



CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM REDES DE COOPERAÇÃO

 Rita de Cássia Arantes¹  Andréa Aparecida da Costa Mineiro²  Cleber Carvalho de Castro³  Leonardo Pinheiro Deboça⁴

¹Doutoranda em Administração. Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras, Minas Gerais – Brasil. ritadecassia.arantes@gmail.com

²Doutora em Administração. Professora adjunta (UNIFEI). Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI. Itajubá, Minas Gerais – Brasil. andreamineiro@unifei.edu.br

³Doutor em Agronegócios. Professor associado (UFLA). Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras, Minas Gerais – Brasil. clebercastro@ufla.br

⁴Doutor em Administração. Professor associado (UFV- Campus Rio Paranaíba). Universidade Federal de Viçosa – UFV-CRP. Rio Paranaíba, Minas Gerais – Brasil. leonardo.deboça@ufv.br

Resumo

Objetivo do estudo: Objetivou-se, nesta pesquisa, analisar como os processos de criação e apropriação de valor se manifestam em uma rede horizontal do agronegócio.

Metodologia/abordagem: Foi realizado um estudo de caso, na Região do Cerrado Mineiro (RCM). Utilizou-se como fonte a pesquisa documental e entrevistas, cujos dados foram analisados, por meio de análise de conteúdo por frequência.

Originalidade/Relevância: Existem poucas evidências na literatura sobre estudos que explorem processos de criação e apropriação de valor conjuntos em redes horizontais. Diante dessa lacuna, o estudo avança ao abordar, de maneira individualizada, os processos criação e apropriação de valor, considerando a natureza de cooperação das redes.

Principais resultados: Em relação aos resultados alcançados, a RCM cria valor na redução de custos, diferenciação por produto, ampliação de mercado, expertise na produção de cafés, diferenciação, disseminação e fortalecimento da marca. Já, em relação à apropriação de valor, a CMR se apropria pela comercialização do café de potencial qualidade, processo de aprendizagem, prêmio pago no café do cooperado, valorização do produtor e por ter uma maneira singular para a produção de cafés.

Contribuições teóricas/ metodológicas: Entre as principais contribuições, deste estudo, destaca-se a análise individual dos processos de criação e apropriação de valor aplicado às redes horizontais. As considerações reforçam a linha tênue entre os processos de criação e apropriação de valor relacional. Ou seja, além de desenvolver competências internas e habilidades essenciais para a criação e apropriação de valor, as organizações devem traçar estratégias para atingir o equilíbrio entre esses processos.

Palavras-chave: Visão Relacional. Captura de Valor. Redes Horizontais. Agronegócio.

brand. Regarding the appropriation of value, CMR appropriates itself for the commercialization of potential quality coffee, the learning process, the premium paid in the cooperative's coffee, the valorization of the producer and for having a unique way for the production of coffee.

Theoretical / methodological contributions: Among the main contributions of this study, the individual analysis highlights the processes of creation and appropriation of value applied to horizontal networks. The considerations reinforce the fine line between the processes of creation and appropriation of relational value. That is, in addition to developing internal competencies and essential skills for the creation and appropriation of value, organizations must devise strategies to achieve a balance between these processes.

Keywords: Relational View. Capture of Value. Horizontal networks. Agribusiness.

CREACIÓN DE VALOR Y APROPIACIÓN EN REDES DE COOPERACIÓN

Resumen

Objetivo del estudio: El objetivo de esta investigación fue analizar cómo los procesos de creación y apropiación de valor se manifiestan en una red horizontal de agronegocios.

Metodología / abordaje: Se realizó un estudio de caso en la Región Cerrado Mineiro (RCM). Se utilizó como fuente la investigación documental y las entrevistas, cuyos datos fueron analizados mediante análisis de contenido por frecuencia.

Originalidad / Relevancia: Existe poca evidencia en la literatura sobre estudios que exploren procesos de creación y apropiación conjunta de valor en redes horizontales. Ante esta brecha, el estudio avanza abordando individualmente los procesos de creación y apropiación de valor considerando la naturaleza de la cooperación de las redes.

Principales resultados: En relación a los resultados alcanzados, RCM genera valor en reducción de costos, diferenciación por producto, expansión de mercado, especialización en la producción de café, diferenciación, difusión y fortalecimiento de la marca. En cuanto a la apropiación de valor, RCM se apropia para la comercialización de café de calidad potencial, el proceso de aprendizaje, el premio pagado en el café de la cooperativa, la valorización del productor y por tener una forma única para la producción de café.

Aportes teórico-metodológicos: Entre los principales aportes de este estudio, el análisis individual destaca los procesos de creación y apropiación de valor aplicados a las redes horizontales. Las consideraciones refuerzan la delgada línea entre los procesos de creación y apropiación de valor relacional. Es decir, además de desarrollar competencias internas y habilidades esenciales para la creación y apropiación de valor, las organizaciones deben idear estrategias para lograr un equilibrio entre estos procesos.

Palabras clave: Visión relacional. Captura de valor. Redes horizontales. Agroindustria.

CREATING AND APPROPRIATING VALUE IN COOPERATION NETWORKS

Abstract

Objective of the study: The objective of this research was to analyze how the processes of creation and appropriation of value are manifested in a horizontal agribusiness network

Methodology / approach: A case study was carried out in the Cerrado Mineiro Region (CMR) in which documentary research and interviews were used as source, whose data were analyzed through content analysis by frequency.

Originality / Relevance: There is little evidence in the literature about studies that explore processes of joint value creation and appropriation in horizontal networks. In view of this gap, the study proceeds by individually addressing the processes of creation and appropriation of value considering the nature of cooperation of the networks.

Main results: In relation to the results achieved, CMR creates value in cost reduction, differentiation by product, market expansion, expertise in the production of coffee, differentiation, dissemination and strengthening of the

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Arantes, R. de C., Mineiro, A. A. da C., Castro, C. C., & Deboça, L. P. (2021). Criação e apropriação de valor em redes de cooperação. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-24, e18242. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18242>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

ARANTES, Rita de Cássia; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; CASTRO, Cleber Carvalho de; DEBOÇA, Leonardo Pinheiro. Criação e apropriação de valor em redes de cooperação. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-24, 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18242>.

Introdução

A complexidade dos mercados tem remodelado as concepções de competitividade empresarial (Reypens et al., 2016). As estratégias empresariais para obter vantagem competitiva são traduzidas na competição ou cooperação entre empresas e parceiros, e influenciadas pela globalização econômica (Lee et al., 2014; Martins et al., 2017; Zhang & Wang, 2018).

O conceito de vantagem competitiva é analisado sob diversas lentes teóricas (Miguel et al., 2014). Por exemplo, a concepção de valor, proposta por Bowman e Ambrosini (2000), associa o valor ao atendimento das necessidades dos consumidores. Já, para Corte e Gaudio (2014), o conceito de valor é interpretado a partir dos diferentes alvos para quem o valor pode ser criado. Contudo, parece existir um movimento convergente ao conceito de vantagem competitiva para a criação de valor superior (Martins et al., 2017). Assim sendo, a vantagem competitiva de uma empresa não deve ser considerada sinônimo de desempenho superior (Peteraf & Barney, 2003). Em outras palavras, uma empresa, mesmo que detenha alguma vantagem competitiva, só possui desempenho superior em relação à outra, se conseguir apropriar-se do valor criado (Coff, 1999, 2010).

Os conceitos de criação e apropriação de valor podem ser considerados como formas de lançar novas discussões acerca do desempenho das firmas. Enquanto a criação de valor pode ser entendida como o processo de “acumulação e transformação de recursos valiosos que aumentam o valor de uso percebido dos produtos de uma empresa” (Pavlínek & Ženka, 2016, p. 941), a apropriação de valor pode ser compreendida como sendo a “capacidade da empresa de capturar material (renda) ou um valor imaterial (por exemplo, conhecimento, reputação) recebido em troca de um valor de uso, criado para usuários em potencial (Dubosson-Torbay et al., 2002, p. 182)”.

