sequência operacional e o atendimento às exigências do comprador, pois há prazos definidos para envio. O Entrevistado 2 descreve essa lógica ao afirmar: “segunda, terça e quarta é para embalar” e que “quinta, sexta e sábado eu já lavo para a próxima semana”, pois “segunda, terça, e quarta eu já vou embalar ela”. Na mesma direção, o entrevistado enfatiza: “é sequência, não tem jeito”. Dessa forma, entende-se que a rotina padronizada reduz risco de falhas, a variabilidade das rotinas e sustenta a recorrência das entregas, conforme discutido por Menguc e Auh (2008).

Além disso, do ponto de vista dos entrevistados externos, essas rotinas também aparecem vinculadas às exigências de certificação e qualidade, reforçando o controle como condição de permanência no mercado externo. O Entrevistado Externo 1 destaca que “essas certificações exigem controle, exigem qualidade, enfim”, sugerindo que a empresa precisa manter procedimentos estáveis para seguir apta a comercializar. Nesse sentido, compreende-se que o controle e a padronização funcionam como base para manter o que já está rodando, reforçando sua alocação predominante na exploração, entendida pela literatura como o aperfeiçoamento e a padronização de rotinas já existentes (Clauss *et al.*, 2021; March, 1991; Popadiuk, 2012).

Em relação a **reputação**, os dados indicam que esse recurso organizacional é alocado predominantemente na exploração, ao sustentar relacionamentos essenciais para o funcionamento da empresa. No caso estudado a credibilidade construída pela empresa em suas relações com terceiros, aspecto associado à reputação na VBR (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017), aparece na prática como um mecanismo que facilita o acesso a recursos importantes para as rotinas da empresa, como crédito, localização das terras e relações comerciais.

Essa alocação pode ser observada no relato do Entrevistado 5, ao afirmar que “nem tudo é você ter dinheiro, é você ter nome, reputação, você ter reputação”. Nesse sentido, entende-se que a reputação funciona como base de confiança para sustentar relações necessárias à produção e à comercialização da batata-doce. Na mesma direção, o Entrevistado 1 aponta que,

no começo, era mais difícil acessar crédito, pois “não se tinha um nome”. Além disso, o Entrevistado 5 indica que o “nome” funciona como sinal de credibilidade, contribuindo para viabilizar relações com parceiros, como arrendamentos e negociações.

Dessa forma, a reputação é alocada principalmente em atividades de exploração, contribui para a estabilidade da empresa no curto prazo. Embora não organize diretamente as rotinas internas, esse recurso contribui para que as rotinas sejam realizadas ao facilitar acesso a recursos como terras/localização, crédito e parcerias comerciais. Essa função se relaciona à exploração, uma vez que contribui para a previsibilidade e sustentação das atividades já realizadas pela empresa, aspectos associados ao funcionamento eficiente no curto prazo (March, 1991; Tushman; O'Reilly, 1996; Popadiuk, 2012).

No que diz respeito à **cultura organizacional**, os dados indicam que ela constitui um recurso organizacional alocado de forma combinada no caso estudado. De um lado, sustenta a exploração ao favorecer harmonia, alinhamento e continuidade das rotinas do dia a dia. De outro, também aparece como base para exploração, ao apoiar testes e ao sustentar tolerância a falhas quando a empresa tenta algo novo. Assim, compreende-se que a cultura atua como um recurso que amarra a operação e, ao mesmo tempo, abre espaço para novas alternativas.

Em relação à exploração, a cultura aparece vinculada ao funcionamento cotidiano e à necessidade de manter a empresa funcionando sem gerar ruídos internos. Conforme o Entrevistado 5, “se a gente está em harmonia, tudo flui bem”, e, por se tratar de empresa familiar, é necessário estar “todos juntos, pensando no mesmo objetivo para manter o trabalho organizado, planejado”. Como March (1991) e Popadiuk (2012) associam a exploração à estabilidade, à eficiência e à manutenção das rotinas já existentes, no caso estudado, compreende-se que a harmonia funciona como base para sustentar a continuidade da rotina. Isso porque reduz conflitos internos, evita divergências de objetivos e contribui para o alinhamento necessário entre os envolvidos para manter as atividades funcionando no curto prazo.

Ainda na lógica da exploração, os dados sugerem que a cultura opera como um mecanismo informal de coordenação e ajuste das pessoas durante a execução do trabalho. No beneficiamento, o Entrevistado 1 indica que existe uma prática de “um corrigir o outro”, o que reforça a padronização das rotinas. Em perspectiva convergente, o Entrevistado 2 aponta que, diante de diferenças de visão, “eu acho que a gente tem que ver todo mundo”, pois “às vezes eu penso uma coisa, mas ali tá tudo errado”. Esse achado vai ao encontro de Andriopoulos e Lewis (2009), Clauss *et al.* (2021) e Popadiuk (2012), ao indicar que a melhoria contínua está associada ao aperfeiçoamento gradual das atividades organizacionais. Assim, compreende-se

que a cultura contribui para a exploração ao orientar correções mútuas, escuta e ajustes práticos nas rotinas já existentes.

Além disso, a cultura também aparece associada a valores que sustentam a previsibilidade nas relações internas e externas. O Entrevistado 5 afirma que a empresa “preza muito por honestidade” e por “honrar os pagamentos” e “honrar os funcionários”, sugerindo um padrão de conduta que reduz conflitos e ajuda a manter as relações necessárias para o dia a dia. Na mesma direção, o Entrevistado Externo 1 afirma que os gestores “são muito corretos, muito honestos”, indicando que esses valores influenciam as decisões e a forma como a empresa mantém suas relações. Dessa forma, entende-se que a cultura reforça a exploração ao sustentar relações estáveis e recorrentes, importantes para a continuidade das atividades produtivas e comerciais no curto prazo da empresa estudada.

No que se refere à exploração, a cultura é descrita como condição prática para testar novas práticas e tecnologias, sobretudo porque reduz o medo de errar e sustenta tolerância ao erro. Conforme o Entrevistado 5, “se não tiver harmonia, não tem como ajudar a testar a nova prática, você vai estar sempre com o pé atrás, você nunca vai querer”, e acrescenta que “um estar impulsionando o outro” ajuda a “testar novas práticas e tecnologias novas”. Além disso, o entrevistado indica: “Não deu certo, ok, tudo bem”, reforçando que o erro não paralisa o teste. Dessa forma, entende-se que a cultura não apenas mantém a rotina, mas também cria condições para experimentação, prática associada à exploração, por envolver tentativa, erros e aprendizagem (Khan; Mir, 2019; March, 1991). O Quadro 28 apresenta o resumo da alocação dos recursos organizacionais entre exploração e exploração.

Quadro 28 — Resumo da alocação dos recursos organizacionais entre exploração e exploração.

Recursos organizacionais	Como são alocados
Sistema de gerenciamento de etapas da cadeia produtiva	Exploração: Possibilita distribuir responsabilidade e manter produção, beneficiamento e comercialização em funcionamento. Também apoia a exploração ao permitir ajustes e testes sem interromper a rotina.
Rotinas de controle e padronização	Exploração: Organizar a sequência operacional, reduzir variações e manter padrões de qualidade e certificação.
Reputação	Exploração: Facilita o acesso a crédito, terra, parcerias e relações comerciais necessárias ao funcionamento da empresa.
Cultura organizacional	Exploração: favorece a harmonia, alinhamento e correção informal. Também apoia a exploração ao reduzir resistência interna e permitir testes com maior tolerância a falhas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, os dados indicam que a cultura organizacional é alocada tanto em atividades de exploração quanto de exploração. Na exploração, contribui para manter harmonia, alinhamento, correção informal e previsibilidade nas relações. Na exploração, apoia testes, reduz resistência interna e sustenta maior tolerância a falhas. Assim, compreende-se que, no caso estudado, a cultura contribui para manter a empresa funcionando no presente sem fechar espaço para a busca de alternativas voltadas ao longo prazo.

4.3.4 Recursos Financeiros e ambidestria organizacional

No caso estudado, os recursos financeiros identificados foram o acesso externo a recursos financeiros e a geração diária de caixa operacional. Em relação ao **acesso externo a recursos financeiros**, os dados indicam que esse recurso é alocado principalmente em atividade de **exploração**, ao sustentar o ciclo produtivo e dar condições para que a empresa mantenha suas atividades diárias. Isso ocorre porque a produção da batata-doce exige gastos antes da obtenção de receitas, o que torna o crédito e os financiamentos importantes, pois garante fôlego para manter a produção e a comercialização funcionando no curto prazo, reduzindo risco de interrupções e de atrasos na execução das rotinas. Nesse sentido, compreende-se que esse recurso financeiro contribui para a continuidade das rotinas e para a eficiência operacional da empresa, aproximando-se da exploração, conforme discutida March (1991) e Tushman e O'Reilly (1996).

No campo, esse entendimento aparece de forma direta na relação entre recurso financeiro e continuidade da produção. O Entrevistado 4 afirma que sem esse recurso, “não tem como produzir”. Isso indica que o dinheiro acessado fora da empresa sustenta o básico da operação quando há necessidade de manter a roça rodando. Assim, compreende-se que o crédito e financiamentos funcionam como suporte para garantir a sequência e evitar parada nas atividades da empresa estudada.

Dos pontos de vista dos entrevistados externos, esse acesso também é associado à compra de equipamentos que aumentam capacidade de plantar e colher e melhoram o desempenho operacional. O Entrevistado externo 1 afirma que o crédito “potencializa o investimento” e auxilia “principalmente na compra de equipamentos”, melhorando a capacidade “de plantar e de colher”. Esse achado se aproxima da melhoria contínua, pois envolve o refinamento de rotinas operacionais e o ajuste gradual das atividades, conforme discutido por Clauss *et al.* (2021) e Popadiuk (2012). Dessa forma, entende-se que o recurso

financeiro se transforma em ativos que sustentam a rotina e a melhoria nas atividades já realizadas pela empresa.

Na mesma direção, o Entrevistado externo 2 observa que o acesso a recursos financeiros aparece na ampliação da frota e na eficiência da rotina produtiva da empresa no campo. Segundo ele, houve aumento “do número de tratores e implementos”, e isso melhora “o plantio, eficiência do plantio operacional”. O entrevistado também destaca “menos manutenção, menos parada”. Isso indica que o acesso externo a recursos financeiros contribui para reduzir custos operacionais e evitar interrupções na rotina produtiva. Sobre isso, o Entrevistado 4 resume: “Você tem que investir num equipamento novo, desde que chega num maquinário, num trator, em qualquer coisa para você diminuir o custo lá na frente”. Essas afirmações se aproximam do entendimento de Tushman e O’Reilly (1996), ao apontarem que a eficiência operacional, na exploração, também advém do controle e da redução de custos no uso dos recursos.

Dessa forma, compreende-se que o acesso externo a recursos financeiros é alocado principalmente em atividades de exploração, pois sustenta a continuidade da produção, viabiliza investimento em máquinas e equipamentos e contribui para reduzir custos e interrupções na rotina produtiva. Portanto, esse recurso financeiro reforça a eficiência operacional e a previsibilidade das atividades da empresa no curto prazo.

No que diz respeito a **geração diária de caixa operacional**, na empresa em estudo, ela também aparece como um recurso financeiro alocado principalmente para sustentar a exploração, ao garantir fôlego para manter a rotina produtiva e comercial funcionando no curto prazo. Nesse sentido, o dinheiro não entra de forma pontual, mas como fluxo contínuo que permite pagar custos recorrentes e manter a sequência das atividades, especialmente em períodos de maior gasto.

Nesse sentido, o Entrevistado 2 descreve a dinâmica diária de entradas e saídas: “tem dinheiro todo dia, e gasta-se todo dia, todo dia”. Em seguida, exemplifica o peso desses desembolsos no cotidiano: “gastando 30, 40 mil, só de diesel na seca [...] por semana”. Assim, compreende-se que o caixa diário funciona como condição prática para manter a operação ativa mesmo em períodos de custo elevado, reforçando a exploração como manutenção da previsibilidade e do funcionamento no curto prazo (March, 1991; O’Reilly; Tushman, 2013; Tushman; O’Reilly, 1996).

Na mesma direção, o Entrevistado 3 reforça que o caixa do dia a dia é alocado para manter a produção rodando, especialmente em períodos de escassez de chuvas que exige maior gasto com sistema de irrigação. A entrevistada relata: “ficou 40mil por semana”, e acrescenta

que “o motor tava trabalhando dia e noite, né”. Além disso, ela detalha pagamentos recorrentes: “hoje eu paguei 17 mil de diesel... Ficou 3 mil no posto, 20 mil essa semana.”

