


**DO CAMPO À ESTRATÉGIA COLETIVA: RECURSOS E CAPACIDADES EM UM  
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE POLPAS E SUCOS NA SERRA DA IBIAPABA**

**FROM THE FIELD TO COLLECTIVE STRATEGY: RESOURCES AND CAPACITIES IN  
A LOCAL PRODUCTION SCHEME OF PULP AND JUICE IN THE IBIAPABA RANGE**

**DEL CAMPO A LA ESTRATEGIA COLECTIVA: RECURSOS Y CAPACIDADES EN UN  
ESQUEMA DE PRODUCCIÓN LOCAL DE PULPA Y ZUMO EN LA CORDILLERA DE  
IBIAPABA**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n8-181>

**Data de submissão:** 27/07/2025

**Data de publicação:** 27/08/2025

**Cristiane de Sousa Florêncio**

Doutoranda em Administração

Instituição: Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: cristiane.florencio@ifce.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6980830947240561>

Orcid: 0000-0001-5636-9104

**Joselice Siebra**

Doutoranda em Administração

Instituição: Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: joselice.moura@ifce.edu.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1179738277421414>

Orcid: 0000-0002-0371-2295

**Bruno Mendes Pereira**

Mestre em Administração

Instituição: Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: bruno.bmp@outlook.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5676336847824618>

Orcid: 0000-0003-4678-1394

---

## **RESUMO**

Essa pesquisa teve como objetivo identificar e analisar os principais recursos coletivos que conferem competitividade ao arranjo produtivo local (APL) de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba, no Ceará, avaliando-os à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV) e do modelo VRIO. Adotou-se abordagem qualitativa, de natureza exploratória e delineamento de estudo de caso, combinando pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com seis atores-chave do APL. Os resultados revelaram que recursos coletivamente construídos, como a tecnologia e automação dos processos, bem como a produção orgânica, configuram-se como fontes de vantagem competitiva sustentável, enquanto a localização geográfica, o acesso à matéria-prima e a qualidade básica do produto resultam em paridade competitiva. O estudo conclui que a competitividade do APL da Serra da Ibiapaba é uma resultante da sinergia entre recursos tangíveis e capacidades intangíveis coletivamente construídas, destacando a capacidade de articulação e organização do arranjo como fator crítico de diferenciação. O estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a aplicação da RBV em contextos de aglomerações produtivas, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas e

estratégicas de gestão voltados à organização coletiva, ao desenvolvimento regional e à geração de renda.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. Modelo VRIO. Arranjo Produtivo Local. Agronegócio de Sucos e Polpas. Serra da Ibiapaba.

## ABSTRACT

The objective of this research is to identify and analyze the main collective resources that confer competitiveness to the local production system (APL) of crops and plants in the Serra da Ibiapaba, in Ceará, evaluating them in the light of the Resource Based Vision (RBV) and the VRIO model. Adopted approaches a qualitative, exploratory nature and case study delineation, combining bibliographical, documentary research and semi-structured interviews with six key APL actors. The results will reveal that collectively constructed resources, such as technology and automation of processes, as well as organic production, are configured as sources of sustainable competitive advantage, in terms of geographic location, or access to raw materials and basic product quality resulting in competitive parity. The study concluded that the competitiveness of the APL of the Serra da Ibiapaba is a result of the synergy between tangential resources and collectively constructed intangible capacities, highlighting the capacity for articulation and organization of development as a critical factor of difference. The study contributes to expanding understanding of the application of RBV in contexts of productive agglomerations, offering subsidies for the development of public and strategic management policies aimed at collective organization, regional development and income management.

**Keywords:** View Based on Resources. VRIO Model. Local Productive Startup. Juice and Pulp Agribusiness. Serra da Ibiapaba.

## RESUMEN

Essa pesquisa teve como objetivo identificar y analizar los principales recursos colectivos que confieren competitividad al sistema productivo local (APL) de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba, no Ceará, avalando-os à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV) e do modelo VRIO. Adotou-se abordagem qualitativa, de natureza exploratória e delineamento de estudo de caso, combinando pesquisa bibliográfica, documental y entrevistas semiestruturadas con seis actores-chave do APL. Los resultados revelan que recursos colectivamente construidos, como tecnología y automatización de procesos, como producción orgánica, se configuran como fuentes de ventaja competitiva y sostenible, en cuanto a localización geográfica, o acceso a materia prima y calidad básica del producto resultante en paridad competitiva. El estudio concluye que la competitividad de APL da Serra da Ibiapaba es un resultado de la sinergia entre recursos tangíveis y capacidades intangíveis colectivamente construidas, destacando una capacidad de articulación y organización del arreglo como factor crítico de diferenciación. El estudio contribui para ampliar la comprensión sobre la aplicación de la RBV en contextos de aglomeraciones productivas, ofreciendo subsidios para el desarrollo de políticas públicas y estratégicas de gestión voltadas a la organización colectiva, al desarrollo regional y a la gestión de la renta.

**Palabras clave:** Visión Basada en Recursos. Modelo VRIO. Arreglo de Producción Local. Agroindustria de Jugos y Pulpa. Sierra de Ibiapaba.

## 1 INTRODUÇÃO

As frutas desempenham papel relevante na segurança alimentar, no crescimento econômico e na inclusão social. O Brasil, com sua ampla diversidade de frutas tropicais distribuídas por diferentes regiões do território nacional, destaca-se nesse cenário, especialmente em áreas com forte vocação agrícola.

De acordo com dados da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, o país é o terceiro maior produtor de frutas do mundo, responsável por cerca de 4,6% do volume mundial de frutas colhidas, atrás apenas da China e da Índia. Produz, anualmente, aproximadamente 59 milhões de toneladas de frutas, sendo a laranja, a banana e o abacaxi as espécies mais cultivadas em volume (Embrapa, 2024). A região Nordeste concentra cerca de 52,4% da área dedicada à fruticultura no país, segundo o Banco do Nordeste, assumindo o protagonista no fornecimento de frutas tanto para o mercado interno quanto para a exportação (Vidal, 2024).

A cadeia produtiva de sucos e polpas de frutas apresenta crescimento consistente no Brasil. Em 2023, o número de agroindústrias produtoras de água de coco, suco e polpa aumentou 3,8% em relação ao ano anterior, representando o quarto maior crescimento absoluto da série histórica. Ao todo, o país registrou 2.277 agroindústrias nessa categoria, sendo 1.325 dedicadas exclusivamente à produção de polpas, o segmento com maior número de estabelecimentos (Brasil, 2024). Esse avanço resulta da combinação entre maior demanda por alimentos saudáveis e políticas públicas de incentivo à agroindústria. Mudanças no estilo de vida dos consumidores, que buscam praticidade e saudabilidade, têm impulsionado o consumo (Fonseca, 2024; Macedo, 2024; Queiroz, 2025). Além disso, a Lei nº 13.648/2018, ao regulamentar a produção artesanal em estabelecimentos familiares, ampliou o acesso de pequenos produtores ao mercado formal (Brasil, 2024). Condições naturais favoráveis à fruticultura também contribuem para a expansão da atividade.