Embora o conceito de criação de valor tenha se destacado na literatura como meio para explicar a competitividade de uma empresa, nas últimas décadas, há evidências que a capacidade de apropriação do valor parece ser tão importante quanto à capacidade de criação (Wang & Rajagopalan, 2015). Nesse sentido, os trabalhos de Wang e Rajagopalan (2015) e Fischer e Sojer (2015) mostraram que há poucos esforços na literatura, para compreender, de forma conjunta, os processos de criação e apropriação de valor. Para os autores, grande parte dos trabalhos se empenha em explorar como o valor é criado (Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak et al., 2007; Coff, 2010; Corte & Gaudio, 2014). Nesse mesmo sentido, Makadok e Coff (2002) e Corte e Gaudio (2014) destacaram a importância de um olhar individual para os processos de criação e apropriação de valor, visto que eles podem exigir das empresas competências e habilidades distintas. Cabe salientar que há uma ênfase da literatura na investigação dos processos de criação e apropriação de valor em redes verticais (Fischer & Sojer, 2015; Reypens et al., 2016; Gandia & Parmentier, 2017; Dyer et al., 2018). Em síntese, nestes estudos, buscou-se esclarecer como os diferentes elos da rede (fornecedores, compradores, empresas e outros) apropriam-se do valor criado. Contudo, há poucas evidências, na literatura, sobre estudos que explorem esses processos em

redes horizontais, àquelas empresas que optam por coordenar algumas de suas atividades, de maneira conjunta, porém essas empresas possuem uma independência entre si (Balestrin & Verschoore, 2016).

Apesar de reconhecida a necessidade de estudos que considerem de forma individual os processos e criação e apropriação de valor em redes horizontais, não foram encontrados estudos que suplantassem essa lacuna. A importância de investigar o tema, reside no fato de que as empresas podem precisar de recursos e estratégias distintas para ora criarem valor, ora se apropriarem do valor. Isso se faz importante nas redes de cooperação, tendo em vista que o conceito de sinergia e complementariedade de recursos são fatores de críticos para longevidade dessas estruturas (Pereira & Pedroso, 2005). Em outros termos, abrir a caixa preta da criação e apropriação de valor pode permitir às empresas um olhar para suas próprias capacidades e estratégias, bem como sua atuação na rede. Além disso, para as redes de cooperação, isso parece ainda mais significativo, tendo em vista que o valor criado pela rede deve ser distribuído em suas partes. Diante disso, o estudo se norteia pela seguinte questão de pesquisa: Como os processos de criação e apropriação de valor se manifestam em uma rede horizontal do agronegócio? Portanto, objetivou-se, neste artigo, analisar como os processos de criação e apropriação de valor se manifestam em uma rede horizontal do agronegócio.

Para responder a essa questão, a Região do Cerrado Mineiro foi escolhida como campo empírico desse estudo. A Região Cerrado Mineiro (RCM) abrange 55 municípios localizados nas mesorregiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas que apresentam padrões climáticos uniformes, propiciando, dessa forma, a produção de cafés reconhecidos como especiais. A RCM é composta, atualmente, por sete cooperativas, sete associações e uma fundação que atuam como membros na implantação dos planos estratégicos elaborados em conjunto com a uma fundação. Segundo dados da Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) e da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), a região abrange 4.500 produtores em uma área de produção de 234.000 hectares. A produção de café na Região do Cerrado Mineiro representa 12,7% de toda produção brasileira de cafés e 25,4% da produção total de Minas Gerais (Região do Cerrado Mineiro, 2020). A intensidade da atividade, nesta região, é representativa para a economia brasileira, visto que produziu em 2020, 6 milhões de sacas, um crescimento de 30,7% em relação ao período anterior (Conab, 2020).

O trabalho está estruturado em quatro seções além desta introdução. Na próxima seção são apresentados os principais aspectos teóricos que embasam a pesquisa, como a criação e apropriação de valor. Em seguida, o percurso metodológico, pautado em um estudo de caso da Região do Cerrado Mineiro. Na seção quatro, apresentam-se os resultados, organizados conforme os objetivos específicos. Por fim, na seção cinco, apresentam-se as considerações finais, limitações e propostas de trabalhos futuros.

Referencial teórico

Vantagens Competitivas na Perspectiva Relacional

Dyer e Singh (1998), diante das potencialidades dos relacionamentos para a vantagem competitiva organizacional, retomam a concepção de estratégias coletivas de ação e introduzem uma nova abordagem: a “visão relacional” da vantagem competitiva. As estratégias coletivas são ações de cooperação entre as organizações que surgem a partir das necessidades das organizações lideradas como a instabilidade do mercado. Sob o prisma da visão relacional, a competitividade da organização não se limita aos seus recursos internos, mas também se constitui de recursos que a organização acessa por meio dos relacionamentos (Dyer & Singh 1998; Lavie, 2007).

Tratando-se, especificamente, das redes de cooperação, Balestrin e Verschoore (2016) apresentam alguns ganhos derivados dos relacionamentos em rede, que podem atuar no fortalecimento da competitividade da empresa, são eles: i) escala e poder de mercado; ii) geração de soluções coletivas; iii) redução de custos e riscos; iv) aprendizagem coletiva e; v) inovação colaborativa. Na Tabela 1, sintetizam-se os principais ganhos, bem como seus benefícios aos participantes.

Tabela 1 – Ganhos competitivos derivados dos relacionamentos em redes.

Ganho Competitivo	Definição	Benefícios para os associados
Escala de Poder e Mercado	Possibilidade de ampliar a capacidade de ação de uma empresa por meio da união com outras empresas e instituições.	Poder de barganha, legitimidade, representatividade, credibilidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Diz respeito todos os serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados para o desenvolvimento conjunto de seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, garantia de crédito, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	Refere-se ao compartilhamento de custos e riscos de determinadas ações que são comuns aos associados.	Atividades compartilhadas, complementariedade de recursos, facilidade transacional.
Aprendizagem coletiva	A socialização do conhecimento entre os participantes e o acesso a conhecimentos externos.	Acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.
Inovação colaborativa	Ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresa.	Novos produtos, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de negócios.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2016).

Tendo em vista os inúmeros ganhos competitivos que as redes de cooperação são capazes de oferecer a seus associados, Balestrin e Verschoore (2016) afirmaram que muitos deles também contribuem para o processo de criação de valor, tendo em vista que as soluções coletivas têm potencial para proporcionar vantagens raras e difíceis de imitar, como a reputação ou imagem da rede. Ngugi et al. (2010) afirmaram que as empresas são capazes de criar valor, por meio de seus relacionamentos. Para os autores, o relacionamento entre os atores da rede, configura-se em um processo dinâmico que permite o compartilhamento de riscos, o estabelecimento de novas competências, além de proporcionar vantagens em custo ou receita. Ao tratar de relacionamentos, especificamente em redes de cooperação,

elementos como a confiança, o comprometimento e a comunicação entre as empresas também foram destacados por Corte e Gaudio (2014) e Claro et al. (2003) como fatores importantes para a criação de valor em redes. Esse tópico será abordado na sequência.

Criação de valor de acordo com a Visão Relacional

As origens e definições do conceito de criação de valor compõem-se de diferentes tipos de atores e são interpretadas a partir dos diferentes alvos para quem o valor pode ser criado (Corte & Gaudio, 2014). Desse modo, torna-se possível compreender a criação de valor como sendo: o resultado do trabalho humano (Marx, 1990), do esforço empreendedor (Bowman & Ambrosini, 2000), do conhecimento (Coff, 2010), dos recursos (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2006) ou de atividades distintas da firma (Porter, 1985). Ademais, há muitos outros fatores que interferem na criação de valor, tais como: mercados virtuais, cadeias de valores, inovações, recursos humanos e da firma, redes estratégicas e outros (Ito et al., 2012).

Na visão organizacional, “o valor é criado quando as empresas desenvolvem ou inovam nas formas de fazer coisas, seja por novos métodos, tecnologias ou por novas formas de matéria-prima” (Lepak et al., 2007, p. 182). Para Bowman e Ambrosini (2000), os responsáveis por atribuir um “novo valor de uso” para os *inputs* da organização são seus próprios membros. Logo, o valor é criado, por meio das interações entre membros, rotinas, processos e ferramentas em uma organização (Corte & Gaudio, 2014).

Nessa perspectiva, o conceito de criação de valor não deve se limitar aos lucros, mas deve ser analisado sob uma perspectiva mais ampla. Além dos lucros, a criação de valor pode ser traduzida em colaboração, *spillovers* de conhecimento, reputação (marca e imagem), e economias de custos de transação de uma organização (Corte & Gaudio, 2014; Pavlínek & Ženka, 2016).

Dessa forma, em uma tentativa de explorar as possibilidades de criação de valor entre empresas, especificamente nas relações interorganizacionais, Dyer e Singh (1998) adicionam a abordagem da “visão relacional” da vantagem competitiva. Os autores sugerem quatro potenciais fontes de vantagem competitiva, a saber: ativos específicos de relacionamento; rotinas de compartilhamento de conhecimentos; recursos e competências complementares; e governança efetiva. Na Tabela 2, sintetizam-se essas fontes de vantagem competitiva.