De modo complementar, o Entrevistado 4 também vincula recurso financeiro à continuidade operacional, ao indicar que a falta de fôlego financeiro compromete a própria produção. Conforme o entrevistado, “se não tem um recurso, não tem. Não tem como produzir, né?”. Ao tratar da irrigação, ele reforça o caráter de curto prazo desse gasto: “só que se eu não tivesse a irrigação há 60 dias atrás, eu não tinha batata hoje para produzir”. Como Popadiuk (2012) associa as rotinas à estabilidade e ao funcionamento organizacional, compreende-se que a geração diária de caixa operacional sustenta a manutenção das rotinas produtivas em períodos de maior pressão financeira.

Portanto, a geração diária de caixa operacional aparece como um recurso financeiro alocado principalmente para sustentar a exploração, pois mantém a operação ativa e cobre custos recorrentes ao longo do ciclo. A partir desse resultado, somado às demais evidências desta subseção, torna-se possível identificar quais recursos financeiros identificados na empresa estudada se concentram mais na exploração e quais também aparecem ligados à exploração. O Quadro 29 apresenta o resumo da alocação dos recursos financeiros entre exploração e exploração.

Quadro 29 — Resumo da alocação dos recursos financeiros entre exploração e exploração.

Recursos	Como são alocados
Acesso externo a recursos financeiros	Exploração: Sustenta o ciclo produtivo, investimentos em máquinas e equipamentos, reduzir paradas e contribuir para a eficiência operacional. Também apoia a exploração quando viabiliza investimentos em testes e desenvolvimento de alternativas, como a plantadeira de batata-doce.
Geração diária de caixa operacional	Exploração: Cobre custos recorrentes, mantém a produção em funcionamento e sustenta as rotinas no curto prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, vale destacar que, embora os recursos financeiros sejam alocados, principalmente, na exploração, os dados indicam que também apoiam atividades de exploração. Um exemplo é o desenvolvimento da plantadeira de batata-doce, que inicialmente segundo o Entrevistado 4 “não deu muito certo”, mas após ajustes, já apresentou resultados melhores que plantio manual. Segundo o Entrevistado 5 esse processo envolveu investimento de cerca de “100 mil reais”. Considerando que, em March (1991), a exploração envolve testes e busca de

alternativas, entende-se que os recursos financeiros também são alocados na exploração ao apoiarem testes e buscas de novas soluções na empresa estudada.

4.4 Complementaridade entre recursos e exploração e exploração na vantagem competitiva do produtor rural estudado

Na VBR, a vantagem competitiva sustentável está relacionada à posse e ao uso de recursos heterogêneos e imóveis, cuja combinação pode tornar a estratégia de uma empresa difícil e custosa de imitar (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993). Já na AO, a sobrevivência no longo prazo depende da capacidade de equilibrar, de forma complementar, exploração e exploração, que competem por recursos escassos (March, 1991). Assim, ao articular essas abordagens, torna-se possível analisar não apenas quais recursos sustentam o desempenho, mas como eles são usados para a eficiência e inovação da empresa.

Nesse sentido, após caracterizar os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, descrever como ocorrem as atividades de exploração e exploração, e analisar a alocação desses recursos entre as duas orientações, esta subseção avança para discutir de que forma a complementaridade entre recursos e ambidestria contribui para explicar a vantagem competitiva no caso estudado. Para isso, a análise é organizada a partir das proposições apresentadas no referencial teórico.

4.4.1 Complementaridade entre recursos financeiros e melhoria contínua

A proposição 1 indica que recursos financeiros disponíveis favorecem a melhoria contínua, ao viabilizar inovações incrementais em produtos, serviços e rotinas. No caso estudado, os dados indicam que os recursos financeiros favoreceram a melhoria contínua ao possibilitar aperfeiçoamentos graduais na produção e na comercialização da batata-doce. Nesse sentido, o entrevistado 3 afirma que “[...] o financeiro é tudo, o recurso ajuda muito porque se você não tiver dinheiro, você não consegue inovar”. Em perspectiva convergente, em relação ao recurso financeiro, o entrevistado 4 relata que “se não tem um recurso [...] não tem como produzir, né?”. Assim, compreende-se que a disponibilidade de recursos financeiros aparece, no caso analisado, como condição para manter o funcionamento das rotinas produtivas já existentes da empresa.

Mais especificamente, os dados indicam que os recursos financeiros favorecem diferentes melhorias graduais nas rotinas produtivas e comerciais da empresa. As principais

melhorias incrementais identificadas foram: investimento em irrigação, contratação de mecânico, ampliação e distribuição de máquinas e equipamentos no campo, desenvolvimento e instalação de esteira de beneficiamento, instalação de câmara fria na infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, bem como adequações relacionadas à certificação *Global G.A.P.*. Assim, a análise passa a discutir como cada uma dessas melhorias foi viabilizada por recursos financeiros e como contribuiu para aperfeiçoar rotinas já existentes da empresa.

Em relação a **irrigação**, as evidências indicam que antes do investimento em irrigação, que ocorreu por meio do acesso externo a recursos financeiros, a continuidade da produção de batata-doce dependia mais diretamente das chuvas, o que ampliava o risco de redução de colheita em períodos de estiagem. Diante disso, o Entrevistado 4 afirma que, “se eu não tivesse a irrigação há 60 dias atrás, eu não tinha batata para produzir”, percepção reforçada pelo entrevistado 3 ao relatar que “precisou investir em irrigação, porque senão não tava colhendo agora”.

Cabe destacar, ainda, que a geração diária de caixa operacional da empresa contribuiu para manter esse recurso físico em funcionamento, uma vez que, segundo os relatos, o sistema de irrigação possui elevado custo para sua operação diária. Assim, compreende-se que os recursos financeiros identificados no caso não apenas viabilizaram a aquisição da irrigação, mas também seu uso contínuo. Ao permitir um ajuste incremental na rotina produtiva existente, reduzindo sua vulnerabilidade à escassez de chuvas e sustentando a continuidade produtiva da empresa no curto prazo, esse uso dos recursos financeiros expressa a lógica da melhoria contínua associada à exploração (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013).

Recursos financeiros também favorecem a melhoria contínua ao viabilizar ajustes graduais em rotinas já existentes de manutenção por meio da contratação de **mecânico próprio**. Antes, quando maquinários e equipamentos de campo apresentavam problemas, a empresa dependia de terceiros para realizar os reparos, o que tornava o processo mais demorado e aumentava o risco de paradas nas atividades produtivas. Diante disso, o Entrevistado 3 destaca que a contratação de um mecânico próprio, embora represente custo elevado, “ajudou muito, porque é muito mais rápido”. Esse achado vai ao encontro de Clauss *et al.* (2021), ao indicar que melhorias graduais em rotinas já existentes podem elevar a eficiência operacional. Assim, compreende-se que o recurso financeiro possibilitou aperfeiçoar gradualmente a rotina de manutenção, reduzindo o tempo de resposta e sustentando maior continuidade operacional no presente.

Na rotina produtiva no campo, os recursos financeiros também favoreceram melhorias graduais relacionadas ao uso de **máquinas e equipamentos**. Internamente, o Entrevistado 4

relata que o deslocamento de máquinas entre áreas distantes elevava os custos, pois “o que estava saindo caro [...] você tinha deslocamento de máquinas”. Diante disso, decidiu “investir em máquinas” para que “cada região eu deixo uma quantidade de trator”, reduzindo o “custo logístico” e permitindo o cultivo simultâneo em diferentes áreas.

Em perspectiva externa, os Entrevistados externos 1 e 2 associam o acesso a crédito à ampliação da frota de tratores e implementos, destacando maior “eficiência do plantio operacional”, “menos manutenção” e “menos parada”. Assim, compreende-se que os recursos financeiros viabilizaram ajustes incrementais na rotina produtiva, tanto pela melhoria logística quanto pelo aumento da capacidade operacional. Tal situação aproxima-se da melhoria contínua por meio da redução de custos e aperfeiçoamento das rotinas existentes, apontada por Clauss *et al.* (2021) e Popadiuk (2012).

De modo complementar, os dados indicam que os recursos financeiros sustentam ajustes graduais no pós-colheita, como a construção e instalação de uma esteira na seleção e pesagem da batata-doce. O Entrevistado 2 relata que, antes da mudança, o processo de encaixe e pesagem ocorria de forma despadronizada, com cada trabalhador embalando em um canto do barracão e levando manualmente as caixas até a balança, gerando deslocamentos e perda de tempo. Ao perceber essa ineficiência, o entrevistado afirma que “mandei fazer uma esteira”, reorganizando o trabalho em sequência e reduzindo o tempo gasto entre encaixotamento e pesagem da hortaliça. Como Andriopoulos e Lewis (2009) e Clauss *et al.* (2021) associam a melhoria contínua a ajustes incrementais em processos existentes, compreende-se que o recurso financeiro viabilizou uma rotina mais padronizada e eficiente.

Além disso, os recursos financeiros também favoreceram uma melhoria gradual na rotina de armazenamento, especialmente com a incorporação da **câmara fria**. Essa estrutura possibilitou melhor conservação da batata-doce selecionada para exportação, reduzindo perdas devido à podridão e, conseqüentemente, contribuindo para maior estabilidade do envio do produto ao mercado externo. Assim, compreende-se que a câmara fria representa um ajuste incremental na rotina já existente, pois aperfeiçoou o armazenamento e contribuiu para a continuidade da comercialização para o mercado internacional. Esse achado está de acordo com a afirmação de que a melhoria contínua contribui para que a empresa acompanhe as necessidades do mercado, indicada por Clauss *et al.* (2021) e Popadiuk (2012).

Em perspectiva convergente, os recursos financeiros identificados neste estudo também favoreceram melhorias graduais no pós-colheita e na comercialização por meio do cumprimento das exigências da **certificação Global G.A.P.** O Entrevistado 5 afirma que essa certificação “faz a gente estar sempre procurando alguma coisa para melhorar” e relata que

mudanças como a reorganização do barracão em áreas “suja, semi-suja e limpa” ocorreram porque “não existia isso dentro do nosso barracão”. Como Andriopoulos e Lewis (2009), Clauss *et al.* (2021) e Popadiuk (2012) afirmam que a melhoria contínua também se caracteriza por ajustes graduais em rotinas e estrutura já existentes entende-se que os recursos financeiros viabilizam a materialização dessas exigências em ajustes incrementais na empresa.

Diante disso, os achados permitem observar que a complementaridade entre recursos financeiros e melhoria contínua sustenta a competitividade da empresa no presente. Isso ocorre porque os ajustes graduais observados reduzem custos, evitam paradas, aumentam a eficiência e preservam a continuidade das rotinas produtivas e comerciais da empresa estudada. Assim, compreende-se que a melhoria contínua favorecida por recursos financeiros reforça a capacidade atual da empresa de produzir, beneficiar e comercializar batata-doce com maior estabilidade e eficiência. O Quadro 30 apresenta o resumo das evidências de melhoria contínua favorecida por recursos financeiros na empresa estudada.

Quadro 30 — Resumo das evidências de melhoria contínua favorecida por recursos financeiros.

Melhorias identificadas	Descrição	Efeitos na empresa
Sistema de irrigação	Viabilizaram investimento e manutenção da produção em períodos de seca	Redução da dependência de chuvas, previsibilidade e continuidade produtiva. (aumento da produtividade em tempo de seca)
Mecânico próprio	Permitiram custear uma estrutura interna de manutenção	Manutenções mais rápidas e menos tempo com máquinas paradas.
Ampliação e distribuição de máquinas e equipamentos no campo	Viabilizam a compra de tratores e implementos e sua alocação em diferentes regiões de cultivo.	Redução de deslocamentos, menor custos logísticos e menos paradas.
Esteira no beneficiamento	Permite reorganizar a rotina entre encaixotamento e pesagem.	Menor perda de tempo e maior continuidade no beneficiamento.
Câmara fria	Viabilizaram armazenamento adequado da batata-doce selecionada.	Redução de perdas e maior estabilidade na rotina de produção.
Adequações <i>Global G.A.P</i>	Viabilizaram ajustes estruturais e organizacionais na infraestrutura de beneficiamento e armazenamento.	Maior controle, padronização e atendimento às exigências externas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a proposição 1 mostra-se corroborada no caso estudado. Os dados indicam que os recursos financeiros favorecem a melhoria contínua ao viabilizar ajustes graduais sobre estruturas, equipamentos e rotinas da empresa, como investimento em irrigação, contratação de

mecânico, ampliação e distribuição de máquinas e equipamentos no campo, desenvolvimento e instalação de esteira de beneficiamento, instalação de câmara fria na infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, adequações relacionadas à certificação *Global G.A.P.*. Assim, compreende-se que essa complementaridade contribui para explicar a vantagem competitiva da empresa em estudo, na medida em que sustenta ajustes incrementais voltados à redução de custos, à continuidade operacional e à manutenção de sua competitividade no presente, aspectos relacionados à melhoria contínua e a exploração (Clauss *et al.*, 2021; March, 1991; Popadiuk, 2012).

