



RITA DE CÁSSIA ARANTES

**INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES RELACIONAIS NA
CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM UMA REDE
HORIZONTAL DO AGRONEGÓCIO DO CAFÉ DO
CERRADO MINEIRO**

**LAVRAS – MG
2019**

RITA DE CÁSSIA ARANTES

**INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES RELACIONAIS NA CRIAÇÃO E
APROPRIAÇÃO DE VALOR EM UMA REDE HORIZONTAL DO AGRONEGÓCIO
DO CAFÉ DO CERRADO MINEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Profº Drº Cleber Carvalho de Castro
Orientador

**LAVRAS – MG
2019**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Arantes, Rita de Cássia.

Influência das Capacidades Relacionais na Criação e
Apropriação de Valor em uma Rede Horizontal do Agronegócio do
Café do Cerrado Mineiro - / Rita de Cássia Arantes. - 2019.
143 p.

Orientador(a): Cleber Carvalho de Castro.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2019.
Bibliografia.

1. Agronegócio. 2. Café. 3. Redes de Cooperação. I. Castro,
Cleber Carvalho de. II. Título.

RITA DE CÁSSIA ARANTES

**INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES RELACIONAIS NA CRIAÇÃO E
APROPRIAÇÃO DE VALOR EM UMA REDE HORIZONTAL DO AGRONEGÓCIO
DO CAFÉ DO CERRADO MINEIRO**

**INFLUENCE OF RELATIONAL CAPACITIES IN THE CREATION AND VALUE
APPROPRIATION IN A HORIZONTAL NETWORK OF THE AGRIBUSINESS OF
CERRADO MINEIRO COFFEE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 22 de Fevereiro de 2019.

Dr. Luiz Marcelo Antonialli - UFLA

Dr. Leonardo Pinheiro Deboça UFV- Campus Rio Paranaíba

Profº Drº Cleber Carvalho de Castro
Orientador

**LAVRAS – MG
2019**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus e à Nossa Senhora por tantas oportunidades que me foram dadas e por me fortalecerem a cada dia para que eu pudesse aproveitá-las. Agradeço também pelas pessoas que cruzaram meu caminho nesta etapa, sei que cada uma delas não estiveram ali por caso.

Agradeço à minha mãe Goret e ao meu pai Benedito, por sempre acreditarem nos meus sonhos, mesmo não compreendendo minhas escolhas. Obrigada por me ensinarem a cada dia, especialmente nesta etapa. Nas palavras de minha mãe “não importa o resultado final, a chegada é só consequência, o que realmente importa é o caminho que você caminhou. Você sairá mais forte do que entrou”. À vocês todo meu amor e meu eterno obrigada.

Agradeço à minha irmã Susana pelas orações, palavras de conforto em momentos difíceis e pela ajuda neste trabalho. Obrigada pelo incentivo de sempre!

Ao meu querido Marcelo por toda paciência, amor e pela ajuda neste trabalho. Obrigada pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Lavras pelos ensinamentos e pela contribuição em minha formação pessoal e profissional. De maneira muito especial, agradeço ao meu orientador professor Cleber, por toda paciência, compreensão e apoio a mim concedidos na execução da pesquisa. Obrigada pela sua generosidade e por tantos ensinamentos.

Às minhas parceiras não só de morada, mas para a vida toda: Ana e Fernandinha. Nos tornamos mais que companheiras da pós-graduação, ou colegas de república, saímos desta etapa como confidentes, e este foi o melhor presente que eu poderia ter recebido. Obrigada por todos ensinamentos, conversas, risadas, comidas, companhia e apoio de sempre. Vocês são muito especiais e fizeram o nosso “Lar, doce Lar” deixar muitas saudades. Vocês estão guardadas no melhor de mim.

Ainda, devo agradecer à Ana por toda ajuda e incentivo ao longo do mestrado e neste trabalho. Além do que já citei, agradeço por todos os momentos compartilhados, pela paciência e por me entender. Agradeço a companhia nas aulas de yoga, nas idas ao médico, no grupo de pesquisa, na praça ou no supermercado. Aprendi muito com você!! Agradeço também à Michele que se tornou ainda mais especial. Obrigada por toda ajuda! O caminho foi mais fácil com vocês.

Agradeço aos meus ex-professores da UFV- Campus de Rio Paranaíba pelo incentivo e apoio para que eu iniciasse o mestrado, em especial às professoras Áurea, Raquel e Rosiane. Ao professor Antônio Brunozi, agradeço por toda ajuda no início e ao longo de todo o mestrado. Suas contribuições foram essenciais.

De forma especial, agradeço, ao professor Leonardo e à professora Patrícia, que tanto me ajudaram nesta etapa. Desde a idealização do processo de pesquisa à matrícula do mestrado e as contribuições na banca defesa. Obrigada por tudo que fizeram por mim.

Agradeço à Ana Lú, Gabi e Tocha que contribuíram para o que mestrado se tornasse uma realidade. Muito obrigada!

Aos avós, padrinhos, tios e primos que torceram por mim, muito obrigada.

Agradeço ao André Paiva por todo incentivo e ajuda em Lavras.

Agradeço ao tio Cláudio, ao Buré e ao Dani por toda ajuda com meu deslocamento.

Agradeço à Federação dos Cafeicultores do Cerrado, no nome de Maysa Rabelo, pela ajuda na pesquisa. Agradeço também a todos os superintendentes e presidentes das cooperativas e associações que se dispuseram, mesmo com a agenda comprometida, a colaborar com minha pesquisa.

Agradeço a todos os colegas de mestrado, em especial à Laura, Álvaro, Fernanda Zanola e João Luís. Aos meus colegas do grupo de pesquisa GEREI/ GECOM, especialmente à Andréa e Cassiano que se dispuseram a ler meu trabalho e fazerem diversas contribuições.

À banca de defesa, professor Luiz Marcelo Antonialli (UFLA) e professor Leonardo Deboça (UFV- CRP) pelas contribuições para o aprimoramento do trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos.

Por fim, agradeço aqueles que de alguma forma torceram por mim. Muito obrigada!

RESUMO

Diante da complexidade do mercado, as empresas buscam superar as restrições de seus próprios recursos, e desenvolverem novas capacidades para co-produzir valor com seus parceiros. Tais capacidades podem ajudar as empresas a acessar e combinar os recursos advindos das parcerias. Assim, para sustentar relacionamentos são necessárias capacidades específicas, como as capacidades relacionais. As capacidades relacionais têm potencial para criar, mobilizar e transformar a base de recursos da empresa para incluir recursos de seus parceiros. Há evidências na literatura que as capacidades relacionais influenciam nos processos de criação e apropriação de valor. Tendo em vista que as empresas não possuem todos os recursos que necessitam e que elas precisam desenvolver capacidades de relacionamento tanto para criar quanto para apropriar-se do valor das parcerias, tem-se a seguinte indagação: Como as capacidades relacionais dos atores influenciam nos processos de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro? A partir dessa problemática, definiu-se como objetivo geral da pesquisa avaliar a influência da capacidade relacional dos atores no processo de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, com método de estudo de caso. O campo empírico da pesquisa se constituiu de uma rede horizontal da Região do Cerrado Mineiro. Os dados foram coletados por meio de 11 entrevistas em profundidade com gestores e supervisores das cooperativas e associações. Além disso, foram utilizados documentos fornecidos pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado e pelas entidades que à compõe. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, a qual possibilitou discutir e confirmar as dimensões da capacidade relacional, e dos processos de criação e apropriação de valor. Observou-se nas cooperativas e associações as cinco dimensões da capacidade relacional, como sugerido por Alves (2015), com destaque para as dimensões do Conhecimento e Coordenação, as quais mostraram-se mais desenvolvidas na maioria das entidades pesquisadas. Além disso, a trajetória da organização, suporte da alta gestão, mecanismos de governança, cultura organizacional e do parceiro são elementos confirmados/sugeridos na pesquisa como antecedentes da capacidade relacional. Quanto aos benefícios desta capacidade, observou-se que ela é capaz de proporcionar as cooperativas e associações, novos negócios e propiciar elementos para a formação do capital relacional. Verificou-se também que as associações e cooperativas criam valor principalmente pelo compartilhamento de rotinas e conhecimentos e pelas parcerias externas. Estas entidades apropriam-se do valor criado principalmente pela aprendizagem. Ademais, verificou-se que as entidades que mais criam e apropriam valor são aquelas que mais controlam recursos valiosos e aquelas que possuem mais componentes das dimensões da capacidade relacional. Portanto a capacidade relacional influencia positivamente os processos de criação e apropriação de valor. Entretanto, ela não é a única determinante, visto que em alguns casos, é possível criar ou apropriar-se do valor mesmo não sendo filiados à Federação dos Cafeicultores do Cerrado.

Palavras-chaves: Capacidade Relacional. Café. Cooperativas/Associações.

ABSTRACT

Given the complexity of the market, companies seek to overcome the restrictions of their own resources, and develop new capabilities to co-produce value with your partners. These capabilities can help companies access and combine the resources arising from partnerships. Thus, to sustain relationships are required specific skills, such as relational capacities. The relational capacities have the potential to create, mobilize and transform the basis of company resources to include resources from your partners. There is evidence in the literature that the relational capabilities influence the processes of creation and appropriation of value. In view of the fact that companies do not have all the resources they need, and that's why they need to develop capacities of relationship both to create and to seize if the value of the partners, has the following question: How relational capacities of actors influence the processes of creation and appropriation of value in a horizontal network of agribusiness of the coffee from Cerrado Mineiro? Facing this problem, it was defined as a general objective of research to verify the influence of relational capacity of actors in the process of creation and appropriation of value in a horizontal network of agribusiness of the coffee from the Cerrado Mineiro. For this purpose, we used a qualitative approach, with the case study method. The empirical field of research is constituted of a horizontal network in the region of the Cerrado Mineiro. The data were collected by means of 11 in-depth interviews with managers and supervisors of cooperatives and associations. In addition, were used documents provided by the Federation of Coffee Growers of the Cerrado and the entities. The data were analyzed through content analysis technique, which allowed to discuss and confirm the dimensions of relational capacity, and of the processes of creation and appropriation of value. Was observed in cooperatives and associations the five dimensions of relational capacity, as suggested by Alves (2015), with an emphasis on the dimensions of knowledge and coordination, which proved to be more developed in most organizations surveyed. In addition, the trajectory of the organization, support from senior management, governance mechanisms, organizational culture and partner are elements confirmed/suggested in research as antecedents of relational capacity. As to the benefits of this capacity, we observed that it is capable of delivering the cooperatives and associations new business and provide elements for the formation of relational capital. It was also found that the associations and cooperatives create value primarily by sharing knowledge and routines and by external partners. These entities appropriating the value created mainly by learning. Furthermore, it appeared that the entities that create and appropriating value are those that more control valuable resources and those who have the most components of relational capacity. Therefore, the relational capacity positively influences the processes of creation and appropriation of value. However, it is not the only determinant, since in some cases, it is possible to create or appropriating the value even though it is not affiliated with the Federation of Coffee Growers of the Cerrado.

Keyword: Relational capacity. Coffee. Cooperatives/Associations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese das dimensões constitutivas da capacidade relacional, seus antecedentes e efeitos.....	34
Figura 2 – <i>Framework</i> conceitual do estudo.	46
Figura 3 – Região do Cerrado Mineiro.....	48
Figura 4 – Representação dos projetos entre cooperativas e associações.	78
Figura 5- A capacidade relacional na criação e apropriação de valor na RCM	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições do conceito "capacidade dinâmica"	22
Quadro 2 – Dimensões analisadas da "capacidade relacional".	30
Quadro 3 – Dimensões da "capacidade relacional" consideradas no estudo.....	33
Quadro 4 – Fontes de vantagem competitiva sob a ótica relacional.	37
Quadro 5 – Ganhos competitivos derivados dos relacionamentos em redes.....	38
Quadro 6 – Formas de apropriação de valor segundo a Visão Relacional.	41
Quadro 7 – Criação e apropriação de valor em redes de cooperação.....	42
Quadro 8 – Elementos da "capacidade relacional" que criam valor.....	44
Quadro 9 – Entidades componentes da Federação dos Cafeicultores do Cerrado.	49
Quadro 10 – Operacionalização da variável "capacidade relacional".....	56
Quadro 11 – Operacionalização da variável "criação de valor".	57
Quadro 12 – Operacionalização da variável "apropriação de valor".	58
Quadro 13 – Perfil dos entrevistados da pesquisa	61
Quadro 14 – Desenho da pesquisa.....	63
Quadro 15 – A dimensão da coordenação nas entidades do RCM.....	71
Quadro 16 – Dimensão cultural das entidades do RCM.	73
Quadro 17 – Dimensão do conhecimento nas entidades do RCM.	75
Quadro 18 – Dimensão tecnológica das entidades do RCM.	76
Quadro 19 – Dimensão da coadaptação das entidades do RCM.	77
Quadro 20 – Os antecedentes da capacidade relacional na RCM.	86
Quadro 21 – Os benefícios da capacidade relacional na RCM.	88
Quadro 22 – Criação de valor por meio de ativos específicos.	89
Quadro 23 – Criação de valor por meio do compartilhamento de conhecimentos e rotinas.	93
Quadro 24 – Criação de valor por meio de recursos complementares.	97
Quadro 25 – Criação de Valor por meio de mecanismos de governança.....	100
Quadro 26 – Apropriação de valor por meio do investimento assimétrico em ativos.	102
Quadro 27 – Apropriação de valor a partir da replicação de recursos.	106
Quadro 28 – Apropriação de valor a partir do desenvolvimento de recursos adicionais.	108
Quadro 29 – Apropriação de valor a partir do bloqueio a imitação de recursos.	111
Quadro 30 – Criação e Apropriação de valor das cooperativas e associações RCM.....	113
Quadro 31 – Fatores críticos para a apropriação de valor na RCM	116

LISTA DE ABREVIATURAS

CACCER	Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado
CONAb	Companhia Nacional de Abastecimento
DO	Denominação de origem
EPAMIG	Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
FCC	Federação do Cafeicultores do Cerrado
IBC	Instituto Brasileiro do Café
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
RCM	Região do Cerrado Mineiro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa e objetivos	16
1.2 Justificativas	18
1.3 Organização do trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Capacidades dinâmicas e sua interface com as redes de cooperação	20
2.2 Capacidades Relacionais	24
2.2.1 Antecedentes das Capacidades Relacionais	27
2.2.2 Os benefícios das Capacidades Relacionais	29
2.2.3 Mensurando a “Capacidade Relacional”	30
2.3 Criação e Apropriação de valor em redes de cooperação	35
2.4 Um diálogo entre Capacidades Relacionais, Criação e Apropriação de Valor	42
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS	47
3.1 Caracterização do campo empírico do estudo:Região do Cerrado Mineiro (RCM)	47
3.2 Definição constitutiva e definição operacional de termos e variáveis	49
3.2.1 Capacidade Relacional	50
3.2.2 Criação de Valor	52
3.2.3 Apropriação de Valor	54
3.3 Delineamento da pesquisa	59
3.3.1 Procedimentos de coleta e análise de dados	60
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
4.1 Apresentação da rede horizontal	64
4.2 A Capacidade Relacional na RCM	67
4.1.3 Antecedentes e benefícios	79
4.2 Criação de valor	88
4.2.1 Alavancando ativos complementares	88
4.2.2 Compartilhamento de conhecimentos e rotinas	93
4.2.3 Recursos e capacidades complementares	95
4.2.4 Mecanismos de governança	99
4.3 Apropriação de valor	101
4.3.1 Investimento assimétrico em ativos específicos	102
4.3.2 Replicação de recursos do parceiro	105

4.3.3 Desenvolvimento de recursos adicionais	108
4.3.4 Bloqueio à imitação de seus recursos.....	110
4.4 Dificuldades de Criação e Apropriação de valor no caso da RCM	114
4.4.1 Criação de valor.....	114
4.4.2 Apropriação de valor	115
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICES	139

1 INTRODUÇÃO

A complexidade dos mercados tem remodelado as concepções de competitividade empresarial (REYPENS; LIEVENS; BLAZEVIC, 2016). Influenciadas pela globalização econômica e pela economia compartilhada, as estratégias empresariais frequentemente são traduzidas na competição ou cooperação entre empresas e seus parceiros (LEE et al., 2014; MARTINS et al., 2017; ZHANG; WANG, 2018).

Entretanto, produzir valor de forma isolada, parece ser um caminho pouco provável para as organizações, visto que nenhuma delas detém toda experiência necessária, todos os recursos suficientes, todo conhecimento e credibilidade para atender as demandas complexas da sociedade (NISSEN; EVALD; CLARKE, 2014; REYPENS; LIEVENS; BLAZEVIC, 2016).

Nessa direção, as organizações necessitam superar as restrições de seus próprios recursos e desenvolverem novas habilidades para co-produzir valor com seus parceiros, e lidarem com a complexidade do mercado. Criando, portanto, um valor que ultrapassa as fronteiras individuais das organizações (DYER; SINGH, 1998).

Neste novo cenário, as organizações em redes enfrentam um desafio particular da consolidação e crescimento do modelo organizacional. Para tanto, as redes adotam variadas estratégias, como a horizontalização, na qual há cooperação ou intercooperação entre atores (CARVALHO et al., 2018).

Quando existe a colaboração entre as empresas, os recursos são concedidos por meio de uma troca interorganizacional, de maneira eficiente, considerado tempo e custo-benefício, de modo que, o ganho proporcionado às partes, é maior do que a soma dos recursos se utilizados de maneira individual (ZHANG; LI; LI, 2016). Portanto, esse valor excedente, conhecido como ganho relacional, não pode ser criado por empresas que estão isoladas, já que este valor consiste em uma combinação única, advinda de parcerias específicas (DYER; SINGH, 1998).

Sob essa perspectiva relacional, a competitividade de uma empresa se estabelece por meio da sinergia de ativos, pelo compartilhamento de conhecimentos e capacidades; e por mecanismos de governança. Essas fontes permitem as empresas uma “combinação idiossincrática” frente aos seus concorrentes (DYER; SINGH, 1998).

Tendo em vista a visão relacional e a perspectiva da rede, Reypens, Lievens e Blazevic (2016) afirmam que ambas as correntes acreditam que o alicerce para a geração de relações se

constitui pela capacidade das empresas em investir em relacionamento. Essa capacidade pode ajudar as empresas a acessar e combinar os recursos dos parceiros. Desse modo, para sustentar relacionamentos em ambientes dinâmicos, são necessárias capacidades específicas, como as capacidades relacionais.

Cabe salientar, que as capacidades das empresas são criadas pela necessidade de obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes (WANG et al., 2015; ALVES, 2015; ALMEIDA et al., 2017). Zollo e Winter (2002) indicam a existência de dois conjuntos de atividades que se relacionam com o conceito de capacidades. O primeiro, envolve atividades relacionadas às funções operacionais, denominadas rotinas operacionais; o segundo, considera atividades relacionadas às mudanças das rotinas operacionais, denominadas capacidades dinâmicas.

Desse modo, alguns estudiosos como Kale e Singh (2007) e Costa e Porto (2015), consideram as capacidades relacionais como capacidades dinâmicas, visto seu potencial para criar, mobilizar e transformar a base de recursos da empresa para incluir recursos de seus parceiros. Logo, as empresas quando necessitam cooperar entre si, podem desenvolver competências críticas que ultrapassam as fronteiras internas da empresa, reunindo suas competências próprias e recursos complementares oriundos das relações em rede (WANG; RAJAGOPALAN, 2015; ALVES, 2015; ALMEIDA et al., 2017).

De acordo com Schilke (2013), a capacidade relacional configura-se em uma qualidade dinâmica das organizações, ou seja, aptidões, habilidades individuais, ativos adicionais e rotinas organizacionais, que possibilitam às empresas, por meio da interação com parceiros, gerar valor para ambas as partes. Nessa mesma direção, Costa e Porto (2015) definem as capacidades relacionais como sendo aquelas envolvidas no estabelecimento de rede de interação para refinar e modificar a base de recursos de uma empresa.

A base para o desenvolvimento das capacidades relacionais é a formação de parcerias, com ênfase no processo de aprendizagem e na geração de retornos futuros. Em outras palavras, para gerenciar de forma efetiva a rede de parceiros, a empresa precisa acumular experiência prática no controle das parcerias. Dessa forma, ela é capaz de desenvolver mais agilidade nas relações de troca, de estabelecer a estrutura de governança adequada para as parcerias e de extrair valor do conhecimento gerado (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; COSTA; PORTO, 2015).

As capacidades relacionais aceleram a obtenção do conhecimento com consequências significativas para o desenvolvimento da capacidade inovadora da organização (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Dessa forma, essas capacidades podem aprimorar a cooperação entre

empresas, por meio de novas formas de gestão de conhecimento. Entretanto, vale salientar que essa capacidade exige das empresas novas formas de coordenação de suas fronteiras organizacionais e novas rotinas e mecanismos de governança (DYER; KALE, 2007; VARGAS, GONÇALO; VASCONCELLOS, 2016).

As capacidades relacionais também influenciam diretamente a geração de valor para empresas (PREUSLER; COSTA, CRESPI, 2017). Para as autoras, a capacidade relacional, quando desenvolvida entre os parceiros, é capaz de contribuir para o alcance dos objetivos conjuntos entre os atores da rede. Além disso, elas podem reduzir comportamentos oportunistas, garantindo mais equilíbrio nas relações entre parceiros.

Wang e Rajagopalan (2015), a partir de uma revisão integrativa sobre as capacidades no âmbito das redes, destacam a influência positiva dessas capacidades na criação e apropriação de valor superior. Os conceitos de criação e apropriação de valor foram mobilizados por Wang e Rajagopalan (2015) como uma forma de lançar novas discussões acerca do desempenho das firmas.

Enquanto a criação de valor pode ser entendida como 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 “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)”.

Conforme Wang e Rajagopalan (2015), 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 a capacidade de criação. Como salientado por Coff (1999, 2010), uma firma só possui desempenho superior em relação a outra, se é capaz de capturar o valor criado.

Tratando-se de criação de valor, Costa e Porto (2015) com base em Dyer e Singh (1998) e Helfat et al. (2007) alegam que as capacidades relacionais podem gerar valor por meio de quatro fontes: (a) criando de ativos específicos à parceria; (b) acessando recursos complementares; (c) trocando conhecimentos entre os parceiros, com rotinas definidas; e (d) pela presença de mecanismos eficazes de governança capazes de reduzir custos de transação entre as partes envolvidas.

Com relação, ao processo de apropriação de valor, em uma tentativa mais recente de explicar e introduzir uma perspectiva mais dinâmica sobre o fenômeno Dyer, Singh e Hesterly (2018) apresentam quatro formas que podem ajudar as empresas a capturar parte do valor

gerado. São elas: (a) replicando ou substituindo os recursos complementares; (b) desenvolvendo novos recursos adicionais; (c) investindo assimetricamente em ativos específicos; (d) impedindo a imitação de seu recurso. Essa contribuição dos autores contribui para amenizar o diagnóstico de Wang e Rajagopalan (2015), que detectou que é incipiente o debate sobre a apropriação de valor. Além disso, os autores reforçam ser necessário tratar de maneira isolada os mecanismos distintos de criação e apropriação de valor.

Diante da oportunidade de contribuir para o campo dos estudos sobre redes de cooperação, de modo particular, a partir dos conceitos de criação e apropriação de valor e as capacidades relacionais, a rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro pode ser considerado como sendo um campo empírico promissor, principalmente pelas relações de cooperação existentes, bem como pela organização da rede em torno de uma *expertise*: a produção de cafés especiais¹, a qual demanda relacionamentos estáveis e coesos.

1.1 Problema de pesquisa e objetivos

As capacidades relacionais têm sido alvo de investigações no campo das redes, independente da tipologia adotada. Seja nas relações verticais ou horizontais, essas capacidades parecem influenciar diretamente a criação de valor para as empresas (PREUSLER; COSTA; CRESPI, 2017). As redes horizontais, foco desse estudo, podem ser definidas como aquelas empresas que optam por coordenar algumas de suas atividades de maneira conjunta, porém estas empresas possuem uma independência entre si. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Especialmente nas redes de cooperação, os relacionamentos podem ser considerados uma questão essencial, haja visto seu efeito decisivo na construção da confiança, bem como no estabelecimento de relações a longo prazo. Com efeito, a atuação em redes de cooperação é capaz de conceder aos envolvidos vários ganhos, tais como: acesso a recursos, informações e conhecimentos valiosos, ganhos de escala, aprendizagem coletiva e outros (NOHRIA, 1992; BORGATTI; FOSTER, 2003). Entretanto, a ausência de relacionamentos estáveis torna

¹ **Qualidade Superior (Gourmet):** Café beneficiado, grão cru, safra do ano em curso, de coloração verde característica (da safra do ano em curso), peneira igual ou superior a 16, com no máximo 10% de vazamento da peneira 15, tipo 2 a 4 (no máximo 26 defeitos), com teor de umidade máximo de 12% para café “cereja natural” e 11% para café “cereja descascado”, com seca uniforme, classificado como bebida mole e/ou estritamente mole, que atinja no mínimo 80 pontos na classificação da SCAA (Associação Americana de Cafés Especiais) (REVISTA CAFEICUTURA, 2010).

praticamente impossível usufruir de tais benefícios (DYER; KALE, 2007; ÄYVÄRI; MOLLER, 2008).

A Região do Cerrado Mineiro (RCM), campo empírico desse estudo, abrange um conjunto de produtores que atuam no cultivo de café e possuem características particulares para a Indicação Geográfica². 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. Nessa direção, por tratar-se de um fenômeno de distintas camadas, assumiu-se nessa pesquisa a Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) como uma espécie de instrumento para as cooperativas e associações, em termos de promoção da marca e de gestão de conhecimentos relacionados. Portanto, as cooperativas e associações delegam à FCC a competência de gerenciar processos relacionados a rastreabilidade, controlar ações, além de promover a região.

A desregulamentação do mercado cafeeiro em 1989 contribuiu para o amadurecimento dessa rede do Cerrado Mineiro, conduzindo-a no direcionamento dos cafés especiais. A capacidade de organização entre os cafeicultores em torno de suas associações, cooperativas e FCC, apoiou-se na obtenção da Denominação de Origem (DO)³ que permitiu, além de outros benefícios, construir internacionalmente a reputação da marca Café do Cerrado (BARRA et al., 2007, ORTEGA; JESUS, 2012).

Entretanto, tal expansão da RCM, requer do conjunto de atores um relacionamento mais intenso em prol desses avanços. Dessa forma, a troca de informações e os relacionamentos ocorrem de maneira mais acentuada, além de demandarem rotinas e mecanismos específicos (NAGAI, 2016).

Tendo em vista que as empresas não possuem todos os recursos que necessitam (DYER; SINGH, 1998) e que elas precisam desenvolver capacidades de relacionamento tanto para criar quanto para apropriar-se do valor das parceiras, tem-se a seguinte indagação: **Como as capacidades relacionais dos atores influenciam nos processos de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal no agronegócio do café do Cerrado Mineiro?**

² **Indicação Geográfica** Atua como uma espécie de certificação conferida aos produtos ou serviços que tenham uma origem geográfica específica. Seu registro reconhece reputação, qualidades e características que estão vinculadas ao local. Sendo assim é um comunicado de que a região se especializou e tem capacidade de produzir um artigo diferenciado e de excelência (INPI, 2015).