Tabela 2 – Fontes de vantagem competitiva sob a ótica relacional

Fontes de vantagem competitiva	Definições
Ativos específicos de relacionamento	São ativos idiossincráticos que advêm de alianças entre firmas, sob mecanismos de governança efetiva. A sinergia na combinação de recursos é capaz de reduzir em custos de transação ou ainda proporcionar ganhos no relacionamento.
Rotina de compartilhamento de conhecimento	São as trocas de informações e de conhecimento nas relações interorganizacionais.
Recurso/ Capacidades complementares	São à complementação entre empresas, seja por meio de terceirização ou outros mecanismos.
Governança	São mecanismos de coordenação, os quais podem reduzir os custos de transação e alavancar os ganhos relacionais, por meio da sinergia na combinação de ativos, competências e conhecimentos.

Fonte: Elaborado com base em Dyer e Singh (1998).

É importante salientar que os ganhos relacionais acontecem quando os parceiros em redes são capazes de criar, compartilhar e investir em ativos idiossincráticos, conhecimento e recursos, além de utilizarem mecanismos de governança que são capazes de reduzir os custos de transação e/ou podem incentivar os ganhos por intermédio de sinergias no compartilhamento de conhecimento e na combinação de ativos específicos (Dyer & Singh, 1998).

Balestrin et al. (2014) complementam que, com o decorrer do tempo, torna-se um desafio para as empresas controlar e manter a propriedade daqueles recursos que se transformaram em valiosos. Assim, a busca pela criação de valor provém da habilidade das empresas em coordenar e complementar os recursos junto a parceiros, e não somente pelo desenvolvimento individual de recursos valiosos. Dessa forma, a vantagem competitiva da firma não se restringe a recursos internos, mas também se constitui daqueles recursos por ela acessados, os quais advêm de seus relacionamentos (Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006).

O relacionamento entre os atores da rede configura-se em um processo dinâmico que permite o compartilhamento de riscos, o estabelecimento de novas competências, além de proporcionar vantagens em custo ou receita (Ngugi et al., 2010). Ademais, os relacionamentos em redes de cooperação envolvem elementos como a confiança, o comprometimento, e a comunicação entre as empresas, como fator para a criação de valor em redes (Corte & Gaudio, 2014).

Wang e Rajagopalan (2015) afirmaram que as organizações podem criar valor, especificamente quando a rede já está consolidada, por meio da aprendizagem e aprimoramento de ativos complementares, enquanto lidam com os conflitos, contingências inesperadas e riscos morais. Logo, as organizações, em redes de cooperação são capazes de criar valor, por meio de um processo dinâmico e interativo de compartilhamento e recodificação de recursos individuais e coletivos (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1999).

Apropriação de valor de acordo com a visão relacional

Apesar da importância atribuída ao conceito de criação de valor para explicar a competitividade de uma empresa, nas últimas décadas, alguns estudiosos (Coff, 1999, 2010; Lavie, 2006; Zhao et al., 2014) identificaram que a capacidade de apropriação do valor parece ser tão importante quanto a sua criação. Como destacado por Coff (1999, 2010), uma firma só possui desempenho superior em relação à outra, se for capaz de capturar o valor criado. Enquanto a criação de valor pode ser conceituada como sendo uma inovação ou reconfiguração de ativos e habilidades para criar um novo valor de uso (Gandia & Parmentier, 2017), a captura ou apropriação de valor se refere à “capacidade da empresa de capturar material (renda) ou um valor imaterial (conhecimento, reputação) recebido em troca de um valor de uso, criado para usuários em potencial (Dubosson-Torbay et al., 2002, p. 182).

Com isso, a vantagem competitiva de uma organização, também pode ser explicada pela excelência de apropriação do valor criado. Portanto, a organização deve direcionar-se para traduzir o valor de uso de seus produtos. Quanto mais valor uma organização é capaz de apropriar, maior será seu potencial para a obtenção de vantagem competitiva (Fischer & Sojer, 2015).

Sob uma lente crítica e dinâmica, Dyer et al. (2018) apresentaram uma revisão da própria abordagem, a Visão Relacional, a fim de explicitar como os processos de criação e apropriação de valor se desdobram ao longo do tempo. Os autores consideram as quatro formas de criação de valor (Tabela 2) e apresentam quatro novas formas para o processo de apropriação de valor, entre elas: (i) replicação ou substituição dos recursos complementares; (ii) desenvolvimento de novos recursos adicionais; (iii) investimento assimétrico em ativos específicos; e (d) inibição a imitação de seu recurso. A síntese é explanada na Tabela 3.

Tabela 3 – Formas de apropriação de valor segundo a visão relacional

Fontes de apropriação de valor	Definições
Replicação dos recursos de parceiro	São a habilidade de uma organização para assimilar ou replicar o conhecimento e recursos de seu parceiro. Isso é capaz de mudar o equilíbrio do poder de barganha e essa organização deve ser capaz de capturar uma porcentagem maior do valor conjunto criado ao longo do tempo.
Desenvolvimento de recursos adicionais	São a habilidade de uma organização em construir ou adquirir novos recursos que são valiosos para o relacionamento.
Investimento assimétrico em ativos específicos	Resultará, ao longo do tempo, em maior poder de barganha (maior capacidade de apropriação dos ganhos relacionais nas negociações em curso).
Inibição a imitação de seu parceiro	É a habilidade da empresa em prevenir que a concorrência crie um recurso similar.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dyer et al. (2018)

Corte e Gaudio (2014) mencionaram que o processo de apropriação de valor pode exigir várias competências e instrumentos, de acordo com os níveis da organização. Portanto, a liderança pode desempenhar um papel ímpar para a apropriação de valor de uma empresa, visto que ela atua como ponte entre os atores organizacionais que aprendem e as estruturas e rotinas que influenciam o processo de

aprendizagem. Cabe salientar que, em alguns contextos, as empresas são capazes de apropriar-se de mais valor do que elas criam, contudo, em outras situações, acontece o contrário: algumas empresas são capazes de apropriar-se somente de uma parte do valor que elas criaram (Fischer & Sojer, 2015).

Apesar da relação imbricada entre criação e apropriação de valor, Fischer e Sojer (2015) afirmaram que há muitas lacunas no campo. Para os autores, está claro que as organizações necessitam, ao menos, criar algum tipo de valor para apropriar-se de parte dele. Entretanto, para além dessa necessidade primária, as organizações precisam traçar estratégias diferentes se ela pretende criar ou apropriar valor. Dessa forma, há organizações cujo foco se estabelece pela construção de barreiras em torno do valor apropriado (Pitelis, 2009), e por outro lado, há organizações que competem, principalmente, pela criação de valor, por exemplo, empenhando-se em inovar de forma mais rápida que seu concorrente (Mizik & Jacobson, 2003).

Procedimentos metodológicos

Essa pesquisa possui natureza qualitativa. Tendo em vista os objetivos da pesquisa, essa pode ser classificada como descritiva, uma vez que se espera compreender como os processos de criação e apropriação de valor se manifestam em uma rede horizontal do agronegócio do café, na Região do Cerrado Mineiro (RCM). Para tanto, utilizou-se como método, o estudo de caso, caracterizado por Yin (2001) como um tipo de análise crítica e profunda de um fenômeno de investigação.