4.4.2 Complementaridade entre recursos físicos e eficiência operacional

Conforme a proposição 2, recursos físicos, como acesso à matéria prima, localização, máquinas e equipamentos e infraestrutura produtiva, favorecem a eficiência operacional ao viabilizar rotinas padronizadas que possibilitam seu uso eficiente. No caso estudado, os principais recursos relacionados à eficiência operacional foram: **Infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, maquinários e equipamentos no campo e localização das terras de cultivo**. Esses recursos favorecem a eficiência operacional ao sustentar rotinas mais ágeis, contínuas, padronizadas e menos custosas na produção, beneficiamento e na comercialização da batata-doce. Assim, a análise passa a discutir como cada recurso físico contribui para o uso eficiente das rotinas já existentes da empresa.

Em relação aos **maquinários e equipamentos de campo**, os dados indicam que esse recurso físico favorece a eficiência operacional ao ampliar a capacidade de execução das atividades produtivas. Antes, quando a rotina de colheita dependia mais intensamente de mão de obra, a empresa ficava mais exposta à limitação de rendimento e à incerteza quanto ao volume que conseguiria colher. Em relação a isso o entrevistado 4 exemplifica que em dias de maior demanda, precisava “arrancar duas mil caixas”. Contudo, mesmo após ter contratado mão de obra necessária para isso, frequentemente não compareciam pessoas em número suficiente, o que fazia com que conseguissem “arrancar apenas 500 caixas”. Essa situação comprometia inclusive os compromissos comerciais da empresa, uma vez que essas duas mil caixas “já haviam sido vendidas e precisava delas amanhã no barracão”.

Diante disso, o Entrevistado 2 relata que busca maquinários e equipamentos “para diminuir custo pra mão de obra com máquina”, enquanto o Entrevistado 4 destaca que esses recursos reduzem a dependência de pessoas na colheita. Na literatura, March (1991) e Popadiuk (2012), associam a exploração à padronização, previsibilidade e aperfeiçoamento de rotinas já

existentes. No caso estudado, esses elementos aparecem na forma de maquinários e equipamentos que tornam a rotina de colheita mais padronizada, menos dependente de mão de obra e menos incerta quanto ao volume que a empresa consegue colher no tempo necessário para manter a rotina comercial.

Na mesma direção, **a localização das áreas de cultivo** também favorece a eficiência operacional, por meio de duas rotinas complementares. Na primeira, a empresa busca organizar os arrendamentos por regiões, pois conforme relata o entrevistado 4, quando as áreas de cultivo ficam distantes “o que estava saindo caro [...] você tinha deslocamento de máquinas”. Em perspectiva convergente, a entrevistada 3 afirma que ao manter maquinários suficientes para as rotinas produtivas em cada região “eu não preciso ficar trocando, carregando trator”, enquanto o entrevistado 5 reforça a importância da localização “de estar próximo pra gente evitar desperdício”.

Diante disso, o entrevistado 4 afirma que decidiu “investir em máquinas, cada região você tem uma certa quantidade de máquinas.” Assim, compreende-se que a localização das áreas, articulada à distribuição de maquinários em cada região de cultivo de batata-doce utilizada pela empresa, favorece a eficiência operacional ao reduzir deslocamentos e perdas no tempo da rotina produtiva em geral. Esse achado vai ao encontro da VBR, pois a localização constitui um recurso físico valioso (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017), e da AO, ao mostrar o uso eficiente desse recurso para reduzir custos na rotina operacional (Tushman; O’Reilly, 1996).

Na segunda rotina, relacionada à localização das áreas de cultivo, os dados indicam que a empresa não concentra toda a produção em uma única região, pois isso aumentaria sua vulnerabilidade a condições climáticas. Em relação a isso, o Entrevistado 2 afirma que manter áreas em regiões diferentes evita “colocar os ovos tudo num ninho só”, pois “às vezes chove aqui e não chove ali”. Considerando que Popadiuk (2012) associa a eficiência operacional à continuidade e à previsibilidade no curto prazo, compreende-se que a localização favorece essa dimensão por meio da diversificação de arrendamentos entre as diferentes regiões em que a empresa cultiva batata-doce. Assim, esse recurso contribui tanto para reduzir custos logísticos quanto para reduzir incertezas produtivas.

Quanto às atividades comerciais, os dados indicam que a **infraestrutura de beneficiamento e armazenamento** favorece a eficiência operacional ao internalizar etapas da exportação, ampliar a regularidade de expedição e reduzir a dependência de terceiros. Antes dessa estrutura, parte das operações ocorria fora da propriedade, em São Paulo/SP, com menor frequência e maior dependência de terceiros. O Entrevistado 2 relata que a empresa começou

com “um contêiner” montado fora e, após estruturar internamente o beneficiamento, passou a montar “dois contêineres por semana”. Esse achado vai ao encontro da VBR ao evidenciar a infraestrutura como recurso físico que contribui para reduzir ameaças (Barney, 1991; 1995) e da AO, pois o mesmo recurso contribui para a previsibilidade das rotinas (March, 1991; Tushman; O’Reilly, 1996; Popadiuk, 2012).

Na mesma direção, a câmara fria, como parte da infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, favoreceu a eficiência operacional ao reduzir perdas e ampliar a previsibilidade da expedição para exportação. Antes de sua implantação, havia maior risco de apodrecimento da batata-doce já preparada. O Entrevistado 1 afirma que, sem a câmara fria, “perdiam muitas cargas”, enquanto, após sua utilização, a batata pode ser embalada com antecedência e armazenada adequadamente, pois “não vai estragar”. Sob a ótica da exploração, em que a estabilidade das rotinas contribui para o funcionamento organizacional (Popadiuk, 2012), entende-se que esse recurso aperfeiçoou a rotina comercial, tornando mais estáveis o armazenamento e a expedição.

Além disso, a própria organização física da infraestrutura de beneficiamento e armazenamento favorece a eficiência operacional na etapa de beneficiamento. O Entrevistado 1 relata que o espaço passou a ser dividido em áreas “limpa, suja e semi-limpa”, o que permitiu organizar de modo mais eficiente o fluxo das rotinas de lavagem, seleção, classificação e embalagem. Em perspectiva convergente, o Entrevistado 5 destaca que essa separação passou a ser exigida no contexto da certificação *Global G.A.P.*, contribuindo para organizar o beneficiamento. Considerando que Clauss *et al.* (2021), March (1991) e Popadiuk (2012) relacionam a eficiência operacional a padronização de rotinas, compreende-se que essa infraestrutura também atua como base para padronizar rotinas necessárias à comercialização da batata-doce para exportação.

Esses achados permitem observar que a complementaridade entre recursos físicos e eficiência operacional sustenta a competitividade da empresa no presente. Isso ocorre porque recursos como maquinários e equipamentos de campo, localização das áreas de cultivo e infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, reduzem custos, evitam perdas, ampliam a regularidade da produção e reforçam a previsibilidade das atividades produtivas e comerciais. Assim, compreende-se que eficiência operacional, favorecida por recursos físicos, reforça a capacidade atual da empresa de produzir, beneficiar e comercializar batata-doce com maior agilidade, estabilidade e controle operacional. O Quadro 31 apresenta o resumo das evidências de eficiência operacional favorecida por recursos físicos na empresa estudada.

Quadro 31 — Resumo das evidências de eficiência operacional favorecida por recursos físicos.

Recursos físicos identificados	Descrição	Efeitos na rotina da empresa
Maquinários e equipamentos de campo	Ampliam a capacidade de execução das atividades produtivas e reduzem custos e dependência de mão de obra.	Maior rendimento e maior previsibilidade na produção de batata-doce.
Localização das terras de cultivo	Permite organizar áreas de cultivo e reduzir deslocamentos entre regiões produtivas.	Menor custo logístico, menor perda de tempo e menor exposição a riscos climáticos.
Infraestrutura de beneficiamento e armazenamento	Internaliza e organiza rotinas de lavagem, seleção, classificação, embalagem e armazenamento e expedição.	Redução de tempo, mão de obra, perdas e dependência de terceiros, com maior regularidade e previsibilidade na comercialização.

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a proposição 2 mostra-se corroborada no caso estudado. Os dados indicam que recursos físicos, como maquinários e equipamentos de campo, localização das áreas de cultivo e infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, favorecem a eficiência operacional ao viabilizar rotinas mais ágeis, contínuas e menos custosas. Assim, compreende-se que essa complementaridade contribui para explicar a vantagem competitiva da empresa em estudo, na medida em que sustenta a redução de desperdícios, sequência operacional e comercial e manutenção de sua competitividade no presente.

4.4.3 Complementaridade entre recursos humanos e aprendizagem exploratória

A Proposição 3 indica que recursos humanos, como conhecimento tácito, experiência acumulada e habilidades especializadas, favorecem a aprendizagem exploratória ao ampliar a capacidade da empresa de absorver informações externas. No caso estudado, as principais evidências de aprendizagem exploratória favorecidas por recursos humanos são: contatos com produtores, participação em cursos e capacitações, visitas técnicas, formação gerencial, adequações relacionadas à certificação *Global G.A.P.*, visitas a *packing houses* e experimentação prática diante de situações sem solução previamente estabelecida. Essas evidências se relacionam principalmente ao conhecimento gerencial do produtor e dos gerentes e, de modo complementar, à experiência acumulada da equipe.

Em relação ao **conhecimento gerencial**, os dados indicam que esse recurso favorece a aprendizagem exploratória ao orientar a busca por conhecimentos externos vinculados às necessidades da empresa. Essa relação é observada no relato do Entrevistado externo 1, ao afirmar que a empresa faz “bastante contato com produtores”, participa de “cursos e

capacitações” e realiza “visitas técnicas em propriedades”. Segundo ele, essas buscas envolvem tanto a parte técnica, relacionada a plantar e colher, quanto a parte de gestão da empresa.

No âmbito da gestão, os dados indicam que a busca por conhecimento externo também ocorre por meio da formação formal. Embora a gerente administrativa já atuasse na gestão cotidiana da empresa, ela buscou formação superior em Administração de Empresas e cursa graduação em Contabilidade, incorporando conhecimentos formais à gestão. Pela perspectiva da VBR, esse conhecimento incorporado às pessoas constitui um recurso relevante (Barney; Hesterly, 2017). Assim, considerando que March (1991) associa a aprendizagem exploratória à busca por novos conhecimentos no ambiente externo, infere-se que, no caso estudado, a formação formal amplia o conhecimento gerencial disponível para a empresa.

Os efeitos dessa busca externa podem ser visualizados no gerenciamento e implementação das adequações realizadas para atender exigências externas. No caso da certificação *Global G.A.P.*, o Entrevistado 5 afirma que a demanda surgiu do mercado externo, pois veio do “exportador de batata”, isto é, do comprador da Holanda que precisava que a batata-doce tivesse esse selo. Esse mesmo entrevistado afirma que a exigência veio em “caminho inverso”, pois o comprador informou: “eu preciso que vocês estejam certificados”.

Diante disso, a empresa decidiu realizar as adequações, pois, conforme afirma o entrevistado, “se o comprador tá pedindo, tem que fazer”. Assim, compreende-se que o conhecimento gerencial favoreceu a aprendizagem exploratória ao permitir interpretar uma exigência externa e transformá-la em prática interna. Esse achado dialoga com Clauss *et al.* (2021) e O’Cass *et al.* (2014) pois destacam que aprendizagem exploratória contribui para desenvolver e ampliar novas capacidades e práticas.

Além da certificação, a exportação também gerou dificuldades que exigiram busca de conhecimento e experimentação. No início desse processo, os dados indicam que a empresa enfrentou perdas com o apodrecimento da batata-doce, pois, segundo o Entrevistado 2, “não sabia como agir”. Diante disso, o entrevistado afirma que “fomos pelejando e fomos pelejando”, indicando que a empresa precisou buscar alternativas e construir novos aprendizados na prática.

Como resposta a essa dificuldade, o Entrevistado externo 2 afirma que o produtor buscou conhecimento ao realizar “visitas a outros *packing houses*”, observando “práticas de embalagem, câmara fria e temperatura”. A partir de He e Wong (2004) e March (1991), essa busca pode ser interpretada como aprendizagem exploratória, por envolver a procura de novos conhecimentos no ambiente externo. Essa interpretação também se articula com Clauss *et al.* (2021) e O’Cass *et al.* (2014), ao indicarem que a aprendizagem exploratória contribui para identificar falhas, desenvolver novas práticas e ampliar capacidades. Dessa forma, no caso

estudado, essa aprendizagem está associada à tentativa de resolver falhas relacionadas às rotinas de beneficiamento, armazenamento e comercialização.