Entre os territórios com forte presença de fruticultura, destaca-se a Serra da Ibiapaba, localizada no noroeste cearense, um dos seis polos de fruticultura irrigada do estado. A região reúne aproximadamente 45 mil hectares em produção agrícola, abrangendo 64 municípios dos 184 existentes (35%) (Ceará, 2024) e responde por 26% da arrecadação estadual proveniente de lavouras, embora represente apenas 5% da área plantada (Ceará, 2024; IBGE, 2017). Esse desempenho se reflete também na estrutura empresarial local, que conta com 72 empresas formalmente registradas no segmento de frutas e derivados, das quais 19 se dedicam especificamente à produção de sucos e polpas (Econodata, 2025).

Apesar das perspectivas promissoras, o setor enfrenta obstáculos relevantes. A competitividade, em âmbito nacional e internacional, exige diferenciação por meio de qualidade e inovação. Questões

logísticas e dificuldades de acesso a mercados consumidores seguem como entraves, especialmente em regiões com infraestrutura limitada, o que compromete a capacidade de expansão de diversos produtores, soma-se a isso a falta de capacitação técnica dos produtores (Silva *et al.* 2024; Embrapa, 2024; Queiroz, 2025)

Uma das principais estratégias para o fortalecimento regional e aumento da produtividade na Serra da Ibiapaba é a integração econômica, política e social dos aglomerados produtivos. Como exemplo destaca-se o reconhecimento oficial da região como apta para a formação de um Polo de Agricultura Irrigada, conforme a Portaria Nº 49, 13 de janeiro de 2025 pelo Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Hídrica (Ceará, 2025). A inclusão da Serra da Ibiapaba nas ações da Política Nacional de Irrigação, prevista na Lei nº 12.787/2013, projeta uma carteira de projetos que conecte esforços entre os setores público e privado, garantindo a geração de emprego, renda e o crescimento econômico sustentável (Ceará, 2025).

No campo da estratégia empresarial, diferentes abordagens buscam explicar e sustentar a vantagem competitiva. A Visão Baseada em Recursos (RBV) é uma dessas abordagens, ao propor que o desempenho superior das firmas decorre da posse e exploração de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionalmente explorados (VRIO). Embora originalmente formulada para a análise de empresas individualmente, a RBV tem sido aplicada com sucesso a arranjos produtivos locais (APLs) e *clusters* (Hervás-Oliver; Albors-Garrigós, 2007; Florêncio; Oliveira, 2018; Faria; Oliveira Junior, 2019). Essa perspectiva destaca que a vantagem competitiva pode emergir não apenas de ativos individuais, mas de recursos e capacidades coletivamente construídas no âmbito de um arranjo produtivo.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, que busca responder à seguinte questão: Quais são e como se configuram os principais recursos coletivos que conferem competitividade ao arranjo produtivo local de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba, segundo a Visão Baseada em Recursos e o modelo VRIO? Portanto, é proposto como objetivo geral: identificar e analisar os principais recursos coletivos que conferem competitividade ao arranjo produtivo local de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba, avaliando-os à luz da RBV e do modelo VRIO, de forma a compreender suas implicações estratégicas.

A aplicação da RBV a este contexto se justifica pelas especificidades de matérias-primas e processos, pela capacidade de inovação e pela formação de relações verticais de longo prazo, aspectos apontados como determinantes para o bom desempenho do setor (Carraresi *et al.*, 2015). Como contribuição teórica, o estudo amplia a compreensão da RBV em um APL de base agroindustrial,

dialogando com revisões recentes que defendem sua adaptação a ambientes em rápida mudança e a contextos colaborativos (Pereira; Bamel, 2021; Kero; Bogale, 2023; Konneh; Monson, 2024).

Do ponto de vista gerencial, o artigo identifica recursos estratégicos e capacidades críticas que podem orientar ações de fortalecimento competitivo e subsidiar políticas públicas direcionadas ao setor. O artigo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução; a seção 2, que apresenta o referencial teórico; a seção 3, dedicada aos procedimentos metodológicos; a seção 4, com a caracterização do setor e a análise dos resultados; e, por fim, as considerações finais, com as principais conclusões e limitações da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)**

A Visão Baseada em Recursos ou *Resource-Based View* (RBV) surgiu como uma resposta crítica aos modelos clássicos de análise estratégica baseados no ambiente externo, como o proposto por Porter (1985), ao defender que as fontes de vantagem competitiva sustentada estariam nos recursos internos das firmas, e não exclusivamente nas características do setor.

O marco teórico da RBV foi o estudo de Wernerfelt (1984), que cunhou o termo *Resource Based View of the Firm* e sistematizou a ideia ao apresentar a firma como um conjunto de recursos que poderiam ser utilizados como unidade analítica estratégica. Essa abordagem foi influenciada por pesquisas anteriores, como o artigo seminal de Edith Penrose (1959), que destacou o papel dos recursos internos na expansão das capacidades produtivas da empresa, e a teoria evolucionária de Nelson e Winter (1982). A partir desse momento, a firma se tornou uma unidade de análise, e as discussões sobre recursos e capacidades internas das organizações deram origem à Visão Baseada em Recursos (Vallandro; Trez, 2013).

Apesar de ter sido inicialmente promovida por Penrose (1959), e posteriormente expandida por outros autores empíricos (Wernerfelt, 1984; Schmalensee, 1985; Cubbin; Geroski, 1987; Hansen; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Conner, 1991; Rumelt, 1991), muitos pesquisadores consideram como o ponto de partida dos estudos sobre a RBV o trabalho de Barney (1991), ao passo que outros partem das discussões de Wernerfelt (1984) para conceituar a RBV (Konneh; Monson, 2024).

Nos últimos cinco anos, estudos têm apontado a relevância da RBV para contextos organizacionais complexos e instáveis, como mostram revisões sistemáticas recentes (Zahra, 2021; Kero; Bogale, 2023; Mailane *et al.* 2024; Ferreira; Ferreira, 2025). A teoria foi aplicada a ambientes afetados pela pandemia da COVID-19 (Zhang *et al.*, 2021), estrutura de produção e logística (Santana; Augusto, 2024) e políticas públicas de fomento à agroindústria (Bahia *et al.*, 2024).

No agronegócio, a RBV tem se mostrado particularmente útil para identificar como recursos específicos – como capital humano qualificado, reputação, localização geográfica e conhecimento técnico – impactam no desempenho de segmentos produtivos. Aplicações empíricas da teoria em setores como floricultura (Florêncio; Oliveira, 2018) e agroindústrias de pequeno porte (Souza *et al.*, 2023; Santana; Augusto, 2024) evidenciam a importância dos recursos intangíveis e do contexto regional na geração de vantagens competitivas sustentáveis, sobretudo em arranjos produtivos locais.

Essas aplicações demonstram a capacidade da RBV em transcender a análise individual da firma, sendo útil na avaliação de arranjos produtivos locais e setores econômicos integrados, desde que considerados os mecanismos coletivos de compartilhamento e apropriação de recursos estratégicos. Tal adaptação é especialmente relevante para o estudo da cadeia produtiva de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba, marcada por características comuns como contexto geográfico, tipo de produção e desafios logísticos compartilhados.