³ **Denominação de Origem (DO):** Diz respeito a uma região, ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos na produção e transformação do produto (INPI, 2015).

A partir dessa problemática, definiu-se como objetivo geral da pesquisa avaliar a influência da capacidade relacional dos atores no processo de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro.

De forma específica, pretende-se:

- Identificar os principais elementos que constituem a capacidade relacional dos atores da rede;
- Identificar as principais ações estratégicas praticadas pelos atores que proporcionam oportunidades de criação de valor;
- Identificar as principais ações estratégicas praticadas pelos atores que proporcionam a apropriação de valor a partir das oportunidades criadas;
- Identificar os elementos que dificultam a criação e apropriação de valor pelos atores na rede.

1.2 Justificativas

Diante da escassez e interdependência de recursos, as organizações devem ultrapassar as fronteiras internas e desenvolverem capacidades de relacionamento para acessar os ganhos das parceiras (DYER; SINGH, 1998). A luz dessa problemática, os trabalhos de Wang e Rajagopalan (2015) e Fischer e Sojer (2015) mostram que há poucos esforços na literatura para compreender de forma conjunta os processos de criação e apropriação de valor. Para os autores, até o presente momento, grande parte dos trabalhos se empenha em explorar como o valor é criado. Nesse mesmo sentido, Makadok e Coff (2002) e Corte e Gaudio (2014) destacam 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.

Ainda existem aspectos a serem explorados, especificamente tratando-se da capacidade em nível da aliança (WANG; RAJAGOPALAN, 2015). Nesta mesma linha, os estudos de Anand e Khanna (2000); Kale e Singh (2007), Capaldo (2007); Schilke e Goerzen (2010); Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010); Capaldo e Petruzzelli (2011); Balestrin, Verschoore; Perucia (2014); Costa e Porto (2015); Preusler, Costa e Crespi (2017); Dyer, Singh e Hesterly (2018) apontam evidências positivas da capacidade relacional sobre o desempenho das empresas.

Diante do exposto, observou-se a importância das capacidades relacionais na criação e apropriação de valor, o que permite pressupor suas influências nas ações estratégicas das empresas, dando suporte a este estudo. Diante desse quadro, nota-se uma carência, na literatura,

de estudos que elucidem, de forma ampla, a capacidade relacional e sua influência na criação e apropriação de valor. Ademais, mais escassos ainda são os estudos desta natureza que abordam essa temática em ambientes de redes horizontais.

Desta maneira, justifica-se a aplicação deste estudo ao passo que os conhecimentos acessíveis, do peculiar ao geral, serão capazes de acrescer as bases conceituais do campo, especificamente, para as discussões acerca dos processos de criação e apropriação de valor, bem como acerca das capacidades relacionais. Além disso, o estudo justifica-se visto seu potencial para aumentar as discussões sobre a temática em redes de cooperação.

Tratando-se especificamente da rede dos cafeicultores da Região do Cerrado, na qual é demandado dos atores relacionamentos estáveis e coesos (NAGAI, 2016), o estudo fundamenta-se por fornecer conhecimento e, por conseguinte, embasamento gerencial para as organizações investigadas, visto que perceber a capacidade relacional e seu vínculo com a criação e apropriação de valor, intrinsecamente, constitui competência para a rede.

Além disso, o estudo justifica-se por fornecer conhecimento a outras redes da cafeicultura que queiram compreender melhor os processos envolvidos.

1.3 Organização do trabalho

Após esta introdução, apresenta-se na seção 2 o referencial teórico, evidenciando os principais estudos acerca do tema proposto. Para tanto, como arcabouço teórico, utilizou-se a abordagem das Capacidades Dinâmicas, além das concepções de criação e apropriação de valor em redes de horizontais.

Na seção três, são discutidos os procedimentos metodológicos, apresentando a classificação do estudo, bem como a forma de coleta e análise dos dados. Ademais, são apresentadas as definições constitutivas e definições operacionais dos termos e variáveis utilizadas na pesquisa.

Na seção quatro, são apresentados os resultados do estudo, discutindo-se a capacidade relacional dos atores da RCM, as oportunidades de criação e apropriação de valor e por fim, as dificuldades enfrentadas nestes processos.

Por fim, apresenta-se as considerações finais, bem como as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras. Em seguida são listadas as referências utilizadas, bem como os documentos complementares da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica proposta nesse estudo tem o intuito de aproximar os conceitos básicos que consolidam o tema de pesquisa, são eles: capacidade relacional, criação e apropriação de valor. Para tanto, como arcabouço teórico, utilizou-se a abordagem das Capacidades Dinâmicas, além das concepções de criação e apropriação de valor em redes horizontais, a partir de uma perspectiva relacional. Inicialmente, será discutido, o conceito das capacidades dinâmicas, e em seguida, os conceitos de capacidade relacional, criação e apropriação de valor. Por último, serão apresentadas as conexões estabelecidas entre as temáticas, bem como *framework* que direciona esta pesquisa.

2.1 Capacidades dinâmicas e sua interface com as redes de cooperação

Delineada a partir dos preceitos da VBR (Visão Baseada em Recursos), as capacidades dinâmicas surgem como uma alternativa para explicitar a maneira pela qual a base de recursos de uma organização é reconfigurada em um contexto de mudanças (SANTOS; KATO, 2016).

Conforme Wernerfelt (1984) e Barney (1991), na VBR, as organizações devem perceber seus recursos internos como elementos essenciais, com o intuito de maximizar seus resultados. Nessa mesma linha, Amit e Schomaker (1993) argumentaram que os ativos estratégicos das empresas são compostos por recursos e capacidades apropriados, escassos, difíceis de serem replicados e transferidos. Dessa forma, a vantagem competitiva de uma organização depende da “qualidade” de seus recursos.

No entanto, por apresentar-se estática, a abordagem da VBR vem sendo criticada por diversos autores. Para Priem e Butler (2001) e Williamson (1999), essa teoria não compreende aspectos como o desenvolvimento de recursos e a integração destes na organização, além de não responder de forma satisfatória o porquê de algumas organizações alcançarem vantagem competitiva e outras não.

Nessa mesma direção, Battisti e Deakins (2015) afirmam que a VBR não compreende como os recursos valiosos, raros, difíceis de serem replicados e transferidos, evoluem ao longo do tempo, além de não englobar também, como esses recursos se adaptam em ambientes dinâmicos. Logo, a VBR, direciona-se somente para ambientes estáveis, não compreendendo, portanto, a relevância dos recursos para a obtenção de vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (BATTISTI; DEAKINS, 2015).

Diante dessa lacuna processual, surge a perspectiva das capacidades dinâmicas que atuam como uma ponte entre os recursos internos da organização e o ambiente dinâmico de negócios. Portanto, as mesmas ajudam as organizações a aprimorar sua base de recursos, por meio de um processo contínuo, proporcionando uma possível vantagem competitiva sustentável (SANTOS; KATO, 2016).

Essa abordagem popularizou-se por meio do estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997), os quais concebem as capacidades dinâmicas como sendo: “capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Segundo Clarrick (2016), grande parte das pesquisas sobre capacidades dinâmicas consideram esta definição com arcabouço dos estudos.

Eisenhardt e Martin (2000) também podem ser considerados importantes autores na temática das capacidades dinâmicas. Na definição do conceito, os autores enfatizam a relevância dos recursos. Para eles as capacidades dinâmicas são “processos estratégicos e organizacionais, como desenvolvimento de produtos, alianças e tomada de decisões estratégicas que criam valor para as empresas em mercados dinâmicos manipulando recursos em novo valor” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1106).

Já Helfat et al. (2007), consideram as capacidades dinâmicas como sendo a “capacidade de uma empresa criar, ampliar e modificar sua base de recursos” (p. 1). Nesse sentido, pode-se compreender que as capacidades são formadas e desenvolvidas, e não simplesmente adquiridas no mercado. O Quadro 01 apresenta outras definições do conceito das capacidades dinâmicas.

Quadro 1 – Definições do conceito "capacidade dinâmica".

Autores	Definições
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece <i>et al.</i> (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.
Santos e Kato (2016)	Processo envolvendo a articulação da base de recursos de uma empresa, visando responder de maneira eficiente às mudanças externas, e buscando atingir vantagem competitiva sustentável.

Fonte: Adaptado de Meirelles e Camargo (2014).

Embora exista na literatura várias definições para capacidades dinâmicas, alguns elementos se tornam comuns entre elas, a saber: resposta a mudanças; reconfiguração de rotinas e competências; aprendizagem; alinhamento estratégico; inovação e vantagem competitiva. Nessa direção, a noção de “dinâmica” relaciona-se com o aprimoramento contínuo das capacidades organizacionais, bem como a exploração dessas capacidades (MONFERRER; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2015).

É importante salientar que na abordagem das capacidades dinâmicas, o fato de possuir recursos não é suficiente para as empresas; tais recursos devem ser mobilizados, recombinaos e desenvolvidos para que, de fato, a organização obtenha uma vantagem competitiva sustentável (SANTOS; KATO, 2016).

Segundo Balestro *et al.* (2004), a abordagem das capacidades dinâmicas pode ser considerada pertinente para as relações interorganizacionais. Para os autores, essa abordagem

reflete a importância da coordenação de recursos internos e externos da firma e, por isso, é inerente a essa abordagem, que as competências distintivas dos atores na rede são fatores impulsionadores da cooperação. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas, desenvolvidas pelos atores na rede, podem influenciar na decisão de estabelecer ou não a cooperação.

É importante salientar que a decisão de estabelecer parcerias, em algumas organizações, como as cooperativas, é influenciada por fatores específicos advindos da própria natureza desse tipo de organização. O cooperativismo, desde sua origem, é orientado por princípios, os quais diferenciam este tipo de organização das demais sociedades empresariais. Dentre os princípios do cooperativismo, destaca-se a intercooperação, que “potencializa a nível macro a cooperação intraorganizacional inerente às cooperativas” (CANÇADO; GONTIJO, 2005, p. 13).

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (2018), “as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”. Assim, a decisão de estabelecer ou não a cooperação, nesse tipo de organização, pode ser influenciada pela natureza de seus princípios.

No âmbito das redes de cooperação, as capacidades dinâmicas também são capazes de ajudar as organizações a acessar os recursos dos parceiros e reter vantagens competitivas em ambientes dinâmicos. Assim, as interações entre parceiros podem proporcionar aos envolvidos ganhos de aprendizagem, permitindo desse modo, que as organizações aprimorem e desenvolvam suas competências, construindo competências de ordem superior (BALESTRO et al., 2004; AGARWAL; SELEN, 2013).

Em suma, na abordagem das capacidades dinâmicas, o essencial está na capacidade das organizações em acumular, aprimorar e combinar novos recursos, que gerem vantagem competitiva, e não simplesmente no acúmulo dos mesmos. Desse modo, a capacidade de interação das organizações é uma competência distintiva, especialmente no âmbito das redes de cooperação (BALESTRO et al., 2004).

A seção seguinte trata, de forma mais detalhada, dessa capacidade de interação entre as empresas.

2.2 Capacidades Relacionais

O debate sobre as capacidades relacionais tem despertado, recentemente, o interesse de vários estudiosos (MILAGRES, 2013; WANG; RAJAGOPALAN, 2015; KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2017) que evidenciaram uma pluralidade de conceitos para se compreender tais capacidades. Isso explica as várias tentativas para a definição do conceito e para diferenciá-lo das “capacidades de alianças” e “capacidades de redes”. Balboni, Bortoluzzi e Vianelli (2014) afirmam que os três conceitos são aplicados nos estudos para compreender o mesmo fenômeno, entretanto, eles diferenciam-se pela abordagem teórica utilizada.

O conceito de “capacidade de alianças” foi mobilizado para explicar o desempenho heterogêneo das alianças empresariais (KALE; SINGH, 2007). Os estudos que utilizaram esse conceito exploram o desenvolvimento das capacidades de alianças, seus antecedentes e outros mecanismos interorganizacionais que as conduzem.

Möller e Halinen (1999) e Ritter e Gemunden (2003) afirmam que o conceito “capacidade de rede” está ancorado na literatura de marketing de relacionamento. Dessa forma, as capacidades de rede podem ser entendidas como habilidades de uma empresa para aprimorar e utilizar relacionamentos interorganizacionais para atingirem vantagem competitiva. As capacidades de rede podem ser medidas pela execução e quantificação de tarefas.

Já o conceito de “capacidades relacionais” fundamenta-se principalmente na visão baseada em recursos da empresa, na visão de capacidade dinâmica, e recentemente, na teoria do conhecimento da empresa (BALBONI; BORTOLUZZI; VIANELLI, 2014).

As capacidades relacionais podem ser compreendidas como a capacidade de selecionar os parceiros certos e estabelecer um relacionamento sustentável e de qualidade com outras organizações, com o intuito de acessar recursos e conhecimentos externos por meio das relações interorganizacionais (LORENZONI; LIPPARINI, 1999, SIVADAS; DWYER, 2000; JOHNSON; SOHI, 2003).

Também são vistas como capacidades dinâmicas (HELFAT et al., 2007), visto seu potencial para criar, mobilizar e transformar a base de recursos da empresa e incluir recursos de seus parceiros (KALE; SINGH, 2007). Nesse sentido, as organizações podem desenvolver competências críticas que ultrapassam suas fronteiras internas, reunindo suas competências próprias, bem como os recursos complementares de seus parceiros, oriundos das relações em rede.

Nesta mesma direção, as capacidades relacionais podem ser entendidas como sendo um meio de aplicação das capacidades dinâmicas (DYER; SINGH, 2007), uma vez que atuam no

desenvolvimento de novos recursos voltados para os relacionamentos, que são capazes de criar valor para ambas as partes.

Tendo em vista estes pressupostos, as capacidades relacionais envolvem interações estruturais e pessoais, colaboração, comprometimento e desenvolvimento de ativos específicos. Ademais, as capacidades relacionais englobam questões de confiança e comunicação entre os parceiros (MCGRATH, 2008; ÄYVÄRI; MÖLLER, 2008; YAN; ZHANG; ZENG, 2010).

Além disso, as capacidades relacionais também são interpretadas como competências técnicas e interpessoais necessárias à gestão do processo de parcerias, desde a identificação de oportunidades ao seu estabelecimento até a avaliação e internalização de seus resultados (FERRO, 2010).

Nesta mesma direção, Costa e Porto (2015) definem a capacidade relacional como sendo:

aquelas envolvidas no estabelecimento deliberado de redes de interação com a intenção de acumular e refinar a base de recursos. Estas capacidades envolvem as competências técnicas e interpessoais necessárias à gestão eficiente do processo de parceria como um todo, desde a identificação de oportunidades de estabelecimento da parceria, passando pela definição e codificação dos procedimentos relativos à sua implantação e condução, até a avaliação e internalização de seus resultados, em um processo contínuo de aprendizagem e, preferencialmente, formalizado em uma função/área da empresa (COSTA; PORTO, 2015, p. 7).

Portanto, a capacidade relacional pode ser considerada como uma capacidade intencional, que se estabelece pela combinação de recursos e de estruturas individuais e coletivas, (tais como: conhecimentos, rotinas, procedimentos e políticas) com o intuito de gerenciar conflitos, fomentar a confiança e transferir conhecimentos (ALVES, 2015).

Tendo em vista os esforços para explorar a temática (MILAGRES, 2013; WANG; RAJAGOPALAN, 2015; KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2017) é possível perceber que as definições sobre capacidades relacionais apresentam alguns pontos convergentes, nos parâmetros: o papel das capacidades relacionais nas parcerias, no compartilhamento e aprimoramento de recursos e nas definições de rotinas (ALVES, 2015).

Além da discussão sobre o conceito das capacidades relacionais, há também na literatura debates sobre a amplitude dessa capacidade. Alguns autores como Wang e Rajagopalan (2015), assumem a capacidade relacional como sendo uma capacidade específica da díade (que se manifesta por meio do relacionamento entre duas partes) proporcionando vantagens únicas para os envolvidos.

Entretanto, as capacidades relacionais também são apropriadas ao nível da empresa e ao nível do portfólio. A justificativa para tal está na necessidade das empresas em desenvolver e

sustentar os ganhos relacionais (CAPALDO; PETRUZZELLI, 2011). Para os autores, os ganhos relacionais são sustentados com capacidades relacionais distintas em diferentes níveis: individual, organizacional e interorganizacional, o que traduz a relevância das capacidades relacionais para as interações na rede.

As capacidades relacionais também se manifestam de forma positiva nos diferentes estágios de uma rede. Varma et al. (2015) e Hietajärvi, Aaltonen e Haapasalo (2017), partindo da concepção de que as empresas necessitam de diferentes capacidades durante o ciclo de vida de rede ou aliança (KALE; SINGH, 2007), discutem as três fases do ciclo: (a) a fase de formação, na qual a empresa avalia sua decisão de formar uma aliança/rede e seleciona um parceiro adequado, (b) a fase de desenvolvimento, na qual a empresa estabelece uma estrutura de governança apropriada e design para a aliança/rede e (c) a fase de pós-formação, em que a empresa gerencia a aliança/rede depois de sua formação.

Os achados de Varma et al. (2015) demonstram que no estágio de formação, o compromisso, a compatibilidade e complementariedade do parceiro foram cruciais para o sucesso da aliança. Já na fase do desenvolvimento, as escolhas apropriadas em termos estruturais e contratuais contribuíram para o desempenho da aliança. Na última fase, destacam-se a capacidade de coordenar tarefas e a gestão dos conflitos, por meio da coordenação, comunicação e confiança entre os parceiros.

De forma semelhante, Hietajärvi, Aaltonen e Haapasalo (2017) apontam as habilidades relacionais e comportamentais como significativas na fase inicial da aliança, visto que nessa fase é formado um núcleo de conhecimento único. Já na fase de desenvolvimento, são demandadas habilidades gerenciais, pois, nessa fase cria-se o arranjo institucional e relacional para o desenvolvimento de habilidades coletivas. Por fim, na fase de pós-formação, também são demandadas habilidades operacionais para a revisão dos mecanismos de governança e gerenciamentos de recursos. Os autores destacam a importância de habilidades comportamentais em todo o processo.

Dessa forma, observa-se que as capacidades relacionais são cruciais para todo o ciclo de vida das redes e alianças, visto que as empresas necessitam manter um relacionamento de qualidade entre os parceiros para usufruir dos ganhos que as redes/alianças podem oferecer. (VARMA et al., 2015; HIETAJÄRVI; AALTONEN; HAAPASALO, 2017).

2.2.1 Antecedentes das Capacidades Relacionais

Alguns estudos sobre as capacidades relacionais podem oferecer elementos para reflexões acerca do surgimento de tais capacidades, como: a experiência da rede/aliança (KALE; SINGH, 2007; CASTALDI et al., 2014) a cultura organizacional e a cultura dos parceiros (VARMA et al., 2015; LUVISON; MAN, 2015); o suporte da alta gestão e os mecanismos de governança relacional (LEISCHNIG; GEIGENMUELLER; LOHMANN, 2014).

Kale e Singh (2007) foram precursores ao comprovarem a relação positiva entre sucesso global da aliança e o processo de aprendizagem. Segundo os autores, o processo de aprendizagem das empresas envolve esforços mútuos para aprender, acumular e gerenciar o conhecimento na aliança. Todas essas atividades atuam como canais para o desenvolvimento das habilidades de parceiras da aliança, e conseqüentemente, as organizações conseguem alcançar um desempenho superior.

Os autores conceituam essas habilidades de parcerias como rotinas e práticas necessárias para gerenciar as diferentes fases do ciclo de vida de qualquer aliança. Nesse contexto, o papel da experiência da aliança não pode ser negligenciado, entretanto, é necessário que a experiência seja articulada e aplicada, como destacado por Kale e Singh (2007).

Assim, a capacidade relacional de aliança seria obtida por meio de sua capacidade de implementar as rotinas de compartilhamento de conhecimento, das suas capacidades complementares, dos investimentos em ativos específicos e da escolha de mecanismos apropriados de governança. É importante salientar que a criação de tal capacidade relacional é processo proposital que depende de decisões estruturais e do apoio do alto nível da gestão para que, de fato, essas capacidades possam impactar no sucesso da aliança (KALE; SINGH, 2007).

Castaldi et al. (2014) também exploram o processo de aprendizagem das alianças, entretanto, o foco dos autores é analisar quais os tipos de experiências são mais importantes para o desenvolvimento de capacidades de gerenciamento de alianças e como os mecanismos de governança afetam esse processo.

Um dos aspectos ressaltados por Castaldi et al. (2014) refere-se à qualidade da experiência. É preciso compreender que um grande volume de alianças não significa necessariamente aprendizado para a empresa, a experiência da aliança vem da qualidade das interações e do desenvolvimento de rotinas a partir delas. Com base em seus achados, Castaldi et al. (2014) afirmam que quanto mais heterogênea for a experiência, em termos de conteúdo,

formas de governança e parceiros, mais provável que ela se transformará em capacidade de gerenciamento de aliança de aplicação geral.

Dentre as conclusões apontadas por Castaldi et al. (2014), destaca-se o papel de governança para transformar a experiência em capacidade para a aliança. A governança relacional pode ser traduzida em comportamentos gerenciais específicos, ou seja, em orientações direcionadas aos parceiros, no gerenciamento participativo e comunicativo.

Leischnig, Geigenmueller, Lohmann (2014), tratando do processo de transferência de tecnologia, evidenciam a relevância da qualidade nas interações interorganizacionais. Os autores além de apontarem a qualidade como um importante ativo para a transferência de tecnologias, mencionam que essa é viabilizada pela governança e pelos mecanismos relacionais, que se refletem por meio de rotinas e procedimentos.

Já Mamavi, Meier e Zerbib (2015) discutem o papel do “controle” no gerenciamento de alianças, abordando a importância do equilíbrio de poder e controle nesse processo. Na visão dos autores, a variável "controle" é fundamental para entender o impacto de uma boa governança de uma aliança. O controle sobre uma aliança contribui para reduzir, em princípio, o nível de confiança exigido entre parceiros para estabelecer um mecanismo de colaboração eficaz.

Os trabalhos de Varma et al. (2015) e Luvison e Man (2015) também investigaram um importante antecedente da capacidade relacional: a cultura. Luvison e Man (2015) buscaram analisar a relação entre cultura organizacional e desempenho do portfólio. Para tanto, os autores utilizaram o conceito de cultura de apoio, que pode ser compreendida como um “meio para estimular a reflexão interpretativa que pode levar ao desenvolvimento cultural comensurável em valores, suposições e artefatos visíveis” (LUVISON; MAN, 2015. p. 17).

Os resultados evidenciaram que o vínculo entre as capacidades de alianças e desempenho do portfólio também parece ser influenciado pela cultura da organização, de modo que uma cultura de apoio da aliança intermedia essa relação. Além disso, Luvison e Man (2015) apontam que as capacidades da aliança devem ser traduzidas em uma cultura que apoie para que elas sejam efetivas no nível de portfólio.

Varma et al. (2015) também analisaram o efeito da cultura dos parceiros em duas alianças formadas por japoneses e indianos. Segundo os autores, as falhas das alianças decorreram das diferenças de percepção e incapacidade de se adequar a diferenças culturais entre os parceiros da aliança.

Os resultados de Varma et al. (2015) mostraram que o consenso coletivo a tomada de decisões foram os princípios orientadores em todos os casos analisados. Além disso, o

comprometimento dos japoneses foi considerado um valor chave no caso, ressaltando a importância da compatibilidade dos parceiros.

2.2.2 Os benefícios das Capacidades Relacionais

Independente do foco adotado nos estudos das capacidades relacionais, alguns benefícios decorrentes de sua formação podem ser listados. Por exemplo, os estudos de Collins e Hitt (2006); Capaldo (2007); e Capaldo e Petruzzelli (2011) apontam as influências das capacidades relacionais na construção do capital social; no desempenho da rede, e no processo de inovação.

Collins e Hitt (2006), com base no conceito de capital social (BURT; 1992) explorou suas duas dimensões: a relacional e a estrutural. O intuito dos autores foi investigar a relação entre a transferência de conhecimento tácito entre alianças e a capacidade relacional.

O capital relacional geralmente baseia-se na dinâmica interpessoal dos parceiros das firmas. Embora duas empresas concordem em trabalhar juntas para alcançar determinados objetivos em comum, não há garantia que essas firmas alcancem o resultado desejado. Collins e Hitt (2006) argumentam que os atores com as mesmas conexões de rede ou com posições equivalentes podem envolver-se em ações distintas e usufruir dos ganhos de maneira particular. Nesse sentido, alguns atores provavelmente têm melhores capacidades relacionais que outros.

Sendo assim, é improvável que as organizações tenham capacidades relacionais iguais. Essas capacidades são desenvolvidas em torno do objetivo comum entre as alianças, ou seja, as organizações podem ser motivadas a estabelecer relações interorganizacionais para vencer a concorrência, assim os atores devem desenvolver capacidades relacionais com o intuito de concretizar os benefícios provenientes dessas relações. As capacidades relacionais são, portanto, a base para o desenvolvimento do capital relacional (COLLINS; HITT, 2006).

Os resultados de Collins e Hitt (2006) mostram o impacto positivo do capital relacional na execução da estratégia das firmas analisadas. As comunicações frequentes no local de reuniões e visitas às parceiras foram atividades necessárias para construir o capital relacional nos casos analisados. Além disso, tais esforços contribuíram para a transferência de conhecimento tácito entre firmas, destacando assim a importância do capital relacional nas alianças.

Outros efeitos das capacidades relacionais estão vinculados à inovação, desempenho da aliança e ganhos relacionais, e são abordados nos trabalhos de Capaldo (2007) e Capaldo e Petruzzelli (2011).

Capaldo (2007) e Capaldo e Petruzzelli (2011) consideram as capacidades relacionais como combinações idiossincráticas de recursos e capacidades específicas da organização que emergem a partir do acúmulo de conhecimento mútuo ao longo do tempo. Nesse sentido, Capaldo (2007), a partir de estudo multicaso longitudinal na indústria mobiliária italiana, identificou que as capacidades relacionais foram o sustento da inovação.

Assim, para Capaldo (2007), as capacidades relacionais são ativos organizacionais que facilitam a competitividade no desenvolvimento e implementação de atividades com parceiros externos. Essas capacidades, portanto, "lubrificam" as relações efetivas de interface e transferência de conhecimento presente na negociação de parceiros, estimulando a inovação e aprimorando flexibilidade.

Também Capaldo e Petruzzelli (2011), analisaram 1515 parcerias entre dez alianças e verificaram que para capturar e sustentar os ganhos relacionais são necessárias capacidades relacionais distintas para o indivíduo, a organização e os níveis interorganizacionais, em alianças estratégicas ou redes de aliança. Os autores encontraram também a relação positiva entre as capacidades relacionais e o alcance das vantagens competitivas.

2.2.3 Mensurando a “Capacidade Relacional”

Vários estudiosos se empenharam para formular modelos ou formas de mensuração das capacidades relacionais, como Johnsen e Ford (2006); McGrath (2008); Sarkar, Aulakh e Madhok (2009); Schilke e Goerzen (2010) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010).

Alves (2015), a partir de uma revisão sistemática, apontou que a maioria dos estudos listados tratou as capacidades relacionais de forma isolada, não compreendendo, dessa forma, algumas questões importantes sobre elas. O Quadro 02 apresenta os principais autores e seus respectivos olhares acerca das dimensões das capacidades relacionais.