Já a **experiência acumulada** favorece a aprendizagem exploratória de forma complementar, sobretudo quando o conhecimento existente na empresa e o conhecimento externo disponível não oferecem respostas suficientes. O Entrevistado 2 afirma que por a batata-doce ser “muito nova”, “não tem agrotóxico específico para ela [...] é nós que tem que descobrir”. Essa busca também aparece na fala do Entrevistado 3, ao destacar que, nesse cultivo, muitas vezes se trata de “aprendizado na prática”. Essa dinâmica expressa a aprendizagem exploratória descrita por He e Wong (2004) e March (1991), pois envolve a busca e construção de novos conhecimentos diante de incertezas. Dessa forma, entende-se que a experiência acumulada funciona como um repertório que possibilita que a empresa experimente e construa novos conhecimentos.

Esses achados indicam que a complementaridade entre recursos humanos e aprendizagem exploratória ocorre de forma complementar. O conhecimento gerencial apresenta relação mais direta com a busca e absorção de conhecimentos externos, enquanto a experiência acumulada contribui como repertório para testar e aplicar soluções diante de situações novas. Assim, os recursos humanos ajudam a empresa a transformar informações externas em aprendizados aplicáveis às suas rotinas. O Quadro 32 apresenta o resumo das evidências de aprendizagem exploratória favorecida por recursos humanos na empresa estudada.

Quadro 32 — Resumo das evidências de aprendizagem exploratória favorecida por recursos humanos.

Recursos humanos identificados	Descrição	Efeitos na empresa
Conhecimento gerencial	Visitas a <i>packing houses</i> , custos, capacitações, contatos com produtores e visitas técnicas.	Busca e absorção de conhecimento externo para produção, beneficiamento e gestão.
Conhecimento gerencial	Graduação em Administração e Contabilidade (a concluir)	Incorporação de conhecimentos formais à gestão da empresa.
Conhecimento gerencial	Adequações ao <i>Global G.A.P.</i>	Transformação de exigências externas em novas rotinas internas.
Experiência acumulada	Busca de soluções quando não há resposta pronta sobre manejo da batata-doce.	Experimentação de novos aprendizados na prática.

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a Proposição 3 mostra-se parcialmente corroborada no caso estudado. Os dados indicam que os recursos humanos favorecem a aprendizagem exploratória quando

orientam a busca, a absorção e a aplicação de conhecimentos externos. Essa relação aparece de modo mais direto no conhecimento gerencial, enquanto a experiência acumulada contribui de forma complementar, ao apoiar a interpretação e a experimentação diante de situações novas e incertas.

4.4.4 Complementaridade entre recursos organizacionais e experimentação

Conforme a Proposição 4, recursos organizacionais, notadamente a cultura, criam condições que favorecem a experimentação, ao ampliar a tolerância a falhas da empresa. No caso estudado, as principais evidências de experimentação favorecida por recursos organizacionais estão associadas à cultura organizacional e, de modo complementar, ao sistema de gerenciamento por frentes.

Em relação à cultura organizacional, os dados indicam que esse recurso favorece a experimentação ao reduzir resistências internas diante de novas práticas. O Entrevistado 5 afirma que, “se não tiver harmonia, não tem como ajudar a testar a nova prática”, pois os envolvidos ficam “sempre com o pé atrás” e tendem a não realizar testes. Assim, compreende-se que a cultura, além de atuar na manutenção da rotina, também cria condições para que a empresa aceite testar algo novo. Essa Dinâmica se relaciona com a ideia de cultura favorável à experimentação, pois envolve apoio ao teste e tolerância a falhas (Khan; Mir, 2019).

Além disso, os relatos sugerem que a cultura favorece a experimentação ao estimular apoio mútuo entre os envolvidos. Segundo o Entrevistado 5, “um estar impulsionando o outro” ajuda a empresa a testar “novas práticas e tecnologias novas”. Assim, compreende-se que a cultura organizacional contribui para criar um ambiente em que os indivíduos se sentem apoiados para experimentar. Esse achado se aproxima da experimentação na AO, pois evidencia condições organizacionais, como a cultura, que incentivam testes e a busca por novas alternativas (Andriopoulos; Lewis, 2009; O’Reilly; Tushman, 2013).

A cultura também favorece a experimentação ao ampliar a tolerância a falhas. O entrevistado 5 afirma que, quando uma tentativa não funciona, a postura da empresa é: “não deu certo? Ok, tudo bem”. Essa fala indica que o erro não paralisa a tentativa, mas é tratado como parte do processo de testar novas práticas. Esse achado vai ao encontro de March (1991) e Chen (2017), ao associarem a exploração à incerteza, risco e possibilidade de fracassos. Assim, entende-se que a cultura cria condições para a experimentação ao reduzir o medo de falhar.

De modo complementar, o sistema de gerenciamento por frentes também favorece a experimentação ao fornecer estrutura para que as áreas busquem soluções próprias. Segundo o entrevistado 2, cada gerente cuida dos desafios presentes em suas áreas, e um não se intromete na decisão do outro. Assim, entende-se que essa estrutura descentralizada permite que produção, beneficiamento e comercialização respondam às demandas de suas áreas, criando condições para ajustes e testes sem paralisar o funcionamento da empresa.

Essa autonomia das frentes também aparece como condição para agir diante de problemas. Segundo o produtor, sem autonomia, às áreas ficam “de mão amarrada”, o que dificulta a tomada de decisão. Assim, compreende-se que o sistema de gerenciamento funciona como recurso organizacional que dá base para a experimentação, pois distribui responsabilidade e permite respostas autônomas de cada área. Essa situação articula-se com a VBR, ao tratar de sistemas de coordenação e controle como recursos organizacionais valiosos (Barney, 1991; 1995; Barney; Hesterly, 2017), e com a AO, ao indicar frentes autônomas com responsabilidades distribuídas, capazes de realizar ajustes e testes em suas áreas de atuação (Tushman; O’Reilly, 1996; O’Reilly; Tushman, 2013).

Esses achados indicam que a Proposição 4 é corroborada, principalmente, pela cultura organizacional e complementada pelo sistema de gerenciamento por frentes. A cultura favorece a experimentação ao ampliar as condições para testar, estimular apoio mútuo e ampliar a tolerância a falhas, permitindo que novas práticas e equipamentos sejam testados. O sistema de gerenciamento, por sua vez, fornece estrutura para que as frentes realizem ajustes e busquem soluções em suas áreas. O Quadro 33 apresenta o resumo das evidências de experimentação favorecidas por recursos organizacionais.

Quadro 33 — Resumo das evidências de experimentação favorecida por recursos organizacionais.

Recurso organizacional identificado	Evidências	Efeito na empresa
Cultura organizacional	Harmonia para testar novas práticas	Reduz resistência e aumenta a disposição para experimentar
Cultura organizacional	Apoio mútuo entre os envolvidos	Incentiva teste de novas práticas e tecnologias
Cultura organizacional	Tolerância ao erro	Permite que falhas não paralizem novas tentativas
sistema de gerenciamento	Distribuição de responsabilidades e autonomia das frentes.	Permite ajustes e testes em cada área sem desorganizar a rotina.

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a Proposição 4, mostra-se corroborada no caso estudado, especialmente em relação à cultura organizacional. Os dados indicam que a cultura cria condições para a experimentação ao sustentar harmonia, apoio mútuo e tolerância a falhas. De forma complementar, o sistema de gerenciamento por frentes fornece estrutura para alinhar essas iniciativas às áreas da empresa. Assim, compreende-se que essa complementaridade contribui para explicar a vantagem competitiva da empresa estudada ao permitir testar alternativas sem romper a continuidade das rotinas produtivas e comerciais.

4.4.5 Complementaridade entre recursos VRIO e equilíbrio entre exploração e exploração

Conforme a Proposição 5, a identificação de recursos estratégicos pelo modelo VRIO contribui para promover o equilíbrio entre atividades explorativas e exploratórias, assegurando desempenho sustentável e sobrevivência da firma. No caso, estudado, os recursos que atendem aos atributos VRIO foram: infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, conhecimento gerencial do produtor e gerentes, experiência acumulada do produtor, gerentes e funcionários, sistema de gerenciamento por frentes, rotinas de controle e padronização, reputação, cultura organizacional e geração diária de caixa operacional. Esses recursos não se distribuem de forma homogênea entre exploração e exploração, mas atuam de maneira complementar, sustentando eficiência operacional e abertura para novas oportunidades.

Em relação à exploração, os dados indicam que alguns recursos VRIO são alocados principalmente para sustentar continuidade, previsibilidade e eficiência nas rotinas. A infraestrutura de beneficiamento e armazenamento permite a execução diária das etapas de lavagem, seleção, classificação, armazenamento e expedição. Do mesmo modo, as rotinas de controle e padronização reduzem variações e sustentam a qualidade exigida pelos mercados atendidos. Corroborando March (1991) que associa a eficiência à previsibilidade das atividades atuais, compreende-se que esses recursos reforçam a estabilidade das atividades atuais da empresa.

A geração diária de caixa operacional também favorece a exploração, pois garante fôlego financeiro para manter pagamentos, combustível, irrigação e demais custos recorrentes. Conforme relata o Entrevistado 2, a empresa “tem dinheiro todo dia e gasta-se todo dia”, o que indica que esse recurso sustenta o funcionamento cotidiano da produção e comercialização. Assim, ao reduzir ameaças de interrupção de funcionamento do ciclo produtivo e contribuir para manter as rotinas de curto prazo, entende-se que esse recurso articula o valor estratégico (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017) à lógica da exploração, apresentada por March (1991).

O sistema de gerenciamento por frentes também sustenta a exploração ao distribuir responsabilidades entre produção, beneficiamento, escritório e comercialização. Essa estrutura permite que cada área resolva seus problemas, reduzindo gargalos decisórios e mantendo a operação simultânea entre diferentes etapas da cadeia produtiva. Esse achado dialoga com Barney e Hesterly (2017), ao indicarem que a organização da empresa para explorar um recurso envolve estrutura e mecanismos de controle gerencial. No caso estudado, essa organização aparece na divisão de responsabilidades entre frentes. Com isso, o sistema contribui para a eficiência operacional ao coordenar atividades já estabelecidas, dimensão associada à exploração por March (1991) e Popadiuk (2012).

A experiência acumulada do produtor, gerentes e funcionários também se vincula à exploração. Esse recurso sustenta a sequência contínua de plantar, colher, lavar e vender, além de orientar a execução de tarefas e a correção de falhas nas rotinas da empresa. A experiência contribui para que a empresa resolva problemas rapidamente e transforme conhecimentos acumulados em práticas rotineiras. Esse achado vem ao encontro de March (1991), Menguc e Auh (2008) e Popadiuk (2012), ao relacionar a exploração ao aproveitamento de conhecimentos existentes e à sua incorporação em rotinas organizacionais. Dessa forma, entende-se que a experiência acumulada contribui para reduzir perdas de tempo e manter a regularidade das rotinas produtivas e comerciais.

No entanto, os dados também indicam que parte desses mesmos recursos favorece atividades exploratórias. A infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, embora voltada à rotina, possibilitou atender às exigências do mercado externo, sustentando a exportação. A experiência acumulada, por sua vez, forneceu repertório para lidar com situações novas, como as perdas pelo apodrecimento da batata-doce no início da exportação. Essa dinâmica se vincula à exploração em March (1991), por envolver adaptação, aprendizagem exploratória e experimentação. Assim, compreende-se que alguns recursos voltados à eficiência também criam base para adaptação, aprendizagem e experimentação.

Observa-se que o conhecimento gerencial aparece como um dos recursos mais diretamente relacionados ao equilíbrio entre exploração e exploração. Na exploração, ele promove eficiência operacional, pois organiza tarefas diárias, coordena produção, beneficiamento e comercialização e sustenta a padronização das rotinas. Essa função se relaciona à exploração, uma vez que envolve eficiência, previsibilidade e aperfeiçoamento de rotinas já existentes, aspectos discutidos por March (1991) e Popadiuk (2012).

Na exploração, esse conhecimento orienta a abertura de novos mercados e a adaptação às exigências externas, como a certificação e a exportação. Essa função se aproxima da busca

por novas oportunidades e da inovação em mercados, elementos associados à exploração por Clauss *et al.*, (2021) e March (1991). Dessa forma, o conhecimento gerencial funciona como um recurso que articula eficiência operacional e busca de oportunidades.