A RCM, campo empírico desse estudo, abrange um conjunto de produtores que atuam no cultivo de café e possuem características particulares para a Indicação Geográfica (registro que reconhece reputação, qualidades e características que estão vinculadas ao local). Atualmente, são sete cooperativas, sete associações, e uma fundação que operam no desenvolvimento de atividades no sentido de assegurar o cumprimento das exigências legais e garantias de qualidade (Pereira & Pedrozo, 2005; Moura, 2016). A RCM foi desenvolvida, inicialmente, pelos incentivos do Estado, visando a estimular a produção de café na região (Ortega & Jesus, 2011). Entretanto, no período de 1990, a região enfrentou sérios problemas, em um contexto de desregulamentação do setor, o que, segundo Mafra (2008), proporcionou à região uma reestruturação organizacional. Como forma de reagir aos efeitos negativos da conjuntura, os cafeicultores do Cerrado Mineiro mobilizaram-se para a criação de associações de produtores provenientes dos municípios polos da região cafeeira, surgindo o Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCE), atualmente Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) (Ortega & Jesus, 2011). Nagai (2016) e Moura (2016) afirmam que trajetória da RCM fez com a rede se destacasse das demais. Enquanto as demais regiões eram mais conversadoras na produção de cafés, a RCM, desde o início, era mais inovadora, voltada para a qualidade dos grãos produzidos. Atualmente, a RCM busca expandir e consolidar sua marca no mercado externo, por meio da produção de um café denominado de “atitude” (Região do Cerrado Mineiro, 2020). Para tanto, a Região conta com iniciativas específicas para cada membro interessando na rede. O campo se torna um caso singular para a pesquisa,

em decorrência da *expertise* dos produtores na produção e comercialização de cafés especiais. Além disso, a rede possui um histórico promissor de criação de valor por meio da colaboração. Ademais, uma rede de cooperação deve não só criar o valor, mas também distribuí-lo entre as partes. Portanto, a RCM torna-se um campo empírico singular para a observação do fenômeno investigado.

Para a coleta de dados, adotaram-se fontes primárias e secundárias. As fontes primárias consistem em entrevistas semiestruturadas em profundidade, que foram realizadas com o intuito de obter informações mais detalhadas em relação aos relacionamentos e funcionamento da rede pesquisada. Já, as fontes secundárias, consistem em documentos, representados por informes sobre a Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) e seus integrantes, artigos e boletins corporativos (informações gerais sobre as atividades desenvolvidas e futuras atividades), bem como informações disponíveis em seus sítios. Os documentos foram utilizados na análise de conteúdo como forma de reforçar ou contrapor as evidências coletadas. Assim, o *corpus* do estudo compreendeu 11 entrevistas, sendo cinco de associações, cinco de cooperativas e uma entrevista com a FCC, além de documentos anteriormente citados. As entrevistas acontecem entre setembro e novembro de 2018. Para garantir a preservação das identidades das entidades e dos entrevistados, foram codificados como AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4, C5 e FCC. As entrevistas em profundidade foram realizadas, por meio de um roteiro semiestruturado aplicado a indivíduos em cargos estratégicos (supervisão e gestão) e tiveram duração média de 40 minutos. Para as cooperativas e associações foi utilizado o mesmo roteiro semiestruturado. Para a FCC optou-se por um roteiro específico. Além disso, as entrevistas foram gravadas, depois do consentimento dos participantes e, posteriormente, transcritas, o que gerou 162 páginas de material.

Para a validação dos dados obtidos, as entrevistas foram transcritas e enviadas aos investigados, conforme orientação de Lincoln e Guba (1986), para que os mesmos confirmassem os conteúdos resultantes da entrevista. Dessa forma, todos os participantes concordaram com os conteúdos enviados e nenhuma alteração foi realizada nas transcrições. Ademais, cabe salientar que a entrevista com a FCC foi utilizada como uma forma de corroborar os resultados obtidos. Em outras palavras, em decorrência das atividades singulares que a FCC desenvolve (promoção da marca, monitoramento e promoção da Denominação de Origem - DO) em comparação com as cooperativas e associações, optou-se por não analisá-la de maneira conjunta.

Para análise de dados, obtidos por meio de entrevistas e documentos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), especificamente a análise por frequência, que consiste na identificação das respostas dos entrevistados e agrupamentos, conforme as categorias analíticas do estudo (Bardin, 2016). As categorias analisadas foram as quatro fontes de vantagem competitiva sob a ótica relacional (Dyer & Singh, 1998), e as formas de apropriação de valor, segundo a visão relacional (Dyer et al., 2018). Portanto, a categorização partiu das fontes de criação e apropriação de valor propostas pela literatura.

Resultados e discussões

Para identificar as ações estratégicas dos atores que oferecem oportunidades de criação e apropriação de valor, as quatro fontes de vantagem competitiva do ponto de vista relacional foram consideradas como categorias analíticas (Dyer & Singh, 1998), (i) ativos específicos; (ii) compartilhamento de conhecimento e rotina entre as organizações; (iii) recursos complementares; e (iv) funcionamento da governança na rede. E as formas de apropriação de valor segundo a Visão Relacional (Dyer et al, 2018), (i) investimento assimétrico dos ativos; (ii) replicação de recursos; (iii) desenvolvimento de recursos adicionais; e (iv) evitar que seus recursos sejam imitados.

Criação de valor

Alavancando ativos específicos

A especificidade de ativos pode ser traduzida na ação de fazer algo exclusivo e especializado (Dyer & Singh, 1998). No caso da RCM, verificou-se, por meio das entrevistas e pela análise de documentos que, a partir da “localização”, “certificações” e “profissionalização”, a criação de valor se deu pela redução de custos, diferenciação por produto e ampliação de mercado para algumas das cooperativas e associações. Na Tabela 4, sintetizam as informações.

Tabela 4 – Criação de valor por meio de ativos específicos

Criação de valor na RCM a partir de ativos específicos		
<i>Itens observados</i>	<i>Entidades</i>	<i>Formas de criação de valor</i>
Estar localizado no Cerrado Mineiro	AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2,	Redução de Custos;
Certificações e DO	C3, C4, C5	Diferenciação por produto;
Profissionalização	AB; AC; AE, C1, C2, C3, C4, C5	Ampliação de mercado.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Os fatores relacionados à localização do Cerrado Mineiro, envolvem: (i) os elementos naturais, como o clima e solo que permitem as cooperativas e associações uma vantagem de localização sob seus concorrentes; (ii) possibilidade de novos conhecimentos e novas oportunidades de mercados; (iii) credibilidade dos produtos que se enquadram nos critérios de classificação da região; e (iv) agilidade na comunicação entre os membros das cooperativas. Esses fatores corroboram a proposta de Dyer e Singh (1998) de que a decisão de localização envolve a troca de rotinas de produção que torna o processo mais ágil e, conseqüentemente, proporciona a redução de custos. Os depoimentos a seguir exemplificam a discussão:

Fazemos parte de uma região muito privilegiada. A localização, o clima.... Então, é uma visibilidade muito boa (Superintendente - Associação A).

As comunicações são muito diretas e isso facilita. Também algumas ações são pontuais, aí viraliza muito rápido geograficamente a gente está muito perto (Superintendente - Associação B).

No que se refere às certificações e DO, elas refletem: (i) exigências naturais (condição do solo, altitude e outros); (ii) habilidades humanas (*know-how* de boas práticas) para a produção e preparação dos cafés; (iii) são responsáveis para a diferenciação do produto, e (iv) auxiliam na ampliação de mercados. Ademais, uma das associações, de pequenos produtores rurais, utiliza o selo *Fairtrade* e considera essa certificação como um fator estratégico para agregar valor na produção do café. Conforme Zylbersztajn et al. (2016), o Cerrado foi a primeira região brasileira produtora de café a conquistar a DO, e tal pioneirismo fez com que a região se tornasse um modelo a ser seguido, e pode ser considerado também um fator de diferenciação na RCM (Moura, 2016), como mostra o depoimento de um dos entrevistados:

Mas nós temos uma ferramenta que as outras não têm, que é essa informação de denominação de origem, nossa região ela tem uma indicação geográfica, as outras não. As outras só te dão uma garantia que o seu produto é sustentável. Nós não, nós te damos qualidade. Você pode vender um café “Rainforest” UTZ” com 70, 75 pontos, você vai vender um café selado com acima de 80 pontos. Você faz a leitura lá, vai sair a fazenda, o produtor, a história da fazenda, a história do café, o talhão, a pontuação, as características e por aí vai (Presidente - Associação D).

Destaca-se também a gestão profissional das cooperativas e associações da RCM que lhes confere novas possibilidades de acessar mercados distintos, visto sua habilidade de coordenar as atividades. Para Dyer e Singh (1998), a especialização humana é capaz de possibilitar aos parceiros formas mais efetivas de trabalho, reduzindo erros de comunicação e melhorando o relacionamento entre as instituições.

Compartilhamento de conhecimentos e rotinas

O compartilhamento de conhecimento e rotinas é considerado como um processo contínuo de comunicação entre organizações que permite orientar esforços para reduzir custos e melhorar o desempenho operacional da cadeia como um todo (Dyer & Singh, 1998). Observou-se que essa categoria apresenta-se como a principal forma de criação de valor para as cooperativas e associações na RCM, pois é citada pela maioria das entidades entrevistadas. A partir de ações que levam ao “compartilhamento de conhecimento e rotinas”, a RCM cria valor na *expertise* da produção de cafés. Os dados são resumidos na Tabela 5.