Quadro 2 – Dimensões analisadas da "capacidade relacional".

Autores	Dimensões das capacidades relacionais	Nível de análise
Johnsen e Ford (2006) Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010)	Cultural, Interação Humana, Tecnológica e Sistemas Gerenciais	Relação diádica
McGrath (2008)	Acesso ao conhecimento, Avaliação, Coadaptação, Coinovação, Oportunidade e Realização	Portfólio de alianças
Sarkar, Aulakh e Madhok (2009)	Coordenação, Formação proativa e Governança do portfólio	Portfólio de alianças
Schilke e Goerzen (2010)	Aprendizado organizacional, Coordenação interorganizacional, Coordenação do portfólio da aliança, Proatividade e Transformação da aliança	Portfólio de alianças

Fonte: Alves (2015, p. 85).

Na tentativa de preencher essa lacuna, Alves (2015) propõe um diálogo entre as questões formuladas nesses estudos, apresentando uma releitura das dimensões da capacidade relacional. Segundo a autora, é necessário aprimorar o modelo de mensuração das capacidades relacionais, compreendendo questões amplas, para que o fenômeno seja analisado da maneira mais completa possível. Para a autora, as capacidades relacionais podem ser identificadas por meio de cinco dimensões: Coordenação; Cultural; Conhecimento; Tecnológica e Coadaptação.

A primeira dimensão das capacidades relacionais, a “**Coordenação**”, apresentada por Alves (2015) diz respeito à capacidade de gerenciamento dos recursos da parceria, tornando-os mais eficientes, rentáveis e produtivos. Ademais, a dimensão de coordenação de alianças, envolve a identificação de interdependências, a manutenção e o aprimoramento de sinergias entre as parcerias, como também apontado nos estudos de Schilke e Goerzen (2010). Portanto, a coordenação, também engloba questões de pertencimento, comprometimento e confiança com estratégias para a redução de conflitos.

Já a segunda dimensão das capacidades relacionais, segundo Alves (2015), é a “**Cultural**”, constituída com base nas dimensões de mesmo nome de Johnsen e Ford (2006) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010). Essa dimensão se traduz pela capacidade da empresa em lidar com a “diversidade cultural, e com as ligações emocionais e sociais entre os indivíduos envolvidos na troca” (ALVES, 2015, p. 89). Segundo a autora, os conflitos naturais existentes nos relacionamentos podem ser minimizados quando as organizações aprendem a se relacionarem com outras culturas/valores dos indivíduos. De maneira semelhante, cultura e valores partilhados entre as organizações ou indivíduos são capazes de proporcionar interações mais intensas, além de propiciarem novas oportunidades para a criação de valor e aperfeiçoarem os relacionamentos.

A terceira dimensão das capacidades relacionais, por sua vez, é o “**Conhecimento**”, que se estabelece, segundo Alves (2015, p. 89), pelas dimensões de acesso ao conhecimento proposta por McGrath (2008), as de sistemas gerenciais e interação humana de Johnsen e Ford (2006) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e pelo aprendizado organizacional de Schilke e Goerzen (2010). Para a autora, essa dimensão refere-se à “capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria” (ALVES, 2015, p. 89). Refere-se também à aprendizagem, os mecanismos e rotinas para a transferência de conhecimento entre todos os membros da organização.

A quarta dimensão das capacidades relacionais, apresentada por Alves (2015) é a “**Tecnológica**”, que compreende as dimensões de co-inovação (MCGRATH, 2008) e

tecnológica (JOHNSEN; FORD, 2006; NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010). Para a autora, essa capacidade “explora os recursos tecnológicos e humanos das parcerias, definindo normas à competência e ao desenvolvimento tecnológicos, tais como integração de sistemas e procedimentos técnicos, e, colaboração com novas tecnologias e absorção de lições tecnológicas dos parceiros” (ALVES, 2015, p. 89).

A última dimensão das capacidades relacionais, para Alves (2015, p. 89) refere-se à “**Coadaptação**”, que agrupa as dimensões de coadaptação, de avaliação e de oportunidade, de McGrath (2008), a de formação proativa de Sarkar, Aulakh, Madhok (2009) e de proatividade e de transformação da aliança, de Schilke e Goerzen (2010). A dimensão de coadaptação engloba a capacidade das empresas em adaptar recursos internos e externos, a fim de aumentar os benefícios da parceria. As empresas quando realizam investimentos mútuos e fazem adaptações para atender os parceiros estão potencializando as interações, visto que nesse processo, novos produtos podem ser gerados, ou novas soluções mais eficazes podem emergir. O Quadro 03 sintetiza as dimensões que serão consideradas nesse estudo, bem como os componentes que as integra.

É importante salientar que, para essa pesquisa adotou-se o modelo proposto por Alves (2015) pela precisão que apresenta. Além disso, os trabalhos de Singh et al. (2017) e Almeida e Costa (2017) também utilizaram o modelo da referida autora em seus estudos, e o consideram adequado para a análise das capacidades relacionais.

Quadro 3 – Dimensões da "capacidade relacional" consideradas no estudo.

Dimensões das capacidades relacionais	Componentes	Descrição
Coordenação	Ações formalizadas; Integração e sinergia' e 'Benefícios da coordenação'	Ações de coordenação de atividades e recursos com o parceiro de aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).
Cultural	'Confiança', 'Valores e cultura comuns', 'Diversidade cultural' e 'Normas de comportamento'	Abordagens de interação que permitem que uma empresa lide com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros, assim como a forma como as empresas são afetadas por valores arraigados ou padrões de comportamento nas relações (NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).
Conhecimento	Obtenção de conhecimento', 'Comunicação' e 'Recompensas e incentivos'	Capacidade de aprender, aproveitar novas oportunidades, reconfigurar e proteger conhecimento, competências e ativos complementares (JOHNSEN; FORD, 2006).
Tecnológica	Transferência de tecnologia', 'Inovação colaborativa' e 'Rotinas técnicas'	Habilidade da empresa em explorar as oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias, para que ocorra a inovação em conjunto (co-inovação) (MCGRATH, 2008).
Coadaptação	Alterações e soluções', 'Experiências anteriores', 'Avaliação' e 'Relações estreitas'	Capacidade de adaptar-se proativamente a partir de investimentos, interação e adaptações mútuas, criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (MCGRATH, 2008).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Alves (2015).

Diante do exposto, a Figura 01 evidencia as relações construídas nessa seção. Com base nas discussões, os estudos foram agrupados em três amplas dimensões: os antecedentes (estudos que contribuíram para a compreensão do desenvolvimento das capacidades relacionais); efeitos (estudos que contribuíram para a compreensão das implicações das capacidades relacionais) e conceito (estudos que contribuíram para a compreensão dos elementos, teorias e outras discussões que tangenciam a capacidade relacional). Em relação aos conceitos da "capacidade relacional", as discussões apresentadas evidenciam que as capacidades relacionais podem ser compreendidas como sendo competências técnicas e interpessoais necessárias à gestão do processo de parcerias (FERRO, 2010).

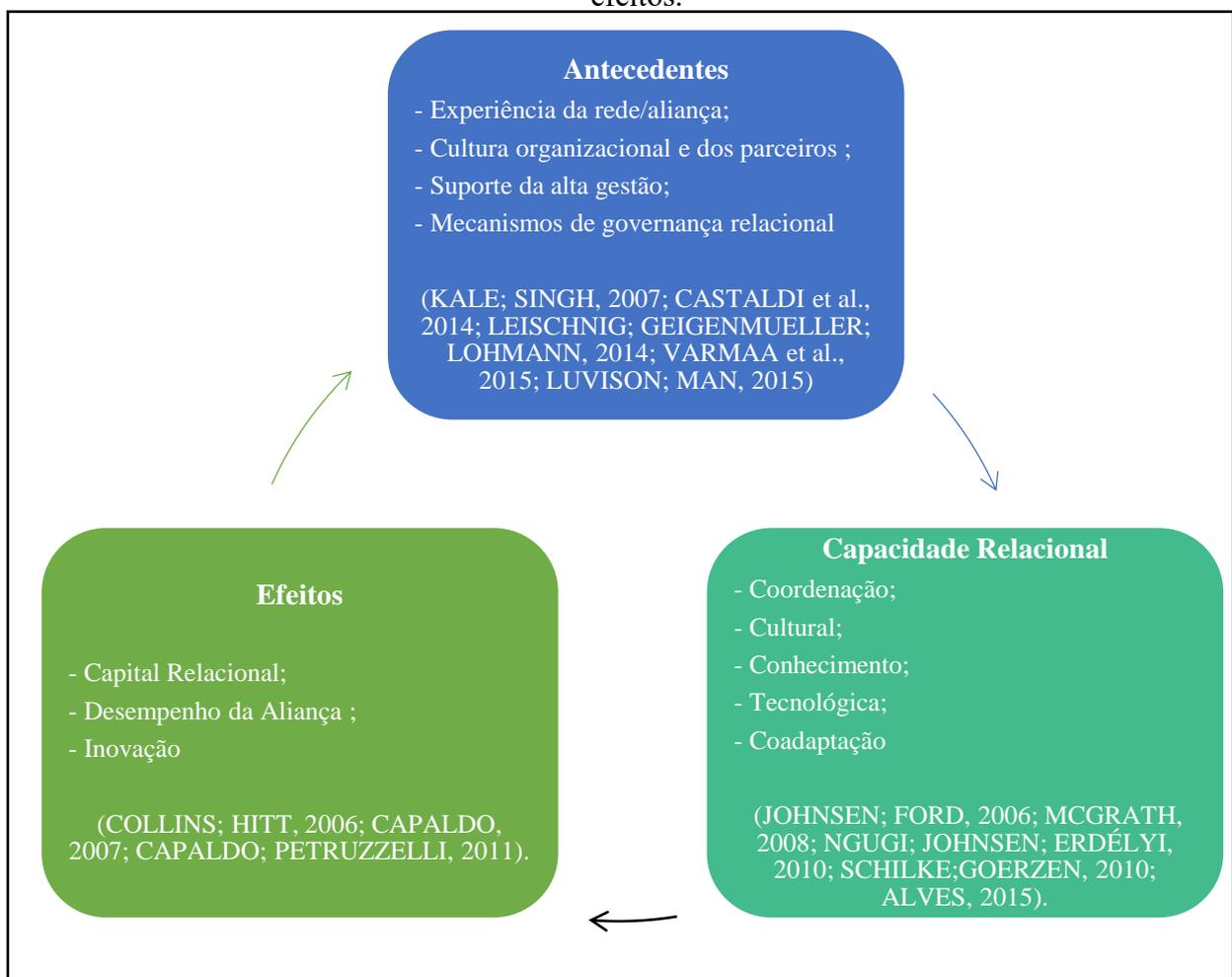
Em relação aos antecedentes, observa-se que a experiência da aliança e parceiro, a cultura e a governança relacional podem ser consideradas importantes para o desenvolvimento da capacidade relacional. É importante salientar que a criação de tal capacidade relacional é processo proposital que depende de decisões estruturais e do apoio do alto nível da gestão para que, de fato, essas capacidades possam impactar no sucesso da aliança (KALE; SINGH, 2007).

Em relação aos efeitos, destaca-se o capital relacional, desempenho da aliança e a inovação. Em todos os estudos as capacidades relacionais foram a base de sustentação para que

as alianças usufruíssem dos ganhos relacionais. Assim, existe uma relação positiva entre a capacidade relacional e o desempenho da aliança.

Ademais, a partir dos trabalhos sugere-se que a capacidade relacional pode ser compreendida como uma capacidade dinâmica, visto seu potencial para ampliar e modificar a base de recursos e incluir recursos de terceiros. Diante disso, seus “efeitos” ou “benefícios” retroalimentam seus “antecedentes”, em um processo contínuo de aprendizagem. É esta prática que dinamiza o processo das capacidades relacionais.

Figura 1 – Síntese das dimensões constitutivas da capacidade relacional, seus antecedentes e efeitos.



Fonte: Da autora (2018).

2.3 Criação e Apropriação de valor em redes de cooperação

O conceito de vantagem competitiva é analisado sob diversas lentes teóricas (MIGUEL et al., 2014). Entretanto, como destacado por Martins et al. (2017), parece existir um movimento convergente ao conceito de vantagem competitiva para a criação de valor superior. Assim sendo, a vantagem competitiva de uma empresa não deve ser considerada sinônimo de desempenho superior (RUMELT, 2003; PETERAF; BARNEY, 2003). Em outras palavras, uma empresa, mesmo que detenha alguma vantagem competitiva, só possui desempenho superior em relação a outra, se conseguir apropriar-se do valor criado (COFF, 1999, 2010).

Cabe salientar que os avanços neste debate foram impulsionados pela associação positiva entre criação de valor, competitividade e desempenho das empresas, encontrada em diversos trabalhos, tais como: Walter, Ritter e Gemünden, (2001); Ulaga (2003); Lin e Lin (2006).

A concepção de valor, proposta por Bowman e Ambrosini (2000), associa o valor ao atendimento das necessidades dos consumidores. Nesse sentido, os autores distinguem dois conceitos: valor de uso e o valor de troca. O primeiro diz respeito às características específicas do produto (materiais, serviço, componentes e outros) que são percebidas pelos clientes, os quais lhe atribuem um preço máximo de acordo com sua percepção. Já o valor de troca pode ser considerado o preço real pago ao comprador pelo valor de uso percebido. Em outras palavras, representa o valor monetário na transação entre vendedor e comprador.

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 distintivas da firma (PORTER, 1985, 1996). Ademais, como destacado por Ito et al. (2012), 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.

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; SMITH; TAYLOR, 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 e

ferramentas em uma organização. Portanto, alguns processos e mecanismos utilizados pela empresa, podem criar valor para ela (CORTE; GAUDIO, 2014).

Tendo em vista esses conceitos, a criação de valor pode ser entendida como um processo de “acumulação e transformação de recursos valiosos (máquinas, materiais, componentes, *know-how*, tecnologias, licenças, práticas de gestão, etc.) que aumentam o valor de uso percebido dos produtos de uma empresa” (PAVLÍNEK; ŽENKA, 2016, p. 941).

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).

Felin e Hesterly (2007) afirmam que o ponto de partida para o processo de criação de valor ocorre em um nível individual. Os gestores, portanto, assumem um papel singular, visto que são capazes de alavancar a criação de conhecimento, bem como, aproveitar oportunidades extras no mercado (ALVAREZ; BARNEY, 2004; KOR; MAHONEY, 2004).

Em uma tentativa de explorar as possibilidades de ganhos superiores entre empresas, especificamente nas relações interorganizacionais, Dyer e Singh (1998) retomam a concepção de estratégias coletivas de ação e introduzem uma nova abordagem: a “visão relacional” da vantagem competitiva.

As estratégias coletivas podem ser consideradas ações de cooperação entre as organizações, que emergem a partir das necessidades das mesmas em lidar com a instabilidade do ambiente. Dessa forma, as ações de cooperação desenvolvidas pelas empresas têm o intuito de ajudá-las a lidar com interdependência natural de recursos e com o dinamismo do ambiente em que estão inseridas (BRESSER; HARL, 1986; BRESSER, 1988; OLIVER, 1988).

Como apontado por Ebers e Jarillo (1988), uma empresa, por meio de estratégias coletivas de ação, é capaz de alcançar e sustentar diferenciais competitivos dadas suas vantagens de: i) aprendizado mútuo; ii) coespecialidade; iii) melhor fluxo de informação; e iv) economias de escalas. Em decorrência desses benefícios, Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) afirmam que a ênfase na coletividade assumiu um papel de destaque nas decisões empresariais, sobretudo em empresas cujos setores são dinâmicos.

Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) ainda destacam 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, sob o prisma relacional, 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; SING, 1998; LAVIE, 2006).

Dessa forma, Dyer e Sing (1998) 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. O Quadro 04 apresenta tais fontes propostas pelos autores.

Quadro 4 – Fontes de vantagem competitiva sob a ótica relacional.

Fontes de Vantagem Competitiva	Definições
Ativos específicos de relacionamento	Refere-se a 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	Diz respeito as trocas de informações e de conhecimentos nas relações interorganizacionais.
Recurso/ Capacidades Complementares	Refere-se à complementação entre empresas, seja por meio de terceirização ou outros mecanismos.
Governança	Refere-se a 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, como destacado pelos autores, 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).

Dessa forma, a estratégia coletiva, sob a visão relacional, produz uma fonte única de recursos por meio de uma rede com acesso a informações valiosas, compartilhamento de conhecimento, ativos específicos e governança. O processo para a criação dessa fonte inimitável de recursos ocorre pela estrutura e geografia da rede, em que os elos (fortes e fracos) permitem ganhos coletivos, além de criarem um ambiente de inovação. Conseqüentemente, a rede pode ser considerada um recurso coletivo e competitivo, cuja replicação é improvável (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999).

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. O Quadro 05 sintetiza os principais ganhos, bem como seus benefícios aos participantes.

Quadro 5 – 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) afirmam que muitos deles também contribuem para o processo de criação de valor, dado que as soluções coletivas têm potencial para proporcionar vantagens raras e difíceis de imitar, como a reputação ou imagem da rede.

Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) afirmam 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 são destacados por Corte e Gaudio (2014) como fatores importantes para a criação de valor em redes.

Conceitualmente, a confiança deve ser concebida como um fenômeno que acontece no campo do indivíduo (DYER; CHU, 2003). Por outro lado, a confiança é um atributo legítimo

às organizações, todavia depende da ação do indivíduo. Nessa direção, a confiança nas organizações pode ser considerada como fator de relevância para o relacionamento entre atores e configura-se como um fenômeno incisivo para a manutenção de relacionamentos a longo prazo entre empresas (MACEDO et al., 2017).

À medida que a relações de confiança se estabelecem entre as empresas, o desejo de comprometimento das partes é afetado. Sendo assim, o compromisso nos relacionamentos e o processo de compartilhamento de conhecimentos entre os atores de uma rede também se sustentam pela confiança (GEROLAMO et al. 2008). Desse modo, conjuntamente, confiança e comprometimento são fatores de grande impacto para o relacionamento de longo prazo entre empresas (REDONDO; FIERRO, 2007). Para Macedo et al. (2017) a presença desses dois fatores é capaz de estimular a eficiência e auxiliar na criação de valor para as empresas envolvidas.

Entretanto, é importante salientar, que mesmo com ganhos relacionais, existe risco de que a trapaça ocorra em redes já estabelecidas, seja pela seleção adversa⁴, roubo ou risco moral⁵. Como forma de reduzir os riscos de trapaça, são empregados vários mecanismos de governança. Nesse sentido, a governança e a confiança podem ser consideradas mecanismos primordiais para a redução da ameaça de trapaça (BARNEY; HESTERLY, 2006).

Por meio da troca de experiências entre os envolvidos e por mecanismos de governança é possível reduzir os custos de transação e a assimetria de informação e aumentar a confiança mútua (BARRA; MACHADO, 2006). Os relacionamentos, portanto, têm o potencial de viabilizar a criação de valor, auxiliando a empresa a usufruir de ganhos da cooperação (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010).

Nesta mesma linha, Wang e Rajagopalan (2015) afirmam 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

⁴ **Seleção Adversa:** Forma de oportunismo pré-contratual que advêm do fato de alguns agentes econômicos deterem informações restritas antes de decidirem-se pela realização de um contrato com um outro agente, sendo que tal informação é do interesse desse agente (MILGROM; ROBERTS, 1992).

⁵ **Risco Moral:** “[...] forma de oportunismo pós-contratual que surge porque ações que têm resultados eficientes não são livremente observáveis e assim a pessoa pode optar por buscar seus interesses privados em detrimento dos outros” (MILGROM; ROBERTS, 1992, p. 167).

e coletivos (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 1999). Para tanto, algumas ações estratégicas podem facilitar a criação de valor, como os processos de coordenação, a comunicação e aprendizagem interfirmas (WANG; RAJAGOPALAN, 2015).

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, 2007) identificaram que a capacidade de apropriação do valor parece ser tão importante quanto sua criação. Como destacado por Coff (1999, 2010), uma firma só possui desempenho superior em relação a outra, se for capaz de capturar o valor criado. Com efeito, especificamente em ambientes dinâmicos, é necessário que as empresas criem e apropriem-se do valor gerado (FISCHER; SOJER, 2015).

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 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).

Dessa forma, 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, Singh e Hesterly (2018) apresentaram uma revisão da própria abordagem, a Visão Relacional, a fim explicitar como os processos de criação e apropriação de valor se desdobram ao longo do tempo.

Neste novo trabalho os autores ainda consideram as quatro formas de criação de valor (Quadro 04) e apresentam novas formas para o processo de apropriação de valor. Para os autores, há quatro formas que podem ajudar as empresas a capturar parte do valor gerado (Quadro 06): (a) replicando ou substituindo os recursos complementares; (b) desenvolvendo novos recursos adicionais; (c) investindo assimetricamente em ativos específicos; (d) impedindo a imitação de seu recurso.

Quadro 6 – Formas de apropriação de valor segundo a Visão Relacional.

Fontes de Apropriação de valor	Definições
Replicação de recursos de parceiro	Refere-se 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	Diz respeito 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).
Impedindo a imitação de seu parceiro	Refere-se a habilidade da empresa em prevenir que a concorrência crie um recurso similar.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dyer, Singh e Hesterly (2018).

Nessa direção, Coff (1999) e Makadok e Coff (2002) destacam a importância de um olhar individual para os processos de criação e apropriação de valor. Para esses autores, especificamente o processo de apropriação de valor, exige uma visão a longo prazo, de maneira especial, quanto às formas de distribuir ou reter o valor entre as partes interessadas. Cabe salientar que, o valor criado pode ser apropriado por diversas partes (MACDONALD; RYALL, 2004; PRIEM, 2007; PITELIS, 2009), não apenas pelas empresas.

Corte e Gaudio (2014) mencionam 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, dado 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).

Dessa forma, faz-se necessário a utilização de mecanismos de governança relacional. A governança relacional pode ser entendida como instrumento complexo, que potencializa o desenvolvimento de ativos e recursos complementares entre as empresas. Logo, a governança tem um impacto significativo para a competitividade de uma empresa, dado seu impacto no combate a comportamentos oportunistas e trapaçes (CLARO; HAGELAAR; OMTA, 2003; SAES; SILVEIRA, 2014).

Apesar da relação imbricada entre criação e apropriação de valor, Fischer e Sojer (2015) afirmam que ainda há muitas lacunas no campo. Para os mesmos autores, é óbvio 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).

Diante dos conceitos apresentados, o Quadro 07 resume os aspectos discutidos na seção.

Quadro 7 – Criação e apropriação de valor em redes de cooperação.

Processos	Definição	Variáveis
Criação de Valor	Processo de “acumulação, e transformação recursos valiosos (máquinas, materiais, componentes, know-how, tecnologias, licenças, práticas de gestão, etc.) que aumentam o valor de uso percebido dos produtos de uma empresa” (PAVLÍNEK; ŽENKA, 2016, p. 941).	Alavancando ativos complementares
		Compartilhamento de conhecimento e rotinas
		Recursos/Capacidades Complementares
		Mecanismos de Governança
Apropriação de Valor	Refere-se 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).	Replicando ou substituindo Recursos complementares
		Desenvolvendo recursos e habilidades adicionais
		Investindo assimetricamente em ativos específicos
		Impedindo a imitação de seu recurso

Fonte: Da autora (2018) com base em Dyer, Singh e Hesterly (2018).

Observa-se, portanto que o processo de criação de valor, em rede de cooperação, pode se estabelecer pelo compartilhamento de conhecimento e de rotinas, pelos ganhos de novas competências e recursos e pelo acesso a ativos complementares. Já no processo de apropriação de valor, as empresas podem fazê-lo por meio da replicação de recursos complementares, do desenvolvimento de recursos adicionais, do investimento assimétrico em ativos específicos e do bloqueio a imitação do parceiro.

2.4 Um diálogo entre Capacidades Relacionais, Criação e Apropriação de Valor

Como discutido por Capaldo (2007) e Wang e Rajagopalan (2015), o campo de estudos das capacidades relacionais ainda se encontra em construção. Dessa forma, os estudos geralmente associam as capacidades relacionais às redes de relacionamento, cooperação,

competência, aprendizagem, alianças estratégicas e troca de conhecimento (DYER; KALE, 2007; ÄYVÄRI; MÖLLER, 2008; FERRO, 2010).

No que tange ao campo empírico dos estudos, no contexto brasileiro, há uma série de casos, que buscam compreender os efeitos das capacidades relacionais sob diversas perceptivas, a saber: desempenho de alianças no setor farmacêutico (CORDEIRO; BATAGLIA, 2015); gestão de alianças internacionais (PAGANO, 2009; ROSSETTO; SEGATTO, 2014); no contexto das Empresas de Base Tecnológicas (EBTs) (COSTA; PORTO, 2015); no setor automotivo (SANTOS; KATO, 2016); em multinacionais brasileiras (COSTA; PORTO, 2016); no desenvolvimento de novos produtos no setor de biotecnologia (ALMEIDA et al., 2017).

Embora exista amplas possibilidades de se considerar as capacidades relacionais, observa-se uma relação positiva entre essa capacidade e o desempenho de alianças. Dessa maneira, a capacidade relacional atua como elemento chave no desempenho da rede, influenciando a aprendizagem, inovação, estrutura organizacional e rotinas, na configuração de portfólio, como apresentado nos trabalhos de Anand e Khanna (2000); Kale e Singh (2007), Capaldo (2007); Schilke e Goerzen (2010); Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010); Capaldo e Petruzzelli (2011); Balestrin, Verschoore; Perucia (2014); Costa e Porto (2015); Preusler, Costa e Crespi (2017).

As capacidades relacionais também são consideradas, em alguns estudos, como sendo fontes de valor para empresas. Sob a perspectiva relacional, cunhada por Dyer e Singh (1998), autores como Capaldo e Petruzzelli (2011); Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) e Costa e Porto (2015) evidenciaram que as empresas inseridas em redes usufruem de ganhos relacionais, a partir de sua capacidade relacional. Esses estudos sugerem que a capacidade relacional de uma empresa pode ajudá-la na criação de valor superior.

No contexto das EBTs, Costa e Porto (2015) buscaram avaliar o impacto da capacidade relacional sobre a configuração do portfólio de parcerias estratégicas nas EBTs brasileiras. Dentre os achados das autoras, está a influência da capacidade relacional na diversificação do portfólio de parcerias estratégicas, especificamente, quando se prioriza o compartilhamento de ativos de inovação.

Além disso, Costa e Porto (2015), a partir da noção das capacidades dinâmicas (HELFAT et al, 2007), discutem como as empresas criam valor por meio de suas capacidades relacionais. Os elementos indicados pelas autoras, também retomam a ideia da vantagem competitiva relacional. Assim, as empresas criam valor: a) pela criação de ativos específicos à parceria; (b) pelo acesso mútuo a recursos complementares; (c) pela existência de um fluxo substancial de troca de conhecimento entre os parceiros, com rotinas definidas; e (d) pela

presença de mecanismos eficazes de governança capazes de limitar os custos de transação entre as partes envolvidas. O Quadro 08 apresenta os elementos e suas respectivas descrições.

Quadro 8 – Elementos da "capacidade relacional" que criam valor.