A reputação também contribui para esse equilíbrio. Na exploração, ela sustenta relações com compradores, proprietários de terras, parceiros comerciais e agentes financeiros, reduzindo incertezas nas atividades já realizadas na empresa. Essa função pode ser compreendida pela perspectiva da exploração, pois favorece a continuidade e a previsibilidade das atividades produtivas e comerciais no curto prazo, aspectos associados à eficiência operacional e à estabilidade das rotinas (March, 1991; Tushman; O'Reilly, 1996; Popadiuk, 2012). Na exploração, o reconhecimento do nome e da credibilidade acumulada ampliam a legitimidade da empresa para acessar oportunidades, mercados e parceiros. Nesse caso, a reputação favorece a busca por novas oportunidades, aspectos associados à exploração por Chen (2017), March (1991) e O'Reilly e Tushman (2013). Assim a reputação ajuda a manter relações estáveis e, ao mesmo tempo, fortalece a posição da empresa em novas oportunidades.

No que diz respeito à cultura organizacional, observa-se que, no caso estudado, ela se apresenta como um recurso central para equilibrar rotina e experimentação. Na exploração, a cultura favorece harmonia, alinhamento, autocorreção no trabalho, compromisso com pagamentos e continuidade das atividades, elementos que contribuem para a eficiência operacional e para a estabilidade das rotinas, dimensões associadas à exploração por March (1991) e Popadiuk (2012). Na exploração, a cultura favorece o teste de novas práticas e tecnologias, pois reduz o medo de errar e amplia a tolerância a falhas, aspectos considerados essenciais para a experimentação (Khan; Mir, 2019). Assim, a cultura cria um contexto em que a empresa mantém estabilidade interna e, ao mesmo tempo, testa novas alternativas. O Quadro 34 apresenta o resumo dos recursos VRIO e do equilíbrio entre exploração e exploração.

Quadro 34 — Resumo das evidências de recursos VRIO na promoção do equilíbrio entre exploração e exploração.
(continua)

Recursos VRIO	Alocação	Evidências	Contribuição para o equilíbrio
Infraestrutura de beneficiamento e armazenamento	Exploração com suporte a exploração.	Lavagem, seleção, classificação, armazenamento e expedição.	Sustenta a previsibilidade e viabiliza o atendimento de novos mercados.
Rotinas de controle e padronização	Exploração com suporte a exploração.	Redução de variações e sustentação da qualidade exigida pelos mercados atendidos.	Sustentam a previsibilidade operacional e criam base para atender novos mercados.

Quadro 34 — Resumo das evidências de recursos VRIO na promoção do equilíbrio entre exploração e exploração.
(conclusão)

Recursos VRIO	Alocação	Evidências	Contribuição para o equilíbrio
Geração diária de caixa operacional	Exploração com suporte a exploração.	Sustenta pagamentos, combustível, irrigação e custos diários.	Mantém rotinas de curto prazo e reduz ameaças de interrupção do ciclo produtivo.
Sistema de gerenciamento por frentes	Exploração com suporte a exploração.	Distribuição de responsabilidade entre produção, beneficiamento, escritório e comercialização.	Sustenta eficiência operacional e permite que cada área busque novos aprendizados e teste soluções para que cada área resolva seus problemas.
Experiência acumulada	Exploração com suporte a exploração.	Sequência contínua de plantar, colher, lavar e vender; correção de falhas nas rotinas.	Mantém regularidade operacional e fornece base para lidar com situações novas.
Conhecimento gerencial	Exploração e exploração.	Organização das tarefas diárias, coordenação das áreas, abertura de mercados, certificação e exportação.	Articula eficiência operacional e busca de novas oportunidades.
Reputação	Exploração e exploração.	Relações com compradores, proprietários de terras, parceiros comerciais e agentes financeiros; reconhecimento do nome e credibilidade.	Reduz incertezas nas relações atuais e amplia a legitimidade para acessar novas oportunidades.
Cultura organizacional	Exploração e exploração.	Harmonia, alinhamento, autocorreção, compromisso com pagamentos; teste e tolerância a falhas.	Mantém estabilidade interna e favorece a experimentação de novas alternativas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, a Proposição 5 é corroborada no caso estudado. Os dados indicam que a identificação dos recursos estratégicos pelo VRIO contribui para explicar como a empresa sustenta eficiência e continuidade operacional, ao mesmo tempo em que cria condições para adaptação, aprendizagem exploratória, experimentação e abertura de novos mercados. Assim, a vantagem competitiva da empresa estudada não decorre apenas da posse de recursos estratégicos, mas da forma como esses recursos são combinados e alocados entre exploração e exploração.

Além disso, cabe destacar que esses achados indicam que o equilíbrio entre exploração e exploração não ocorre por separação formal entre unidades voltadas à eficiência e unidades voltadas à inovação. Embora existam traços de ambidestria estrutural, especialmente na divisão por frentes de produção, beneficiamento, escritório e comercialização, não se observa separação formal entre grupos voltados apenas à exploração e grupos voltados apenas à exploração, aspecto característico desse tipo de ambidestria, conforme discutido por Tushman e O'Reilly

(1996). Também há traços de ambidestria sequencial, pois a empresa passou por mudanças ao longo do tempo, como a implantação da infraestrutura, a adequação à certificação e a entrada na exportação. No entanto, essas mudanças não indicam alternância deliberada entre períodos de exploração e exploração, conforme discutido por O'Reilly e Tushman, (2013). Ainda, os dados não indicam um modelo deliberado de ambidestria dinâmica, nos termos de Chen (2017).

Ao contrário, os dados sugerem que o equilíbrio entre exploração e exploração ocorre no cotidiano da empresa, por meio da autonomia das frentes de trabalho, da cultura organizacional, da confiança entre os responsáveis, da experiência acumulada e do conhecimento gerencial. Essa dinâmica é resumida pelo Entrevistado 3, ao relatar: “É o que a gente está sempre tentando fazer, equilibrando, tentando pagar as contas, mas tentando ter um dinheiro para investir”. Essa fala evidencia a busca simultânea por manter as atividades em funcionamento e criar condições para novos investimentos. Assim, o caso se aproxima da ambidestria contextual, pois os próprios indivíduos alternam entre manter rotinas eficientes e buscar novas soluções diante das demandas do ambiente (Gibson; Birkinshaw, 2004; O'Reilly; Tushman, 2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação analisou como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP. Essa análise foi desenvolvida à luz da complementaridade entre VBR e a AO, considerando que a primeira contribui para identificar recursos estratégicos capazes de sustentar vantagem competitiva, enquanto a segunda permite compreender como esses recursos são alocados entre atividades voltadas à eficiência e à inovação.

Para tanto, inicialmente buscou-se identificar os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros presentes na empresa estudada e analisar sua condição competitiva por meio do modelo VRIO. Em seguida, foram descritas as atividades de exploração e exploração realizadas pela empresa. Posteriormente, analisou-se como os recursos identificados são alocados nessas atividades. Por fim, discutiu-se de que forma a complementaridade entre recursos e atividades de exploração e exploração contribui para explicar a vantagem competitiva do produtor rural estudado.

Em relação aos recursos da empresa, identificou-se que a empresa possui recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros relevantes para o funcionamento de suas atividades produtivas e comerciais. Entre os onze recursos caracterizados, destacaram-se como

potenciais fontes de vantagem competitiva, a infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, conhecimento gerencial do produtor e gerentes, experiência acumulada do produtor, gerentes e funcionários, o sistema de gerenciamento por frentes, as rotinas de controle e padronização, a reputação, a cultura organizacional e a geração diária de caixa operacional. Esses recursos atenderam aos atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e organização, indicando que contribuem para sustentar a posição competitiva da empresa estudada.

Cabe destacar que esses achados dialogam com críticas ao modelo VRIO quanto à sua dificuldade de aplicação em empresas pequenas e emergentes. Isso porque, observou-se que o modelo pôde ser aplicado a uma empresa rural de base familiar, desde que os recursos sejam analisados de forma contextualizada. Assim, o estudo contribui ao indicar que o VRIO pode ser útil para compreender a vantagem competitiva em pequenas empresas rurais, quando articulada às especificidades do contexto organizacional e do setor em que a empresa atua.

No que se refere às atividades de exploração, observou-se que elas ocorrem nas rotinas de campo, beneficiamento e comercialização, por meio da mecanização, da padronização de rotinas, da melhoria contínua e do uso de conhecimentos já existentes. Essas atividades permitem à empresa reduzir falhas, manter regularidade produtiva, atender exigências de qualidade e sustentar a continuidade de comercialização. Já as atividades de exploração ocorrem pela entrada no mercado externo, pela busca de conhecimentos externos, pelos testes em pequena escala, pelo desenvolvimento de soluções próprias e pela tolerância ao erro. Assim, observou-se que a empresa combina atividades voltadas à eficiência com iniciativas orientadas à inovação.

Sobre a alocação dos recursos identificados, constatou-se que eles são alocados predominantemente em atividade de exploração, sobretudo para sustentar eficiência operacional, padronização, previsibilidade e continuidade produtiva e comercial. Recursos como infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, rotinas de controle e padronização, sistema de gerenciamento por frentes, experiência acumulada e geração diária de caixa operacional mostraram-se fortemente associados à manutenção das rotinas da empresa. No entanto, alguns recursos também são compartilhados entre exploração e exploração, como o conhecimento gerencial, a cultura e a reputação, ao favorecerem abertura de mercados, aprendizagem exploratória, experimentação e adaptação às exigências externas do setor.

Quanto à complementaridade entre recurso e atividades de exploração e exploração por meio de proposições teóricas, alguns pontos foram observados. Sobre a primeira proposição, no caso estudado, os recursos financeiros favorecem a melhoria contínua ao

viabilizar ajustes graduais nas etapas produtivas, de beneficiamento e de comercialização da batata-doce. O investimento em irrigação reduziu a dependência de chuvas e aumentou a previsibilidade produtiva. A contratação de mecânico próprio possibilitou diminuir tempo de manutenção de máquinas e equipamentos. A aquisição e distribuição de máquinas e equipamentos de campo permitiu reduzir custos logísticos, enquanto a implantação de esteira padronizou a rotina de beneficiamento. A instalação de câmara fria diminuiu perdas no armazenamento e, por fim, as adequações à certificação *GlobalGAP*. contribuíram para organizar o pós colheita e sustentar a exportação. Dessa forma, a complementaridade entre recursos financeiros e melhoria contínua contribuiu para a vantagem competitiva ao melhorar a eficiência, a continuidade operacional e capacidade atual da empresa em produzir, beneficiar e comercializar batata-doce com mais estabilidade.

A segunda proposição evidenciou que os recursos físicos favoreceram a eficiência operacional ao tornar as rotinas produtivas, de beneficiamento e de comercialização mais rápidas, padronizadas, previsíveis e menos custosas. Os maquinários e equipamentos de campo reduziram a dependência de mão de obra na colheita e ampliaram a capacidade de execução das atividades produtivas. Já a localização das áreas de cultivo, junto com a distribuição de máquinas por região, contribuiu para reduzir deslocamentos, custos logísticos e incertezas climáticas.

A infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, por sua vez, permitiu internalizar etapas da exportação, ampliar a regularidade da expedição, reduzir perdas com a câmara fria e padronizar o fluxo de lavagem, seleção, classificação e embalagem. Dessa forma, a complementaridade entre recursos físicos e eficiência operacional contribuiu para a vantagem competitiva ao fortalecer a capacidade da empresa de produzir, beneficiar e comercializar batata-doce com mais controle operacional e estabilidade.

A terceira proposição mostrou que, no caso estudado, os recursos humanos favoreceram a aprendizagem exploratória ao orientar a busca, incorporação e aplicação de conhecimentos externos nas rotinas da empresa. O conhecimento gerencial do produtor e dos gerentes contribuiu para contatos com produtores, participação em cursos e capacitações, visitas técnicas, formação gerencial e adequações relacionadas à certificação *Global G.A.P.* Além disso, as visitas a *packing houses* permitiram observar práticas de embalagem, câmara fria e temperatura, auxiliando a empresa a lidar com dificuldades no início da exportação.

A experiência acumulada, por sua vez, complementou esse processo ao servir como repertório para enfrentar situações sem solução previamente estabelecida, especialmente quando o conhecimento externo disponível não era suficiente. Assim, a complementaridade

entre recursos humanos e aprendizagem exploratória contribuiu para a vantagem competitiva ao ampliar a capacidade da empresa de aprender, adaptar rotinas e construir soluções próprias diante de suas necessidades produtivas e comerciais.

A quarta proposição mostrou que, no caso estudado, os recursos organizacionais favoreceram a experimentação ao criar condições para testar novas práticas sem paralisar as rotinas da empresa. A cultura organizacional contribuiu para esse processo ao reduzir resistências internas, estimular apoio mútuo entre os envolvidos e ampliar a tolerância a falhas, permitindo que erros fossem tratados como parte do processo de aprendizagem.