Tabela 5– Criação de valor por meio do compartilhamento de conhecimentos e rotinas.

Criação de valor na RCM a partir do compartilhamento de conhecimento e rotinas		
Itens observados	Entidades	Formas de criação de valor
Compartilhamento de rotinas para a produção e preparação de cafés	AA; AB, AC; AD; AE, C1, C2, C3, C4	<i>Expertise</i> na produção de cafés
Realização de eventos internos que facilitam o intercâmbio de informações	AA, AB; AC, AE, C1, C2, C3, C4	
Parcerias com SEBRAE	AD; AC; AE, C1, C2, C3, C4, C5	

Fonte: Resultados da pesquisa (2019)

Entre as formas de compartilhamento de rotinas da produção e preparação do café, evidencia-se: (i) conhecimento dos cultivares; (ii) formas de manejo e de secagem dos grãos; (iii) métodos de preparo e classificação, (iv) prova da bebida; e (v) formas de comercialização. Esse compartilhamento entre as cooperativas e associações são considerados fatores que compõem a expertise na produção de cafés da região, pois o conhecimento construído é acessado e recombinado (Grant, 1991) de maneira singular por cada uma das instituições (Nagai, 2016; Moura, 2016; Azevedo, 2018), gerando um *know-how* para a produção de cafés (Moura, 2016), Como ilustra o depoimento o superintendente de uma das associações:

A gente trabalha muito com a rede social, contato, reuniões que a gente tem, contato interpessoal que a gente faz em vários eventos, tem muito evento aqui, aí a gente se encontra e vai passando esses conhecimentos (Superintendente - Associação B).

No que tange à realização dos eventos, destacam-se eventos de: (i) atividade de gestão; (ii) treinamentos na área; e (iii) dias de campo. Cabe destacar, que a realização de eventos específicos é uma ação estratégica primordial que viabiliza a troca de conhecimento, bem como contribui para o estreitamento de laços entre as entidades, parcerias e proporcionam inovações (Nagai et al., 2016). Ademais, cabe destacar, que para duas associações (AA e AE), a realização de eventos é uma forma de geração de receitas.

As parcerias desenvolvidas com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) também impulsionam a *expertise* na produção. A importância dessas parcerias é unânime tanto para as cooperativas quanto para as associações, como ilustram os depoimentos seguintes.

Olha, o SEBRAE é o nosso grande parceiro, um grande parceiro mesmo (Presidente - Associação E).

O processo de Cluster de qualidade tem gerado bons resultados, e isso é fruto das parcerias principalmente como o SEBRAE (Gerente Administrativo Financeiro - Cooperativa 3).

Elas reconhecem o papel do SEBRAE para a construção de novos conhecimentos. Um dos projetos destacados é o Educampo. Esse projeto é fruto de uma parceria formada em 2002, entre a RCM e o SEBRAE, com o intuito de implementar rotinas de gestão nas fazendas. Para tanto, consultores foram alocados para auxiliar os produtores na gestão de suas propriedades, auxiliando nas informações

relacionadas ao custo total da atividade, gestão de processo e gestão tecnológica das fazendas (Moura, 2016).

Complementação de recursos

A categoria complementação de recursos é composta por recursos e capacidades derivados dos relacionamentos (Dyer & Singh, 1998). Os autores ressaltam que tais recursos e capacidades não podem ser obtidos no mercado, o que assegura a sinergia e permite aos atores envolvidos se beneficiar dessas relações. Na RCM, verificou-se que, a partir da “rastreadibilidade” e por “fazer parte da RCM”, as entidades criam valor na disseminação da marca e diferenciação. Os dados são sintetizados na Tabela 6.

Tabela 6 – Criação de valor por meio de recursos complementares

Criação de Valor na RCM a partir do recursos e capacidades/ complementares		
<i>Itens observados</i>	<i>Entidades</i>	<i>Formas de criação de valor</i>
Rastreabilidade	AA; AB; AD, AE, C2, C5	Disseminação da Marca;
Fazer parte da RCM	AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4	Diferenciação

Fonte: Resultados da pesquisa (2019)

Os fatores que estão relacionados à rastreabilidade são: (i) história do produtor; (ii) detalhes da produção; e (iii) características da bebida. Nessa direção, a rastreabilidade, além de ser um fator que impulsiona a marca da RCM, possibilita às entidades uma diferenciação no mercado. Na percepção do coordenador de DO, para que a marca da RCM traga resultados efetivos para as entidades e se consolide no mercado, torna-se fundamental, ações que assegurem a qualidade do produto, a profissionalização e organização das entidades em torno de um objetivo comum, o que corrobora com a proposta de Moura (2016). Essas conclusões podem ser ilustradas pelos trechos:

Então, você tem que ter produtos com qualidade e constância para oferecer ao mercado lá fora, então pra isso, você tem que levar conhecimento... trabalhar a sustentabilidade... trabalhar com as linhas do plano de ação. Pra o projeto de geração de demanda, pelos cafés com origem controlada, se consolidar... não adianta você divulgar se não tem qualidade e constância aqui na base para oferecer e a sustentabilidade dessas pessoas (Coordenador de DO - FCC).

Você concorda que se tiver uma organização por trás, uma federação alinhada e levando a nossa marca, trabalhando isso aí a gente vai valorizar nosso produto, eu vejo isso como mais uma exigência do consumidor (...) É um trabalho que a federação vem desenvolvendo de “QR - code”, se o seu café é certificado pela federação, ele tem um mínimo de pontuação, 80 acima, ele tem que ter uma sustentabilidade, usar produtos com registro, funcionários tudo registrado, respeitar parte ambiental e aí esse selo vai na embalagem de café. E aí o cara pega o celular lá no Japão, aonde for, ele faz a leitura do “QR - code” lá, e vai saber quem é o produtor, quantos pontos deu o café, as características do café, que ele é sustentável, que ele atente todas as normas de sustentabilidade, da certificação ou da federação do Cerrado Mineiro ou outra certificação também”. (Presidente - Associação D).

Ademais, ser parte da RCM significa seguir um padrão de qualidade do café que converge para a promoção de sua marca no ambiente externo, evidenciando uma diferenciação do produto, que é percebida como uma vantagem frente aos concorrentes.

De forma complementar, Pereira e Pedrozo (2005) mencionam que a noção de complementariedade pode ser ampliada ao envolver também requisitos de compatibilidade entre as organizações, o que pode gerar um melhor aproveitamento das sinergias e acesso aos recursos compartilhados. No estudo, destaca-se a complementariedade nas atividades voltadas à pesquisa e desenvolvimento, questões de sustentabilidade e acessibilidade a campos experimentais.

Mecanismos de governança

A governança é uma fonte de vantagem competitiva, pautada na busca por uma estrutura e mecanismos que sejam capazes de minimizar os custos de transação (Dyer & Singh, 1998). No caso da RCM, verificou-se que a FCC é citada como a entidade de governança, sendo a articuladora de toda a estratégia da região, segundo os entrevistados. Ademais, a partir da “proteção e promoção da DO”, “reuniões periódicas” e da “estrutura institucional”, cria-se valor pelo fortalecimento da marca e ampliação do mercado. Os dados são resumidos na Tabela 7.

Tabela 7 – Criação de valor por meio de mecanismos de governança

Criação de Valor na RCM a partir dos mecanismos de governança		
<i>Itens observados</i>	<i>Entidades</i>	<i>Resultados da criação de valor</i>
DO		
Reuniões periódicas para discutir as ações em conjunto	AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4, C5	Fortalecimento da Marca; Ampliação do Mercado
Estrutura institucional do sistema		

Fonte: Resultados da pesquisa (2019)

A FCC tem os seguintes cuidados em relação a DO: (i) proteção, representação e promoção; (ii) estabelecimento de regras de utilização; (iii) os produtores devem ser filiados pelo menos em uma cooperativa ou associação da RCM para terem acesso ao selo. Esses são alguns dos fatores que auxiliam no fortalecimento da marca. Ademais, no Plano de Desenvolvimento da FCC, ela reafirma o compromisso com a promoção da marca do Cerrado Mineiro e com a DO.

Em relação às reuniões periódicas há desenvolvimento de projetos em parceria com SEBRAE; reuniões periódicas para alinhamento das ações da FCC; promoção de eventos de integração e promoção de sentimento de pertencimento ao grupo. Tais ações da FCC corroboram a proposta de Dyer e Singh (1998) de que os mecanismos de governança são capazes de resultar em outras formas de criar valor, como o investimento em ativos específicos e compartilhamento de conhecimento e recursos complementares.