## 2.2 MODELO VRIO COMO FERRAMENTA ANALÍTICA

A RBV sustenta que o desempenho superior de uma empresa é sustentável quando ela possui recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e que a organização está preparada para explorar. Para aplicação da teoria, o modelo VRIO foi proposto por Barney (1991) como um arcabouço para identificar os atributos que tornam um recurso fonte de vantagem competitiva sustentável. A partir disso, o modelo se consolidou como uma das estruturas teóricas mais influentes na pesquisa em estratégia e gestão (Chahal *et al.*, 2020; Collins, 2022).

A teoria também evoluiu para incorporar conceitos como capacidades dinâmicas, conhecimento organizacional e reconfiguração estratégica de recursos, adaptando-se a contextos variados e complexos (Pereira; Bamel, 2021), sendo ainda combinada com outras perspectivas, como a Visão Baseada em Instituições (Peng *et al.*, 2008) especialmente ao explicar as diferenças de desempenho entre empresas em contextos semelhantes.

Segundo Barney e Hesterly (2011), a avaliação de um recurso não deve ser feita de forma isolada, mas sim, de forma combinada, considerando quatro critérios do modelo (Quadro 1):

Quadro 1 – Modelo VRIO

| Dimensão      | Descrição  |
|---------------|--|
| Valor (V):    | O recurso deve permitir à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas, melhorando sua eficiência ou posicionamento competitivo.                             |
| Raridade (R): | O recurso deve ser escasso e controlado por poucas empresas concorrentes. Se um recurso é amplamente disponível, ele gera apenas paridade competitiva, mesmo que seja valioso. |



|                    |   |
|--------------------|---|
| Imitabilidade (I): | recurso deve ser difícil ou custoso de ser copiado por outras organizações. A imitabilidade pode ser impedida por condições históricas únicas, ambiguidade causal ou complexidade social. |
| Organização (O):   | A empresa precisa ter as estruturas, processos e sistemas necessários para explorar plenamente os recursos valiosos, raros e inimitáveis.   |

Fonte: elaboração própria (2024) com base em Barney e Hesterly (2011).

No agronegócio, o modelo VRIO pode servir como uma ferramenta analítica para avaliar as capacidades estratégicas do setor. Nesse contexto, o critério, valor (V), pode ser representado por sistemas de rastreabilidade ou o acesso à tecnologia de processamento quando aumentam a confiança do mercado e a produtividade (Purnomo *et al.*, 2024). Exemplos de recursos raros (R) incluem acesso privilegiado a mercados externos, certificações exclusivas ou conhecimento técnico especializado (Florêncio; Oliveira, 2018; Purnomo *et al.*, 2024).

A imitabilidade (I) está relacionada àqueles recursos que são difíceis de serem copiados. No agronegócio, por exemplo, a reputação construída ao longo de décadas ou o conhecimento tácito de cultivo em determinada região pode ser altamente inimitável (Florêncio; Oliveira, 2018). Por fim, o atributo organização no agronegócio, isso pode envolver governança cooperativa, capacidade de gestão, infraestrutura logística e articulação com instituições de apoio (Purnomo *et al.*, 2024).

O Modelo VRIO tem se mostrado especialmente útil para diagnosticar capacidades estratégicas em ambientes de incerteza e mudança, pois vincula os recursos à performance empresarial de forma sistemática (Kero; Bogale, 2023). A análise se concentra em identificar recursos que permitam à organização explorar oportunidades ou neutralizar ameaças (Barney, 1991), que sejam escassos entre os concorrentes (Barney, 1991) e que apresentem barreiras à imitação, como a ambiguidade causal, o tempo histórico ou a complexidade social (Barney; Hesterly, 2011).

No entanto, a aplicação desse modelo a contextos mais complexos, como os arranjos produtivos locais (APLs), exige uma compreensão mais aprofundada de como esses recursos e capacidades são formados e explorados em um nível coletivo. É essa a intersecção entre a teoria de recursos e a teoria de *clusters* que exploraremos na seção seguinte.

## 2.3 A ARTICULAÇÃO TEÓRICA: INTEGRANDO RBV E TEORIA DE *CLUSTERS*

A Visão Baseada em Recursos (RBV) sustenta que os recursos e capacidades internos são determinantes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. No entanto, sua aplicação tem sido expandida para além da firma isolada. A literatura, em especial os estudos sobre *clusters* e APLs, demonstra que a competitividade pode ser impulsionada por recursos e capacidades que emergem do contexto territorial. *Clusters*, por serem concentrações geográficas de empresas interconectadas,

permitem a criação de externalidades positivas, como a facilitação do fluxo de informações e o desenvolvimento de redes de relacionamento eficientes (Faria; Oliveira Junior, 2019; Porter, 2000).

Esses elementos coletivos podem se tornar recursos valiosos e difíceis de imitar, se o APL possuir uma governança ativa e uma estrutura institucional que os suporte (Hervás-Oliver; Albors-Garrigós, 2007; Faria; Oliveira Junior, 2019;). Assim, a aplicação da RBV a arranjos produtivos exige que a análise se volte para como os recursos, sejam eles tangíveis (como a infraestrutura compartilhada) ou intangíveis (como a reputação coletiva e o conhecimento técnico), são combinados e explorados em um nível que transcende a empresa individual.

Essa perspectiva é sustentada por pesquisas empíricas. Hervás-Oliver e Albors-Garrigós (2007), por exemplo, aplicaram empiricamente a RBV a *clusters* de cerâmica na Espanha e na Itália para identificar e avaliar os recursos e capacidades do agrupamento e a forma como esses recursos únicos podem influenciar seu desempenho. De forma semelhante, o estudo de Florêncio e Oliveira (2018) sobre o setor de flores na Serra da Ibiapaba constatou que recursos intangíveis (humanos, inovadores e reputacionais) e forças institucionais informais, como a cultura e a satisfação das equipes, são determinantes do desempenho superior das produtoras pesquisadas. Complementando essa visão, Faria e Oliveira Junior (2019) aplicaram a RBV a um *cluster* de eletroeletrônicos e identificaram que recursos como o conhecimento técnico no desenvolvimento de projetos para concorrência em editais de fomento governamental e a rede de relacionamentos eficiente foram fontes de vantagem competitiva sustentável para o *cluster* como um todo, demonstrando a pertinência da teoria para o nível de análise territorial.

Essa articulação teórica permite uma análise mais sofisticada, pois vai além da classificação de recursos, mas se concentra em interpretar como o ambiente de um APL — com suas redes de relacionamento, instituições de suporte e conhecimento compartilhado — molda os recursos e capacidades que se manifestam como uma vantagem competitiva sustentável para o setor. Essa compreensão, de que a competitividade pode emergir não apenas de ativos individuais, mas de recursos e capacidades coletivamente construídas, é a base que guia a presente pesquisa na Serra da Ibiapaba.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se uma abordagem qualitativa, caracterizada pela valorização da descrição, da interpretação e da subjetividade (Flick; Von Kardorff, Steinke, 2004), permitindo uma compreensão aprofundada do arranjo produtivo local de sucos e polpas na Serra da Ibiapaba. Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa favorece a análise detalhada e contextualizada dos fatos investigados, o que contribui para a aplicação analítica da RBV ao caso.



Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois identifica e compreende os fatores que contribuem para o desempenho competitivo do arranjo produtivo local de sucos e polpas na Serra da Ibiapaba. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, caracteriza-se como um estudo de caso, por permitir a investigação intensiva de uma realidade específica, oferecendo subsídios empíricos relevantes para a consolidação de conhecimento científico (Alves, 2020).

A escolha do arranjo produtivo local de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba como unidade de pesquisa, sob a luz da teoria RBV é uma abordagem metodológica justificada pela literatura, que demonstra a aplicabilidade da teoria para a análise de aglomerados produtivos (Hervás-Oliver e Albors-Garrigós, 2007; Florêncio e Oliveira, 2018; Faria e Oliveira Junior, 2019).

A técnica de triangulação de dados foi adotada para garantir maior consistência e validade aos achados, combinando pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa documental envolveu a análise de fontes secundárias de instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frutas e Derivados (Abrafrutas), Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado do Ceará (Ceará), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) selecionadas por sua atualidade (2017 a 2025) e relevância para o setor. Foram examinados relatórios, bases estatísticas e registros empresariais com foco na caracterização do setor, porte das empresas, políticas de incentivo e dinâmica produtiva. As informações foram organizadas em planilha e analisadas por eixos temáticos, servindo de base complementar à interpretação dos dados coletados nas entrevistas.

A seleção dos participantes da pesquisa buscou abarcar a diversidade de atores que compõem o APL, incluindo consultores, membros de instituições de suporte e representantes de empresas, o que fortalece a análise sob uma perspectiva coletiva.

Portanto, participaram da pesquisa seis profissionais selecionados por sua atuação na gestão e articulação setorial, cujas percepções foram fundamentais para a aplicação do modelo VRIO em nível do arranjo produtivo. Os participantes desta pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes das entrevistas, garantindo que a participação foi voluntária e que o anonimato e a confidencialidade seriam mantidos. O Quadro 2 apresenta o perfil dos participantes:

Quadro 2 – Síntese dos entrevistados

| Entrevistado   | Escolaridade | Função                          | Organização  |
|----------------|--------------|---------------------------------|--|
| Entrevistado A | Doutorado    | Chefe do departamento de ensino | Instituição de ensino, pesquisa e extensão tecnológica   |
| Entrevistado B | Mestrado     | Gestor                          | Agroindústria multinacional com atuação em produtos orgânicos e referência em qualidade e gestão |

|                |              |                     |  |
|----------------|--------------|---------------------|--|
| Entrevistado C | Técnico      | Consultor           | Consultoria especializada em agronegócio                   |
| Entrevistado D | Superior     | Técnico             | Instituição de apoio ao micro e pequeno empreendedor local |
| Entrevistado E | Especialista | Presidente          | Associação de Indústrias da Região                         |
| Entrevistado F | Doutorado    | Engenheiro agrônomo | Organização social de fomento ao desenvolvimento rural     |

Fonte: elaboração própria (2024).

As entrevistas foram realizadas entre junho e setembro de 2024, remotamente, via plataformas *Google Meet* ou *Microsoft Teams*. O roteiro semiestruturado foi dividido em duas etapas: a primeira investigou a percepção geral dos participantes sobre o setor e a segunda teve como foco a identificação de recursos e capacidades coletivas estratégicas, com base na RBV (Barney, 2011). Para cada recurso identificado, os entrevistados foram convidados a avaliá-lo quanto às quatro dimensões do modelo: valor, raridade, imitabilidade e organização. O quadro 3 apresenta os blocos temáticos utilizados na segunda etapa do roteiro.

Quadro 3 – Blocos temáticos utilizados no roteiro de entrevista

| Bloco temático                     |               | Questões   |
|------------------------------------|---------------|--|
| Visão geral do APL e seus recursos |               | Quais você considera os principais recursos e capacidades do arranjo produtivo local da Serra da Ibiapaba que contribuem para a competitividade do setor de sucos e polpas como um todo?   |
| Análise VRIO de Recursos Coletivos | Valor         | O recurso identificado permite ao APL explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no mercado? Por exemplo, a 'produção orgânica' gera um diferencial de valor que permite ao APL alcançar novos mercados e clientes?   |
|                                    | Raridade      | O recurso identificado é raro no contexto da Serra da Ibiapaba? Ele é controlado por um pequeno número de empresas ou instituições, ou é algo amplamente disponível a todos os membros do APL?   |
|                                    | Imitabilidade | Qual é o grau de dificuldade para que outros APLs ou regiões imitem esse recurso? As barreiras são de natureza histórica (como a tradição da produção orgânica), social (relacionamentos e confiança), ou dependem de grandes investimentos financeiros?                             |
|                                    | Organização   | O APL como um todo, incluindo suas associações e instituições de suporte, está organizado para explorar plenamente esse recurso? Há práticas, normas ou colaborações que garantem o aproveitamento do recurso, como parcerias com o IFCE ou a Associação das Indústrias da Ibiapaba? |

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Os dados das entrevistas foram gravados, transcritos e organizados em planilha eletrônica para sistematização. A análise de dados, por sua vez, foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). O processo seguiu as três fases clássicas: 1) pré-análise, que envolveu a leitura flutuante das transcrições para uma imersão inicial no conteúdo; 2) exploração do material, na qual as falas dos entrevistados foram segmentadas em unidades de registro e codificadas. Essas unidades foram categorizadas de forma a se alinharem aos eixos teóricos da pesquisa, ou seja, as

dimensões da Visão Baseada em Recursos (RBV) e do modelo VRIO; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde as categorias identificadas foram analisadas para identificar padrões, convergências e divergências de percepção entre os diferentes atores do APL.

As unidades de registro foram categorizadas de acordo com os eixos analíticos definidos previamente. Para a identificação das categorias, a análise seguiu um método temático-indutivo, no qual os dados foram agrupados em categorias baseadas no referencial teórico, iniciando pela identificação dos recursos, em uma segunda camada de análise, essas categorias foram confrontadas com as dimensões do modelo VRIO para determinar a implicação competitiva de cada recurso para o APL como um todo (Quadro 4).

Quadro 4 – Categorias de análise para roteiro de entrevista

| <b>Categoria Analítica</b>      | <b>Subcategoria</b>                  | <b>Descrição</b>  |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| Visão Baseada em Recursos (RBV) | Recursos Físicos/Tangíveis           | Inclui menções a localização, estrutura física, maquinário e automação, além de infraestrutura de transporte e logística.   |
|                                 | Recursos Financeiros                 | Menções a capital próprio, acesso a crédito, financiamentos e incentivos fiscais para o setor.  |
|                                 | Recursos Humanos                     | Percepções sobre a qualificação da mão de obra, capacitação, formalização do trabalho e o clima organizacional no APL.  |
|                                 | Recursos de Conhecimento/ Inovadores | Inclui discussões sobre inovação em produtos e processos, parcerias com instituições de ensino (como o IFCE) e a capacidade de pesquisa e desenvolvimento do setor. |
|                                 | Recursos Reputacionais               | Refere-se à percepção da qualidade dos produtos, a reputação da marca (individual e coletiva), e o reconhecimento do APL (como a produção orgânica).                |
| Modelo VRIO                     | Valor (V)                            | Análise sobre como um recurso permite ao APL explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no mercado.  |
|                                 | Raridade (R)                         | Avaliação da escassez do recurso entre os concorrentes locais e outros APLs.  |
|                                 | Imitabilidade (I)                    | Discussão sobre as barreiras para a imitação, como custos, dependência histórica ou complexidade social.  |
|                                 | Organização (O)                      | Percepção sobre como o APL, por meio de associações ou parcerias, explora e se beneficia do recurso.  |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Na próxima seção, Análise e Discussão dos Resultados, serão apresentadas e interpretadas as evidências empíricas obtidas por meio desse processo, com o intuito de identificar os recursos e capacidades que moldam o cenário competitivo do APL à luz do modelo VRIO.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE AGROINDÚSTRIA DE SUCOS E POLPAS DA SERRA DA IBIAPABA