O sistema de gerenciamento por frentes, por sua vez, complementou essa dinâmica ao distribuir responsabilidades entre produção, beneficiamento e comercialização, dando autonomia para que cada área realizasse ajustes e buscasse soluções próprias diante dos desafios do cotidiano. Dessa forma, a complementaridade entre cultura organizacional, sistema de gerenciamento por frentes e experimentação contribuiu para a vantagem competitiva ao permitir que a empresa testasse alternativas e tecnologias sem comprometer a continuidade das atividades produtivas e comerciais.

Por fim, no caso estudado, os recursos identificados como estratégicos pelo VRIO contribuíram para promover o equilíbrio entre exploração e exploração no cotidiano da empresa. Recursos como infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, rotinas de controle e padronização, geração diária de caixa operacional, sistema de gerenciamento por frentes e experiência acumulada sustentam a continuidade, a previsibilidade e a eficiência das rotinas produtivas e comerciais. Ao mesmo tempo, recursos como conhecimento gerencial, reputação e cultura organizacional favoreceram a abertura de mercados, a adaptação a exigências externas, a aprendizagem diante de novos desafios e a experimentação de práticas e tecnologias.

Esse equilíbrio não ocorre por separação formal entre unidades voltadas à eficiência e unidades voltadas à inovação, mas no cotidiano da empresa. A autonomia das frentes de trabalho, a confiança entre os responsáveis, a experiência acumulada, o conhecimento gerencial e a cultura organizacional permitiram manter as rotinas em funcionamento e, simultaneamente, buscar novas soluções. Dessa forma, entende-se que o caso estudado se aproxima da ambidestria contextual, embora apresente traços estruturais e sequenciais.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, uma vez que o estudo evidenciou que os recursos configuram as atividades de exploração e exploração ao serem organizados e alocados de formas complementar no produtor rural estudado. A exploração foi sustentada por recursos como infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, maquinários e equipamento de campo, localização das terras de cultivo, rotinas de controle e padronização e geração diária

de caixa operacional, os quais contribuíram para reduzir custos, evitar perdas, padronizar rotinas e manter a continuidade das rotinas produtivas e comerciais.

Já a exploração foi favorecida pelo conhecimento gerencial, pela experiência acumulada, pela cultura organizacional, pela reputação e pelo sistema de gerenciamento por frentes, que apoiaram a adaptação às exigências do mercado externo, a certificação *Global G.A.P.*, a experimentação de novas práticas e a abertura de novos mercados. Assim, conclui-se que a vantagem competitiva do produtor rural decorre tanto da posse de recursos estratégicos quanto da forma como esses recursos são combinados para sustentar a eficiência no presente e criar condições para a busca de novas oportunidades.

Como implicação teórica, esta pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre a complementaridade entre VBR e a AO, ao demonstrar que os recursos estratégicos, além de sustentar vantagem competitiva, também ajudam a explicar como as atividades explorativas e exploratórias são configuradas no contexto de uma empresa rural. O estudo também evidencia que o modelo VRIO pode ser articulado à análise da ambidestria organizacional, permitindo compreender não apenas quais recursos são estratégicos, mas também como eles podem ser alocados entre eficiência e inovação.

Ademais, outra contribuição teórica diz respeito ao achado que diferentes tipos de recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais podem favorecer diferentes subcategorias da ambidestria organizacional, como eficiência operacional, melhoria contínua, aprendizagem existente, inovação radical, aprendizagem exploratória e experimentação. Nesse sentido, as proposições elaboradas nesta pesquisa podem servir como base para estudos em outros contextos organizacionais e produtivos, especialmente para investigar como diferentes recursos se articulam às atividades de exploração e exploração.

Como contribuição gerencial, o estudo oferece subsídios para produtores rurais e gestores do agronegócio ao evidenciar a importância de desenvolver recursos internos que sustentam tanto a continuidade operacional quanto a busca por novas oportunidades. Os achados indicam que infraestrutura de beneficiamento e armazenamento, conhecimento gerencial, experiência acumulada, reputação, cultura organizacional e geração diária operacional de caixa podem contribuir para fortalecer a competitividade de empresas rurais de batata-doce, especialmente quando esses recursos são utilizados de forma integrada entre produção, beneficiamento e comercialização.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso único, em uma empresa produtora de batata-doce localizada na região de Presidente Prudente/SP, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, o

recorte transversal, impossibilita acompanhar, ao longo do tempo, como os recursos e as atividades de exploração e exploração se articulam. Além disso, outra limitação se refere ao fato da análise ter se concentrado na perspectiva dos gestores da empresa e de agentes externos vinculados à cadeia produtiva. Essa condição pode ter influenciado a interpretação dos recursos analisados pelo modelo VRIO, uma vez que os entrevistados podem apresentar visões parciais decorrente de suas experiências, posições e relações com a empresa estudada. A pesquisa também não contemplou de forma ampla outros atores, como compradores internacionais, fornecedores, trabalhadores temporários e demais produtores concorrentes.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas comparativas com outros produtores de batata-doce da mesma região e de outras regiões produtoras, a fim de verificar se os recursos identificados neste estudo se repetem em diferentes contextos. Também se sugere a realização de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução dos recursos estratégicos e das atividades de exploração e exploração ao longo do tempo. Por fim, futuras pesquisas podem testar as proposições de complementaridade entre VBR e a AO em outras cadeias produtivas dos agronegócios, ampliando a compreensão sobre como recursos estratégicos contribuem para a ambidestria organizacional em empresas rurais.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Managing assets and skills: *The key to a sustainable competitive advantage*. **California management review**, v. 31, n. 2, p. 91-106, 1989.

ALAMAYREH, E. M.; SWEIS, R. J.; OBEIDAT, B. Y. The relationship among innovation, organisational ambidexterity and organisational performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, v. 19, n. 4, p. 554-579, 2019.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Irwin, 1971.

ANDRIOPOULOS, C; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.

APRILIYANTI, I. D. A Problem Waits: Is it True that Resource-Based Theory (RBT) is an Empty Tautology?. **Policy & Governance Review**, v. 6, n. 2, p. 107-122, 2022.

APTA. **Projetos relacionados à batata-doce**. Disponível em: <http://www.sgp.apta.sp.gov.br/sgp.apta/projetos?s=batata-doce&idUnidade=all&idCentroPesquisaHidden=91>. Acesso em: 10 jan. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições, v. 70, p. 280, 2016.

BARNEY J. B.; KETCHEN JR. D. J.; WRIGHT M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1936-1955, 2021.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oup Oxford, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BATATEC. Feira Tecnológica da Batata-Doce. Disponível em: <https://www.batatec.com.br/>. Acesso em: 12 janl. 2025

BHANDARI, K. R. *et al.* Relative exploration and firm performance: Why resource-theory alone is not sufficient?. **Journal of Business Research**, v. 118, p. 363-377, 2020.

BOUMGARDEN, P.; NICKERSON, J.; ZENGER, T. R. Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 587–610, 2012.

BRASIL, S. A.; SOUZA, J. P de.; CUNICO, E. Apropriação de valor, recursos e estruturas de governança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 18-33, 2019.

BREDA, A. S. *et al.* Estrutura de Governança: Análise na cadeia de suprimentos de batata-doce. **Desafio Online**, Campo Grande, v.9, n.3, Set./Dez. 2021. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/8073>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CAMPOS, S. A. P. A economia dos custos de transação e a visão baseada em recursos: aproximações teóricas. **Reuna**, v. 18, n. 3, 2013.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, p. 506-518, 2014.

CEOFOP. Centro de Estudos em Olericultura e Fruticultura do Oeste Paulista. **Pesquisas em andamento**, 2025. Disponível em: <https://sites.unoeste.br/ceofop/index.php/pesquisas-em-andamento/>. Acesso em: 10 jan. 2025.

CHAKMA, R; PAUL, J; DHIR, S. Organizational ambidexterity: A review and research agenda. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 71, p. 121-137, 2021.

CHANDLER, A. **The visible hand**. Cambridge. MA: Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial empire. Cambridge Mass, v. 5, n. 1, 1962.

CHATZOGLU, P. *et al.* The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship: Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. **Management Research Review**, v. 41, n. 1, p. 46-73, 2018.

CHEN, D.; ESPERANÇA, J. P.; WANG, S. The impact of artificial intelligence on firm performance: an application of the resource-based view to e-commerce firms. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 884830, 2022.

CHEN, E. L.; KATILA, R. Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: simultaneous or sequential? In: SHANE, S. (ed.). **Handbook of technology and innovation management**. New York: Wiley, 2008. p. 197–214.

CHEN, Y. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. **Business horizons**, v. 60, n. 3, p. 385-394, 2017.

CLAUSS, T. *et al.* Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 6, n. 4, p. 203-213, 2021.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DUNCAN, R. B. Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact on organizational effectiveness. **Human relations**, v. 26, n. 3, p. 273-291, 1973.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. **The management of organization**, v. 1, n. 1, p. 167-188, 1976.

EVERS, N.; ANDERSSON, S. Predictive and effectual decision-making in high-tech international new ventures: a matter of sequential ambidexterity. **International Business Review**, v. 30, n. 1, p. 1-12, 2021.

FAOSTAT. **Crops and livestock products**: sweet potatoes. Disponível em: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL/visualize>. Acesso em: 13 set. 2025.

FERNANDES, A. M. *et al.* **Sistema de produção de batata-doce**. Brasília, DF: Embrapa Hortaliças, 2021. 66 p. Versão eletrônica. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1155447>. Acesso em: 13 set. 2025.

FIRETTI, R.; MONTES, S. M. N. A cultura da batata doce na região de presidente prudente. **Revista Pesquisa & Tecnologia**, v. 3, n. 1, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 541-553, 2005.

FOSS, K; FOSS, N. J. **Economic microfoundations of strategic management**: The property rights perspective. Springer Nature, 2022.

FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. *In*: FOSS, N. J. **Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy**: the coordination of firms and resources. Oxford University Press, p. 61-80, 2005.

FOSS, N. J.; STIEGLITZ, N. Modern Resource-Based Theory(ies). *In*. DIETRICH, M.; KRAFFT, J. **Handbook on the Economics and Theory of the Firm**, Edward Elgar, 2011.

FROGERI, R. F. *et al.* Dynamic ambidexterity: proposal of a theoretical and hypothetical model / Ambidestria dinâmica: proposta de um modelo teórico e hipotético. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 6, p. 1-18, 2022.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 209–226, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBALGAP. *SearchMain.faces*. Disponível em: <https://database.globalgap.org/globalgap/search/SearchMain.faces>. Acesso em: 13 set. 2025.

GLOBO RURAL. Cultivo de batata-doce anima produtores de Presidente Prudente, em SP. **Globo Rural**, 11 jul. 2025. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/11783919/>. Acesso em: 11 set. 2025.

GUERRA, R. M. A; CAMARGO, M. E. Understanding the logic of organizational ambidexterity. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 1, p. 90-106, 2021.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.

GÜTTEL, W. H.; KONLECHNER, S. W.; TREDE, J. K. Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 2, p. 261-284, 2015.

HE, Z.; WONG, P. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.

HELFAT, C. E. *et al.* Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. **Strategic Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1357-1390, 2023.

HOSKISSON, R. E.; WAN, W. P.; YIU, D.; HITT, M. A. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HOUSE, C. H.; PRICE, R. L. **The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation**, Stanford University press. 2009.

HU, M.; DOU, J.; YOU, X. Is organizational ambidexterity always beneficial to family-managed SMEs? Evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 167, p. 114184, 2023.

IBGE. **Produção Agrícola Municipal**. Tabela 1612 - Área plantada, área colhida, quantidade produzida e valor da produção das lavouras temporárias e permanentes. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1612>. Acesso em: 20 dez. 2024.

IBGE. Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA. **Censo Agropecuário 2017**. [Rio de Janeiro, 2017]. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuário/censo-agropecuário-2017>. Acesso em: 13 mai 2025.

IMPARCIAL. Potencial da batata-doce: do plantio à cadeia produtiva. Imparcial, Presidente Prudente, 22 jul. 2020. Disponível em: <https://imparcial.com.br/noticias/potencial-da-batata-doce-do-plantio-a-cadeia-produtiva,36674>. Acesso em: 10 set. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Revista da Propriedade Industrial: Indicações Geográficas – RPI** nº 2849, de 12 de agosto de 2025. Rio de Janeiro: INPI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas>. Acesso em: 31 ago. 2025.

KASSOTAKI, O. Review of organizational ambidexterity research. **Sage Open**, v. 12, n. 1, p. 21582440221082127, 2022.

KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. 10ª edição. São Paulo: EPU: Editora da universidade de São Paulo, 2007.

KHAN, S. J.; MIR, A. A. Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 4, p. 652-663, 2019.

KIM, G.; LEE, W. J.; SHIM, H. Managerial dilemmas and entrepreneurial challenges in the ambidexterity of SMEs: a systematic review for execution system. **Sustainability**, v. 14, n. 24, p. 16550, 2022.

KIM, J; MAKADOK, R. Unpacking the “O” in VRIO: The role of workflow interdependence in the loss and replacement of strategic human capital. **Strategic Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1453-1487, 2021.

LACERDA, D. *et al.* **Estratégia baseada em recursos: 15 clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

LARBI, A.; ASARE-DANQUAH, G. A.; ACKAH, A. A. F. Utilization of internal analysis with the VRIO framework and development of scale for resource and capabilities of fashion and design organization. **International Journal of Research and Scientific Innovation**, XI (VI), p. 63-70, 2024.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LI, *et al.* Sustainable sourcing and agility performance: The moderating effects of organizational ambidexterity and supply chain disruption. **Australian Journal of Management**, v. 48, n. 2, p. 262-283, 2023.

LIN, H; MCDONOUGH III, E. F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. **IEEE Transactions on engineering management**, v. 58, n. 3, p. 497-509, 2011.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The bell journal of Economics**, p. 418-438, 1982.

LUBATKIN, M. H. *et al.* F. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.

LUBIS, N. W. Resource based view (RBV) in improving company strategic capacity. **Research Horizon**, v. 2, n. 6, p. 587-596, 2022.

MADHANI, P. M. Resource Based View (RBV) of competitive advantage: an overview. **Resource based view: concepts and practices**, Pankaj Madhani, ed, p. 3-22, 2010.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. A visão baseada em recursos na conversa sobre gestão estratégica. **Revista de gestão estratégica**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MANA-AY, D. *et al.* Ambidextrous organization. **International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership**, p. 39-50, 2020.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

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

MARTINS, G. A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 2, n. 2, p. 78-84, 2005.

MÉLO, A. de S. **Recursos estratégicos na pesquisa científica sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR)**: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, Maringá, 2025. Disponível em: <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/bitstream/1/9090/1/Alexsandro%20de%20Sousa%20Melo%202025.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

MENGUC, B; AUH, S. The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 4, p. 455-470, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study** applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R. E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, D. The resource-based view of the firm. In: **Oxford research encyclopedia of business and management**. 2019.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 9-29.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. B. **Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management**. Pearson UK, 2020.

MOM, T. J. M. *et al.* A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. **Journal of Management**, v. 45, n. 7, p. 3009-3034, 2019.

MOM, T. J.M; VAN DEN BOSCH, F. A.J; VOLBERDA, H. W. Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. **Journal of management studies**, v. 44, n. 6, p. 910-931, 2007.

MONTEIRO, T. Case regional de sucesso na exportação da batata-doce. Palestra proferida na Feira Tecnológica da Batata-Doce - BATATEC, Presidente Prudente/SP, 19 jul. 2024.

MONTES, S. M. N. M.; FIRETTI, R. Batata-doce na região Oeste de São Paulo: um diagnóstico. **Pesquisa & Tecnologia**, v. 11, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 2014. ISSN 2316-5146. Disponível em: <https://repositorio-apta regional.agricultura.sp.gov.br/items/f251abe1-9a39-4f6c-bb01-17b9f3206ade>. Acesso em: 01 set. 2025.

MORENO-LUZON, M. D. The Impact of Total Quality Management on Organisational Ambidexterity. 2022.

MU, T; VAN RIEL, A; SCHOUTETEN, R. Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. **Journal of Small Business Management**, v. 60, n. 2, p. 347-378, 2022.

NAKAO, D. C. C. *et al.* Análise de eficiência técnica na produção de batata doce na região de Presidente Prudente–SP. **Custos e @gronegocio online**, v. 16, p. 202-221, 2020.

OBERLÄNDER, A. M; RÖGLINGER, M; ROSEMAN, M. Digital opportunities for incumbents—A resource-centric perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 30, n. 3, p. 101670, 2021.

O'CASS, A.; HEIRATI, N.; NGO, L. V. Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 5, p. 862-872, 2014.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. **California management review**, v. 53, n. 4, p. 5-22, 2011.

O'REILLY, C. A.; HARRELD, J. B.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. **California Management Review**, v. 51, n. 4, p. 75-99, 2009.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: past, present, and future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324–338, 2013.

O'REILLY, C. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. **California management review**, v. 31, n. 4, p. 9-25, 1989.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York, NY: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

POPADIUK, S. Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 1, p. 75-87, 2012.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. NY: Free Press, 1985.

PRESIDENTE PRUDENTE (Município). **Decreto nº 28.560, de 06 de dezembro de 2017**. Cria a Comissão da Cadeia Produtiva da Batata Doce do município de Presidente Prudente, nomeia seus membros, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.presidenteprudente.sp.gov.br/site/documento/40598>. Acesso em: 30 jan. 2025.

PRESIDENTE PRUDENTE (Município). **Lei nº 11.702, de 4 de setembro de 2025**. Declara Presidente Prudente como a Capital Estadual da Batata-Doce e institui políticas públicas de fomento à cadeia produtiva, à pesquisa e ao turismo rural associado. Diário Oficial do Município, Edição nº 1870, Ano VIII, 8 set. 2025. Secretaria Municipal de Administração. Disponível em: <https://diario.presidenteprudente.sp.gov.br/documento/view/19508/lei-n-11702-de-4-de-setembro-de-2025>. Acesso em: 5 out. 2025.

PRESIDENTE PRUDENTE(Município). Câmara Municipal. **Lei nº 9.964, de 26 de junho de 2019**. Inclui na Lei nº 5.003, de 17 de dezembro de 1997 (Unificação das Datas Comemorativas), mais um item, nos seguintes termos: “Feira Tecnológica da Batata Doce (Batatec)”, a ser comemorado anualmente no dia 15 de junho, passando a mesma a integrar o Calendário Oficial do Município. Disponível em: <https://www.presidenteprudente.sp.gov.br/site/documento/50137>. Acesso em: 30 jul. 2024.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

PUGH, D. S. *et al.* The context of organization structures. **Administrative science quarterly**, p. 91-114, 1969.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

RAISCH, S.; ZIMMERMANN, A. Pathways to ambidexterity: a process perspective on the exploration–exploitation paradox. *In*: SMITH, W. K.; LEWIS, M. W.;

JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A. (org.). **The Oxford handbook of organizational paradox**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

RIBEIRO, H. C. M. *et al.* Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, p. 39-59, 2012.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas). Obra original publicada em 1817.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

RÓS, A. B. *et al.* Agronomic performance and selection of sweet-potato genotypes grown from seeds. **Comunicata Scientiae**, [s. l.], v. 14, p. 3996–3996, 2023. Disponível em: <https://www.comunicatascientiae.com.br/comunicata/article/view/3996>. Acesso em: 05 jan. 2025.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. 2008. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi:10.11606/T.12.2008.tde-14052024-094133. Acesso em: 2025-08-01.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 17.922, de 26 de abril de 2024**. Inclui no Calendário Turístico do Estado a Feira Tecnológica da Batata-doce- Batatec, em Presidente Prudente. Disponível

em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2024/lei-17922-26.04.2024.html>. Acesso em: 12 jan. 2025.

SCHIFFER, S. Structural Ambidexterity as an Approach for an Incumbents Digital Transformation. 2021.

SHUWAIKH, F.; BRINTTE, S.; KHEMIRI, S. The impact of dynamic ambidexterity on the performance of organizations: evidence from corporate venture capital investing in North America. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 203, p. 270-288, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.08.017>.

SIDHU, J. S.; COMMANDEUR, H. R.; VOLBERDA, H. W. The multifaceted nature of exploration and exploitation: value of supply, demand, and spatial search for innovation. **Organization Science**, v. 18, n. 1, p. 20-38, 2007.

SILVA, K. A. L. da *et al.* Ambidestria organizacional como competência estratégica: o equilíbrio entre exploração e exploração. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 6, p. e4944, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i6.4944. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4944>. Acesso em: 05 ago. 2025.

SIRÉN, C. A.; KOHTAMÄKI, M.; KUCKERTZ, A. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, n. 1, p. 18-41, 2012.

SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. On the theory of organizational path dependence: Clarifications, replies to objections, and extensions. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 4, p. 717-734, 2020.

TARBA, S. Y. *et al.* A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: **Critical review and research directions**. *Long Range Planning*, v. 53, n. 6, p. 102048, 2020.

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

THOMPSON, J.D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in organizational behavior**, 1985.

UDY, S. H. Administrative rationality, social setting, and organizational development. *In*: COOPER, W. W.; LEAVITT, H. J.; SHELLEY II, M. W. (org.). **New perspectives in organization research**. New York: John Wiley & Sons, 1964. p. 71-113.

UNOESTE. **Batata-doce, vocação do oeste paulista**. Unoeste, Presidente Prudente, 27 fev. 2024. Disponível em: <https://www.unoeste.br/noticias/2024/2/batata-doce-vocacao-do-oeste-paulista#:~:text=A%20batata%2Ddoce%20prefere%20temperaturas,elevada%20e%20solos%20predominantemente%20arenosos>. Acesso em: 21 dez. 2024.

UNOESTE. **Pesquisas podem revolucionar cultura regional da batata-doce**. Unoeste, Presidente Prudente, 2 jul. 2020. Disponível em: <https://www.unoeste.br/noticias/2020/7/pesquisas-podem-revolucionar-cultura-regional-da-batata-doce>. Acesso em: 21 dez. 2024.

VIEIRA, D. de F. A. *et al.* **Estudo prospectivo sobre produção de batata-doce no Brasil**. Brasília, DF: Embrapa Hortaliças, 2023. (Documentos / Embrapa Hortaliças, ISSN 1415-2312; 194). Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/doc/1158689/1/DOCUMENTO-194-Estudo-prospectivo-sobre-producao-de-batata-doce-no-Brasil-desafios-e-demandas-2023.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2024

VISSER, J. D.; SCHEEPERS, C. B. Exploratory and exploitative innovation influenced by contextual leadership, environmental dynamism and innovation climate. **European Business Review**, v. 34, n. 1, p. 127-152, 2022.

WANG, F.; JIANG, H. Innovation paradox and ambidextrous organization: A case study on development teams of air conditioner in Haier. **Frontiers of Business Research in China**, v. 3, n. 2, p. 271-300, 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. From critical resources to corporate strategy. **Journal of general management**, v. 14, n. 3, p. 4-12, 1989.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London; New York: Oxford University Press, 1965.

ZAHRA, S. A. The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. **Journal of management**, v. 47, n. 7, p. 1841-1860, 2021.

APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro para entrevista semiestruturado

Data: ____/____/____

O presente roteiro faz parte de uma pesquisa, de caráter acadêmico, sobre a cadeia produtiva da batata-doce. O objetivo da pesquisa é Compreender como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP.

Vale destacar que a identidade do participante e as respostas serão mantidas confidenciais, sendo que o respondente não será nomeado em qualquer publicação sem prévia e formal autorização. Agradecemos sua contribuição.

Objetivo específico 1: Caracterizar recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros e sua condição competitiva na empresa em estudo;

Categoria: Recursos (VBR)

Subcategorias: Recursos físicos e VRIO

- 1) Quais recursos físicos da propriedade (por exemplo, infraestrutura produtiva da propriedade, acesso à matéria-prima, localização, máquinas e equipamentos e tecnologias) mais contribuem para o desempenho das atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?
- 2) Você considera que outras empresas possuem esses recursos que você citou? E eles são difíceis de imitar pelos outros produtores de batata-doce? Você acredita que está explorando eles adequadamente?

Subcategoria: recursos humanos e VRIO

- 3) Quais recursos humanos (por exemplo, pessoas específicas, treinamentos que vocês dão, conhecimento, experiência, habilidades especializadas das pessoas que trabalham aqui) mais contribuem para o desempenho das atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?
- 4) Você considera que outras empresas possuem esses recursos que você citou? Eles são difíceis de imitar pelos outros produtores de batata-doce? Você acredita que está explorando eles adequadamente?

Subcategoria: recursos organizacionais e VRIO

- 5) Quais recursos mais gerais, da propriedade (por exemplo, sistemas de organização, planejamento ou controle, mesmo que informais, cultura, a reputação de vocês, clima organizacional) mais contribuem para o desempenho das atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?

- 6) Você acredita que a cultura organizacional da propriedade, ou seja, os valores e crenças que vocês têm aqui, influencia a forma como vocês tomam decisões sobre as atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?
- 7) Você considera que outras empresas possuem esses recursos que você citou? E eles são difíceis de imitar pelos outros produtores de batata-doce? Você acredita que está explorando eles adequadamente?