<p>Criação de ativos específicos à parceria (Helfat et al, 2007; Cousins et al, 2006; Kale et al, 2000)</p>	<p>As empresas criam capacidades relacionais maiores quando encontram oportunidades tecnológicas e parceiros estratégicos altamente complementares. Cabe destacar que as empresas podem melhorar as chances de identificar parceiros complementares, por meio de uma contínua atividade de prospecção e classificação de novos parceiros e pela utilização de instrumentos de acompanhamento e avaliação dos parceiros atuais. Reputação e experiência anterior desempenham um importante papel na avaliação do parceiro. Além disso, a interdependência entre os parceiros é necessária para oferecer incentivos para a cooperação recíproca. Uma dependência alta parece ser de especial importância, principalmente quando o conhecimento tácito está envolvido no projeto de cooperação. Assim, a interdependência entre os parceiros deve ser considerada pelos parceiros logo no planejamento de um projeto cooperativo.</p>
<p>Acesso mútuo aos recursos complementares (Gulati, 1995; Powell et al, 1996; Cousins et al, 2006; Petruzzelli, 2011; Helfat et al, 2007)</p>	<p>Possibilita o desenvolvimento e combinação de estruturas adequadas ao relacionamento e aos atores envolvidos. Nota-se, ainda, que a criação de ativos específicos requer tempo e investimento sistemático na parceria e que as instituições parceiras precisariam aumentar suas especificidades de ativos para tirar o maior proveito de seus relacionamentos. A especificidade do ativo pode ocorrer de várias formas, incluindo a especificidade de local, especialização do ativo físico, e, especificidade do ativo humano. A coespecialização humana permite aos parceiros trabalharem juntos de forma mais eficiente e efetiva, reduzindo erros de comunicação e melhorando a qualidade do resultado do relacionamento.</p>
<p>Fluxo substancial de troca de conhecimento entre os parceiros (Grant, 1996; Dyer, 1996; Helfat et al, 2007; Cohen e Levinthal, 1990)</p>	<p>Refere-se à existência de um modelo regular de interação em nível empresarial, que permita a transferência, recombinação ou criação de conhecimentos. Para uma transferência efetiva de conhecimentos, os processos entre a empresa e seus parceiros precisam ser desenvolvidos e então institucionalizados.</p>
<p>Mecanismos eficazes de governança (Williamson, 1991; Zaheer et al., 1998; Helfat et al., 2007; Kale et al., 2000)</p>	<p>Adoção de contratos ou estruturas de propriedade, que efetivamente, protejam cada parceiro de comportamentos oportunistas. Contratos formais devem proteger os interesses de cada lado, assim, haverá uma maior probabilidade de relações baseada na igualdade, dado a existência de níveis elevados de especificidade de ativo em cada lado. O novo elemento atribuído a governança efetiva é a importância de salvaguardas informais, para proteger os interesses de cada lado contra o oportunismo.</p>

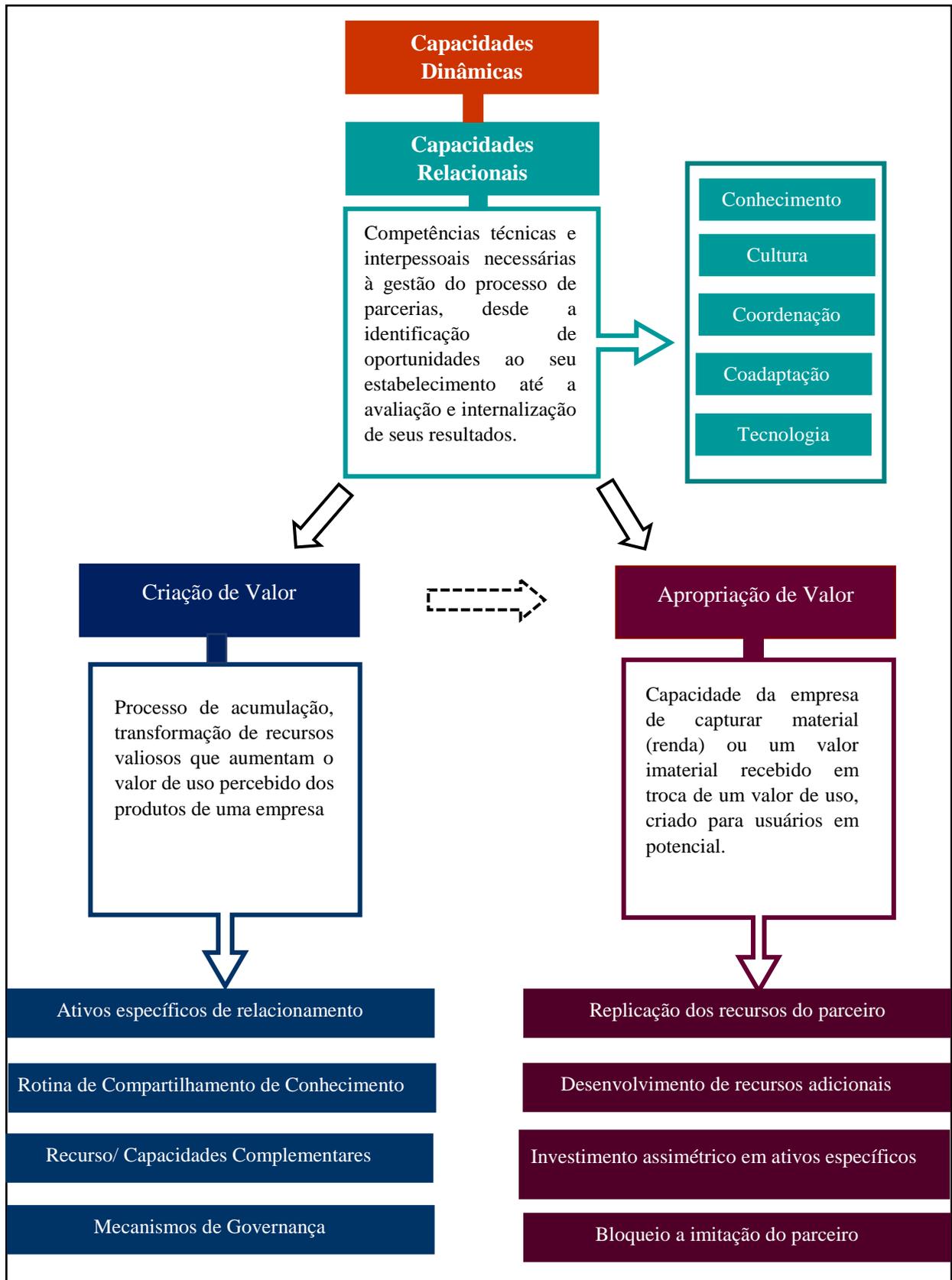
Fonte: Costa e Porto (2015, p. 2).

Tratando-se dos estudos de revisão, destaca-se o estudo de Wang e Rajagopalan (2015). Seguindo uma abordagem integrativa, os autores apresentaram algumas lacunas na literatura com relação às capacidades de gerenciamento de aliança, e de forma particular, as capacidades relacionais. Após discutir o conceito das capacidades relacionais no âmbito das alianças, Wang e Rajagopalan (2015) afirmaram ser necessário investigar de maneira isolada quais as capacidades, ou mecanismos possibilitam a empresa criar e apropriar valor. Já que, para os autores, a capacidade de gerenciamento de alianças interfere na criação e apropriação de valor para empresa.

Para os autores, grande parte dos estudos no campo se preocupou em investigar o processo de criação de valor, enquanto a apropriação do valor criado não foi explorada (WANG; RAJAGOPALAN, 2015, p. 253). Essa constatação dos autores também se aplica em um contexto brasileiro, já que não foram encontrados estudos, em rede de interação, que tratassem do processo de apropriação de valor.

Estudos como os de Fischer e Sojer (2015) e Gandia e Parmentier (2017), embora tratem da criação e apropriação de valor de forma isolada, eles o fazem em redes verticais. Nesses estudos, foram discutidos como os diferentes elos da rede (fornecedores, compradores, empresas e outros) apropriam-se do valor criado, abordou-se principalmente os efeitos negativos da apropriação isolada de valor.

Dessa forma, não foram encontrados na literatura estudos que abordassem as capacidades relacionais na criação e apropriação de valor em redes horizontais. Diante do esboço, a Figura 02 sintetiza o modelo teórico adotado nesse estudo.

Figura 2 – *Framework* conceitual do estudo.

Fonte: Elaborado a partir de Dyer e Singh (1998), Alves (2015) e Dyer, Singh e Hesterly (2018).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Nessa seção serão apresentados o percurso metodológico da pesquisa, bem como uma breve caracterização de campo empírico desse estudo. Primeiramente, serão apresentadas algumas informações sobre a RCM. Posteriormente, as definições constitutivas e operacionais dos termos e variáveis relevantes para a pesquisa. Em seguida, serão apresentados o delineamento do estudo, bem como sua classificação. Finalmente, serão discutidas as formas de coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização do campo empírico do estudo: a Região do Cerrado Mineiro (RCM)

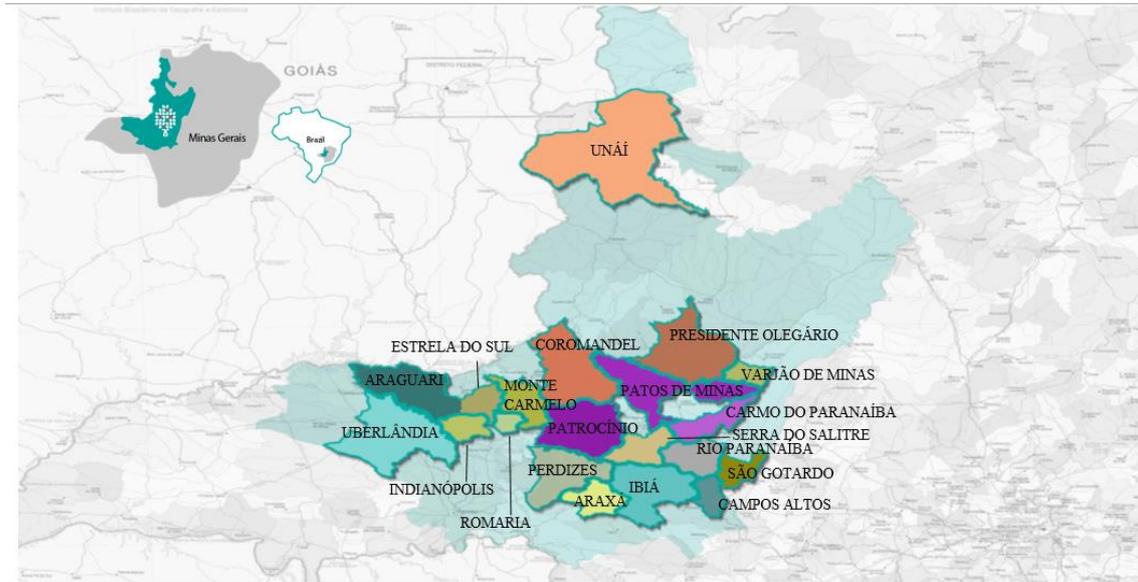
A Região do Cerrado Mineiro foi desenvolvida, inicialmente, pelos incentivos do Estado, visando estimular a produção de café na região (ORTEGA; JESUS, 2011). As décadas de 1970 e 1980 podem ser consideradas períodos de altos incentivos na região. Entretanto, no período de 1990, a região enfrentou sérios 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 (CACCCER), atualmente Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) (ORTEGA; JESUS, 2011).

Para Nagai (2016) e Moura (2016), a trajetória da RCM fez com que os produtores adquirissem um perfil distinto das demais regiões do Brasil. Segundo o autor, enquanto as demais regiões brasileiras conservaram o tradicionalismo na produção de cafés, com baixa tecnologia e inovações, no Cerrado Mineiro, a produção, desde o início, foi marcada por inovações tecnológicas, áreas extensas de cultivo, e uma orientação para a qualidade do café produzido.

A RCM (Figura 4) envolve 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, visto que apresentam características específicas, dentro dos padrões reconhecidos de qualidade.

Figura 3 – Região do Cerrado Mineiro.



Legenda: Região do Cerrado Mineiro, com destaque para os 20 principais municípios produtores.
Fonte: Adaptado da FCC,

Segundo dados da FCC e da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAb), a região abrange 4.500 produtores em uma área de produção de 210.000 hectares, que representa aproximadamente 11,2% de toda a área cultivada no país, o que totalizou 1.863.125 hectares em 2017.

No ano de 2017, a produção da região atingiu aproximadamente 3.658.300 sacas de café, que foram comercializadas por meio das cooperativas que também compõem o grupo. Se comparado à produção brasileira em 2017, de 44.970.000 sacas, este número representa 8,1% da produção total. Nesse mesmo ano, a produção total da região representou aproximadamente 15% do total produzido no estado de Minas Gerais. A estimativa de safra para 2018, na região é de 7.138.000 sacas, um crescimento de cerca de 27% (CONAb, 2018).

A FCC 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. O Quadro 09 apresenta as entidades que compõem da FCC as quais serão analisadas nesse estudo.

Quadro 9 – Entidades componentes da Federação dos Cafeicultores do Cerrado.

COOPERATIVAS		
Nome	Sigla	Localização
Cooperativa Agrícola de Unaí	COAGRIL	Unaí
Cooperativa Agropecuária de Carmo do Paranaíba	CARPEC	Carmo do Paranaíba
Cooperativa Agropecuária do Alto Paranaíba	COOPADAP	São Gotardo
Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado	EXPOCACCER	Patrocínio
Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado da Região do Carmo do Paranaíba	CARMOCER	Carmo do Paranaíba
Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Araguari e Região	COOCACER Araguari	Araguari
Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Monte Carmelo Ltda.	MONTECCER	Monte Carmelo
ASSOCIAÇÕES		
Associação de Apoio aos Produtores Rurais da Região de São Gotardo	ASSOGOTARDO	São Gotardo
Associação dos Cafeicultores da Região de Carmo do Paranaíba	ASSOCAFE	Carmo do Paranaíba
Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio	ACARPA	Patrocínio
Associação dos Cafeicultores de Araguari	ACA	Araguari
Associação dos Cafeicultores de Monte Carmelo	AMOCA	Monte Carmelo
Associação dos Cafeicultores de São Gotardo	ACRESG	São Gotardo
Associação dos Pequenos Produtores do Cerrado	APPCER	Patrocínio
FUNDAÇÃO		
Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado	FUNDACCER	Patrocínio

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações da FCC (2018).

Nesta direção, as cooperativas atuam na comercialização interna e externa do café, também são prestados serviços na viabilização da aquisição de insumos, maquinário e implementos agrícolas. As associações, por sua vez, atuam na comunicação com o produtor, na representação política, fornecem apoio, buscam parcerias, treinamentos, operam no direcionamento de campos experimentais voltados para a pesquisa na área do café e, em alguns casos, atuam também na viabilização para a aquisição de insumos.

Quanto à Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado, essa é vinculada à FCC, sendo a responsável pelo desenvolvimento de pesquisas em cafeicultura e a gestora do Centro de Excelência do Café, localizado na Fazenda da EPAMIG, em Patrocínio-MG. As ações da FUNDACCER são essencialmente voltadas para o desenvolvimento de capacitação dos cafeicultores e dos profissionais que atuam em café na RCM.

3.2 Definição constitutiva e definição operacional de termos e variáveis

Visando a melhor compreensão dos constructos que compõe o estudo, são apresentados, nessa seção, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas e de outros

termos pertinentes para a pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2007) a definição sistemática de termos e variáveis possui o objetivo de torná-los mais diretos e compreensíveis para a execução da pesquisa.

Nesse sentido, a definição constitutiva (DC) diz respeito aos conceitos dos termos e das variáveis fundamentados na teoria. Já a definição operacional (DO) refere-se à operacionalização da DC (VIEIRA, 2004).

3.2.1 Capacidade Relacional

- **DC:** diz respeito àquelas capacidades envolvidas no estabelecimento deliberado de redes de interação com a intenção de acumular e refinar a base de recursos. Estas capacidades envolvem as competências técnicas e interpessoais necessárias à gestão eficiente do processo de parceria como um todo, desde a identificação de oportunidades até a avaliação e internalização de seus resultados, em um processo contínuo de aprendizagem. Além disso, considerou-se a capacidade relacional formada por cinco dimensões: Coordenação; Cultural; Tecnológica; Coadaptação; Conhecimento (COSTA; PORTO, 2015, p. 7; ALVES, 2015, p. 85).

DO: a variável foi mensurada de acordo com a percepção dos entrevistados acerca das dimensões (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação), as quais compõe a capacidade relacional. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. Cabe salientar, que nessa pesquisa, por tratar-se de uma rede horizontal, considerou-se também a capacidade relacional interna das entidades, ou seja, a sua maneira singular de coordenar, relacionar-se e adaptar-se aos seus associados e cooperados.

a) Coordenação

- **DC:** Ações de coordenação de atividades e recursos com o parceiro de aliança (ALVES, 2015, p. 373).
- **DO:** A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados em relação as suas habilidades de coordenação. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. São componentes dessa variável: ‘Ações formalizadas’, ‘Integração e sinergia’ e ‘Benefícios da coordenação’ (ALVES, 2015, p. 373).

b) Cultural

- **DC:** Abordagens de interação que permitem que uma empresa lide com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros, assim como a forma com que as empresas são afetadas por valores arraigados ou padrões de comportamento nas relações (ALVES, 2015, p. 373).
- **DO:** A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de lidar com a diversidade cultural. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. São componentes dessa variável: ‘Confiança’, ‘Valores e cultura comuns’, ‘Diversidade cultural’ e ‘Normas de comportamento’, geração de resultados advindos de investimentos específicos de relacionamentos (ALVES, 2015, p. 373).

c) Conhecimento

- **DC:** Capacidade de aprender, aproveitar novas oportunidades, reconfigurar e proteger conhecimento, competências e ativos complementares (ALVES, 2015, p. 373).
- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de aprendizagem. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. São componentes dessa variável: ‘Obtenção de conhecimento’, ‘Comunicação’, ‘Recompensas e incentivos’ (ALVES, 2015, p. 373).

d) Tecnológica

- **DC:** Habilidade da empresa em explorar as oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias, para que ocorra a inovação em conjunto (co-inovação) (ALVES, 2015, p. 374).
- **DO:** A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de explorar oportunidades tecnológicas. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. São componentes dessa variável:

‘Transferência de tecnologia’, ‘Inovação colaborativa’ e ‘Rotinas técnicas (ALVES, 2015, p. 374).

e) Coadaptação

- **DC:** Capacidade de adaptar-se proativamente a partir de investimentos, interação e adaptações mútuas, criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (ALVES, 2015, p. 374).
- **DO:** A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de adaptar-se dentro do ambiente de cooperação. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. São componentes dessa variável: ‘Oportunidades tecnológicas’, ‘Alterações e soluções’, ‘Experiências anteriores’, ‘Avaliação’ e ‘Relações estreitas’ (ALVES, 2015, p. 374).

3.2.2 Criação de Valor

- **DC:** Processo de “acumulação, transformação de recursos valiosos (máquinas, materiais, componentes, know-how, tecnologias, licenças, práticas de gestão, etc.) que aumentam o valor de uso percebido dos produtos de uma empresa” (PAVLÍNEK; ŽENKA, 2016, p. 941).
- **DO:** Foi operacionalizada por meio da percepção dos entrevistados acerca da geração de valor por meio dos relacionamentos, a partir de quatro fontes: ativos específicos de relacionamento; rotina e compartilhamento de conhecimentos; recursos e competências complementares, e mecanismos de governança.

a) Ativos específicos de relacionamentos

- **DC:** ativos idiossincráticos que advêm de alianças entre firmas, sob mecanismos de governança efetiva. A sinergia na combinação de recursos permite redução em custos de transação ou ganhos no relacionamento (DYER; SINGH, 1998).
- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos de investimentos específicos de relacionamentos. Além disso, foram

utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. Alguns aspectos que integram a mensuração da variável são: criação de novas competências tecnológicas e de inovação; geração de inovação de processos e produtos (COSTA; PORTO, 2015).

b) Rotinas e compartilhamento de conhecimentos

- **DC:** refere-se a trocas de informações e de conhecimentos nas relações interorganizacionais (DYER; SINGH, 1998).
- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos do compartilhamento de informações e conhecimentos. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. Alguns aspectos que integram a mensuração da variável são: utilização de redes de comunicação e banco de dados para registrar e disseminar conhecimentos; realizações de reuniões entre membros da rede para discutir a parceria; elaboração de relatórios para consolidar o conhecimento alcançado na parceria (COSTA; PORTO, 2015)

c) Recursos e competências complementares

- **DC:** refere-se à complementação entre empresas, seja por meio de terceirização ou outros mecanismos (DYER; SINGH, 1998).
- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos da complementação entre recursos e competências na rede. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores. Alguns aspectos que integram a mensuração da variável são: compartilhamento de infraestrutura, acesso a serviços técnicos, compartilhamento de mão de obra especializada e compartilhamento de competências tecnológicas já existentes (COSTA; PORTO, 2015).

d) Governança efetiva

- **DC:** refere-se a 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.

- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos da presença de mecanismos de governança na empresa. Alguns aspectos que integram a mensuração da variável são: planejamento das métricas de avaliação dos resultados da parceria, e avaliação da base de conhecimento e tecnologia criada pela parceira e aplicada pela empresa em seus processos ou produtos (COSTA; PORTO, 2015). Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.

3.2.3 Apropriação de Valor

- **DC:** A captura ou apropriação de valor se refere 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).
- **DO:** Foi operacionalizada por meio da percepção dos entrevistados acerca da captura de valor por meio dos relacionamentos, a partir de quatro fontes: replicação de recursos dos parceiros, desenvolvimento de recursos adicionais, investimento assimétrico em ativos específicos e bloqueio a imitação de seu parceiro. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
 - a) Replicação de recursos dos parceiros
- **DC:** Refere-se à 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 (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).
- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à captura de resultados advindos da replicação de recursos. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.

b) Desenvolvimento de recursos adicionais

- **DC:** Diz respeito a habilidade de uma organização em construir ou adquirir novos recursos que são valiosos para o relacionamento (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).
- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à captura de resultados advindos do desenvolvimento de recursos adicionais. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.

c) Investimento assimétrico em ativos específicos

- **DC:** Resultará ao longo do tempo em maior poder de barganha (maior capacidade de apropriação dos ganhos relacionais nas negociações em curso. DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores
- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à captura de resultados advindos do investimento assimétrico de ativos específicos.

d) Bloqueio a imitação de seu parceiro

- **DC:** Refere-se à habilidade da empresa em prevenir que a concorrência crie um recurso similar (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).
- **DO:** a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à captura de resultados advindos do impedimento da imitação de seu parceiro. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.

Os Quadros 10, 11 e 12 sintetizam a operacionalização das variáveis da pesquisa.

Quadro 10 – Operacionalização da variável "capacidade relacional".

Variável	Definição Operacional da Variável	Dimensões	Definição Operacional das Dimensões
Capacidade Relacional	A variável foi mensurada de acordo com a percepção dos entrevistados acerca das dimensões (de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação), as quais compõe a capacidade relacional.	Coordenação (ALVES, 2015, p.373).	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de coordenação. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Cultural (ALVES, 2015, p.373)	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de lidar com a diversidade cultural. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Conhecimento (ALVES, 2015, p.374)	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de aprendizagem. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Tecnológica (ALVES, 2015, p.374)	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de explorar oportunidades tecnológicas. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Coadaptação (ALVES, 2015, p.374)	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados acerca de suas habilidades de adaptar-se dentro do ambiente de cooperação. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Alves (2015).

Quadro 11 – Operacionalização da variável "criação de valor".

Variável	Definição Operacional da Variável	Dimensões	Definição Operacional das Dimensões
Criação de Valor	Operacionalizada por meio da percepção dos entrevistados acerca da geração de valor por meio dos relacionamentos, a partir de três fontes: ativos específicos de relacionamento; rotina e compartilhamento de conhecimentos; e recursos e competências complementares.	Alavancando ativos complementares (COSTA; PORTO, 2015)	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos de investimentos específicos de relacionamentos. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Compartilhamento de conhecimento e rotinas (COSTA; PORTO, 2015)	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos do compartilhamento de informações e conhecimentos. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Recursos/Capacidades Complementares (COSTA; PORTO, 2015)	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos da complementação entre recursos e competências na rede. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Mecanismos de Governança (COSTA; PORTO, 2015)	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos da presença de mecanismos de governança na empresa. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Costa e Porto (2015).

Quadro 12 – Operacionalização da variável "apropriação de valor”.

Variável	Definição Operacional da Variável	Dimensões	Definição Operacional das Dimensões
Apropriação de Valor	Foi operacionalizada por meio da percepção dos entrevistados acerca da captura de valor por meio dos relacionamentos, a partir de quatro fontes: replicando recursos dos parceiros, desenvolvendo recursos adicionais, investindo assimetricamente em ativos específicos e impedindo a imitação de seu parceiro.	Replicação dos recursos dos parceiros	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à captura de resultados advindos da replicação de recursos. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Desenvolvimento de recursos adicionais	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à captura de resultados advindos do desenvolvimento de recursos adicionais. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Investimento assimétrico em ativos específicos	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à captura de resultados advindos do investimento assimétrico de ativos específicos. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.
		Bloqueio a imitação de seu parceiro	A variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à captura de resultados advindos do impedimento da imitação de seu parceiro. Além disso, foram utilizados documentos disponibilizados pela rede e outras pesquisas anteriores.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dyer, Singh e Hesterly (2018)

3.3 Delineamento da pesquisa

O objetivo geral dessa pesquisa em avaliar a influência da capacidade relacional dos atores no processo de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro, conduziu para a utilização de uma abordagem qualitativa. Esta abordagem concebe a natureza como um fenômeno social (RICHARDSON, 1999), além de representar “a tentativa de compreensão detalhada de significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (RICHARDSON, 1999, p. 90). Ademais, a abordagem qualitativa, possibilita ao pesquisador, segundo Vieira (2006), compreender o fenômeno em sua totalidade, facilitando a exploração de paradoxos, e oferecendo descrições ricas e detalhadas de determinados contextos.

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, essa pode ser classificada como descritiva, uma vez que se espera avaliar, em uma abordagem de compreensão do fenômeno, como se constituem os principais elementos da capacidade relacional e suas relações com os processos de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café no Cerrado Mineiro.

A pesquisa descritiva tem como finalidade principal descrever características de determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008). Ademais, a pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, analisá-los e interpretá-los, proporcionando novas informações sobre o fenômeno que se pretende investigar (RAUPP; BUEREN, 2006).

Considerando a essência desta pesquisa, o objeto de estudo compreende as interações e relacionamentos da rede horizontal analisada, representada pela FCC. Este objeto deve ser investigado em um contexto de interdependência dos envolvidos, que formam redes com o intuito de usufruir de benefícios que sozinhos não conseguiriam, daí emergem trocas e interações entre os parceiros (SIWADAS; DWEYER, 2000; ÄYVÄRI; MÖLLER, 2008;).

Dessa maneira, compreender os aspectos que apoiam tais interações e relacionamentos são fundamentais para entender os ganhos ou relações existentes nesse processo. A interação entre capacidade relacional na rede horizontal representada pela FCC, foi investigada, como propõe Yin (2015), por meio do estudo de caso.