Por fim, a estrutura institucional da FCC é reconhecida pela maioria das cooperativas e associações, há um reconhecimento do papel da FCC. Para as entidades, a FCC é fundamental para a obtenção de resultados futuros e organização da rede. Em complemento, na percepção de um dos

entrevistados, a forma como a FCC está disposta, favorece as ações de coordenação da rede, como mostra o depoimento de um dos entrevistados.

Então, esse é o relacionamento entre as cooperativas, acaba que elas são unidas de fato, sem necessariamente serem unidas de direito. Ou seja, não há uma central de cooperativas, o que faz todas elas, entrarem num processo de horizontalidade, sem nenhuma verticalização hierárquica, sem nenhuma verticalização funcional, mas uma horizontalidade, mais para um circograma, do que para um organograma. E é isso que dá fluência a esse processo. Então, essas são as afinidades, essas são as formas que se trabalham nesse contexto. Você perceberá que elas têm muitas semelhanças, é... até mesmo proximidades estatutárias, mas cada uma com a sua autonomia (Superintendente - Cooperativa 1).

Cabe salientar a forte utilização de mecanismos de governança relacional da FCC. A governança relacional pode ser entendida como instrumento complexo, que potencializa o desenvolvimento de ativos e recursos complementares entre as empresas. Logo, a governança relacional tem um impacto significativo para a competitividade da rede, dado seu impacto no combate a comportamentos oportunistas e trapaçes (Claro et al., 2003)

Apropriação de valor

Investimento assimétrico de ativos

Dyer et al. (2018) afirmaram que quando ocorre o investimento assimétrico em ativos específicos entre parceiros, a empresa que fez menos investimentos em ativos, ao longo do tempo, provavelmente terá maior poder de barganha nas futuras negociações, dada a natureza dos ativos. Nessa pesquisa, assumiu-se que esse poder de barganha também advém das relações assimétricas, contudo, a parte mais forte (a organização que investiu mais recursos que outros) poderá ser capaz de apropriar de mais valor da relação, visto que controla a maior parte dos recursos utilizados na colaboração e, conseqüentemente, apresenta maior poder de barganha (Pemartín & Rodríguez-Escudero, 2017). Nesse sentido, observou-se na RCM que frente as oportunidades de “Estar localizado no Cerrado Mineiro”, “Certificações e DO” e a “Profissionalização”, algumas entidades têm capturado valor, principalmente pela possibilidade de comercialização do café de qualidade, como mostra a Tabela 8.

Tabela 8 – Apropriação de valor por meio do investimento assimétrico em ativos.

Apropriação de valor na RCM a partir do investimento assimétrico em ativos específicos		
<i>Circunstâncias que levam à criação de valor</i>	<i>Entidades</i>	<i>Formas de apropriação de valor</i>
Estar localizado no Cerrado Mineiro	C1, C2, C3, C4, C5, AD, AE, Produtores não filiados à FCC.	Comercialização do café de potencial qualidade
Certificações e DO	C1, C2, C3, C4, C5, AD, AE	
Profissionalização		

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

As cooperativas são as principais entidades que capturam o valor diante das oportunidades criadas. A principal justificativa está na compreensão da própria natureza estatutária das cooperativas, especialmente pela ênfase na comercialização. Foi observado nas entrevistas, que a comercialização do café selado ainda é pontual, na maioria das cooperativas, contudo há projetos para expandir a utilização do selo para toda rede. Dessa forma, as oportunidades oferecidas pelas certificações e pela DO podem ser aproveitadas, principalmente, por aquelas entidades que podem comercializar ou que comercializam os cafés, utilizando o selo da RCM, como mostra do depoimento do superintendente da Cooperativa 1. De forma complementar, Nunes et al. (2013), ao investigarem o mercado de cafés especiais no Brasil, encontram que as certificações possuem uma função particular de aumentar o valor agregado do produto.

As cooperativas já trabalham com a ideia de só poder vender café com o selo (desde que atingia a qualidade mínima estabelecida). Então, isso já é um certo aproveitar. A cooperativa sela muitos cafés. Ela faz questão de vender esses cafés selados. E para alguns segmentos, eles já entendem que isso é diferença. Eles já sabem que compram, vai ser de onde compram e que infelizmente, no mercado externo, há muita confusão sobre o Brasil como um todo, mas há pessoas lá fora que entendem o cerrado mineiro localizado no Paraná (Superintendente - Cooperativa 1).

Fischer e Sojer (2015) fazem uma ponderação importante quanto ao processo de apropriação de valor. Para os autores, em determinados contextos, algumas organizações são capazes de apropriar-se de mais valor do que elas criam. No caso da RCM, notou-se que alguns atores que não estão localizados na rede, se aproveitam da oportunidade e conseguem comercializar seu café, mesmo não filiada à FCC. Essa visão também é percebida pelas cooperativas e associações como um fator preocupante, principalmente para a apropriação de resultados. Segundo os entrevistados, existem muitos produtores que não são filiados à FCC, em razão, principalmente, as adequações necessárias relativas às normas de certificações, contudo, por estarem localizados no Cerrado Mineiro, conseguem comercializar o café por preço acima do mercado. A fala do presidente de uma das associações da rede ilustra essa questão.

Eu vejo que tem muitos produtores fora do sistema ainda, que poderia estar dentro, ‘mas o cara vai vir aqui dentro da minha fazenda para fiscalizar, que eu tenho que fazer isso, que eu tenho que fazer aquilo’, e comodidade, tem muita comodidade ‘a não eu tenho que fazer uma casinha de agrotóxico’, ‘a não, vou mexer com isso não’, tem muito disso, os produtores não querem saber” e às vezes ele vende o café diferenciado porque está na RCM (Presidente - Associação D).

Replicação de recursos do parceiro

Conforme Dyer et al. (2018), o poder de barganha entre organizações também pode ser modificado quando uma determinada organização é capaz de replicar ou substituir o conhecimento e recursos de seu parceiro. Segundos os autores, em um contexto dinâmico, quando isso acontece, possivelmente a organização com tal capacidade de absorção, terá mais chances de apropriar-se do valor criado. Logo, na RCM, verificou-se que diante das oportunidades de criação de valor já mapeadas: “Compartilhamento de rotinas para a produção e preparação de cafés”, “Realização de eventos internos”

e as “Parcerias com o Sebrae”, algumas cooperativas e associações capturam parte do valor gerado, por meio do processo de aprendizagem, como evidencia a Tabela 9.

Tabela 9 – Apropriação de valor a partir da replicação de recursos.

Apropriação de valor na RCM a partir da replicação de recursos do parceiro		
<i>Circunstâncias que levam à criação de valor</i>	<i>Entidades</i>	<i>Formas de apropriação de valor</i>
Compartilhamento de rotinas para a produção e preparação de cafés	AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C4	Aprendizagem
Realização de eventos internos para atender que facilitam o intercâmbio de informações		
Parcerias com SEBRAE		

Fonte: Resultados da Pesquisa (2019).

Entre as formas de exemplificação do aprendizado, destaca-se: (i) as discussões coletivas; (ii) compartilhamento de informações sobre os processos de produção e preparação de café; (iii) contato estreito com o SEBRAE; (iv) transferência de conhecimentos entre as organizações da rede; e (v) proximidades com as universidades. Esses fatores corroboram com a proposta de Sacomano et al. (2015) de que a questão da aprendizagem é essencial em todos os níveis de análise das redes de cooperação. O depoimento a seguir ilustra o fato:

A gente suga deles a habilidade de relacionar com o produtor, habilidade de desenvolver projetos, essa parte mais profissional deles a gente pega, mas administrativamente do que tecnicamente (Superintendente - Associação B).

Contudo, verificou-se que C5 não percebe os ganhos derivados do compartilhamento de conhecimento, e tampouco percebe que captura esse valor. Para o entrevistado, as informações compartilhadas são pontuais e não oferecem à cooperativa vantagem competitiva. Dessa forma, como destacado por Dyer e Singh (1998), embora uma organização tenha acesso a novos conhecimentos, isso não lhe assegura desempenho superior, o que garante sua vantagem é a capacidade de absorver e internalizar o conhecimento.