Subcategoria: recursos financeiros e VRIO

- 8) Como vocês avaliam a disponibilidade e acesso a recursos financeiros para realização das atividades de produção e comercialização da empresa (por exemplo, capacidade de lucro, de acesso a crédito, de financiamento, entre outros)? Como esses recursos financeiros contribuem para o desempenho das atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?
- 9) Você considera que outras empresas possuem esses recursos que você citou? E eles são difíceis de imitar pelos outros produtores de batata-doce? Você acredita que está explorando eles adequadamente?

Objetivo específico 2: *Descrever como ocorrem as atividades de exploração e exploração na empresa investigada;*

Categoria Exploração (Ambidestria Organizacional)

Subcategoria: eficiência operacional

- 10) Vocês acreditam que são eficientes na utilização dos recursos da empresa e nas atividades rotineiras de produção e comercialização da batata-doce (no sentido de reduzir custos)? Que mecanismos empregam para alcançar essa eficiência?

Subcategoria: melhoria contínua

- 11) Como vocês buscam melhorar continuamente a produção e comercialização da batata-doce?

Subcategoria: conhecimento existente

- 12) De que forma o conhecimento acumulado ao longo dos anos contribui para as decisões sobre as atividades rotineiras de produção e a comercialização de batata-doce da empresa?

Categoria Exploração (Ambidestria Organizacional)

Subcategoria: inovação radical

- 13) Vocês têm buscado inovações mais radicais na produção e comercialização de batata-doce? Tipo explorar novas variedades, tecnologias, formas de cultivo ou novos mercados para a batata-doce? Pode contar alguns exemplos?

Subcategoria: aprendizagem exploratória

- 14) Que tipo de aprendizado ou novas ideias vocês tentam trazer de fora (visitas, feiras, cursos, contato com outros produtores)? Como isso afeta o aproveitamento de novas oportunidades nas atividades de produção e comercialização de batata-doce?

Subcategoria: experimentação

- 15) Vocês têm práticas voltadas à busca de novas alternativas e soluções a problemas? Como funciona a questão da tentativa e erro e tolerância a erros para aproveitar novas oportunidades envolvendo a produção e comercialização de batata-doce?

Objetivo específico 3: *Analisar como os recursos identificados são alocados nas atividades de exploração e de exploração no caso estudado.*

- 16) No dia a dia, como vocês decidem se é o momento de focar nas atividades rotineiras de produção e comercialização ou em algo novo, como testar uma variedade, mudar o processo ou buscar novos mercado?
- 17) Há recursos (físicos, humanos, organizacionais ou financeiros) que costumam ser direcionados mais para atividade de inovação do que para as atividades rotineiras do dia a dia? Quais são eles?
- 18) Há recursos (físicos, humanos, organizacionais ou financeiros) que costumam ser direcionados mais para as atividades rotineiras do dia a dia do que para a atividade de inovação? Quais são eles?

Objetivo específico 4: *Discutir de que forma a complementaridade entre recursos e exploração e exploração pode contribuir para explicar a vantagem competitiva do produtor rural estudado.*

Proposição 1: Recursos financeiros e melhoria contínua

- 19) De que forma o acesso ou posse de recursos financeiros tem auxiliado vocês na realização de melhorias graduais na batata-doce produzida e nos serviços e rotinas relacionadas à produção e à comercialização da batata-doce?

Proposição 2: Recursos físicos e eficiência operacional

- 20) Como recursos físicos da propriedade, como acesso à matéria-prima, localização, máquinas e infraestrutura produtiva, contribuem para tornar as rotinas produtivas e comerciais mais previsíveis e reduzir variações, perdas, desperdícios e custos do dia a dia?

Proposição 3: Recursos humanos e aprendizagem exploratória

- 21) De que forma a experiência, o conhecimento e habilidades das pessoas que trabalham aqui ajudam a buscar novas ideias e/ou aprender com outros produtores e/ou profissionais da área?

Proposição 4: Recursos organizacionais e experimentação

- 22) Como a forma de organização e a cultura da empresa ajudam ou dificultam o teste de novas práticas e tecnologias? O ambiente organizacional aqui permite tentar algo novo mesmo quando há risco de fracassos?

Proposição 5: Recursos (VRIO) e Exploração e Exploração

- 23) Pensando nos recursos que você citou (trazer os recursos difíceis de imitar para lembrar): como eles contribuem para as atividades rotineiras de produção e comercialização de batata-doce? E para as atividades de inovação envolvendo o negócio de vocês?
- 24) Você acredita que consegue equilibrar o uso desses recursos nas suas atividades rotineiras e nas atividades mais focadas em inovação? De que forma esse equilíbrio entre rotina e inovação tem ajudado a garantir o desempenho superior da empresa ao longo do tempo?

Objetivo geral: Compreender como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP

- 25) Na sua visão, quais recursos que você citou (físicos, humanos, organizacionais ou financeiros (lembrar o entrevistado), foram mais importantes para garantir a sobrevivência da propriedade até hoje?

APÊNDICE B — ROTEIRO DE ENTREVISTA (Entrevistado externo)

Roteiro para entrevista semiestruturado

Data: ____/____/____

O presente roteiro faz parte de uma pesquisa, de caráter acadêmico, sobre a cadeia produtiva da batata-doce. O objetivo da pesquisa é Compreender como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP.

Vale destacar que a identidade do participante e as respostas serão mantidas confidenciais, sendo que o respondente não será nomeado em qualquer publicação sem prévia e formal autorização. Agradecemos sua contribuição.

Categoria: Recursos (VBR)

Subcategorias: Recursos físicos e VRIO

***Objetivo específico 1:** Caracterizar recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros e sua condição competitiva na empresa em estudo;*

1. Sobre a propriedade X, quais recursos físicos da propriedade (por exemplo, infraestrutura produtiva da propriedade, acesso à matéria-prima, localização, máquinas e equipamentos e tecnologias) você acredita que mais contribuem para o desempenho das atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?
2. Você considera que outras empresas possuem esses recursos que você citou? E eles são difíceis de imitar pelos outros produtores de batata-doce? Você acredita que está explorando eles adequadamente?

Subcategoria: recursos humanos e VRIO

3. Com base na sua experiência e no seu acompanhamento da propriedade, quais recursos humanos (por exemplo, pessoas específicas, treinamentos que vocês dão, conhecimento, experiência, habilidades especializadas das pessoas que trabalham aqui) mais contribuem para o desempenho das atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?
4. Você considera que outras empresas possuem esses recursos que você citou? E eles são difíceis de imitar pelos outros produtores de batata-doce? Você acredita que está explorando eles adequadamente?

Subcategoria: recursos organizacionais e VRIO

5. Com base na sua experiência e no seu acompanhamento da propriedade, quais recursos mais gerais, da propriedade (por exemplo, sistemas de organização, planejamento ou controle, mesmo que informais, cultura, a reputação de vocês, clima organizacional) mais contribuem para o desempenho das atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?

6. Você acredita que a cultura organizacional da propriedade, ou seja, os valores e crenças que os donos e colaboradores da propriedade compartilham em comum, influencia a forma como vocês tomam decisões sobre as atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?
7. Você considera que outras empresas possuem esses recursos que você citou? E eles são difíceis de imitar pelos outros produtores de batata-doce? Você acredita que está explorando eles adequadamente?

Subcategoria: recursos financeiros e VRIO

8. Com base na sua experiência e no seu acompanhamento da propriedade, como você avalia a disponibilidade e acesso a recursos financeiros para realização das atividades de produção e comercialização da empresa (por exemplo, capacidade de lucro, de acesso a crédito, de financiamento, entre outros)? Como esses recursos financeiros contribuem para o desempenho das atividades de produção e comercialização de batata-doce da empresa?
9. Você considera que outras empresas possuem esses recursos que você citou? E eles são difíceis de imitar pelos outros produtores de batata-doce? Você acredita que está explorando eles adequadamente?

Objetivo específico 2: *Descrever como ocorrem as atividades de exploração e exploração na empresa investigada;*

Categoria Exploração (Ambidestria Organizacional)

Subcategoria: eficiência operacional

10. Sobre a propriedade X, você acredita que a empresa é eficiente na utilização dos recursos da empresa e nas atividades rotineiras de produção e comercialização da batata-doce (no sentido de reduzir custos)? Na sua opinião, que mecanismos a empresa emprega para alcançar essa eficiência?

Subcategoria: melhoria contínua

11. Como você acredita que a empresa busca melhorar continuamente a produção e comercialização da batata-doce?

Subcategoria: conhecimento existente

12. Com base na sua experiência e no seu acompanhamento da propriedade, de que forma o conhecimento acumulado ao longo dos anos contribui para as decisões sobre as atividades rotineiras de produção e a comercialização de batata-doce dessa empresa?

Categoria Exploração (Ambidestria Organizacional)

Subcategoria: inovação radical

13. Você acha que essa a propriedade busca inovações mais radicais na produção e comercialização de batata-doce? Tipo explorar novas variedades, tecnologias, formas de cultivo ou novos mercados para a batata-doce? Pode contar alguns exemplos?

Subcategoria: aprendizagem exploratória

14. Com base na sua experiência e no seu acompanhamento da propriedade, eles buscam algum tipo de aprendizado ou novas ideias vocês tentam trazer de fora (visitas, feiras, cursos, contato com outros produtores)? Como isso afeta o aproveitamento de novas oportunidades nas atividades de produção e comercialização de batata-doce?

Subcategoria: experimentação

15. Você acredita que a empresa possui práticas voltadas à busca de novas alternativas e soluções a problemas? Como funciona a questão da tentativa e erro e tolerância a erros para aproveitar novas oportunidades envolvendo a produção e comercialização de batata-doce?

Objetivo específico 3: *Analisar como os recursos identificados são alocados nas atividades de exploração e de exploração no caso estudado.*

16. Pelo que você observa como essa propriedade costuma decidir se é o momento de focar nas atividades rotineiras de produção e comercialização ou em algo novo, como testar uma variedade, mudar o processo ou buscar novos mercado?
17. Na sua avaliação, essa propriedade direciona recursos (físicos, humanos, organizacionais ou financeiros) mais para atividade de inovação do que para as atividades rotineiras do dia a dia? Quais são eles?
18. Na sua avaliação, essa propriedade direciona recursos há recursos (físicos, humanos, organizacionais ou financeiros) que costumam ser direcionados mais para as atividades rotineiras do dia a dia do que para a atividade de inovação? Quais são eles?

Objetivo específico 4: *Discutir de que forma a complementaridade entre recursos e exploração e exploração pode contribuir para explicar a vantagem competitiva do produtor rural estudado.*

Proposição 1: Recursos financeiros e melhoria contínua

19. De que forma o acesso ou posse de recursos financeiros tem auxiliado essa propriedade na realização de melhorias graduais na batata-doce produzida e nos serviços e rotinas relacionadas à produção e à comercialização da batata-doce?

Proposição 2: Recursos físicos e eficiência operacional

20. Como recursos físicos da propriedade, como acesso à matéria-prima, localização, máquinas e infraestrutura produtiva, contribuem para tornar as rotinas produtivas e comerciais mais previsíveis e reduzir variações, perdas, desperdícios e custos do dia a dia dessa propriedade?

Proposição 3: Recursos humanos e aprendizagem exploratória

21. De que forma a experiência, o conhecimento e habilidades das pessoas que trabalham nessa propriedade ajudam a buscar novas ideias e/ou aprender com outros produtores e/ou profissionais da área?

Proposição 4: Recursos organizacionais e experimentação

22. Como a forma de organização e a cultura da empresa ajudam ou dificultam o teste de novas práticas e tecnologias? O ambiente organizacional da propriedade permite tentar algo novo mesmo quando há risco de fracassos?

Proposição 5: Recursos (VRIO) e Exploração e Exploração

23. Pensando nos recursos que você citou (trazer os recursos difíceis de imitar para relembrar): como eles contribuem para as atividades rotineiras de produção e comercialização de batata-doce? E para as atividades de inovação envolvendo o negócio de vocês?
24. Você acredita que a empresa consegue equilibrar o uso desses recursos nas suas atividades rotineiras e nas atividades mais focadas em inovação? De que forma esse equilíbrio entre rotina e inovação tem ajudado a garantir o desempenho superior da empresa ao longo do tempo?

Objetivo geral: Compreender como recursos configuram as atividades de exploração e exploração de um produtor rural de batata-doce em Presidente Prudente/SP

25. Na sua visão, quais recursos que você citou (físicos, humanos, organizacionais ou financeiros (relembrar o entrevistado), foram mais importantes para garantir a sobrevivência da propriedade até hoje?