A fruticultura irrigada de alta tecnologia no Ceará continua a ser uma das atividades mais expressivas da agricultura estadual, consolidando o Estado como um dos principais exportadores de

frutas frescas e sucos do Brasil. Em 2023, o setor alcançou um recorde histórico de exportações, somando US\$ 129,2 milhões, o que representou um crescimento de 29% em relação a 2022 (Brasil, 2024).

A Região da Ibiapaba, um dos seis principais polos de fruticultura do Ceará, possui uma área de 4.757 km<sup>2</sup>, o que equivale a 5,75% do território estadual. Situada no noroeste cearense, a cerca de 302 km de Fortaleza, a região tem uma população estimada em 347.548 habitantes, distribuídos entre nove municípios: Carnaubal, Croata, Guaraciaba do Norte, Ibiapina, Ipu, São Benedito, Tianguá, Ubajara e Viçosa do Ceará (IBGE, 2022; Ceará, 2024).

A localização estratégica permite às empresas reduzirem custos logísticos e aumentar a competitividade global. Andersson e Segerdahl (2012) destacam que, no contexto das cadeias globais de valor, a localização das atividades produtivas é determinante para o sucesso empresarial.

Os entrevistados corroboram essa perspectiva, afirmando que a decisão de instalar empresas de sucos e polpas na Serra da Ibiapaba se deve ao potencial da região para a produção agrícola. O clima, o solo, os recursos hídricos e o acesso a insumos foram os principais motivos apontados. Além disso, todos os entrevistados destacaram a importância do setor para a região e visualizam um forte potencial de crescimento futuro.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RECURSOS

A análise dos dados obtidos por meio de entrevistas e pesquisa documental revelou uma dinâmica competitiva no setor de agroindústria de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba que transcende a mera posse de recursos individuais. Em linha com a literatura sobre arranjos produtivos locais, a competitividade do setor é moldada pela interação e articulação de recursos em um contexto coletivo, caracterizado pela cooperação e proximidade geográfica. Os principais recursos identificados são avaliados sob a lente do modelo VRIO, com foco em sua implicação para o APL como um todo.

### 4.2.1 Tecnologia e automação dos processos: um recurso tangível potencializados por capacidades intangíveis do APL

Há uma convergência na opinião de todos os entrevistados: o fator tecnologia é um dos recursos que confere competitividade ao setor. A modernização da produção a partir da aquisição de maquinário e a automação dos processos é mencionada pelos entrevistados como recursos que agregam valor ao negócio, oferecendo eficiência, maior produtividade e qualidade.

A automação industrial é percebida como um fator de competitividade, com processos menos manuais que resultam em maior produtividade e volume de produção, sendo considerado um recurso valioso, pois permite que as empresas respondam rapidamente a uma alta de demanda no mercado.

A pesquisa aponta ainda que a adoção de tecnologias é um fenômeno recente e está associada a processos de sucessão em empresas familiares e à chegada de novos empreendimentos. Curiosamente, a modernização é impulsionada pela participação em grupos empresariais e pela busca por tecnologia no Estado do Ceará e fora do País. Isso sugere que o recurso tecnológico, embora tangível, está intrinsecamente ligado a capacidades intangíveis e à articulação coletiva do APL, como a troca de informações e o acesso a redes de inovação.

A dificuldade de imitação do recurso não se limita ao alto custo financeiro, mas também à carência de mão de obra capacitada para realizar manutenção e adaptação dos maquinários. Portanto, a vantagem competitiva sustentável é gerada quando a tecnologia é combinada com uma capacidade do APL de capacitar e reter talentos, de forma a superar as barreiras de conhecimento técnico e de logística. Essa perspectiva está alinhada com a literatura que aponta que a tecnologia, por si só, não é suficiente para gerar vantagem competitiva, sendo necessário que a empresa (ou APL) disponha de capacidades dinâmicas para adaptá-la e reconfigurá-la estrategicamente (Schneider *et al.*, 2025), visto que a posse do recurso é menos importante do que a capacidade de o explorar de forma coordenada (Zhang *et al.*, 2021).

O diferencial competitivo sustentável é gerado pela capacidade de articulação coletiva do APL para resolver essas lacunas. A busca por essa mão de obra, como o Entrevistado C afirma, é feita com a participação desses grupos empresariais, que buscam justamente com a parte de manutenção. A parceria com uma instituição federal de ensino, que fornece estagiários e conhecimento, exemplifica como a colaboração entre instituições e empresas pode transformar a tecnologia em uma fonte de vantagem sustentável, ao suprir a demanda por profissionais qualificados.

Pela análise do Modelo VRIO, este recurso foi classificado como valioso, raro e difícil de imitar. Contudo, a sua plena exploração pelo setor ainda é parcial, o que indica que a governança do APL precisa ser aprimorada para que o setor usufrua de uma vantagem competitiva persistentemente acima da média.

#### **4.2.2 Produção orgânica: a vantagem sustentável forjada em conhecimento tácito e reputação coletiva**

A produção orgânica emerge como um dos recursos mais estratégicos do setor. O aumento do consumo de alimentos orgânicos no Brasil e no mundo, confere a esse recurso um valor intrínseco, que

se reflete em um maior valor comercial do produto em relação ao convencional. Sua escolha está relacionada à busca por mais qualidade de vida e cuidados com a saúde, já que esses produtos são livres de agrotóxicos e produtos químicos sintéticos como defensivos agrícolas e pesticidas. Nesse contexto, a Serra da Ibiapaba já é percebida como uma referência em produção orgânica, o que demonstra a existência de um ativo intangível em nível do APL.

A dificuldade de imitação, no entanto, vai além do aspecto técnico. Como ressalta a RBV, a vantagem competitiva sustentável reside em recursos socialmente complexos, como reputação e confiança (Barney; Hesterly, 2011). A produção orgânica, neste contexto, é um exemplo clássico da interdependência entre um recurso físico (o método de cultivo) e um conjunto de conhecimentos tácitos, certificações, e uma governança institucional que promove a valorização do produto, elementos estes que são dificilmente replicáveis por concorrentes de outras regiões (Penrose, 1959; Amit; Schoemaker, 1993; Konneh; Monson, 2024).