Para Godoy (2005) e Yin (2015) o estudo de caso pode ser compreendido como sendo uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, principalmente quando o fenômeno e o contexto não puderam, anteriormente, ser evidenciados de forma clara. Dessa forma, o caso desse estudo se constitui da relação entre capacidade

relacional (seus antecedentes e efeitos) e os processos de criação e apropriação de valor na rede de café do Cerrado Mineiro.

3.3.1 Procedimentos de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados adotou-se a pesquisa documental (MARCONI; LAKATOS, 2007). As fontes de documentos da pesquisa são primárias e secundárias, uma vez que, foram utilizados informes sobre a FCC e seus respectivos integrantes, artigos, boletins corporativos, além de informações sobre o mercado, atual cenário na instituição, projetos, técnicas estratégicas de marca e evolução, sendo esses viabilizados pela FCC.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com o intuito de obter informações mais detalhadas em relação aos relacionamentos e funcionamento da rede pesquisada. Esse tipo de entrevista, para Godoi e Matos (2006) possibilita ao pesquisador explorar com profundidade a essência do fenômeno, construindo um quadro geral e dinâmico para a pesquisa. As entrevistas em profundidade foram realizadas por meio de roteiro (Apêndice A) aplicados a indivíduos em cargos estratégicos (supervisão e gerência) que representassem cada organização perante a Federação, e que, portanto, estão em maior contato com a FCC e com as outras cooperativas e associações que compõem a rede.

Para a validação dos dados obtidos, utilizou-se como técnica a triangulação de dados, que conforme Lincoln e Guba (1986) e Godoy (2005) garante aos trabalhos credibilidade, visto oferece distintas perspectivas sobre o fenômeno. Além disso, para Shenton (2004) o uso da triangulação é capaz de oferecer também confiabilidade aos estudos, ou seja, os dados e os resultados são mais passíveis de refletirem a realidade estudada.

Assim, nessa pesquisa os dados foram triangulados por meio das entrevistas semiestruturadas, sites institucionais e correlatos à temática e estudos sobre a RCM.

Com o intuito de preservar a identidade das cooperativas e associações da pesquisa, as mesmas foram codificadas com letras e números. O Quadro 13 apresenta o perfil dos entrevistados que compõe a pesquisa.

Quadro 13 – Perfil dos entrevistados da pesquisa (Continua).

Entidades	Cargo do Entrevistado	Formação do Entrevistado	Tempo no Cargo	Principais atividades desempenhadas
ASSOCIAÇÕES				
Associação A	Superintendente	Superior em Contabilidade	7 anos	Responsável pela parte administrativa. Destaque para vendas; divulgação das atividades realizadas pela associação; planejamento e execução de eventos; apoio político aos associados.
Associação B	Superintendente	Superior em Administração de Empresas	1 ano e 6 meses	Elabora planejamento estratégico da associação; coordena eventos internos e atua na assistência ao associado.
Associação C	Superintendente	Gestão do Agronegócio	3 anos	Responsável pelo contato com os associados. Planeja e coordena projetos internos e externos
Associação D	Presidente	Técnico em Agropecuária	5 anos	Coordena as atividades para proporcionar apoio político institucional aos associados.
Associação E	Presidente	Agrônomo	5 anos	Responsável pelo contato com os associados e oferece apoio político aos associados.
COOPERATIVAS				
Cooperativa 1	Superintendente	Superior em Direito, Administração e História. Mestrado em educação, gestão, pós graduação em gestão empresarial, história moderna e economia contemporânea.	2 anos e 6 meses	Gestão da cooperativa
Cooperativa 2	Coordenador do departamento de café	Superior em História; Agronegócio; e técnico em cooperativismo	4 anos	Responsável pela gestão de risco de mercado, comercialização de café
Cooperativa 3	Gerente Administrativo Financeiro	Superior em Ciências Contábeis e MBA em gestão empresarial	1 ano e 2 meses	Responsável pela gestão de risco de mercado e pela gestão financeira
Cooperativa 4	Superintendente	Superior em Administração; Pós-graduado em Cooperativismo; Mestrado em e gestão integrada.	6 anos	Responsável por realizar, acompanhar e executar ações do planejamento estratégico da cooperativa.
Cooperativa 5	Coordenador comercial da área do café	Superior em Administração e especialização técnica em café	8 anos	Responsável pela assistência ao cooperados nas atividades de pós –colheita, armazenamento e comercialização

Quadro 13 – Perfil dos entrevistados da pesquisa (Conclusão).

Entidades	Cargo do Entrevistado	Formação do Entrevistado	Tempo no Cargo	Principais atividades desempenhadas
FEDERAÇÃO DOS CAFEICULTORES DO CERRADO				
FCC	Coordenador de Denominação de Origem (DO)	Superior em Agronomia e mestrado em produção vegetal	3 meses	Responsável pelo acompanhamento da DO na região

Fonte: Da autora (2018).

A escolha do método de aplicação ocorreu em função da viabilidade e disponibilidade dos entrevistados, portanto uma entrevista ocorreu por telefone e as demais, foram presenciais e ocorreram entre os dias 19/09/2018 e 25/09/2018.

Faz-se aqui o registro da dificuldade em obter as informações de duas cooperativas e duas associações. Desde o primeiro contato, em 06 de setembro de 2018, até o encerramento da coleta, em 26 de novembro de 2018, foram diversas as tentativas de entrevistar (contato por e-mail, telefone, WhatsApp®, solicitação de resposta por outro membro da organização que estivesse relacionado com o café) os presidentes ou superintendentes. Assim, a partir da sexta tentativa desistiu-se de estabelecer um contato.

Portanto, o *corpus* do estudo compreendeu 11 entrevistas, sendo cinco de associações, cinco de cooperativas e uma entrevista como a FCC.

Cabe salientar que a entrevista com a FCC foi utilizada como uma forma de corroborar os resultados obtidos. Em outras palavras, devido as atividades singulares que a FCC desenvolve (promoção da marca, monitoramento e promoção da denominação de origem e outras) em comparação com as cooperativas e associações, optou-se por não analisá-las de maneira conjunta.

Assim, assumiu-se nessa pesquisa a Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) como uma espécie de instrumento para as cooperativas e associações, em termos de promoção da marca e de gestão de conhecimentos relacionados. Portanto, as cooperativas e associações delegam à FCC a competência de gerenciar processos relacionados a rastreabilidade, controlar ações, além de promover a região. Por isso, suas atividades não podem ser equiparadas.

Para análise de dados, obtidos por meio de entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, especificamente a análise temática (MINAYO, 2000; BARDIN, 2011). As entrevistas foram gravadas, após autorização dos participantes (mediante a assinatura do termo

de consentimento - Apêndice B), e posteriormente transcritas. No total foram 9 horas, 49 minutos e 36 segundos de entrevistas que totalizaram, 162 páginas transcritas.

Em relação ao tipo de grade para a análise, observa-se que a grade mista pode ampliar as perspectivas de análises, uma vez que permite a definição de categorias *a posteriori*, sendo indicada para pesquisas descritivas (VERGARA, 2005). Dessa forma, houve categorias apontadas pela literatura, como as fontes de criação e apropriação de valor, e também surgiram novas categorias.

Para auxiliar na compreensão do processo de estruturação da pesquisa, o Quadro 14 representa o desenho da pesquisa, integrando a teoria e estratégias de pesquisa e análise.

Quadro 14 – Desenho da pesquisa.

Problema de Pesquisa		
Como as capacidades relacionais dos atores influenciam nos processos de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro?		
Objetivo Geral		
Avaliar a influência da capacidade relacional dos atores no processo de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro.		
Arcabouço Teórico Principal		
Dyer e Singh (1998); Helfat et al., (2007); Costa e Porto (2015); Alves (2015); Dyer, Singh e Hesterly (2018)		
Aspectos Metodológicos		
Abordagem: Qualitativa		
Campo Empírico: Cooperativas e Associações de café pertencentes à Região do Cerrado Mineiro		
Unidade de análise: Organizacional		
Método: Estudo de Caso		
Objetivos Específicos	Forma de coleta de dados	Análise de dados
Identificar os principais elementos que constituem a capacidade relacional dos atores da rede;	Entrevista em profundidade com supervisores e gestores das cooperativas e associações pertencentes a RCM. Documentos complementares fornecidos pelas entidades.	Análise de Conteúdo temática, a partir das dimensões da capacidade relacional propostas por Alves (2015)
Identificar as principais ações estratégicas praticadas pelos atores que proporcionam oportunidades de criação de valor;		Análise de Conteúdo temática, por meio das fontes de vantagem competitiva, sob a Visão Relacional.
Identificar as principais ações estratégicas praticadas pelos atores que proporcionam a apropriação de valor a partir das oportunidades criadas;		Análise de Conteúdo temática, por meio das fontes de vantagem competitiva, sob a Visão Relacional.
Identificar os elementos que dificultam a criação e apropriação de valor pelos atores na rede.		Análise de Conteúdo temática.

Fonte: Da autora (2018).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção de resultados e discussão foi dividida em quatro subseções que correspondem aos objetivos específicos estabelecidos. Dessa forma, inicialmente, apresenta-se as cooperativas e associações que compõe a pesquisa. Em seguida, discute-se a capacidade relacional dos atores da rede, por meio das observações feitas sobre as dimensões da capacidade relacional. Ainda nesta subseção apresentam-se os antecedentes e os benefícios da capacidade relacional no caso. Na subseção posterior são apresentadas as oportunidades mapeadas para a criação de valor. Em seguida, discute-se também a apropriação de valor para as cooperativas e associações. Por fim, apresentam-se as principais dificuldades presentes nestes processos.

4.1 Apresentação da rede horizontal

Associação A

A Associação A, foi fundada em 1984, com o propósito de fortalecer o espírito associativo, articulando os elementos da classe, a fim de promover a defesa de seus direitos e interesses e realização de suas aspirações, bem como o progresso e aprimoramento da cafeicultura em sua área territorial (Site institucional, Associação A). Atualmente, segundo a entrevistada, a Associação conta com quatro funcionários que coordenam as atividades para atender cerca de 200 associados.

Os principais serviços oferecidos pela associação são: convênios com planos de saúde, assessoria jurídica e ambiental, cursos em parcerias com Senar (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) e seminários. Ademais, a Associação possui uma página institucional que contém os principais eventos e serviços oferecidos pela organização.

Associação B

Fundada em 1987, a Associação B oferece aos seus associados serviços como: linhas de crédito, laudos técnicos, elaboração de projetos de custeio e colheita de café; orientação para formação de mudas de café, análise de solos, folhas e adubos. A Associação possui um perfil em mídias sociais (Site Institucional - Associação B).

Associação C

Associação C foi fundada em 1987, visando representar, defender e unificar a classe dos cafeicultores de sua região e da RCM. Atualmente possui 55 associados que podem contar com os seguintes serviços: projetos e laudos técnicos; análises de solo; representatividade de classe; plano de saúde; promoção de palestras, treinamentos e eventos; atendimento por meio do projeto Educampo - parceria com Sebrae; desenvolvimento de pesquisas na cafeicultura (Superintendente - Associação C).

A Associação possui um perfil na mídia social Facebook®, no qual são apresentados os principais eventos da RCM e algumas atividades desenvolvidas pela Associação.

Associação D

A Associação D possui a missão de auxiliar e representar os cafeicultores da região em que atua. A organização possui um perfil nas mídias sociais que contém os principais eventos produzidos pela associação.

Associação E

Fundada em 2010, visando representar os pequenos produtores da RCM, a Associação E possui uma página institucional que informa, de maneira atual, as principais atividades desempenhadas pela associação. Além disso, há informações sobre a trajetória da associação e seus propósitos.

Para coordenação das parcerias, a Associação E, utiliza principalmente da comunicação frequente e informal. Além disso, a Associação reconhece o fato de estar em rede, e portanto valoriza o bom relacionamento entre os membros.

Cooperativa 1

Com a missão de ser a solução para o cafeicultor, criando valor para o seu negócio na RCM, a Cooperativa 1, foi fundada em 1995. Atualmente com 529 associados, 239 colaboradores, oferece uma gama de serviços, dentre eles: orientação técnica; armazenamento, preparação de cafés, consultoria comercial, comercialização e rebenefício de café.

A Cooperativa 1 conta com um site institucional amplo, com diversas informações de interesse dos parceiros, bem como oferece espaço aos cooperados. No site há também diversas notícias que apresentam as principais atividades da cooperativa e da RCM.

Cooperativa 2

A Cooperativa 2 foi fundada em 1965, e busca promover o desenvolvimento econômico e social dos associados, cultivando parcerias, servindo com profissionalismo, trabalhando com responsabilidade e valorizando as pessoas. Atualmente, oferece serviços de rebenefício de café; seguros; comercialização de café; análise e classificação; armazenagem e balança rodoviária.

A Cooperativa possui site institucional e perfil em várias mídias sociais como Facebook®, Youtube®, Twiter® e outras. Nestas mídias são divulgadas diversas ações da cooperativa, tais como: campanhas, concursos internos, visitas de compradores, cursos oferecidos e outros.

Cooperativa 3

Fundada em 2001, a Cooperativa 3, busca agregar máximo valor possível ao café do produtor. Para isso oferece os seguintes serviços: armazenagem; rebenefício; intermediação de compra e venda; preparação para exportação; classificação e degustação. Atualmente possui 52 associados e 13 funcionários (Gerente Administrativo-Financeiro- Cooperativa 3).

A Cooperativa não possui site institucional e nem perfil em mídias sociais. Dessa forma, segundo o entrevistado, o contato com o cooperado e com as demais cooperativas e associações da rede é feito principalmente pela comunicação informal.

Cooperativa 4

Com a missão de ser a extensão das fazendas dos associados, a Cooperativa 4, foi fundada em 1995. Quanto aos meios de divulgação, a cooperativa possui um perfil nas mídias sociais Facebook® e Instagram®, nas quais compartilha os principais eventos internos realizados pela cooperativa.

A Cooperativa coordena suas atividades, de acordo com o entrevistado, com profissionalismo e transparência. Os conflitos são considerados como sendo algo natural e positivo, e são resolvidos por meio do diálogo e transparência.

Cooperativa 5

Buscando prover as melhores soluções para o setor agropecuário, a cooperativa foi fundada em 1985, e oferece aos seus cooperados os seguintes serviços: armazenagem; rebenefício, intermediação de compra e venda, comercialização; grupo de compras; captação de recursos, linhas de crédito. A cooperativa possui site institucional contendo as descrições dos serviços ofertados ao cooperado. Além disso, no site há um espaço destinado a eles.

Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC)

A FCC tem o propósito de integrar, desenvolver e conectar as pessoas, influenciando a transformação e evolução da cultura do café. Antes denominada Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCCER), a FCC foi a primeira região brasileira produtora de café a conquistar a denominação de origem.

O foco na procedência e na denominação de origem se estendem para os dias atuais. Nesse sentido, há uma ênfase na promoção, monitoramento e controle da D O. Segundo o Plano de desenvolvimento e sustentabilidade da Região, estas ações são feitas por meio da Certificação de Origem e Qualidade, por meio de um moderno Sistema de Rastreabilidade que funciona on-line e também de um controle de qualidade realizados por meio de auditorias (RCM, 2015).

Além disso, a FCC desenvolve diversas parcerias com Sebrae. Além de conduzir projetos próprios, por meio da Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado (entidade vinculada à FCC). Dentre os vários projetos, destaca-se o “Projeto Integra Cerrado Mineiro” que visa integrar os cafeicultores da região à DO, por meio do credenciamento de suas propriedades. O projeto faz parte de um leque de ações mais amplas para incentivar o “Café com Atitude” na região (RCM, 2017).

4.2 A Capacidade Relacional na RCM

Ao iniciar as análises das dimensões da capacidade relacional nas associações e cooperativas, percebeu-se a existência de um fator singular, especificamente para as associações: a sua própria estrutura institucional.

Como as associações configuram-se em organizações sem fins lucrativos, que visam à representação política, defesa de interesses da classe e filantropia, as mesmas possuem formas particulares para gerir suas atividades e perceber as parcerias. No caso das associações A e D, a busca por parcerias externas e a realização de eventos, são algumas das ações destacadas pelos entrevistados como forma de manter a associação viva. Nessa perspectiva, as parcerias possuem um valor utilitário para elas. Os depoimentos a seguir ilustram o fato:

Mas a associação não é fácil cuidar dela, não é fácil ela sobreviver, é bem... é bem apertado porque, é... são doações né? É doação do produtor, ele não tem aquela obrigação né, de tá pagando ali aquela mensalidade, e ao mesmo tempo é doação dos diretores, os diretores não são remunerados, então ele doa o tempo dele pra poder fazer algum trabalho em prol de toda a área cafeeira. Então o produtor é beneficiado por algum trabalho que a associação faz então... a associação é uma coisa bem assim óh, cê tem que ir de coração porque senão, não consegue. Então, buscamos administrar nossas demandas, por eventos né? Que você acaba tendo ali um... uns apoios... então a gente faz um trabalho de parceira né? Você vai procurando parceiros...aonde você consegue ali... trabalhar melhor o evento e com isso ter a sobrevivência da associação (Superintendente - Associação A).

Maior desafio da associação é se manter viva, porque nós não temos receitas, a receita nossa é o associado estar mandando essas semestralidades. Às vezes o associado: 'Mas o que eu ganho com isso? Ah não, estou saindo fora. É difícil você fazer com que o produtor se conscientize, fazer com que eles façam parte da associação, fazer conscientizar que eles necessitam de uma entidade que representa a classe politicamente, a política da classe produtora, conscientizar e fazer com que esse produtor venha para dentro (Presidente - Associação D).

Destarte, a percepção de sinergia e interação, presentes na dimensão da coordenação, podem ser comprometidas, principalmente nas associações A e D, visto que há um foco maior em coordenar as próprias atividades, ao invés de coordenar ações da parceria. De forma complementar, somente estas associações, e uma cooperativa (C5) não percebem os ganhos advindos da parceria. Nesse sentido, a realização de eventos, cursos, seminários são coordenados pelas associações com o propósito de acessar novos recursos (SCHILKE; GOERZEN, 2010) visando somente a sobrevivência da organização.

Por outro lado, verificou-se também que nos casos AB; AC; AE, C1, C2, C3, e C4 há uma capacidade em perceber que as organizações estão em rede, o que pode facilitar a coordenação das atividades, de forma geral. Além disso, há um grande foco, por parte dos entrevistados, nas conquistas da RCM, reforçando a noção de pertencimento, sinergia e interação entre os membros (MCGRATH, 2008). Nas palavras dos entrevistados:

E quando conversa entre nós, nós procuramos trabalhar ações que fortaleçam a unidade como um todo da parte comercial. Porque nós entendemos que a partir do momento que a gente solidifique essa gestão comercial, essa atuação alinhada aos propósitos, nós vamos fortalecer a DO, e com isso todos ganham (Superintendente - Cooperativa 4).

Temos assim...um conselho de administração muito atuante, e... a gente debate muito aquilo que é importante e faz um planejamento em volta disso. Durante o ano, a gente respeita o que a gente se propõe a fazer... o planejamento e busca né?.. Porque nós só acreditamos no futuro das ações quando o negócio é bom pra todos. É importante que se tenha muita transparência e todos saiam ganhando (Superintendente - Cooperativa 4).

Nesta mesma direção, Alves (2015) afirma que o sentimento de pertencimento pode ser considerado um fator preponderante para os resultados de uma parceria. Assim, quanto maior for o sentimento de pertencimento ao grupo, maiores serão os benefícios.

Ademais, todas as cooperativas analisadas na pesquisa, e uma associação (AC) apresentaram, na visão dos entrevistados, circunstância de profissionalismo, principalmente pelos procedimentos e rotinas existentes. A formalização das atividades gerenciais, tais como: orçamentos prévios, registros formais, tomada de decisão mediante a aprovação em conselho, podem ser consideradas como exemplos de ações formais que aumentam a transparência entre as entidades, que conseqüentemente, refletem na interação entre os parceiros.

Hoje a associação é tratada como uma empresa realmente, porque antes ela era, tipo assim, conduzida por amor, não por empresa, por gestão, não, foi um grupo de produtores, se juntaram, virou a necessidade de uma associação assim como as outras também foram fundadas dessa forma, “vamos fundar a associação”, depois ela passou a não ter sentido porque as cooperativas passaram a fazer a função de comercialização, atender e tal, então passou a não ter muito mais função, aí começou a ver um negócio assim, vamos dizer, no automático, não é função hoje não, hoje é completamente diferente e isso se deve sim ao relacionamento que foi ampliando, que foi demandando, né. Acho que temos essa visibilidade porque a federação existe. Esse relacionamento estreitado assim, a gente conhece a realidade de cada um até pra buscar sugestões mesmo, pra buscar opiniões (Superintendente - Associação C).

Mas periodicamente nós temos as avaliações. Essa pesquisa, qualitativa e quantitativa, simultâneas, foi mostrando esse aspecto... Como se, resumidamente, fizéssemos duas perguntas: Qual a vantagem em ser cooperado? E qual a desvantagem em não ser? E essas duas perguntas que norteiam as nossas ações (Superintendente - Cooperativa 1).

Além disso, McGrath (2008) explica que a integração relacional além de envolver a busca bilateral por oportunidades, inclui também a habilidade de uma organização em descobrir

novos processos, produtos, bem como novas formas de se estabelecer a troca de recursos, o que foi observado em algumas associações e cooperativas.

Foi possível constatar também que algumas rotinas e mecanismos estabelecidos pela AE e pela C1, facilitam a gestão e a colaboração interna. Segundo o entrevistado da C1, por meio do projeto desenvolvido na cooperativa é possível estreitar os laços internos da entidade e conhecer, de fato, as demandas dos produtores. Tratando-se ainda de C1, observou-se que somente a cooperativa faz o uso da rede de forma estratégica, alavancando seu posicionamento e desenvolvimento na rede. Nas palavras do entrevistado:

Temos um programa chamado "Mais de Perto". Que é feito pelo grupo da nossa sustentabilidade e também pelos agentes comerciais e pela equipe do armazém. Ou seja, todos os... colaboradores que tem contatos com os cooperados fazem parte desse "Mais de Perto". E esse "Mais de Perto" compartilha as informações que cada um tem, porque visita o mesmo cooperado. E isso forma um banco de dados de informações que você pode avaliar, comparar e atender as demandas (Superintendente - Cooperativa 1).

No caso da Associação E, a busca direciona-se para o desenvolvimento de ações para expandir seus relacionamentos, como a participação em feiras internacionais e a busca por outros atores chave, aspectos que contribuem para a expansão das atividades. O depoimento a seguir ilustra o fato:

Por isso que tem que ter um bom relacionamento, né? É por isso que as coisas vão acontecendo. Nós tivemos agora na Suíça (...) pra conversar com alguns compradores. Nós tamos sentados numa mesa almoçando, né? E contando história pro cara da região do Cerrado Mineiro, da área... denominação de origem, que o café que o saco de café vinha com a tarja costurada no saco, que vinha com certificado de origem, com rastreabilidade e tudo, na mesa do almoço ele falou: "Manda dois contêiner para mim" eu quase engasguei (Presidente - Associação E).

O Quadro 15 apresenta a síntese da dimensão "Coordenação" nas associações e cooperativas da RCM.

Quadro 15 – A dimensão da coordenação nas entidades do RCM.

Dimensão da Coordenação nas entidades do RCM		
Similaridades e Distinções	Entidades	Itens observados
Similaridades	AA; AD;	Estrutura Organizacional
	AC; C1; C2; C3; C4; C5	Profissionalismo
	AA; AC; AE; C1	Alta percepção dos resultados da parceria
	AE; C1	Técnicas específicas que facilitam a gestão e colaboração
	AC; AB; AE; C1; C2; C3; C4;	Capacidade de perceber que a empresa está em rede.
	AB; AE; C1;	Foco nas conquistas da RCM
	AD; C5	Baixa percepção sobre os ganhos da parceira
Distinções	C1	Uso estratégico da rede

Fonte: Da autora (2018).

No que concerne à dimensão cultural, (Quadro 16) observou-se que nos casos de AA, C3, C4, os conflitos são amenizados pela confiança estabelecida entre os parceiros. A confiança como apontada por Redondo e Fierro (2007), é um fator de grande impacto para o relacionamento de longo prazo entre empresas, visto que afeta o desejo de comprometimento.

Nesta mesma direção, os entrevistados mencionaram que a confiança se solidifica à medida que as relações com os produtores e com os demais atores da rede se tornam mais estreitas. Desse modo, a confiança contribui, indiretamente, para a troca de informações e conhecimento, bem como para a permanência na parceria, como evidenciado por McGrath (2008) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010).

Entretanto, algumas entidades da rede (AC, AE, C3) apresentaram certas dificuldades em lidar com a diversidade cultural, especificamente para com seus associados e cooperados. Em síntese, os entrevistados mencionam que muitos deles não compreendem a noção de rede e não são adeptos às mudanças. Nesse sentido, estreitar os laços com associados e cooperados é citado pelos entrevistados, como sendo um dos maiores desafios.

A principal dificuldade é lidar com a cultura do produtor. Mudar a cultura não é algo simples. Mas explicar para ele que deixar de ganhar R\$5 em uma saca de café, pode trazer resultados para a cooperativa e resultados futuros para ele, não é algo simples. Porque isso não é tangível. Tentamos nos comunicar para melhorar isso (Gerente Administrativo-Financeiro - Cooperativa 3).

Então o que eu acho mais difícil nisso tudo é lidar com isso, com o ego das pessoas, com a resistência, assim, não é concorrência é parceria, a palavra do momento agora é parceria, não é... não é... a gente não é concorrente (Superintendente - Associação C).

Os valores arraigados ou padrões de comportamento são tratados por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) como sendo importantes fatores para a longevidade de uma parceira. Para os autores, a construção de cultura compartilhada é capaz de proporcionar maior intensidade e qualidade aos relacionamentos, e oferecer, portanto, oportunidades de criação de valor.

Em alguns casos (AB; C1; C2; C5) a cultura e os valores são compartilhados, o que reduz o nível de conflitos como identificado por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e Johnsen e Ford (2006). Nestes casos observou-se um alinhamento nas atividades internas. Segundo os entrevistados, os cooperados compreendem e adotam as regras e políticas internas, isso auxilia na redução de conflitos.

Observou-se também que nestes casos, há uma facilidade em lidar com conflitos, especialmente pela forma de encará-lo. Na visão dos entrevistados, o conflito é visto como algo natural e deve ser discutido de forma profissional e transparente. Ademais, os entrevistados da AB e C1 afirmaram que o conflito nunca é de interesse, e por isso ele tem uma função particular na gestão: de aprimoramento, como mostra os depoimentos a seguir:

Na verdade, eu enxergo que tem dois tipos de conflito. Quando o conflito é de interesse (tenho um interesse e você tem outro) eu acho pior, mas a gente tenta levar isso muito mais para um lado assim, nós estamos tentando fazer a melhor coisa, dá opções, conversar... a melhor forma de administrar um conflito e mostrar o seu ponto de vista (Superintendente - Associação B).

O conflito aqui nunca é de interesses. Então, eu diria que não há conflitos, há diferenças de ideias. Porque o conflito é quando você tem interesses distintos, e que correm em sentidos opostos. E aqui não. A ideia é de convergência. Então você tem pontos de referência, pontos de vista diferentes... e isso é tratado em termos de coletividade, em termos de colegiado (Superintendente - Cooperativa 1).