Desenvolvimento de recursos adicionais

Dyer et al. (2018) afirmam que uma organização inserida em rede pode construir ou adquirir novos recursos que são valiosos para o relacionamento. Quando isso acontece, essa organização pode capturar mais valor, ao longo do tempo, visto seu potencial para negociar os recursos sinérgicos por ela desenvolvidos. No caso da RCM, frente às oportunidades para a criação de valor “Fazer parte da RCM” e “Rastreabilidade”, algumas cooperativas e associações têm capturado valor por meio do prêmio pago no café do cooperado e pela valorização do produtor (Tabela 10).

Tabela 10 – Apropriação de valor a partir do desenvolvimento de recursos adicionais.

Apropriação de valor na RCM a partir do desenvolvimento de recursos adicionais		
<i>Circunstâncias que levam à criação de valor</i>	<i>Entidades</i>	<i>Formas de apropriação de valor</i>
Fazer parte da RCM	AA, AE, C1, C2, C4	Prêmios por qualidade e valorização do produtor
Rastreabilidade		

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

As possibilidades de prêmios oferecidos pela rede são: “Prêmio Região do Cerrado Mineiro” e “Cafés autorais”, ambos oferecidos pela FCC. Segundo o superintendente da C1, o prêmio “Cafés autorais” é visto como um prêmio pela qualidade e extrapola a dimensão financeira, pois permite as cooperativas e associações levar ao produtor o sentimento de pertencimento da RCM.

Porque quando nós falamos de região, é a forma de chamarmos atenção para a produção (...) tudo que se faz é valorizando o trabalho das pessoas, do produtor, da produção. Como a gente faz, por exemplo, a edição do produtor, aqui na cafeteria: Uma edição em que o produtor não vende uma quantidade enorme. São dois sacos de café, mas ele vende aquele café com o nome dele, com a história dele, com a qualidade diferenciada. Ele não vai fazer a produção toda daquele jeito, mas esse momento para ele, não é o econômico, é um momento da autorrealização. Não é um momento egocêntrico, é um momento de auto realização, em que o produtor diz assim: " Atingi meu objetivo, que a fazer a qualidade". Por isso eles participam de concursos, não é pela vaidade, é pela autossatisfação, pela auto realização. Pra dizer: "Olha, aquilo que era terra de ninguém, terra inóspita, olha o que faz... o produto que faz." (Superintendente - Cooperativa 1).

O Jornal da RCM (2017) traz depoimentos de produtores que ganharam o prêmio por qualidade. Os produtores relatam a importância do prêmio e evidenciam a possibilidade de conexão com outros produtores para trocar experiências e ampliar o mercado de atuação. De forma complementar, no ano de 2017, esse prêmio movimentou R\$ 873.696,80 com a venda dos lotes (RCM, 2017), o que reafirma sua importância para toda cadeia.

Para Moura (2016), o prêmio pago ao café do cooperado/associado atua como uma forma de fidelização do produtor, pois existe a valorização do produtor e da produção. Na visão da FCC, a valorização do produtor e da produção é a forma mais eficaz que as cooperativas e associações dispõem para capturar valor. Para o Coordenador de DO, a apropriação de valor também depende das entidades que devem buscar o estreitamento de laços com o produtor, desenvolvendo projetos internos e expandindo o sentimento de pertencimento. Assim, as entidades AA, AE, C1, C2 e C4 conseguem capturar parte do valor gerado pelo estabelecimento de novas formas de relacionamento como o produtor, principalmente, por meio dos concursos internos de qualidade, como o caso de AA e AE, e valorização do produtor.

Inibição à imitação de seus recursos

Para Dyer et al. (2018), os recursos de um parceiro podem se tornar menos valiosos e raros em decorrência da imitação por concorrentes. Quando isso acontece, há uma redução do poder de negociação da empresa, já que os recursos não podem ser considerados como raros. Nessa direção, uma

organização pode apropriar-se de mais valor quando consegue criar mecanismos que impeçam a imitação de seus recursos. Na RCM, a partir das oportunidades que levam a criação de valor, proporcionadas pela “DO e Marca”, “Reuniões periódicas” e “Estrutura Institucional do Sistema” verificou-se que as cooperativas capturam valor por meio da potencialização de ativos e recursos complementares, que oferecem uma maneira singular para a produção e preparação de cafés, como se evidencia na Tabela 11.

Tabela 11 – Apropriação de valor a partir do bloqueio a imitação de recursos.

Apropriação de valor na RCM a partir da criação de barreiras que impeçam a imitação de recursos		
<i>Circunstâncias que levam à criação de valor</i>	<i>Entidades</i>	<i>Formas de apropriação de valor</i>
DO e marca	AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4, C5	Potencialização dos ativos e recursos complementares
Reuniões periódicas para discutir as ações em conjunto		
Estrutura institucional do sistema		

Fonte: Resultados da Pesquisa (2019).

Há algumas ações na FCC que objetivam o impedimento da imitação dos recursos. Entre essas ações destaca-se: (i) a forma de estruturação da rede por meio da constituição de comitês executivos que reforçam a confiança entre os atores; (ii) fomento ao espírito do pertencimento, já que todas as cooperativas e associações têm poder na tomada de decisão; e (iii) as reuniões periódicas e promoção da DO garantem mais segurança aos membros e reforçam os laços entre os integrantes. O depoimento do coordenador de DO ilustra a importância da estruturação da rede.

A Federação tem um papel de representação político-institucional dessas cooperativas e dessas associações. Os mantenedores são as cooperativas... até porque o movimento é maior, do que o movimento das associações né? Num tem como... Então elas são as mantenedoras, através da taxa de movimentação. Aquela que movimenta mais café, contribui com mais, aquela que movimento menos, contribui menos, para ser justo né? Ao passo que como elas são mantenedoras, elas compõem o comitê executivo da Federação dos Cafeicultores. Então elas tomam decisões também sobre o sistema. As associações elas ocupam cadeiras na assembleia. Então, decisões referentes a alteração de estatutos, coisas que entram a assembleia, elas participam (Coordenador de DO - FCC).

A estrutura da rede e as reuniões são apontadas por Balestrin et al. (2014) e Carvalho et al. (2018), respectivamente, como ações importantes para o desenvolvimento de confiança na rede, além de promoção de vantagens dificilmente imitáveis pelas empresas que estão fora da rede.

Considerações finais

Conduziu-se este artigo com o objetivo de analisar como os processos de criação e apropriação de valor se manifestam em uma rede horizontal do agronegócio. No que se refere ao processo de criação de valor, além de confirmar as quatro fontes de criação de valor propostas por Dyer e Singh (1998), o estudo avança mapeando o valor criado a partir das categorias apresentadas pelos referidos autores. Na

categoria “Alavancando ativos específicos”, os valores criados são relativos à redução de custos, diferenciação por produto e ampliação de mercado. A categoria “Compartilhamento de conhecimentos e rotinas” foi a principal forma de criação de valor para as cooperativas e associações, sendo criado o valor relativo à *expertise* na produção de cafés. A categoria “Complementação de Recursos” criou valor, por meio da diferenciação e da disseminação da marca. Já a categoria “Mecanismos de governança” a criação de valor se deu pelo fortalecimento da marca e pela ampliação do Mercado.

A partir dos resultados da criação de valor, os esforços foram direcionados para o processo de apropriação de valor. Cabe salientar que, para a análise desse objetivo, algumas alterações nas categorias analíticas foram necessárias, visto que, as categorias originais foram concebidas sob o prisma das relações verticais. Portanto, neste estudo, avança-se, em uma tentativa exploratória, ao adequar as categorias para as relações horizontais.

Os valores são apropriados na categoria “Investimento assimétrico em ativos específicos” pela comercialização do café de potencial qualidade. Na categoria “Replicação de recursos do parceiro” os valores são capturados, por meio do processo de aprendizagem. A categoria “Desenvolvimento de recursos adicionais” tem os valores apropriados, por meio do prêmio pago no café do cooperado/associado e pela valorização do produtor. Já, na categoria de “Inibição à imitação de seus recursos”, verificou-se que as cooperativas e associações capturam valor, por meio da potencialização de ativos e recursos complementares que oferecem uma maneira singular para a produção e preparação de cafés.

De forma geral, verificou-se que as associações criam valor, principalmente pelo compartilhamento de rotinas e conhecimentos e pelas parcerias externas. A aprendizagem pode ser vista como o valor capturado dessas relações. Também foi mapeado que as entidades que mais se apropriam do valor gerado são aquelas que mais controlam recursos valiosos, como sugerido por Dyer et al. (2018).