Estudos empíricos recentes corroboram essa perspectiva. Konneh; Monson (2024) destacam que, em mercados agroalimentares, a combinação entre práticas sustentáveis e governança institucional fortalece o valor percebido do produto e cria barreiras à imitação. Da mesma forma, Florêncio e Oliveira (2018), em estudo sobre a cadeia de flores, observaram que a certificação e a articulação institucional se configuram como recursos intangíveis centrais à vantagem competitiva em segmentos com elevada exigência de qualidade e rastreabilidade.

A análise demonstra que as empresas têm se organizado para explorar este recurso, desenvolvendo normas e procedimentos para sua implementação e manutenção. O exemplo da empresa participante da pesquisa, que se beneficia de um sistema de valorização da agricultura orgânica, ilustra como a articulação entre as empresas e o ambiente local pode gerar uma vantagem sustentável. Em suma, a produção orgânica se configura como uma vantagem competitiva sustentável para o APL, pois está enraizada em uma combinação de recursos tangíveis e capacidades intangíveis coletivamente construídas.

#### **4.2.3 Localização geográfica, acesso à matéria-prima e qualidade do produto: recursos de paridade competitiva no APL**

Em contraste com os recursos de tecnologia e produção orgânica, a localização geográfica, o acesso à matéria-prima e a qualidade básica do produto foram classificados como recursos de paridade competitiva.

A localização do APL na Serra da Ibiapaba, com suas condições naturais que favorecem o cultivo, como clima adequado, solo fértil e água em abundância, por conta do açude Jaburu, é um fator



motivador para o investimento no setor. A proximidade com o principal insumo, as frutas, reduz custos de transporte e perdas na colheita, agregando valor à cadeia produtiva. Como bem sintetizou um dos entrevistados: "em partes, eu acho que é a disponibilidade de frutas na região pra se desenvolver esse trabalho. Eu acredito que um dos principais pontos seria essa questão das frutas" (Entrevistado E, 2024).

Portanto, a localização física na Serra da Ibiapaba confere um acesso facilitado a insumos, o que é valioso por reduzir custos logísticos e perdas, mas não é raro, pois todas as empresas do setor no APL usufruem do mesmo benefício (Barney, 2011). A tentativa de algumas empresas de estabelecer parcerias exclusivas com produtores reflete uma estratégia individual de tentar se apropriar de um recurso coletivo, mas o benefício ainda é amplamente compartilhado.

O Entrevistado D ressalta: "eu acho que no mercado, todas elas conseguem se sair muito bem, tanto em compras, como em vendas, em qualquer lugar que ela esteja, desde que ela tenha condições mínimas de acesso, de alguma rodovia, de alguma estrada para ter acesso a essa indústria que é algo comum hoje em praticamente quase todas as regiões".

A mesma forma se aplica à qualidade do produto. Embora seja um recurso valioso para a expansão em novos mercados, na visão dos entrevistados, a análise do APL revela que a qualidade básica não é rara no setor, pois a maioria das empresas atendem a um padrão legal, dentro da legislação vigente, portanto a falta de diferenciação (selos, rastreabilidade) faz com que a qualidade seja percebida como homogênea entre os competidores, gerando apenas paridade. Conforme argumenta Peteraf (1993), a simples presença de um recurso valioso não garante desempenho superior se ele não for escasso. Além disso, a capacidade de gerar valor depende de como o recurso é utilizado e posicionado estrategicamente no mercado, o que envolve, no caso da qualidade, investimentos em *branding*, certificações, *design* de produto e experiência do cliente (Monson *et al.*, 2024).

A análise desses recursos, portanto, não apenas reitera a validade da RBV, mas também serve como um diagnóstico para o APL. As conclusões indicam que a competitividade do setor depende de sua capacidade de evoluir e transformar recursos de paridade competitiva em fontes de diferenciação, através de uma governança mais efetiva e da promoção de ações coletivas, como a capacitação técnica para o controle de qualidade e a busca por certificações.

#### 4.3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E ANÁLISE DO MODELO VRIO NO APL

Para embasar empiricamente as análises e discussões apresentadas, o Quadro 5 sintetiza as percepções dos entrevistados sobre os recursos e capacidades identificados no arranjo produtivo local da Serra da Ibiapaba. A seleção dos trechos busca evidenciar as convergências e divergências de

opiniões, permitindo uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas que moldam a competitividade do setor. As falas dos participantes, categorizadas de acordo com as dimensões do modelo VRIO, fornecem o suporte empírico direto para as interpretações realizadas nesta seção.

Quadro 5 - Análise VRIO de Recursos e Capacidades no Arranjo Produtivo Local de Polpas e Sucos da Serra da Ibiapaba

| Recurso   | Dimensão VRIO            | Trechos da Entrevista (Transcrição)   | Análise e Implicação para o APL  |
|---|--------------------------|---|--|
| Localização Geográfica e Acesso à Matéria-Prima | Valor                    | "A nossa região, é uma das regiões, q tem a maior produção de maracujá até do Nordeste" (Entrevistado D).<br>"Temos água em abundância, por conta do açude Jaburu, clima propício, solo propício" (Entrevistado E).<br>"Então, barateia no transporte também, então, isso ajuda muito e, por estar no campo, geralmente, tem incentivo do governo e é muito mais fácil" (Entrevistado C).       | Este recurso é claramente valioso, pois a localização do APL proporciona condições naturais favoráveis e reduz custos logísticos.  |
|   | Raridade                 | "Eu acho que no mercado, todas elas conseguem se sair muito bem, tanto em compras, como em vendas, em qualquer lugar que ela esteja" (Entrevistado D).<br>"O que algumas empresas têm feito é formar um contrato com um núcleo de produtores pra ela ser, praticamente, exclusiva ou quase que exclusiva" (Entrevistado E).   | A raridade não se aplica a nível coletivo, pois o benefício é compartilhado por todas as empresas do APL. As tentativas de exclusividade são estratégias individuais que não alteram a paridade competitiva geral. |
| Tecnologia e Automação                          | Valor                    | "Eu compreendo que empresas que tenham recursos tecnológicos conseguem se destacar" (Entrevistado F).<br>"Com processos menos manuais e acabam sendo mais produtivas, tanto em relação ao volume de produção, quanto em relação a própria produtividade" (Entrevistado B).  | O recurso é valioso por melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade, permitindo que as empresas aproveitem a "alta de demanda no mercado".  |
|   | Raridade e Imitabilidade | "A dificuldade que eles têm é justamente com a parte de manutenção, às vezes o equipamento precisa da manutenção, quebra" (Entrevistado A).<br>"A gente ainda tem esse gargalo, vejo algumas empresas com esses gargalos até quando a gente fala da parte da inovação" (Entrevistado A).<br>"Não é difícil, mas é necessário um grande investimento para copiar esse recurso" (Entrevistado B). | A raridade e a dificuldade de imitação não estão na tecnologia em si, que pode ser adquirida, mas na capacidade do APL de organizar e manter mão de obra qualificada e serviços de manutenção.                     |
| Produção Orgânica                               | Valor                    | "Orgânico já é uma vantagem muito grande" (Entrevistado C).<br>"Ele já tem um valor agregado no mercado bem maior" (Entrevistado F).<br>"Buscar a sustentabilidade faz com que mantenha o sistema sustentável" (Entrevistado A).  | O recurso é valioso porque a produção orgânica tem um mercado mais estável e um valor comercial superior, que se alinha com a crescente demanda por alimentos saudáveis.   |
|   | Raridade e Imitabilidade | "A complexidade está aí: formar pessoas como produtores orgânicos, só assim você vai ter uma indústria de processamento orgânica" (Entrevistado F).   | A raridade e a dificuldade de imitação residem na "complexidade social" e no conhecimento tácito   |