De maneira particular, C1, apresenta normas específicas para gerenciar os conflitos, principalmente com os cooperados. Segundo o entrevistado, tudo é decidido de maneira transparente, além de ser acordado antes das parcerias.

No caso da AD, há uma busca por novos projetos que podem proporcionar à associação novas formas de lidar com valores arraigados.

Tudo que é cultural é muito difícil. Nós aqui está fazendo parte também de um projeto, já até registramos a marca aqui da região, tipo assim não tem o queijo da Canastra lá? Essa região nossa aqui são 11 municípios, ela vai ser demarcada “Coração do Cerrado”, dentro desses projetos que está dentro desse Coração do Cerrado, um deles é sucessão familiar, o quê que a gente vê, está envolvido dentro da nossa região aqui esses 11 municípios, já foi registrado no INPI a marca, Coração do Cerrado, nós vamos ter uma logo, e trabalhar esses 11 municípios principalmente cultural, porque essa parte, você

anotar, você medir, saber seu resultado, isso é cultural (Presidente - Associação D)

Como mencionado pelo entrevistado, uma das pautas do novo projeto denominado “Coração do Cerrado Mineiro”, é trabalhar aspectos de sucessão familiar, como forma de criar uma cultura comum na região.

Quadro 16 – Dimensão cultural das entidades do RCM.

Dimensão Cultural das entidades do RCM		
Similaridades e Distinções	Entidades	Itens observados
Similaridades	AA; C3; C4	Conflitos amenizados pela confiança
	AC; AE; C3	Dificuldade em lidar com valores arraigados
	AB; C1; C2; C4; C5	Valores e cultura comuns
Distinções	AD	Busca por novas oportunidades interculturais
	C1	Presenças de normas de comportamento

Fonte: Da autora (2018).

No que se refere ao conhecimento, (Quadro 17) observou-se muitas similaridades entre os casos investigados. Na maioria das entidades (AA; AB; AC; AD; C3) não há muitas estruturas de comunicação. Assim, a troca de informação e conhecimento, com os demais parceiros da rede, é feita de forma pontual e informalmente, e em alguns casos somente por meio de eventos e reuniões. Além disso, a comunicação com seus cooperados e associados, na maioria das vezes é realizada somente por meio de grupos no WhatsApp®, o que não garante o acesso, e tampouco a troca de informações entre eles.

Não há também, em alguns casos (AA; AB; AD; AE) preocupação com a gestão do conhecimento, muito embora os entrevistados considerem essa questão como sendo importante para as parcerias. Por outro lado, as cooperativas C1 e C4, já apresentam ações para a gestão do conhecimento. Nestas cooperativas, há uma preocupação com o registro, checagem, transformação e disseminação das informações em várias estruturas de comunicação internas e externas. McGrath (2008) ressalta a importância da capacidade de adquirir, absorver, integrar, trocar e utilizar conhecimentos/competências para cocriar novos, o que pode ser observado em C1 e C4, como ilustra o depoimento a seguir:

A gestão de conhecimento é um desafio. Hoje nós vivemos sob um bombardeio de dados. São dados constantes que chegam... e transformar esses dados que chegam, em informações, é um desafio. E o café... ele vive disso. As redes bem atuais, as redes de comunicação de Whatsapp®, hoje é... fundamental para fluir essas informações, dada a grande cobertura de sinais de internet, o produtor hoje fica recebendo em tempo real as informações onde

ele estiver. Então, é muito comum os grupos de comercialização, os grupos de técnicas... Então na cooperativa nós temos o grupo de discussão técnica, o grupo comercial, onde são consultadas as informações comerciais, onde se cria as... interrelações, onde o produtor coloca seu momento da fazenda, o outro também (Superintendente - Cooperativa 1).

De maneira semelhante, as cooperativas C2 e C5, também apresentam estruturas de comunicação, principalmente, com seus cooperados. Há nessas cooperativas uma valorização do contato interpessoal, das relações informais, assim segundo os entrevistados, os cooperados estão sempre presentes, o que facilita a troca de informações e de conhecimento entre eles, o que também foi observado na AE.

Já nos casos da AC, C2, C3 desenvolvem um projeto, denominado “Campo Experimental”, que tem proporcionado a eles uma troca de informação e novas formas de aprendizagem. Segundo os entrevistados, o projeto além de fortalecer a região, proporciona inúmeros ganhos aos associados, que podem observar diferentes cultivares, diferentes produtos em uma região. Entretanto, divulgar o projeto aos associados e à rede, ainda é considerado algo obscuro para AC, C2, e C3.

Aqui na cooperativa, somos pequenos então divulgamos as informações aqui mesmo. O cooperado vem aqui sempre, ele gosta de estar aqui, de tomar um café. Mas precisamos melhorar essa parte. Divulgar mais nossos projetos. Pegar o produtor e falar: “Olha é assim, venha conhecer! (Gerente Administrativo-Financeiro - Cooperativa 3).

Observou-se também a presença de sistemas de incentivos na AE. Segundo o entrevistado, a associação oferece várias bolsas de estudos, incluindo idiomas, cursos superiores e agrícolas, que são revertidos indiretamente para o associado. Outro caso particular, verificou-se na C4, que apresenta diversos projetos com a universidade local, reforçando a valorização científica do conhecimento, para esta entidade. Segundo o superintendente de C4, a pesquisa aplicada tem proporcionado vários benefícios tanto para os cooperados, quanto para o relacionamento da cooperativa na rede. Por meio dos projetos desenvolvidos, há uma integração dos departamentos da cooperativa, o que os permite desenvolver novas ações e alinhar os propósitos.

Além disso, no caso da AA, a entidade busca novos contatos fora da rede, para aprimorar os conhecimentos e trocar novas informações.

Então essa mídia hoje online é muito grande, é muito ouvida, trabalhamos com as outras sim, mas é de uma forma melhor, que nem na época de eventos, não, aí a gente bate em todas, mas no dia a dia é Facebook® e WhatsApp®. Mas, nós temos essa dificuldade, em nos comunicar em trazer o produtor pra dentro. Até esses dias agora, semana passada, a gente tava procurando até junto ao

SEBRAE, algumas formas novas da gente trabalhar. Então as parcerias são as melhores formas pra trazer o produtor pra cá (Superintendente - Associação A).

Quadro 17 – Dimensão do conhecimento nas entidades do RCM.

Dimensão do Conhecimento nas entidades do RCM		
Similaridades e Distinções	Entidades	Itens observados
Similaridades	AA; AB; AC; AD; C3	Poucas estruturas de comunicação
	AA; AB; AD; AE;	Baixa preocupação com transferência de conhecimento
	AC; C3; C2	Projetos de partilhar e entrelaçamento de conhecimento
	C1; C4	Preocupação com transferência e controle do conhecimento
	C1; C2; C4; C5	Estruturas de comunicação
	AE; C5	Comunicação frequente e informal
Distinções	C4	Compreensão científica
	AA	Troca de informações com outras organizações especializadas
	AE	Presença de sistemas de incentivos

Fonte: Da autora (2018).

Já a dimensão tecnológica (Quadro 18), apresentou mais distinções que similaridades entre os casos. As principais similaridades estão nas rotinas técnicas (JOHNSEN; FORD, 2006), compreendidas pelo uso de sistemas de informação para gerenciar a parceria, bem como pelo gerenciamento de cada organização de forma particular. Nos casos das AA, AC, AD, C1, C2, C3, C4, C5 observou-se sistemas gerenciais personalizados e valiosos, que foram construídos por meio de ações internas de cada entidade.

Já a tecnologia para C2 e C4 é considerada como algo essencial. No caso da C4, segundo o entrevistado, a cooperativa, atualmente, desenvolve cinco projetos para desenvolver a inovação, por meio da tecnologia. Os projetos, como já mencionados são realizados em parceria com a universidade local. Em suma, visam melhorar a troca de informação, mostrar a importância da sustentabilidade, auxiliar na gestão de frotas, monitorar o consumo de água, e a rastreabilidade.

Tecnologia para nós é uma ferramenta de trabalho, ne? A informatização das fazendas, de digitalização de atividades, é um item que tá na nossa pauta. Há dois anos, nós temos 4 projeto pilotos (...)Mas enfim... tecnologia para nós é uma ferramenta digital, que nesse momento nós tamos entendendo o qual importante isso é pro negócio (Superintendente - Cooperativa 4).

Entretanto, percebeu-se durante as entrevistas que o compartilhamento de tecnologia, especificamente na gestão, ocorre de forma pontual entre as entidades da rede. Essas ações

isoladas, para McGrath (2008) são capazes de limitar o desenvolvimento de novos produtos e serviço, em virtude da dispersão de conhecimentos.

No caso da C1, para a coleta das informações que alimentam o sistema, há um envolvimento de todas as equipes, o que permite uma pluralidade de visões a fim de atender de maneira eficiente a demanda. No caso da AE, observou-se a adaptação e melhorias de processos por meio de ferramentas tecnológicas, que podem aprimorar sua capacidade existente (MCGRATH, 2008). A identificação de necessidades tecnológicas também pode ser considerada um importante elemento na dimensão tecnológica, visto que a partir dessa percepção, a organização é conduzida a desenvolver novas lições tecnológicas com seus parceiros (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010) como o caso da AB, que percebe a tecnologia como sendo uma das ferramentas para aproximação entre os atores da rede.

Quadro 18 – Dimensão tecnológica das entidades do RCM.

Dimensão Tecnológica nas entidades do RCM		
Similaridades e Distinções	Entidades	Itens observados
Similaridades	AA; AC; AD; C1; C2; C3, C4; C5	Sistemas gerenciais personalizados e valiosos
	C2, C4	Projetos para desenvolver a inovação
Distinções	AE	Adaptação e melhoria dos processos
	AB	Identificação de necessidades tecnológica
	C1	Envolvimento de equipes

Fonte: Da autora (2018).

Por fim, a dimensão da coadaptação (Quadro 19) apresentou-se equilibrada quanto às similaridades e distinções. Nos casos das AA, C1, C2 e C3 verificou-se ações para expandir os relacionamentos, principalmente internos. Dessa forma, nestes casos, observou-se um grande esforço para se adaptar aos parceiros. Também é o caso da AB que tem facilidade de se adaptar as novas parcerias.

Ademais, nos casos das AA, AD e AE o estreitamento de laços se fez com a ajuda de parceiras externas, o que indica a iniciativa dessas empresas em se aproximar de atores chaves, algo considerado por Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) como importante para as parcerias.

A expansão dos relacionamentos também é vista como fundamental para os casos da AD, C1 e C4. Segundo os entrevistados os novos laços podem oferecer novos recursos e novas oportunidades, assim cabe a cada entidade o processo de adaptação.

No caso da AC, observou-se uma grande habilidade em se adequar as parcerias, principalmente pelo processo de profissionalização que atravessou recentemente, como ilustra o depoimento a seguir:

A gente teve que se profissionalizar mesmo, entendeu, questão de emissão de relatório, satisfação, antes a gente dava satisfação pra ninguém, dava satisfação pro diretor e pronto acabou, não tinha mais isso, hoje não, hoje cê tem que pensar, cê vai gerir um centro de pesquisa, eu tenho que pensar, eu tenho que comprar um esterco, eu tenho que fazer cotação, não posso simplesmente ligar pro produtor, eu que produzo, tenho gado lá, “fulano, manda um tanto de esterco lá pra mim”, eu não posso fazer isso, eu tenho que fazer uma cotação, eu tenho que dar uma satisfação pra diretoria, pras cooperativas, eu tenho que fazer um documento, hoje é tudo documentado aqui na minha associação, hoje nada que cê vai fazer hoje é informal, tudo eu tenho que fazer contrato, tudo tem que ser documentado (Superintendente - Associação C).

Já na C1, verificou-se uma facilidade na adequação ao mercado, principalmente pelas exigências que são demandas. O entrevistado de C4, por sua vez, afirmou a importância da adaptação e do relacionamento a longo prazo para a manutenção das parcerias. Por fim, a AD, como já mencionado está envolvida em um novo projeto, que na visão do entrevistado, é capaz de proporcionar novas experiências que poderão gerar valor. Nesse sentido, destaca-se a capacidade da associação em alterar seus recursos para se adaptar a parceria.

Ademais, McGrath (2008) menciona que a capacidade de se adaptar ao parceiro, por meio do gerenciamento proativo, é capaz de fortalecer laços, e proporcionar novas experiências e capacidades, gerando novas formas de valor, como observado em C4.

Quadro 19 – Dimensão da coadaptação das entidades do RCM.

Dimensão da Coadaptação das entidades do RCM		
Similaridades e Distinções	Entidades	Itens observados
Similaridades	AA; C1; C2; C3	Ações para expandir os relacionamentos
	AA; AD; AE	Parceiras externas
	AD; C1; C4	Busca por outros atores chave
	AB; C1	Facilidade de realizar coadaptações
Distinções	AC	Capacidade de se adaptar aos parceiros
	C1	Facilidade em se adaptar as necessidades do mercado
	C4	Percepção da importância da adaptação e do relacionamento a longo prazo
	AD	Engajamento em novas soluções

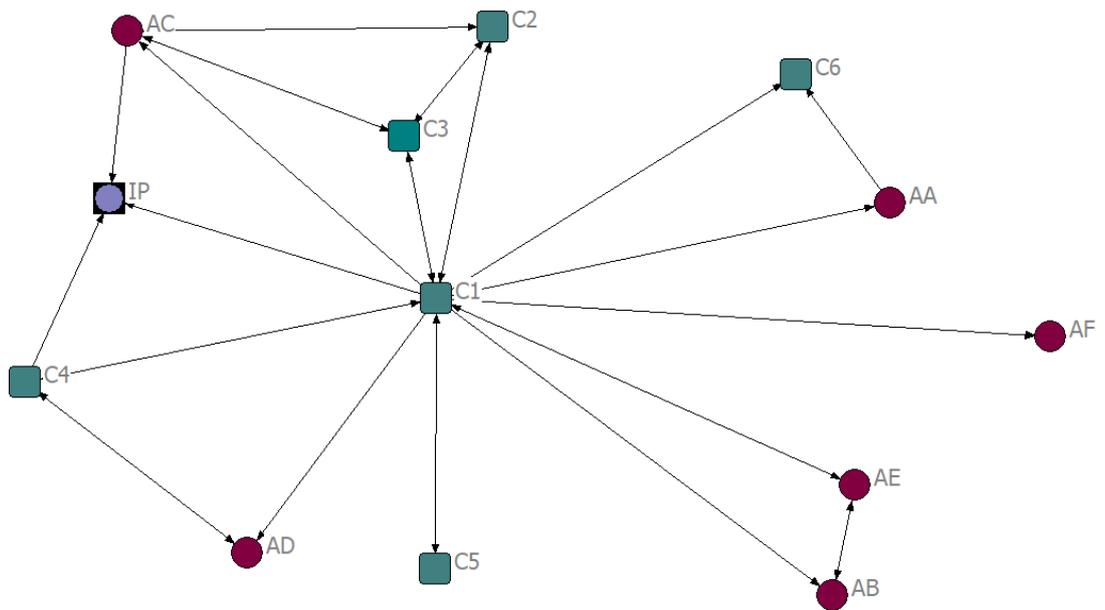
Fonte: Da autora (2018).

De forma complementar, após identificar as dimensões que constituem a capacidade relacional das cooperativas e associações, os entrevistados foram questionados quanto aos projetos conjuntos que desenvolviam com os parceiros do grupo.

O intuito para tal questionamento se deu pelo interesse em avaliar o real contato entre as cooperativas e associações da rede. Assim, ações como o planejamento e organização de eventos locais, a comercialização e armazenamento do café, e o desenvolvimento de projetos locais, foram listados pelos entrevistados das cooperativas e associações como sendo as principais ações realizadas em conjunto.

Desse modo, a Figura 04⁶ representa algumas das atividades desenvolvidos em conjunto, pelos atores da rede.

Figura 4 – Representação dos projetos entre cooperativas e associações.



Fonte: Da autora.

Legenda: IP: Institutos de Pesquisa (universidades e órgãos de apoio).

⁶ A Figura 04 representa os projetos realizados pelas cooperativas e associações de forma conjunta. Portanto, o intuito é explanar as ações concretas da rede, sem a pretensão de classificar a intensidade dos relacionamentos.

Observa-se que C1 possui contato/realiza projetos com todas as cooperativas e associações. Isso se deve principalmente pelo perfil da cooperativa na rede. As demais cooperativas também citam o relacionamento estreito com C1.

As cooperativas C2 e C3 desenvolvem ações conjuntas com a AC, que de forma similar também cita o projeto partilhado com as duas cooperativas. Destaca-se também o contato com instituições de pesquisa, mencionado por AC e C4.

Em síntese, observa-se que a maioria os projetos realizados em conjunto, com exceção de C1, são desenvolvidos pela proximidade regional. Dessa maneira, as cooperativas e associações localizadas nas mesmas cidades buscam estabelecer um contato mais estreito.

4.1.3 Antecedentes e benefícios

Ao investigar os elementos que antecedem a formação da capacidade relacional, percebeu-se, primeiramente, durante as entrevistas, a relevância da trajetória das entidades para a construção e atual estágio dos relacionamentos na rede.

A ênfase à trajetória organizacional é investigada por Teece, Pisano e Shuen (1997), autores preponderantes na teoria das capacidades dinâmicas, aqui utilizada. Os autores afirmam a trajetória pode ser compreendida como um dos determinantes para a formação das capacidades dinâmicas. Logo, a capacidade relacional, vista como uma capacidade dinâmica sofre influência da trajetória para sua formação.

A noção de dependência da trajetória, proposta pela abordagem das capacidades dinâmicas, denota um olhar atento para a história da organização, visto que a mesma se apresenta como chave para a compreensão do comportamento organizacional futuro. Assim, o repertório de rotinas, os investimentos prévios de uma organização, a experiência passada é capaz de condicionar seu comportamento, bem como as alternativas percebidas pelos seus gestores (BALESTRO et al., 2004).

No caso do Cerrado Mineiro, a inserção da atividade cafeeira na região, iniciou-se em 1969, com um forte incentivo de programas desenvolvidos em nível nacional, que visaram modernizar a cafeicultura brasileira, aumentar a produtividade e reorganizar o território da produção. Cabe salientar que, nessa época, a região do Cerrado era considerada inóspita para a produção de grãos, bem como para a realização de investimentos, devido às condições do solo. Todavia, esse cenário desfavorável propiciou avanços tecnológicos que permitiram o desenvolvimento de novas técnicas adequadas à região (PIRES, 2000; AZEVEDO, 2018).

Nessa direção, a partir dos anos de 1990, o café na região do Cerrado institucionalizou-se com uma rede organizacional aberta, por meio da criação do CACCER (MAFRA, 2008; NAGAI, 2016). Para Mafra (2008), a criação do CACCER pode ser percebida como uma maneira de valorização local, que pretendia aprimorar e reconhecer a qualidade dos cafés da região, o que culminou em um maior nível de cooperação institucional se comparado às outras regiões produtoras de café.

Sobre esse aspecto, destaca-se a consideração de um dos superintendentes que compõe a pesquisa, quando questionado sobre os aspectos antecedentes à capacidade relacional.

Não acho que tem que ter, posso dizer o que aconteceu: a crise. Toda essa história veio por situações de necessidades. Necessidades pela política cafeeira no final dos anos 90. Quando o IBC⁷ foi extinto, nos anos 90, a cafeicultura ficou acéfala, e perdeu aquele cérebro que trabalhava com as políticas comerciais e trabalhava com as ações de pesquisa. (...)E aí, a cafeicultura tinha que buscar um caminho. (...) E, em função disso, desse ato, quedas de preços, situações difíceis no mercado, políticas econômicas um tanto combalidas no mundo e no Brasil, aquele todo processo do período do governo Collor (...) isso fez com que as associações surgissem, associações de cafeicultores. Primeiro em Araguari, depois em Patrocínio, e depois as outras associações, cuja característica era uma busca de fortalecimento da cafeicultura regional. Então tudo isso foi sendo a amálgama para que colasse todas essas associações, todo esse conjunto. E isso foi um processo natural (Superintendente - Cooperativa 1).

Conforme Nagai (2016) o formato da rede aberta demonstrou que a proposta da região não era comportar-se de forma hierárquica, detentora da tomada de decisão, pelo contrário, o CACCER consistia em uma instituição na qual todos os membros eram dotados de poder na tomada de decisão e participação ativa.

Para o autor, essa trajetória é responsável pelo perfil atual dos produtores do Cerrado, um perfil diferente das demais regiões produtoras do Brasil. Dado que, enquanto nas demais regiões o café manteve-se voltado ao tradicionalismo nas formas de produção, no Cerrado Mineiro, percebe-se um maior nível de inovações tecnológicas, voltado à qualidade do café.

Tratando-se da gestão, torna-se possível considerar também a trajetória como um importante antecedente da capacidade relacional. Nessa perceptiva, deve-se considerar cada organização como um organismo único, diferenciando e circunscrito em um contexto

⁷ **Instituto Brasileiro do Café - IBC.** Criado com o objetivo de definir a política para o setor, coordenar e controlar estratégias, desde a produção até a comercialização interna e externa, o IBC também ofereceu assistência técnica e econômica à cafeicultura e promoveu estudos e pesquisas em prol da cultura e da economia cafeeira. Extinto em 1990. (EMBRAPA, 2018). Disponível em <<https://www.embrapa.br/cafe/historia>>

competitivo e dinâmico (LAWRENCE; LORSCH, 1967) e, acompanhado por distintas trajetórias (BARNEY, 1991; PRIEM; BUTLER, 2001).

Assim, a trajetória percorrida por uma organização resulta em recursos e capacidades distintas (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009). Logo, estes ativos podem explicar como algumas organizações traçam estratégias superiores, ou desenvolvem capacidades com potencial para criar valor, como o caso das capacidades relacionais.

Além disso, Olaru e Purchase (2015) mencionam que a história de uma organização se relaciona com o surgimento e ciclos de *feedback*. *Feedbacks* positivos irão reforçar o comportamento existente e continuar trajetórias semelhantes; *feedback* negativo, por sua vez, irá incentivar diferentes escolhas comportamentais e trajetórias de mudança. Portanto, o momento atual de uma organização, bem com as trajetórias futuras são influenciadas por trajetórias passadas.

Especificamente no Cerrado, as condições impróprias para investimentos, a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), a queda nos preços, a fundação do CACCER e outros, levaram a cafeicultura da região para um novo caminho, traduzido hoje, em seu arranjo institucional, na maneira de produzir cafés, na gestão como todo e no nível de cooperação entre as entidades. Os depoimentos a seguir evidenciam a importância de alguns acontecimentos para a atual convergência das entidades.

As associações desenvolveram braços, digamos de comercialização, de prestação de serviços, que impulsionou o surgimento das cooperativas. Então, o ponto de convergência dessas cooperativas é este histórico comum. Foi o motivo pelo qual elas se fortaleceram, e as associações também. Então para que possa surgir um sistema dessa forma, é preciso que tem pontos em comum, é necessário que haja pontos de convergência, não ponto de partida, mas um ponto de objetivação. E havia um ponto de objetivação: a cafeicultura trabalhava com 40, 50, 60 dólares por saca e havia um objetivo: melhorar preços, havia o objetivo de defender a política cafeeira, havia um objetivo que era... colocar no Brasil um sistema que pudesse falar pela cafeicultura... Aí veio um comitê de políticas cafeeira, de desenvolvimento do CTP e assim foram surgindo... Então, para se ter um movimento como hoje nós temos, há de se ter sempre objetivos em comum. E hoje o objetivo em comum não é mais isso, isso foi vencido lá atrás. O Fundacafé, o fundo, que de fato desenvolve a cafeicultura, financiando a atividade, o custeio, e tudo mais, mas o ponto de convergência agora, não é mais a justificativa é a meta. A meta é o ponto de convergência. E a meta é a valorização da DO e a geração de demanda (Superintendente - Cooperativa 1).

“A Associação D, especialmente ela tem um histórico de relacionamento com o produtor e com as outras entidades e com a federação (...) Foi com a ideia de alguns produtores, formadores de opinião, surgiu a necessidade de montar uma cooperativa, de montar uma associação, antes não era federação, era CACCER, passou ser a federação. Eu acho que a necessidade de aprofundar

aí, no relacionamento de mercado, internacional, aí foi que teve essa junção de cooperativas da região do Cerrado Mineiro e por isso que a gente tem esse relacionamento (Presidente - Associação D).

Nessa direção, o surgimento da Região do Cerrado Mineiro, sua *expertise* na produção de cafés especiais, assim como as dificuldades enfrentadas, podem ser considerados fatores que compõe sua trajetória, e estes, por sua vez, influenciam na construção da capacidade relacional dos membros que a compõe.

Além disso, de forma anuente à literatura, observou-se que a **cultura organizacional e do parceiro** também podem ser considerados antecedentes à capacidade relacional. O sistema institucional da RCM, como já mencionado, é composto por um tipo de organização particular. Nesse sentido a decisão de estabelecer parcerias, e estreitar o relacionamento, em algumas organizações, como as cooperativas, é influenciada por fatores específicos advindos da própria natureza desse tipo de organização.

Nesse sentido, como apontado por Luvison e Man (2015), a cultura organizacional e suas políticas, possuem influência direta sob o comportamento de nível individual. O depoimento de um dos superintendentes que compõe a pesquisa reflete como a essência do movimento cooperativista influencia os relacionamentos.

Esse relacionamento, se tratando de cooperativas, isso é uma obrigação nossa. Uma cooperativa ela tem que ter uma resiliência muito grande. Ela tem que tá procurando antecipar os fatos, né? As necessidades e ter um relacionamento fino com os cooperados para tentar entender as demandas, os problemas. Desenvolver estratégias que venham potencializar a valorização dos negócios cada vez mais, olhando a gestão das fazendas para que o produtor tenha uma informação de qualidade, que facilite produzir um café, além de qualidade no grão, qualidade na produção, qualidade na gestão. Então, a gente procura ter um relacionamento que eles em uma informação de qualidade, uma informação que chegue no tempo e na hora de forma adequada para que eles possam produzir bem (Superintendente - Cooperativa 4).

Logo, a orientação cultural de uma organização afeta sua capacidade de relacionamento (LUVISON; MAN, 2015). No caso específico, a orientação cultural, imbricada em princípios cooperativistas, permeia a formação da capacidade relacional das entidades, por meio da promoção de ações que visam fortalecer o movimento cooperativista, bem como oferecer informações e possibilidade de desenvolvimento aos membros (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 2018).

Ademais, a cultura do parceiro, considerada outro elemento relevante para a formação da capacidade relacional, também foi destacada por um dos entrevistados. Os trabalhos de Luvison e Man (2015) e Varma et al. (2015) revelam que o comprometimento dos agentes, com

determinadas causas, possui um valor singular que deve ser considerado. Como evidencia o depoimento a seguir:

Acredito que esteja relacionado a aspectos culturais. Em São Gotardo eles tem uma dinâmica diferente. Uma vez eu vi eles se organizando, ligavam na cooperativa para cotar um papel higiênico. Eles ganham força, mercados.... Porque eu comprar uma caneta é uma coisa, eu e você comprar juntos é outra. Então, a cultura do ocidente pode ter relação com isso, e facilita as ações da cooperativa e o relacionamento entre eles. E nós temos essa dificuldade aqui, de se unir (Gerente Administrativo Financeiro - Cooperativa 3).