No processo de criação de valor, observou-se que, em algumas fontes de vantagens competitivas como o compartilhamento de rotinas, informações e processos, foi demandado das entidades o desenvolvimento de competências específicas de relacionamento e gestão. Entretanto, algumas oportunidades de criação de valor extrapolam competências internas das organizações, como, por exemplo, as oportunidades de “Estar localizado no Cerrado Mineiro”, “Rastreabilidade”, “Certificações e Denominação de Origem”, “Parcerias com SEBRAE”, e “Estrutura Institucional do Sistema”. Nesse sentido, para essas oportunidades de criação de valor, as capacidades internas das organizações não seriam decisivas.

Com relação ao processo de apropriação de valor, cabem as mesmas ponderações. Diante das formas de apropriação de valor “Aprendizagem” e “Potencialização de recursos complementares”, o desenvolvimento de competências específicas de relacionamento e gestão se faz essencial, visto os aspectos de conhecimento e interação humana que englobam. Entretanto, algumas formas de apropriação de valor não necessitam de um desenvolvimento de capacidades internas, visto que são atingidos pelo fato de estar localizado no Cerrado Mineiro ou fazer parte da rede.

Tais considerações reforçam a linha tênue entre os processos de criação e apropriação de valor. Em outros termos, além do desenvolvimento de competências e habilidades internas, imprescindíveis tanto para a criação, quanto para a apropriação de valor, as organizações devem traçar estratégias para conseguir um equilíbrio entre esses processos. Além disso, avaliar as parcerias torna-se também fundamental para alavancar os ganhos como um todo.

Cabe ressaltar que o trabalho não exaure as fontes de criação e apropriação de valor na Região do Cerrado Mineiro. Em outras palavras, novas formas de criação/apropriação de valor podem ser apontadas no caso, entretanto, as mesmas seriam melhor exploradas por outros aportes teóricos, e não pela abordagem da Visão Relacional de Dyer e Singh (1998) e Dyer et al. (2018) utilizadas neste estudo.

Entre as principais contribuições deste estudo destaca-se a associação da criação e apropriação de valor ao caso estudado, ademais, o estudo contribui para uma análise de redes horizontais e não somente verticais, como na proposta de Dyer et al. (2018).

Como limitação principal da pesquisa, destaca-se ausência da participação de todas as entidades que compõem a rede. Além disso, os dados secundários também foram um limitador da pesquisa. Algumas entidades não possuíam ou não disponibilizaram informações complementares sobre suas rotinas.

Como propostas para trabalhos futuros, destaca-se a investigação dos processos de criação e apropriação de valor sob a ótica dos produtores e também dos clientes/consumidores para compreender a cadeia de valor nesse segmento. Nessa mesma direção, é possível investigar também se há criação/apropriação de valor para o meio interno (cafeicultores, organizações envolvidas, dentre outros).

Referências

- Azevedo AS. 2018. *As Cafeiculturas do Cerrado Mineiro e do Sul de Minas no Escopo das Singularidades Institucionais*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG, Brasil.
- Balestrin A, Verschoore JR, Perucia A. 2014. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 11(1): 47-58.
- Bardin L. 2016. *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. Edições 70: São Paulo.
- Barney JB. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney JB, Hesterly W. 2006. *Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*. The SAGE handbook of organization studies: London, 110-148.
- Bowman C, Ambrosini V. 2000. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1): 1-15.

- Carvalho JF, Wegner D, Begnis HSM, Antunes Júnior J. 2018. A Cooperação Entre Redes de Pequenas Empresas: Antecedentes, Etapas e Resultados da Estratégia de Intercooperação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGPEPE)*, 7(1): 35-70.
- Claro, D. P., Hagelaar, G., & Omta, O. (2003). The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships?. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 703-716.
- Conab – Companhia Nacional de Abastecimento. (2020) *Histórico Mensal Café*. Disponível: <https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuario-e-extrativista/analises-do-mercado/historico-mensal-de-cafe> (Accessed 19 Jan 2021).
- Coff RW. 2010. The coevolution of rent appropriation and capability development. *Strategic Management Journal*, 31(7): 711-733.
- Coff RW 1999. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2): 119-133.
- Corte VD, Gaudio GD. 2014. A literature review on value creation and value capturing. *Strategic Management Studies*, 11(2): 328-346.
- Dubosson-Torbay M, Osterwalder A, Pigneur Y. 2002. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1): 5-23.
- Dyer JH, Singh H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Dyer JH, Singh H, Hesterly WS. 2018. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*. SI: 1-44.
- Fischer T, Sojer M. 2015. On the relationship of value creation and value capture: An empirical analysis. *Journal of General Management*, 41(2): 79-106.
- Gandia R, Parmentier G. 2017. Optimizing value creation and value capture with a digital multi-sided business model. *Strategic Change*, 26(4): 323-331.
- Grant RM. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Gulati R. 1999. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5): 397-420.
- Ito NC, Hayashi Junior P, Gimenez FAP, Fensterseifer JE. 2012. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2): 290-307.
- Lavie D. 2006. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31: 638-658.
- Lee H, Kim MS, Kim KK. 2014. Interorganizational information systems visibility and supply chain performance. *International Journal of Information Management*, 34(2): 285-295.
- Lepak DP, Smith KG, Taylor MS. 2007. Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1): 180-194.

- Lincoln YS, Guba EG. 1986. But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, 30: 73-84.
- Makadok R, Coff R. 2002. The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground Versus Reinventing the Wheel. *The Academy of Management Review*, 27(1): 10-13.
- Martins GS, Rossoni L, Duarte ALCM, Martins RS. 2017. Supply chain relationships: exploring the effects of both relational and structural embeddedness on operational performance. *International Journal of Procurement Management*, 10(5): 639-664.
- Marx K. 1990. *Capital: a critique of political economy*. Penguin Books: London.
- Miguel PLS, Brito LAL, Fernandes AR, Tescari FVCS. 2014. Relational value creation and appropriate on in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 44(7): 559-576.
- Mizik N, Jacobson R. 2003. Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1): 63-76.
- Moura EF. 2016. *As Estratégias de Internacionalização das Cooperativas Agropecuárias de Café da Região do Cerrado Mineiro*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, Brasil.
- Nagai DK. 2016. *O processo de inovações para a criação de valor em denominação de origem em café no Cerrado Mineiro*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Tupã-SP, Brasil.
- Nagai DK, Pigatto GAS, Queiroz, TR. 2016. Fontes e redes de informação na produção cafeeira do Cerrado Mineiro-MG. *Interações (Campo Grande)*, 17(4): 655-670.
- Ngugi IK, Johnsen RE, Erdélyi, P. 2010. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 17(2): 260-278.
- Nunes R, Silva VLS, Saes MSM, Sousa RNRL, Souza, RC. 2013. Incentives to differentiation strategies for Brazilian coffee producers. *Revista de Economia e Administração*, 12(2): 165-179.
- Pavlínek P, Ženka J. 2016. Value creation and value capture in the automotive industry: Empirical evidence from Czechia. *Environment and Planning A*, 48(5): 937-959.
- Pemartín M; Rodríguez-Escudero AI. 2017. NPD collaboration in an asymmetrical investment context: A relational view. *Journal of Engineering and Technology Management*, 45: 1-17.
- Pereira BAD, Pedrozo EA. 2005. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4): 141-161.
- Peteraf MA, Barney JB. 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4): 309-323.
- Pitelis C. 2009. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies*, 30(10): 1115-1139.
- Porter ME. 1985. *Competitive advantage*. Free Press: New York.
- RCM - Região do Cerrado Mineiro. 2017. *Jornal do Cerrado Mineiro*. Impresso.

- Reypens C, Lievens A, Blazevic V. 2016. Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56: 40-50.
- Sacomano Neto, M, Corrêa, DA, Truzzi, OMS. 2015. Transferência de conhecimento em redes de empresas: um estudo em uma planta modular da indústria automotiva. *Revista Economia & Gestão*, 15(41): 33-56.
- Wang Y, Rajagopalan N. 2015. Alliance capabilities: review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1): 236-260.
- Yin RK. 2001. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman: Porto Alegre.
- Zhang L, Wang, J. 2018. Research on the relationship between relational capital and relational rent. *Cogent Economics & Finance*, 6 (1431091): 1-18.
- Zylbersztajn D, Giordano SR, Vita CLR. 2016. *Estudo de caso - Denominação de Origem (DO) do Cerrado*. In: Relatório Técnico: Estudos de caso sobre inovação na cafeicultura brasileira, 84–105.