|                      |                          |  |   |
|----------------------|--------------------------|--|---|
|                      |                          | "Não é fácil de imitar, um detalhe é que a propriedade para ser considerada orgânica ela precisa passar por um processo delicado, que é de conversão" (Entrevistado B).  | para a formação de uma "cultura orgânica" e na reputação que a acompanha, fatores intrínsecos ao arranjo produtivo.   |
| Qualidade do Produto | Valor                    | "A qualidade tem agregado muito, muito mesmo" (Entrevistado C).<br>"Enquanto umas empresas aqui, exploram o mercado local por falta de ter um controle de qualidade melhor, aquelas empresas que implantaram, não só conseguiram expandir suas vendas a nível estadual, mas a nível nacional e internacional" (Entrevistado A).  | A qualidade é valiosa porque é um fator que permite a expansão para novos mercados e a conquista de clientes mais exigentes.  |
|                      | Raridade e Imitabilidade | "Eu acho q a indústria hoje, na Ibiapaba, se a gente for resumir tudo, eu acho q ela faz hoje o básico" (Entrevistado D).<br>"É algo que você não enxerga nas indústrias de alimento e, principalmente, nas indústrias de polpas e frutas na Ibiapaba, apesar de ter uma facilidade de acesso, inclusive, gratuito, nem custo você tem ... e as empresas não estão atentando pra isso" (Entrevistado D). | A qualidade básica não é rara, e o potencial de diferenciação (via certificações e controles mais rígidos) não é plenamente explorado, mesmo com a disponibilidade de recursos de capacitação no próprio APL. |

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos trechos das entrevistas, corrobora a complexidade do cenário competitivo do setor. As falas revelam que, embora o acesso a recursos como a matéria-prima seja um fator de paridade competitiva, o real diferencial está na capacidade do arranjo produtivo local de organizar e explorar recursos que são intrinsecamente intangíveis e socialmente complexos, como a tecnologia, a qualidade e, principalmente, a produção orgânica. As percepções dos entrevistados, portanto, servem como alicerce para as conclusões que serão apresentadas a seguir.

A análise aprofundada dos dados e a aplicação do modelo VRIO em nível de APL permitem ir além da simples classificação de recursos. O estudo demonstrou que a competitividade do setor de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba é uma resultante da interação entre os recursos tangíveis e as capacidades intangíveis do APL.

Recursos como a localização geográfica e a qualidade básica do produto são alicerces que garantem a paridade competitiva. Por outro lado, a tecnologia e a produção orgânica se configuram como fontes de vantagem sustentável, pois sua força não está na sua posse individual, mas na sua articulação com a capacidade coletiva de inovar, se organizar e gerar uma reputação de valor no mercado. Essa compreensão amplia o diálogo com a literatura de estratégia e reforça o potencial de desenvolvimento do APL a partir de ações coordenadas e focadas em seus recursos mais distintivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa alcançou seu objetivo de identificar e analisar os principais recursos coletivos que conferem competitividade ao arranjo produtivo local de sucos e polpas da Serra da Ibiapaba. A aplicação do modelo VRIO demonstrou que a vantagem competitiva do setor é uma resultante da complexa interação entre ativos tangíveis e intangíveis, coletivamente construídos e explorados.

A localização geográfica e o acesso à matéria-prima, embora essenciais, configuram-se como recursos de paridade competitiva, garantindo a sustentação do APL, mas não sua diferenciação. A verdadeira vantagem competitiva sustentável emerge da capacidade do arranjo em coordenar a exploração de recursos como a tecnologia e, de forma mais notável, a produção orgânica.

A produção orgânica, em particular, destaca-se como o recurso mais estratégico do APL. Sua força não reside apenas no método de cultivo, mas na complexidade social e no conhecimento tácito que a cercam, elementos dificilmente replicáveis por concorrentes de outras regiões. A reputação coletiva e a percepção de valor agregada a esses produtos representam uma barreira de imitação robusta, que se traduz em um desempenho superior e em uma posição estratégica no mercado. Por outro lado, o estudo identificou que a tecnologia e a qualidade básica do produto, apesar de valiosas, ainda não são plenamente exploradas devido a lacunas na capacidade de organização do APL, como a falta de mão de obra qualificada para manutenção e a ausência de certificações mais rigorosas.

A principal contribuição teórica do estudo é, portanto, a de reforçar a validade da RBV como uma ferramenta para a análise de aglomerações produtivas, uma área que ainda carece de estudos aprofundados. A análise apresentada vai além do simples enquadramento VRIO e demonstra como a vantagem competitiva em um APL é uma resultante da interação entre recursos internos e o contexto institucional e social do território, em um diálogo com abordagens de *clusters* e desenvolvimento regional.

Os achados práticos fornecem subsídios para que gestores e formuladores de políticas públicas incentivem o fortalecimento da competitividade do APL por meio de ações coordenadas que transformem recursos de paridade em fontes de diferenciação. Isso requer investimentos em capacitação técnica, incentivos para certificações e uma governança mais efetiva que promova a colaboração entre as empresas e as instituições de suporte. Estas melhorias contribuem para a promoção do desenvolvimento regional, da organização coletiva e do fomento da inovação, especialmente para o agronegócio familiar.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de entrevistados. Ainda assim, a triangulação com dados secundários fortaleceu a validade das conclusões. Como sugestões para futuras

pesquisas, recomenda-se: (1) expandir o estudo para outros polos de fruticultura do Nordeste; (2) investigar a interação entre RBV, capacidades dinâmicas e teoria institucional; (3) adotar uma abordagem longitudinal que permita avaliar a evolução das estratégias e recursos ao longo do tempo.

Em síntese, esta pesquisa contribui para a teoria ao aplicar o modelo VRIO a um setor regional agroindustrial e para a prática ao identificar fatores críticos de competitividade sustentável, colaborando com o fortalecimento estratégico da cadeia de sucos e polpas na Serra da Ibiapaba.