Estes comportamentos culturais, como destacado por Luvison e Man (2015), quando adaptados aos requisitos do ambiente, são capazes de promover o desenvolvimento cultural da organização. Além disso, tais comportamentos, e rotinas já estabelecidas podem moldar a cultura, bem como influenciar uma organização a desenvolver novos relacionamentos.

Outro elemento considerado como antecedente à capacidade relacional é o **apoio da alta gestão**, destacado especificamente pelo trabalho de Leischnig, Geigenmueller, Lohmann (2014). Para os autores, a capacidade relacional pode ser desenvolvida, e por isso o apoio da alta gestão é considerado um fator essencial.

Na RCM, observou-se o papel ímpar da FCC para o relacionamento entre as entidades. Segundo os entrevistados as ações promovidas pela FCC são cruciais para o estreitamento de laços entre as entidades, como ilustra os depoimentos a seguir:

Eu acho que um bom relacionamento, ele vem do gestor, do órgão que tá gerindo, sabe? Porque assim, se a Federação fosse um órgão que não tivesse nem aí, iam dizer assim: “Eu existo porque tenho que existir, porque tem uma marca, e eu tenho que gerir ela, não tô nem aí”. Nós não teríamos bons relacionamentos (até porque não teríamos, eu acredito, que nem relacionamento). Na Federação um tempo atrás, éramos assim, nós éramos assim estranhos uns aos outros, vamos dizer, depois que eles fizeram um trabalho de identidade, de pertencimento, de “porque eu faço parte dessa região, por que eu sou a Associação A, não sou a Cooperativa B, ou porque eu sou a Cooperativa B e sou Associação A, né? Até pra nós funcionários isso era muito confuso, o povo chegava aqui e falava assim: “Quem é Federação?” Na verdade não era federação, era CACCER: “O que é essa CACCER?” Que sei lá, nem eu sabia”, então a partir do momento que a federação teve essa visão de união, essa visão de “vamo juntar todo mundo” o negócio vai, os relacionamentos vão. Então o que nos aproxima, o que faz com que a gente tenha esse bom relacionamento é a gestão da federação, disso aí eu tenho consciência plena, se é bem feito ou se não é, já é outro departamento, mas que a intenção tá sendo, é, o objetivo tá sendo alcançado, na minha visão ele tá sendo alcançado (Superintendente - Associação C).

A associação com as demais associações tem um relacionamento ótimo, até teve uma vez que a federação fazia grupos né? de reuniões mensais das associações, então isso era... foi muito importante porque nós acabava

trocando experiências... O que quê uma tá' fazendo que pode entregar pra outra e vice e versa (Superintendente - Associação A).

Além disso, observou-se que a maioria das entidades se relacionam apenas via projetos FCC, o que evidencia a importância de ações nesse sentido. O projeto mencionado pelos entrevistados denomina-se "Projeto Integra Cerrado Mineiro" que foi criado no ano de 2016, pela FCC, com o intuito de levar as informações ao campo, de modo a valorizar a região. Nesse projeto, há um foco na DO e no credenciamento dos produtores (Jornal do Cerrado Mineiro, 2017), como destaca o coordenador de DO da FCC:

A gente busca promover a integração de todos. Anualmente, deste o ano passado a gente vem promovendo a rodada do "Integra". O "Integra" foi um projeto que ocorreu em 2016 com o objetivo de fortalecer a base de produtores credenciados a DO. Então, o objetivo desse projeto foi ir até os produtores, associados, cooperados e mostrar: "Olha você faz parte de uma região é.. com origem controlada, você pode utilizar da DO. Uma ferramenta para diferenciar os cafés." É levar o sentimento de pertencimento a esses produtores. Levar eles para a base. Bom, e a partir desse projeto, em 2017, a gente entregou o certificado de credenciamento de DO para esses produtores... Até então, o pessoal não tinha tanto contato com essa informação, né? ... de DO, o conceito sobre indicação geográfica... não tinha esse contato com essa informação... É algo que agora vem se disseminando. Recentemente, agora saiu a reportagem na Ana Maria Braga. E assim... isso acaba chegando neles. Tende a ficar mais fácil trabalhar (Coordenador de DO - FCC).

Nas redes de cooperação em particular, Balestrin e Verschoore (2016) mencionam que para obter ganhos, os atores devem reunir três aspectos, a saber: objetivos comuns, formas de interação e meios eficientes de coordenação. Nesse sentido, observa-se que o alinhamento da gestão se apresenta como preponderante para que os resultados das parcerias possam, de fato, contribuir para a criação de valor. Assim, na RCM, o apoio e o comprometimento da alta gestão podem ser considerados como um fator crítico de sucesso para a formação da capacidade relacional das entidades da pesquisa.

Da mesma maneira que a cultura (organizacional e do parceiro) e o apoio da alta gestão foram considerados, pela literatura e pelo caso em questão, como sendo aspectos importantes para formação das capacidades relacionais, os mecanismos de governança relacional também se mostram relevantes para o estudo.

Os mecanismos de governança relacional, como já mencionado, podem ser compreendidos como sendo elementos de controle e coordenação que são socialmente acordados, e são refletidos nas rotinas e nos procedimentos. Portanto, a governança relacional

emerge de valores, procedimentos, acordos presentes em relacionamentos sociais, que são capazes de minimizar os custos de transação (BRAND; RIGONI; VERSCHOORE, 2014).

No caso da RCM, observa-se que as formas de controle de qualidade, as rotinas singulares para a classificação do café, a confiabilidade e qualidade no produto comercializado pelas cooperativas, afeta a capacidade relacional de um dos atores da rede (Cooperativa 1). Ainda, estes elementos de controle ajudam a reduzir o nível de confiança exigido nas relações das cooperativas, estabelecendo um mecanismo de colaboração eficaz, como evidencia o depoimento a seguir.

Então nós, a Cooperativa 1 é uma das... dos *players* desse mercado, que óbvio, tem todo interesse, toda movimentação, pra comprar os cafés das cooperativas do grupo, pela semelhança de critérios de classificação, pela confiabilidade, qualidade do produto, pela possibilidade até mesmo de preparar o produto nos próprios armazéns das cooperativas sem necessidade de movimentação dos produtos aqui para Patrocínio; pela confiabilidade que se tem em tudo isso ...pelo que se ganha em tempo, sem precisar muitas vezes das amostras, trabalha por descrição. 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 (Superintendente - Cooperativa 1).

Nessa direção, Mamavi, Meier e Zerbib (2015) mencionam que este deve ser o papel do controle no gerenciamento das redes. Na perspectiva dos autores, esta variável ajuda a compreender a boa governança para a formação da capacidade relacional.

Por fim, Kale e Singh (2007) e Castaldi et al. (2014) destacam, em seus estudos, a importância da experiência anterior para a formação da capacidade relacional. Para estes autores, a experiência é definida como sendo um repertório de aprendizagens significativas, derivadas da participação em outras alianças.

Cabe ressaltar que participação em um grande volume de alianças não se configura, necessariamente, em aprendizado para a organização. A experiência da aliança vem da qualidade das interações e do desenvolvimento de rotinas a partir delas. Logo, quanto mais heterogênea for a experiência, em termos de conteúdo, formas de governança e parceiros, mais provável que ela se transformará em capacidade relacional (CASTALDI et al., 2014).

A RCM, como já mencionado, é organizada a partir de uma configuração horizontal, em que cada ator possui autonomia sob sua atividade, e algumas delas são coordenadas de forma conjunta. Diferentemente das alianças que em prevalece as dimensões hierárquicas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Sendo assim, na RCM, nenhum membro da rede possuía uma experiência anterior advinda de outras alianças, como é discutido por Kale e Singh (2007) e Castaldi et al. (2014). Assim, elemento “experiência” não foi encontrado no caso, visto que o mesmo é vinculado somente as alianças, e não às redes de cooperação. Entretanto, há evidências positivas desse fator em outros contextos, como nos estudos de Kale e Singh (2007), Castaldi et al. (2014) e Preusler et al. (2018).

O Quadro 20 apresenta uma síntese da discussão apresentada, envolvendo os antecedentes da capacidade relacional, encontrados na literatura e no caso, e as principais evidências destes elementos.

Quadro 20 – Os antecedentes da capacidade relacional na RCM.

Antecedentes da Capacidade Relacional	Manifestação do fenômeno no caso	Síntese das evidências
Trajatória da organização	Elemento inserido	As condições impróprias para investimentos, a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), a queda nos preços, a fundação do CACCER e outros, levaram a cafeicultura da região para um novo caminho, traduzido hoje, em seu arranjo institucional, na maneira de produzir cafés, na gestão como todo, e no nível de cooperação entre as entidades.
Suporte da alta gestão	Coincidente à literatura	Papel da FCC é fundamental para o relacionamento entre as entidades. Desempenha ações e projetos para proporcionar o estreitamento de laços entre as entidades.
Mecanismos de governança	Coincidente à literatura	As formas de controle de qualidade, as rotinas singulares para a classificação do café, a confiabilidade e qualidade no produto comercializado pelas cooperativas, ajudam a reduzir o nível de confiança exigido nas relações das cooperativas.
Cultura organizacional e do parceiro	Coincidente à literatura	A orientação cultural, imbricada em princípios cooperativistas, permeiam a formação da capacidade relacional das entidades, por meio da promoção de ações que visam fortalecer o movimento cooperativista, bem como oferecer informações e possibilidade de desenvolvimento aos membros.
Experiência	Elemento não confirmado	-

Fonte: Da autora (2018).

Portanto, sugere-se que o elemento “trajetória da organização” possa ser considerado um antecedente da capacidade relacional, visto que engloba toda a história da organização. Já o elemento “experiência” não foi confirmado no caso, dado que na literatura, o mesmo é considerado como sendo uma espécie de aprendizagem passada adquirida por meio de alianças anteriores. Como o caso em questão consiste em uma rede horizontal este elemento não foi confirmado.

Tratando-se dos efeitos da capacidade relacional, como apontado no estudo de Collins e Hitt (2006), a mesma pode ser considerada chave para o desenvolvimento do capital

relacional, que se baseia na dinâmica interpessoal dos parceiros da firma. O capital relacional é um tipo de ativo intangível e refere-se também ao grau de confiança, compromisso, respeito e amizade mútua nas interações dos parceiros, como destaque por Kale e Singh (2007).

As atividades necessárias para construir o capital relacional, no estudo de Collins e Hitt (2006) foram a comunicação frequente, reuniões de alinhamento e visitas às parceiras.

Na RCM, observou-se que as formas de comunicação, as reuniões do comitê executivo e instrucional e principalmente o projeto desenvolvido pela FCC têm proporcionado aos atores desta rede, novas possibilidades de constituir seu capital relacional. Os depoimentos a seguir ilustram o fato.

O relacionamento tem se tornado melhor agora... sem dúvida foi a partir da criação do comitê executivo. Foi um passo muito grande que têm... deve ter uns cinco anos que deve ter o comitê executivo. Então, o pessoal hoje que tá no dia-a-dia, que vive na cooperativa, tá reunindo aí, que seja uma vez por mês, então sempre tá junto...isso aí tá fazendo uma diferença muito grande, num tá ficando só na parte de diretores, e isso sim tá melhorando muito (Coordenador do Departamento de café - Cooperativa 2).

Quanto mais você se relaciona, mais você conhece, mais você sabe onde tá pisando, mais você sabe o que você está fazendo, né? Se você tivesse me feito essa entrevista há cinco anos atrás, nossa, você ia falar “realmente eles não sabem nem porque eles existem”, porque realmente a gente não tinha um relacionamento estreitado. A Federação era a Federação, a associação era associação e pronto e acabou. (...) E no máximo ligava pra pedir uma xícara, manda uma xícara pra mim, pra dar de presente pro produtor... no máximo era isso. Então, a partir do momento que o negócio começou a se estreitar, que a gente começou a se relacionar, a ter reuniões, começou um a visitar o outro, muda, nossa, muda demais (Superintendente - Associação C).

Dessa forma, como destacado por Zhang e Wang (2018) o capital relacional está vinculado à cooperação construída a longo prazo entre as organizações. Assim observa-se uma construção dos laços como o passar do tempo.

Os estudos de Capaldo (2007) e Capaldo e Petruzzelli (2011) apontaram a relação positiva entre a capacidade relacional, o desempenho e inovação em redes. Nestes estudos, os autores mobilizam o conceito de desempenho, considerando sua perspectiva econômica, portanto no caso da RCM, não foi possível confirmar a evidência.

Entretanto, no caso, verificou-se outro elemento derivado da capacidade relacional, na percepção dos entrevistados. A capacidade relacional, para o entrevistado, é capaz de proporcionar novos negócios. Nas suas palavras:

Negócios, se eu fosse resumir. A diretoria da Cooperativa 3 é muito competente em relação a isso. Conhece as principais *trades*. E tem um

relacionamento estreito com o cooperado e com as demais cooperativas. As parceiras internas são fruto desses bons relacionamentos, da confiança que temos (Diretor Administrativo-Financeiro - Cooperativa 3).

Dessa maneira, o Quadro 21 apresenta os benefícios da capacidade relacional no caso.

Quadro 21 – Os benefícios da capacidade relacional na RCM.

Benefícios da Capacidade Relacional	Manifestação do fenômeno no caso	Síntese das evidências
Capital Relacional	Coincidente à literatura	As formas de comunicação, as reuniões dos comitês executivo e instrucional e principalmente o projeto desenvolvido pela FCC têm proporcionado aos atores desta rede, novas possibilidades de constituir seu capital relacional
Desempenho e Inovação	Elemento não encontrado	-
Negócios	Elemento inserido	A capacidade relacional permite ampliar as parcerias, bem como identificar outros atores chave ao processo.

Fonte: Da autora (2018).

O Quadro 21 confirma importância da capacidade relacional para a construção do capital relacional. Assim, as formas de comunicação, as reuniões internas possibilitam aos atores da rede novos mecanismos para a construção de seu capital relacional.

Além disso, a capacidade reflete em negócios, como já mencionado. Cabe salientar que o elemento “desempenho” não foi confirmado no caso, visto que o mesmo foi mobilizado por Capaldo (2007) e Capaldo e Petruzzelli (2011) para remeter-se a questões financeiras. Como no estudo não utilizou-se dessa abordagem, esse elemento não foi confirmado.

4.2 Criação de valor

Com o intuito de identificar as ações estratégicas praticadas pelos atores que proporcionam as oportunidades de criação de valor, considerou-se como categorias analíticas as quatro fontes de vantagem competitiva sob a ótica relacional, propostas por Dyer e Singh (1998). Deste modo, os entrevistados opinaram quanto às formas de criação de valor a partir de ativos específicos, do compartilhamento de informações e conhecimento entre as organizações, da complementação de recursos, e do funcionamento da governança na rede.

4.2.1 Alavancando ativos complementares

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 por outras pesquisas desenvolvidas na região, que o investimento em ativos específicos, proporcionou a algumas das cooperativas e associações a criação de valor pela redução de custos, diferenciação por produto e ampliação de mercado, como mostra o Quadro 22.

Quadro 22 – Criação de valor por meio de ativos específicos.

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

Fonte: Da autora (2018).

Considerando-se os investimentos em ativos específicos locais, Dyer e Singh (1998) afirmam que esta categoria se relaciona com a decisão de localização. Além disso, envolve a troca de rotinas de produção que pode tornar o processo mais ágil e, conseqüentemente, proporcionar a redução de custos.

Nessa direção, o fato de estar localizado no Cerrado Mineiro pode ser considerado uma fonte de criação de valor para as entidades. Esse aspecto também foi encontrado no trabalho de Moura (2016) que reforça a importância desse fator para a internacionalização das cooperativas do Cerrado Mineiro.

Os elementos naturais da RCM, como o clima e solo permite as cooperativas e associações uma vantagem de localização sob seus concorrentes. Na percepção dos entrevistados, estar localizado no Cerrado Mineiro, reflete principalmente em novos conhecimentos e novas oportunidades de mercados. Além disso, destaca-se a posição dos atores na rede como outro fator relevante para a disseminação das informações, proporcionando vantagem em custos. Os depoimentos a seguir ilustram a especificidade de ativos locais na RCM:

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).

Eu acho que isso vai ser o grande fruto do nosso trabalho de muito e muitos anos vai ser a hora que o consumidor no geral entender “Eu quero um café

cem por cento Cerrado Mineiro, eu vou comprar com origem”, mesma coisa “Eu quero um champanhe vou lá comprar, vou lá tem cem por cento da origem”. E isso só é possível porque estamos nesta Região. (Coordenador do Departamento de Café - Cooperativa 2).

Nós, a C1 é uma das... dos *players* desse mercado, que óbvio, tem todo interesse, toda movimentação, pra comprar os cafés das cooperativas do grupo, pela semelhança de critérios de classificação, pela confiabilidade, qualidade do produto, pela possibilidade até mesmo de preparar o produto nos próprios armazéns das cooperativas sem necessidade de movimentação dos produtos (...); pela confiabilidade que se tem em tudo issopelo que se ganha em tempo, sem precisar muitas vezes das amostras, trabalha por descrição. (Superintendente - C1).

Cabe salientar que, embora a localização na RCM confira às cooperativas e associações as vantagens de custo e localização, como apontado por Moura (2016), a maneira singular com que cada entidade articula as estratégias deve ser considerada.

Além disso, destaca-se que todas as cooperativas e associações percebem a vantagem de estar localizado no Cerrado Mineiro. Entretanto, no caso da Cooperativa 5, para o entrevistado, a única vantagem de pertencer a RCM é a representação política, que dentre outros benefícios pode oferecer a vantagens em custo.

Conforme Moura (2016) a vantagem em custo da RCM pode ser compreendida pelas considerações de Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Barney (1991). Como base nestes autores, Moura (2016) menciona que a localização geográfica deve ser ponderada como um recurso importante quando as barreiras de entrada são analisadas.

Ainda na concepção do autor, a DO pode ser vista como vantagem pelos quesitos naturais ou humanos que mobiliza para a produção e preparação dos cafés. Em outras palavras, a DO abrange exigências naturais (condição do solo, altitude e outros) e habilidades humanas (*know-how* de boas práticas) que podem ser vistas como vantagem a partir de atributos locais, pelas rotinas e competências que vem da localização, conforme considerado por Teece, Pisano e Shuen (1997).

Verificou-se também que as certificações e a DO são aspectos singulares responsáveis para a diferenciação do produto. Para Dyer e Singh (1998) por meio do investimento em ativos físicos, as organizações podem elevar o padrão de qualidade e assegurar a diferenciação dos produtos, como visto no caso da RCM.

Pelas entrevistas observou-se o alinhamento das cooperativas e associações quanto a importância das certificações para a diferenciação do produto e ampliação de mercados. Na percepção dos superintendentes e presidentes das entidades, as certificações devem ser vistas como investimentos e uma forma singular de potencializar a DO e fortalecer a RCM.

Esses aspectos listados pelos entrevistados vão ao encontro de Ortega e Jesus (2011) que assumem as certificações do RCM com sendo um meio de materialização sua forma de produção, cujo resultado reflete uma bebida diferenciada, advinda de características do solo e clima, bem como as habilidades na forma de preparo e produção dos cafés.

Cabe destacar ainda, o uso do selo *Fairtrade*⁸ por pequenos produtores rurais. A Associação E é a única que utiliza o selo, e considera essa certificação como um fator estratégico para agregar valor na produção do café. Os depoimentos a seguir ilustram tais aspectos.

Só para você ter uma ideia, hoje a associação, ela é dentro dos grupos *Fairtrade* no Brasil inteiro, nós estamos entre os top 3, os três que mais comercializam café *Fairtrade*. Isso fortalece a região, e fortalece a gente (Presidente - Associação E).

É importante ressaltar que para os entrevistados apesar da importância das certificações, ainda existe resistência por parte de alguns produtores em aderir às certificações. Apesar das ações de conscientização das cooperativas e associações, a certificação para os produtores ainda é vista como desnecessária.

Tratando-se dos aspectos da DO, para os entrevistados, essa é a maior fonte de diferenciação da Região, a forma mais concreta com que os resultados poderão ser vistos. Conforme Zylbersztajn, Giordano e Vita (2016) e Singulano (2015), o Cerrado foi a primeira região brasileira produtora de café a conquistar a DO, e tal pioneirismo fez como que a região se tornasse um modelo a ser seguido, além de assegurar uma diferenciação neste quesito.

Estes achados também vão ao encontro de Moura (2016), que ressalta a importância da DO para a composição de estratégias para a internacionalização. O depoimento de um dos entrevistados evidencia a valorização dada a DO como forma de diferenciação.

Mas nós temos uma ferramenta que as outras não tem, 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*”⁹

⁸ ***Fairtrade***: A certificação *Fairtrade* (comércio justo) tem como objetivo principal estabelecer contato direto entre o produtor e o comprador, por isso, preconiza maior equidade no comércio internacional, em especial, para pequenos produtores. Possui critérios para avaliar quesitos ambientais e trabalhistas, além de destacar a transparência e corresponsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial do café, bem como o pagamento de um preço justo pelo recebimento do produto. Por isso, ela define níveis mínimos de preços para sua comercialização (FAIRTRADE, 2011; SEBRAE, 2015, MOURA, 2016).

⁹ ***Rainforest***: Tipo de certificação que possibilita uma diferenciação e acesso a novos mercados de exportação e no mercado nacional. Seus critérios para certificação envolvem boas práticas na gestão

“UTZ¹⁰” 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).

Neste contexto, adoção de boas práticas agrícolas, envolvido pelas certificações, que padronizam cuidados com o meio ambiente e com o bem-estar social, podem ser vistas como uma das estratégias de agregação de valor ao café, e pode ser considerado também um fator de diferenciação na RCM (MOURA, 2016).

Verificou-se também a especificidade de ativos humano na RCM. Dyer e Singh (1998) afirmam que os ativos humanos se referem ao *know-how* específico que surge das trocas de experiências entre organizações envolvidas em parcerias. No caso da RCM, observa-se que a maioria das cooperativas e associações acumulam informações especializadas o que lhes permite vantagem competitiva, como ilustra o depoimento a seguir:

Quando você tem pessoas próximas, é muito conhecimento, você faz uma cadeia de conhecimento muito maior, um acesso a informação muito maior, você traz conhecimento com mais força para dentro, você tem uma representatividade maior, é muito bom pertencer de uma região próspera. E as cabeças das pessoas que estão aqui, na região trabalhando, é do mesmo sentido, pensam em prosperar, em fazer e evoluir, então isso é muito bom, e a cabeça do Cerrado Mineiro é essa, das pessoas que estão aqui, querem fazer mais e melhor e ser reconhecido como produtores de atitude” (Superintendente - Associação B).

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 coespecialização humana é capaz de possibilitar aos parceiros formas mais efetivas de trabalho, reduzindo erros de comunicação e melhorando o relacionamento. Nesse sentido, a forma profissional de gestão das cooperativas e associações lhes permite ampliar o mercado.

social e ambiental, conservação dos ecossistemas, proteção da vida silvestre, conservação dos recursos hídricos, garantia e bem-estar dos trabalhadores rurais, saúde e segurança ocupacional, manejo integrado de cultivo, conservação do solo e gerenciamento dos resíduos. Além disso, a certificação *Rainforest* pode se aplicar a grupos de produtores, como em cooperativas e associações, ou a produtores individuais (IMAFLOA, 2015).

¹⁰ **UTZ**: tipo de certificação que envolve os padrões de preservação ambiental, segurança e saúde nas condições de trabalho, além de abolir o trabalho infantil (UTZ, 2015).

4.2.2 Compartilhamento de conhecimentos e rotinas

O compartilhamento de conhecimento e rotinas é considerado por Dyer e Singh (1998), como um processo contínuo de comunicação entre organizações que permite orientar esforços para reduzir custos e melhorar o desempenho operacional da cadeia como todo.

Na RCM, observou-se que esta categoria (Quadro 23), apresenta-se como sendo a principal forma de criação de valor para as cooperativas e associações. Logo, estas entidades, por meio de ações que levam ao compartilhamento de conhecimento e rotinas, detém a expertise na produção de cafés, o que pode ser considerado uma forma de criação de valor.

Quadro 23 – Criação de valor por meio do compartilhamento de conhecimentos e rotinas.

Criação de valor na RCM a partir do compartilhamento de conhecimento e rotinas		
Formas de Criação de Valor	Itens observados	Entidades
Expertise na produção de cafés	Compartilhamento de rotinas para a produção e preparação de cafés	AA; AB, AC; AD; AE, C1, C2, C3, C4
	Realização de eventos internos para atender 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: Da autora (2018).

Algumas ações estratégicas como o compartilhamento de rotinas para a produção e preparação dos cafés de qualidade também foram analisadas enquanto impulsionadoras desta *expertise*. Na visão de Moura (2016) é requerido tanto dos cooperados, quanto das cooperativas, um *know-how* para a produção de cafés. Desse modo, é necessário conhecer os cultivares, as formas de manejo e de secagem dos grãos, os métodos de preparo e classificação, a prova da bebida e formas de comercialização.

As colocações do autor também podem ser estendidas às associações, visto que, embora as referidas entidades não atuem de forma direta na comercialização, grande parte delas possuem campos experimentais, cujo foco é proporcionar ao cooperado novas possibilidades de aprimoramento na produção.

Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento e de rotinas entre cooperativas e associações podem ser consideradas como fatores que compõe a expertise na produção de cafés da região, dado que, o conhecimento construído é acessado e recombinao (GRANT, 1991) de maneira singular por cada uma delas, indo ao encontro dos achados de Nagai (2016), Moura (2016) e Azevedo (2018).

A realização de eventos internos também pode ser vista como uma ação estratégica impulsionadora para a criação de valor. Os resultados de Azevedo (2018) evidenciam que as principais formas de difusão de conhecimento na cafeicultura (Sul de Minas e Cerrado) são os eventos relacionados à atividade, treinamentos na área e os dias de campo.

Verificou-se por meio das entrevistas que em grande parte das vezes, os compartilhamentos de informações entre as entidades acontecem via projetos ou espaços por elas desenvolvidos, como mostra o depoimento a seguir:

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).

Nesse sentido, a realização de eventos específicos é uma ação estratégica primordial que viabiliza a troca de conhecimento, bem como contribui para estreitamento de laços entre as entidades. Para Nagai, Pigatto e Queiroz (2016), as informações acessadas por meio de parceiras são capazes de proporcionar inovações, uma vez que, há uma cooperação ativa e sinérgica entre os agentes para o desenvolvimento e manutenção das informações e conhecimento. Esse aspecto também é observado nas entidades da pesquisa, há um grande esforço na produção de eventos, visando a disseminação do conhecimento e a troca de informações.

Cabe destacar, como já mencionado anteriormente, que para algumas associações (AA e AE) a realização de eventos também possui uma função especial na geração de receitas. Nas páginas institucionais, destaca-se a divulgação destes eventos como uma maneira de aproximação dos cooperados e das entidades de forma geral.

Por fim, observou-se também que as parceiras desenvolvidas com o SEBRAE também impulsionam a expertise na produção. A importância dessas parceiras é unânime tanto para as cooperativas, quanto para as associações. Elas reconhecem o papel do SEBRAE para a construção de novos conhecimentos, como destacado pelos depoimentos a seguir:

Eu não tinha consciência, mas é fantástico o trabalho que o SEBRAE faz (Coordenador Comercial - Cooperativa 5).