## REFERÊNCIAS

- ABRAFRUTAS. Exportações brasileiras de frutas em 2023 ultrapassam US\$ 1,287 bilhão. 2024. Disponível em: <https://abrafrutas.org>. Acesso em: 06 jan. 2025.
- ALVES, N. Passo a Passo: Metodologia da Pesquisa e da Produção Científica. SBN, São Paulo, 2020.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDERSSON, M.; SEGERDAHL, R. Supply Chain Localization Strategies for the Future: A study of Swedish AIE companies. 2012. Dissertação de Mestrado – University of Gävle, Gävle, 2012.
- BAHIA, P. Q.; GOMES, S. C.; SANTANA, A. C.; OLIVEIRA, R. M. D. S.; SILVA, D. C. S. Configuração das relações de integração entre cooperativas e agricultores familiares extrativistas no estado do Pará. *ARACÊ*, v. 6, n. 4, p. 14056-14093, 2024.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BRASIL. Empresa Brasil de Comunicação. Agência Gov. Exportações do agronegócio fecham 2023 com US\$ 166,55 bilhões em vendas. Brasília, 16 jan. 2024. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/exportacoes-do-agronegocio-fecham-2023-com-us-166-55-bilhoes-em-vendas>. Acesso em: 6 jan. 2025.
- BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. Secretaria de Defesa Agropecuária. Anuário das Bebidas Não Alcoólicas 2024: Ano de Referência 2023. Brasília: MAPA/SDA, 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mapa-lanca-anuario-das-bebidas-nao-alcoolicas-2024/AnuriodeBebidasNoAlcolicas2024\\_site.pdf](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mapa-lanca-anuario-das-bebidas-nao-alcoolicas-2024/AnuriodeBebidasNoAlcolicas2024_site.pdf). Acesso em: 6 jan. 2025.
- CARRARESI, L.; MAMAQI, X.; ALBISU, L. M.; BANTERLE, A. Can strategic capabilities affect performance? Application of RBV to small food businesses. *Agribusiness*, v. 32, n. 3, p. 416-436, 2016.
- CEARÁ. Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado do Ceará. Região da Ibiapaba é reconhecida como Polo de Agricultura Irrigada pelo Governo Federal. Fortaleza: SDE, 14 jan. 2025. Disponível em: <https://www.sde.ce.gov.br/2025/01/14/regiao-da-ibiapaba-e-reconhecida-como-polo-de-agricultura-irrigada-pelo-governo-federal/>. Acesso em: 6 mai. 2025.
- CEARÁ. Secretaria do Desenvolvimento Econômico. Cadeias Produtivas do Agronegócio. 2023. Disponível em: <https://www.sde.ce.gov.br/negocios/agronegocio/cadeias-produtivas-do-agronegocio/>. Acesso em: 13 ago. 2024.



CHAHAL, H; GUPTA, M.; BHAN, N.; CHENG, T. C. E. Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, v. 230, p. 107805, 2020.

COLLINS, C. J. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. In: *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness*. Routledge, p. 107-134. 2022.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

CUBBIN, J.; GEROSKI, P. The convergence of profits in the long run: inter-firm and inter-industry comparisons. *The Journal of Industrial Economics*, v. 35, n. 4, p. 427-442, 1987.

ECONODATA. Empresas cadastradas com CNAE de produção e comercialização de frutas, sucos e polpas na Serra da Ibiapaba. 2021. Disponível em: <https://econodata.com.br>. Acesso em: 06 jan 2025.

EMBRAPA. Frutas. In: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Desempenho recente do agro: Frutas. Brasília: Embrapa, 2024. Disponível em: <https://www.embrapa.br/visao-de-futuro/trajetoria-do-agro/desempenho-recente-do-agro/frutas>. Acesso em: 06 maio 2025.

FARIA, A. M.; OLIVEIRA JÚNIOR., M. M. Visão Baseada em Recursos: um estudo do potencial competitivo do cluster de eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí. *Gestão & Regionalidade*, v. 35, n. 106, p. 216-233, 2019.

FERREIRA, N. C. M. Q. F; FERREIRA, J. J. M. The field of resource-based view research: mapping past, present and future trends. *Management Decision*, v. 63, n. 4, p. 1124-1153, 2025.

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

FLORÊNCIO, C. S.; OLIVEIRA, O. V. Determinantes de desempenho do setor de flores. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 17, n. 3, p. 81-99, 2018.

FÔNSECA, E. M. R. Levantamento de conformidades e não conformidades para adequação às boas práticas de fabricação na produção de polpas de frutas. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.

HERVÁS-OLIVER, J. L.; ALBORS-GARRIGÓS, J. Do clusters capabilities matter? An empirical application of the RBV in clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 19, n. 2, p. 113-136, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2022. 2022 Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/panorama>. Acesso em: 13 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Agropecuário. 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/pesquisa/24/76693>. Acesso em: 13 ago. 2024.

KERO, C. A.; BOGALE, A. T. A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, v. 18, n. 10, 2023.

KONNEH, F.; MONSON, S. Unveiling the strategic resource dimension: A bibliometric and systematic review of the Resource-Based View and its application to corporate governance, *The Journal of High Technology Management Research*, v. 35, 2024.

MACEDO, E. R. Avaliação econômica de uma agroindústria familiar para produção de polpa e suco de frutas. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal do Ceará, Sobral, 2024.

MAILANI, D.; HULU, M. Z. T.; SIMAMORA, M. R.; KESUMA, S. A. Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, v. 4, n. 1, p. 1, 2024.

NELSON, R.; WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1982.

PENG, M. W.; WANG, D. Y.; JIANG, YI. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, V.; BAMEL, U., Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions, *Journal of Business Research*, v. 132, 2021.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.

PURNOMO, B. R. Comparative literature study on resource based view and dynamic capability of the firm. In: *Proceeding Kilisuci International Conference on Economic & Business*. p. 844-851. 2024.

QUEIROZ, H. Fruta rica. Produção de polpa de frutas no Brasil e suas oportunidades de mercado. 25 jan. 2025. Disponível em: <https://frutarica.com>. Acesso em: 12 mar. 2025.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p.167-185, 1991.

SANTANA, A. C.; S.; AUGUSTO, G. C. Strategic resources: a study in the wine production chain of fine wines in paraná. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 23, n. 1, 2024.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? *American Economic Review*, v. 75, n. 3, p. 341-350, 1985.

SCHNEIDER, I.; PEREIRA, M. E. S.; HAHN, L.; CAMARGO JÚNIOR, A. S. Adoção de tecnologias digitais para a apropriação de conhecimento, tecnologia e fonte de vantagem competitiva em propriedades rurais de gestão familiar. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, n. 29, 2025.

SILVA, J. P.; FREITAS, C. A. L. L. de; SALES, D. R. R.; PINHEIRO, C. C.; HOSSO , H. S. Transformação rural e sustentabilidade: o impacto da agroindústria de polpa de fruta no assentamento em Tamboril, Ceará. *Journal Of Humanities And Social Science*, v. 29, n. 6, p. 51-59, 2024.

SOUZA, E.; FORTE, S.; TEIXEIRA, S.; OLIVEIRA, Z. M.; TEIXEIRA, S. Revisiting Strategy and Performance Concepts in the Strategy Tripod Framework. *Dutch Journal of Finance and Management*, v. 6, 2023.

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Análise – Revista de Administração da PUCRS*, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2013.

VIDAL, M. F. Fruticultura. *Caderno Setorial ETENE*, Ano 9, n. 337, maio 2024. Fortaleza: Escritório Técnico de Estudos Econ micos do Nordeste – ETENE / Banco do Nordeste do Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/etene/caderno-setorial>. Acesso em: 13 ago. 2024.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 272–280. 1984.

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre. Penso Editora, 2016.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHANG, Y.; HOU, Z.; YANG, F.; YANG, M. M.; WANG, Z. Discovering the evolution of resource-based theory: Science mapping based on bibliometric analysis, *Journal of Business Research*, v. 137, p. 500-516, 2021.