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).

Um dos projetos que contribui de forma efetiva para a disseminação do conhecimento denomina-se Projeto Educampo. Tal projeto é apontado pelas entidades como uma forma de profissionalização da gestão do campo. Conforme destacado por Moura (2016), o Projeto Educampo é fruto de uma parceria formada em 2002, entre a RCM e 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. Neste contexto, os produtores têm acesso às informações relacionadas ao custo total da atividade, envolvendo dados detalhados sobre cada processo. Além disso, há também auxílio, por parte dos consultores, na gestão tecnológica das fazendas.

Dentro do Projeto Educampo, destaca-se o Projeto de *Cluster* de Qualidade referido pelo Gerente Administrativo - Financeiro da C3. Segundo a FCC, o projeto tem por objetivo estimular grupos de produtores a aprimorarem a qualidade de seus cafés, por meio de treinamentos e consultorias voltados às atividades de pós-colheita e qualidade da bebida (RCM, 2017). Na visão do coordenador de DO, esse projeto também pode ser considerado como uma forma que preparar os produtores para a utilização do selo de origem e qualidade da RCM.

O projeto do *cluster* começou com dois grupos, isso em 2015, ano passado foi pra 5. E as demais cooperativas e associações vendo, até por demanda dos próprios produtores, que viram esse movimento... "Oh, nós temos interesse de participar" Então foi agregando... estamos com 9 grupos, atendendo 180 produtores... começou com um grupo de 15. Então algo que vai crescendo, que eles enxergaram valor... um comenta com o outro, e que comenta com o colega dele... A cooperativa mostra, divulga: "Olha, isso ta acontecendo na região". O caminho é a comunicação, mostrar o que está sendo feito, né? Para ele ver que ele tem isso à disposição dele, basta ele querer (Coordenador de DO - FCC).

Tais informações, na percepção dos entrevistados, tem auxiliado os produtores na gestão de suas propriedades e no aperfeiçoamento do processo produtivo como todo. Essa percepção também foi encontrada nos trabalhos de Almeida et al. (2018) e Azevedo (2018), que afirmaram que os produtores da RCM utilizam, cada vez mais, ferramentas de gestão de custos e produtividades. Na visão dos autores, estas ferramentas são fatores críticos de sucesso e tem interferido no alcance de resultados.

4.2.3 Recursos e capacidades complementares

A categoria complementação é percebida por Dyer e Singh (1998) como sendo aquela composta por recursos e capacidades derivados dos relacionamentos. 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 nesta categoria de complementação (Quadro 24), as entidades, por meio de ações estratégicas, criam valor pela disseminação da marca e pela vantagem de diferenciação.

Em relação à criação de valor, por meio da disseminação da marca, destaca-se as práticas relacionadas a rastreabilidade do café. Para Moura (2016), o fato da RCM trabalhar com a rastreabilidade pode ser considerado uma fonte de diferenciação, dado que permite ao consumidor, além de conhecer a história do produtor, verificar os detalhes da produção e características da bebida. Nessa direção a rastreabilidade, além de ser um fator que impulsiona da marca do RCM, possibilita às entidades uma diferenciação no mercado.

Eu acho que elas (associações) mais fortalecem a federação, pra federação impulsionar a marca e depois a gente traz, colhe ali os frutos de informações, o de apoio algum momento (Superintendente - Associação A).

Você concorda que se tiver uma organização por traz, 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. É 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).

Nessa direção, o fortalecimento da RCM e a consolidação da marca proporcionam às cooperativas e associações formas de agregar valor à produção pelo reconhecimento de suas qualidades no mercado.

Na percepção do coordenador de DO, para que a marca do 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. Nas palavras do coordenador:

E para atender nosso objetivo, a gente tem que pensar em duas linhas: primeiro, para promover você tem que fortalecer a base.

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 café 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).

Quadro 24 – Criação de valor por meio de recursos complementares.

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

Fonte: Da autora (2018).

Com relação a vantagem de diferenciação, Moura (2016) encontrou que a forma de padronização da qualidade do café da RCM, converge para a promoção de sua marca no ambiente externo. Nessa direção, a denominação de origem e a disseminação de sua marca, são capazes de oferecer a seus membros, em médio e longo prazo, a vantagem frente os seus concorrentes.

Ao considerar essa visão relacional, Pereira e Pedrozo (2005) mencionam que a noção de complementariedade pode ser ampliada ao envolver também requisitos de compatibilidades entre as organizações, o que pode gerar um melhor aproveitamento das sinergias, além do estabelecimento de formas singulares para acessar os recursos compartilhados. Nessa direção, cria-se uma barreira de entrada frente aos concorrentes, além disso, há uma aceleração da troca de conhecimento e, conseqüentemente, maiores chances de exploração das potencialidades.

Nos achados de Moura (2016), evidencia-se a complementariedade de alguns fatores, na RCM, como as atividades voltadas à pesquisa e desenvolvimento e às certificações. O autor exemplifica que, o fato de uma cooperativa X possuir atividades de pesquisas e, a cooperativa Y não possuir, isso não é considerado um fator limitante para a cooperativa Y. Isso ocorre porque fazer parte da RCM permite a esta cooperativa satisfazer sua necessidade.

Neste mesmo modo, percebeu-se durante as entrevistas, algumas capacidades complementares entre os atores, o que corrobora com os achados de Moura (2016). Destaca-se a complementariedade nas atividades voltadas à pesquisa e desenvolvimento.

No caso da C4, observou-se um foco nas questões de sustentabilidade. Nessa cooperativa são desenvolvidos diversos projetos que visam controlar o consumo de água, proteger as nascentes e outros. Embora outras cooperativas e associações não desenvolvam projetos similares, elas compartilham do resultado final do projeto, da diferenciação do produto

e da região. O depoimento do superintendente da C4 evidencia como uma ação da cooperativa pode proporcionar valor a todas as entidades.

Por iniciativa das fazendas, nós é... tamos construindo um viveiro de mudas nativas na cooperativa. Esse viveiro.. é.. ele vai estar trabalhando com o objetivo de ter 111 espécies de mudas aqui da região, ne? E a importância disso nas fazendas, por ser iniciativas delas, é para que a gente possa aumentar as matas, proteger as nascentes. E é uma iniciativa que está indo além do que pede a legislação. Nós não tamos fazendo isso para cumprir nenhum termo de ajustamento de conduta. Estamos fazendo isso por iniciativa própria nossa. Entendendo que nós devemos fazer bem mais pelo meio ambiente. E isso vai colaborar para cultivar o entendimento da fazenda, da família, da comunidade e do entorno, da importância que isso é para a região, para o a concretização do café de atitude que aqui é produzido (Superintendente - Cooperativa 4).

Assim como identificado por Moura (2016), o fato de algumas cooperativas e associações possuir campos experimentais também pode ser visto como uma complementariedade entre as entidades da rede. Nesse caso, as informações compartilhadas entre os atores, proporciona à AB e C5 o acesso a conhecimentos mesmo não possuindo campos experimentais, como também identificado por Moura (2016). Nessa direção, fazer parte da RCM confere às entidades uma diferenciação.

Nesse sentido, os resultados vão ao encontro das considerações de Kretzer e Menezes (2006) que afirmam que os novos recursos devem ser adquiridos novos recursos que possibilitem combinações com aqueles já disponíveis para a obtenção de novas formas de criação de valor.

Além disso, Costa e Porto (2015) destacam que a complementariedade de recursos pode funcionar também como um incentivo para que as organizações estabeleçam parceiras, e conseqüentemente, possam acessar recursos complementares dos parceiros. No caso da RCM, verificou-se que este aspecto é valorizado por algumas cooperativas e associações, o que reforça os achados da pesquisa em termos de diferenciação e disseminação de marca, como mostram o trecho a seguir:

Quando você tem pessoas próximas, é muito conhecimento, você faz uma cadeia de conhecimento muito maior, um acesso a informação muito maior, você traz conhecimento com mais força para dentro, você tem uma representatividade maior, é muito bom pertencer de uma região prospera (Superintendente - Associação B).

4.2.4 Mecanismos de governança

A governança é compreendida por Dyer e Singh (1998), como sendo uma fonte de vantagem competitiva pautada na busca de uma estrutura e por mecanismos que sejam capazes de minimizar os custos de transação.

No caso da RCM, verificou-se que a FCC é citada como a entidade de governança. Segundos os entrevistados, a FCC pode ser considerada como sendo a articuladora de toda a estratégia da região. Ademais, na visão dos entrevistados cabe à FCC, a criação de mecanismos para a proteção e promoção da DO, bem como forma de fortalecimento da região.

Então nós elegemos a Federação como a entidade institucional política, essa é a grande expectativa nossa, que ela desenvolva isso, né? Entendemos que a DO deva ser protegida e a Federação tem que ter um trabalho afinco, como ela tem tido, para que isso não seja, em momento algum, é... alguma falha, alguma situação que possa trazer alguma vulnerabilidade para com a proteção dessa DO. Nossa expectativa é que ela cuide muito bem disso, proteja, promova cada vez mais. Que esse é nosso grande diferencial. E esse diferencial traz retorno pro produtor, e isso é a nossa obrigação enquanto cooperativa. Nós entendemos que a DO cria valor para a produção dos cooperados! E essa é a nossa função. A gente entende que a Federação tem que cuidar disso (Superintendente - Cooperativa 4).

Nesse sentido, a FCC estabelece algumas regras para a utilização do selo. Segundo o coordenador de DO, os produtores devem ser filiados pelo menos em uma cooperativa ou associação da RCM para terem acesso ao selo. Em relação a promoção da marca, observa-se um alinhamento entre a FCC e as entidades que compõe o sistema. Em seu Plano de Desenvolvimento, a FCC reafirma seu compromisso com a promoção da marca do Cerrado Mineiro e com a DO, como pode ser visto nos trechos a seguir:

A marca “Região do Cerrado Mineiro” conta com uma estratégia estruturada e bem orientada com um objetivo bem claro: construir percepção junto aos consumidores e ser reconhecida como uma origem de Atitude para o Novo Mundo do Café (RCM, 2015).

A Denominação de Origem se faz então como um grande diferencial para produtores, cooperativas, exportadores, importadores, torrefadores, varejo e consumidores, pois trata-se de uma ferramenta de garantia de procedência e qualidade preparada para atender os níveis de exigência do mercado e levar as informações necessárias valorizando assim, o trabalho de toda a cadeia e satisfazendo os consumidores (RCM, 2015).

De forma complementar, pela análise da entrevista do coordenador de DO, além do foco na representação, controle e promoção da DO, observou-se ações da FCC para a criação de

valor, tais como: desenvolvimento de projetos em parceria com SEBRAE; reuniões periódicas para alinhamento e projeto de pertencimento (Quadro 25). Nas palavras do coordenador de DO:

A Federação representa, controla e promove a DO, com essas entidades e seus produtores. Então, o objetivo de todos converge em um só: promover a região. Independente se ele trabalha com pequeno, médio, grande. Se a cooperativa é mista... não importa... o objetivo é um só. A gente busca promover a integração de todos. Anualmente, deste o ano passado a gente vêm promovendo a rodada do "Integra". O "Integra" foi um projeto que ocorreu em 2016 com o objetivo de fortalecer a base de produtores credenciados a DO. Então, o objetivo desse projeto foi ir até os produtores, associados, cooperados e mostrar: "Olha você faz parte de uma região é.. com origem controlada, você pode utilizar da DO. Uma ferramenta para diferenciar os cafés."

Estamos tentando levar o sentimento de pertencimento a esses produtores, também tentamos isso (estreitar laços com cooperativas, associações e produtores) via projetos locais (Coordenador de DO - FCC).

Tais ações da FCC vão ao encontro do proposto por Dyer e Singh (1998) que afirmam 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. Nesse sentido, por meio dessas ações as entidades são capazes de acessar os recursos e criar valor por meio da parceria.

Quadro 25 – Criação de Valor por meio de mecanismos de governança.

Criação de Valor na RCM a partir dos mecanismos de governança		
Resultados da Criação de Valor	Itens observados	Entidades
Fortalecimento da Marca; Ampliação do Mercado	Denominação de Origem	AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4, C5
	Reuniões periódicas para discutir as ações em conjunto	
	Estrutura Institucional do Sistema	

Fonte: Da autora (2018)

Na percepção da 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 de forma geral da rede.

O que eu vejo a curto, médio e longo prazo, o trabalho que ela vem fazendo, se você não tiver uma entidade forte, você passa a ser órfão, eu vejo assim né. A federação hoje está como a mãe, ela é um guarda-chuva e estão as associações e as cooperativas, ela está trabalhando na organização, no alinhamento dessas entidades para fortalecer o nosso produto e o produtor de café (Presidente - Associação D).

A Federação é o coroamento de todo trabalho. Tanto que ela não foi a primeira, ela foi a última a ser feita. Ela é o Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado, que era Cacer. E hoje ela é uma federação porque

não são só as associações, são as cooperativas, com as associações, são os membros da cadeia de café: exportadores e importadores que são credenciados, são membros da cadeia, mas os constituintes da Federação são as associações e as cooperativas. Então a federação, ela é o ponto de referência e o ponto de convergência. Se nós não tivéssemos a federação, nós não teríamos uma união de cooperativas, nesse sentido. Não teríamos um ponto onde nós nos encontramos (Superintendente - Cooperativa 1).

Além disso, destaca-se a própria estrutura da rede como um aspecto que pode ajudar na criação de valor por meio dos mecanismos e governança. Na percepção de um dos entrevistados, a forma como a FCC está disposta, favorece as ações de coordenação da rede.

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).

Em síntese é possível constatar que no caso da RCM, a criação de valor ocorre principalmente pela reconfiguração de recursos e capacidades, bem como por adequações nas rotinas e processos, como abordado por Teece, Pisano e Shuen (1997), Teece (2007), Helfat e Peteraf (2009) e Meirelles e Camargo (2014).

Cabe salientar que não surgiram novas categorias para o processo de criação de valor. Os resultados foram agrupados nas quatro categorias propostas por Dyer e Singh (1998).

4.3 Apropriação de valor

Visando identificar as ações estratégicas praticadas pelos atores que proporcionam as oportunidades de apropriação de valor, considerou-se como categorias analíticas as quatro fontes de apropriação de valor, apresentadas por Dyer, Singh e Hesterly (2018). Nessa direção, os entrevistados opinaram quanto às formas de apropriação de valor a partir do investimento assimétrico de ativos, da replicação e desenvolvimento de recursos adicionais e da criação de barreiras para a imitação de seus recursos.

Em outras palavras, para análise desse objetivo utilizou-se as ações estratégicas de criação de valor, mapeadas no segundo objetivo específico, e verificou-se de que maneira as

entidades capturam o valor, a luz das categorias analíticas propostas por Dyer, Singh e Hesterly (2018).

Entretanto, cabe salientar que as formas de apropriação de valor, apresentadas pelos referidos autores, são analisadas sob as relações verticais. Como o caso do estudo compreende a relação de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal, foram necessárias algumas adaptações nas categorias.

4.3.1 Investimento assimétrico em ativos específicos

Originalmente, Dyer, Singh e Hesterly (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 (MOUZAS; FORD, 2007; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUDEROB,2017). Ainda é importante considerar, que os parceiros mais fortes se tornam menos dependentes dos demais parceiros da rede. Isso também pode ser considerado uma forma de apropriação de valor a partir de investimentos assimétricos em ativos específicos.

Diante do exposto, na RCM, observou-se que frente as oportunidades de “Estar localizado no Cerrado Mineiro”, “Certificações e DO” e a “Profissionalização”, algumas entidades como C1, C2, C3, C4, C5, AD e AE, tem capturado valor, principalmente pela possibilidade de comercialização do café de qualidade, como mostra o Quadro 26.

Quadro 26 – Apropriação de valor por meio do investimento assimétrico em ativos.

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

Fonte: Da autora (2018).

Nessa categoria, identificou-se que as cooperativas são as principais entidades que capturam o valor diante das oportunidades criadas. A principal justificativa para tal, está na compreensão da própria natureza estatutária das cooperativas, especialmente pela ênfase na comercialização.

A partir da análise das entrevistas, observou-se que a comercialização do café selado ainda é pontual na maioria das cooperativas, contudo há projetos para expandir a utilização do selo em toda rede, como ilustra o depoimento a seguir:

Na marca C1, está a região do cerrado. Isso já é nosso aproveitar do sistema. Agora, benefício final disso: É o mercado remunerar o produto pela qualidade e pela ideia. E isso está acontecendo. A cooperativa hoje ela vende boa quantidade do café selado. No primeiro momento nós ofertamos o selo, mas depois vem uma pessoa e fala: "Eu gostei daquela ideia da rastreabilidade, manda de novo com o selo". "Você não tem como só vender selado?" Ah sim! Isso é valor agregado (essa história que está por trás) e apropriado. Então, hoje isso ainda é pontual, mas é um benefício. 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).

Em vista disso, 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 apontado por Moura (2016), os cafés da RCM são comercializados com um selo, que além de certificar sua origem, possibilita sua rastreabilidade, caracterizando a região em que foi cultivado e o tipo de bebida. Além disso, por meio do código de barras é possível conhecer também a história do produtor. Esses aspectos são considerados por Moura (2016) como formas de agregar valor ao produto.

Do mesmo modo, Hatanaka, Bain e Busch (2005) afirmam que as certificações funcionam como uma estratégia de diferenciação e são capazes de remodelar algumas relações sociais, econômicas e políticas, pelos aspectos que mobiliza. Nunes et al. (2013), ao investigarem o mercado de cafés especiais no Brasil, também encontram que as certificações possuem uma função particular de aumentar o valor agregado dos cafés. Os autores ainda mencionam que, esses ganhos são acessados pelos produtores quando há o compartilhamento de informações sobre o processo produtivo, bem como pelas informações relacionadas à origem.

Algumas associações como AD e AE são entidades que trabalham com a certificação *FairTrade*. Nessa direção, elas também capturam valor por estarem localizadas na RCM, pelas certificações e pelo profissionalismo, que auxilia nas atividades de exportação.

Somos uma associação que foi criada já com uma finalidade, a finalidade da certificação *FairTrade* na Região do Cerrado Mineiro, então é diferente das outras. Depois o selo *FairTrade* vai dar algumas... algumas melhorias para o produtor né? Que tem um prêmio social que vem para associação, que associação trabalha esse prêmio somente com autorização da assembleia geral, né? Com o esse selo a gente consegue levar melhorias para o produtor (Presidente - Associação E).

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 perante a oportunidade de localização (“Estar localizado no Cerrado Mineiro”) alguns atores que não inseridos na rede, aproveitam da oportunidade e conseguem comercializar seu café, mesmo não filiada à FCC.

Esse aspecto também é citado por Moura (2016) como sendo um fator limitador para a internacionalização das cooperativas do Cerrado. Conforme o autor, a possibilidade de concorrência de cooperativas e produtores não filiados à FCC fomenta uma concorrência dentro rede.

Isso também é percebido 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 devido principalmente as adequações necessárias relativas às normas de certificações.

Ahh, mas... é... como eu vou te falar, é.. Por exemplo: "Eu te pago, R\$400,00 que é da Região do Cerrado Mineiro". "Não! Não vendo nesse valor, só vendo a R\$450,00". Ele vai ali no vizinho que a propriedade dele está dentro da RCM (e ele tem como comprovar fiscalmente, ou sei lá no cartório... onde for sair... que é da RCM) mas, ele não faz parte da Federação, de nenhuma entidade, mas tá dentro da RCM. Então, fica um negócio meio... "Ah, eu tô comprando o daí" "Mas você não tem o certificado de origem e tatata." "Não, mas eu tenho a nota fiscal. Está é uma propriedade do produtor tal" (Coordenador Comercial - Cooperativa 5).

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 as vezes ele vende o café diferenciado porque está na RCM (Presidente - Associação D).

O duro é que aqueles que não estão são beneficiados também, até nisso, porque a hora que você fala “café do Cerrado Mineiro”, cê não fala daquele que tá dentro da federação, cê fala de um todo (Superintendente - Associação A).

Diante disso, os entrevistados foram questionados quanto às possibilidades de solução para o problema. Na percepção dos entrevistados, o trabalho deve ser desenvolvido pela FCC, no sentido em conscientizar os produtores quanto aos benefícios de ser uma entidade pertencente à FCC.

Ademais, como mencionado pela Superintendente da AA, este é um desafio a longo prazo de todas as entidades: “É conscientização (...) ele não é obrigado. Por isso é uma luta que não tem tempo de encerrar. Isso vai ser conforme vem os novos”.

Todavia, para o coordenador comercial da C5, essas ações não são suficientes, visto que, o retorno financeiro, para o produtor, é o fator preponderante que influencia sua tomada de decisão. Sendo assim, para o entrevistado, enquanto o selo ofertado pela FCC não proporcionar retorno financeiros aos envolvidos, é impossível acabar com a concorrência interna da rede. Em suas palavras:

A ideia é linda! O trabalho de marketing é excelente. Você pega o código que vai na sacaria, você põe lá na cafeteria, aproxima.... é lindo. É bonito? É. Só que... a mesma coisa que você ter um carro lindo na garagem sem motor. É lindo, tá ali, mais e ai? É enfeite. O problema é que teria que ter retorno financeiro. Infelizmente, eu falo pro pessoal aqui: "O coração de vocês bate no bolso, gente"(Coordenador Comercial - Cooperativa 5).

Como já apontado por Nagai (2016), um dos desafios da FCC, consiste no fato de alguns produtores não reconhecerem o ganho ligado ao selo de origem, pois ao contrário de uma certificação do tipo *Rainforest* ou *Fairtrade*, o selo de origem oferecido pela FCC, não possui um preço prêmio estabelecido, mas sim, um ganho negociado com cada cliente. Para o autor, como o uso da DO é relativamente novo na região, levará tempo para que alguns produtores percebam o ganho envolvidos no processo.

4.3.2 Replicação de recursos do parceiro

Conforme Dyer, Singh e Hesterly (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.

No contexto das redes de cooperação, considerou-se essa categoria como sendo a capacidade da organização em absorver recursos e conhecimentos disponíveis na rede e incorporá-los em suas rotinas.

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 para atender que facilitam o intercâmbio de informações” e as “Parcerias com o Sebrae” algumas das cooperativas e associações capturam parte do valor gerado por meio do processo de aprendizagem, como evidencia o Quadro 27.

Quadro 27 – Apropriação de valor a partir da replicação de recursos.

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

Fonte: Da autora (2018).

Assim, para os entrevistados, as rotinas de compartilhamento de conhecimento e recursos podem ser consideradas como a maior forma de capturar valor da rede. Ademais, percebe-se uma valorização dos aspectos de aprendizagem, como mostra os depoimentos a seguir:

No dia-a-dia são várias coisinhas que cê pega um pouquinho que são... essa questão do SEBRAE, cê fala assim “Ó, vamos aproveitar que o SEBRAE tá’ com o projeto, vamo’ fazer esse” (...) Então cê’... cê’ pega o conhecimento “Ó o SEBRAE ajudou lá, ajudou assim, você pega a tal empresa na feira nossa e ajuda um pouco mais, ajudou um pouco menos” então também nessa parte aí é um ganho real aí que a Cooperativa 2 já teve (Coordenador do Departamento de Café - Cooperativa 2).

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).

Para Balestro et al., (2004) e Sacomano Neto, Corrêa e Truzzi (2015) a questão da aprendizagem é essencial em todos os níveis de análise das redes de cooperação. Em um nível

macro, a aprendizagem, por meio da transferência de conhecimentos entre as organizações da rede, reflete novas oportunidades que permitem as organizações alcançarem objetivos, além de ser fonte de vantagem competitiva, como no caso da RCM.

Além disso, a aprendizagem na perspectiva de redes, não se limita às oportunidades compartilhadas dentro de empresa, mas envolve também àquelas advindas da interface entre centros de pesquisa, fornecedores, consumidores e outros, como apontado por Sacomano Neto, Corrêa e Truzzi (2015). As colocações dos autores vão ao encontro dos resultados da pesquisa. Como observado nos depoimentos, as parcerias com o SEBRAE e universidades, tem proporcionado as cooperativas e associações, capturar o valor das relações, por meio da aprendizagem.

De forma complementar, Kale e Singh (2007) também tratam da importância do processo de aprendizagem no desempenho das organizações. Segundo os autores, processo de aprendizagem envolve esforços mútuos para aprender, acumular e gerenciar o conhecimento disponível na rede.

No caso da RCM, verificou-se que essas atividades desempenhadas pelas associações e cooperativas atuam como canais para o desenvolvimento das habilidades de parceiras da rede, e conseqüentemente, as organizações conseguem alcançar um desempenho superior, como indicado por Kale e Singh (2007).

Conforme evidenciado por Zollo e Winter (2002), as organizações necessitam desenvolver mecanismos de aprendizagem que favoreçam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. No caso em questão, as discussões coletivas, o compartilhamento de informações sobre os processos de produção e preparação de café, e o contato estreito com o SEBRAE, tem viabilizado a construção da aprendizagem e a legitimação de novos conhecimentos. Algo considerado por Zollo e Winter (2002) como sendo fundamental para o desenvolvimento de novas capacidades.

Acrescentam-se ainda, que os ganhos de conhecimento entre os agentes, obtidos por meio do aprendizado, têm potencializado as relações de confiança entre os agentes e estimulado a projeção de objetivos comuns da rede.

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. À vista disso, 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.

4.3.3 Desenvolvimento de recursos adicionais

Dyer, Singh e Hesterly (2018) afirmam que uma organização inserida em rede pode construir ou adquirir novos recursos que são valiosos para o relacionamento. Quando isso acontece, para os autores, esta organização poderá capturar mais valor ao longo tempo, visto seu potencial para negociar os recursos sinérgicos por ela desenvolvidos.

Ao considerar as redes de cooperação, por essa categoria assumiu-se a habilidade de uma organização em trazer novos recursos complementares valiosos para a rede. Além disso, a categoria compreende também o desenvolvimento interno de recursos adicionais.

No caso da RCM, frente às oportunidades para a criação de valor “Fazer parte da RCM” e “Rastreabilidade” algumas cooperativas e associações tem capturado valor principalmente pelo prêmio pago no café do cooperado/associado e pela valorização do produtor (Quadro 28).

Quadro 28 – Apropriação de valor a partir do desenvolvimento de recursos adicionais.

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

Fonte: Da autora (2018).

Para Moura (2016), o prêmio pago ao café do cooperado/associado atua como uma forma de fidelização do produtor. Além disso, reforça a possibilidade de desfrutar dos serviços da cooperativa e da FCC, via RCM.

Nessa direção, segundo o autor, especificamente para as cooperativas, o prêmio pode ser considerado um fator que impulsiona a internacionalização das cooperativas. Em outras palavras, os achados de Moura (2016) refletem como o prêmio pago pela qualidade é capaz de agregar valor na produção de cafés, além de estimular os produtores a se tornarem membros de uma cooperativa ou associação para acessarem os benefícios.

De maneira complementar, um dos entrevistados da pesquisa afirma que o prêmio pela qualidade também pode ser visto como um momento de valorização da produção e de satisfação do produtor. Nesse sentido, além do evento “Prêmio Região do Cerrado Mineiro” promovido pela FCC, há também uma iniciativa por parte da FCC, como a cooperativa iniciativa denominada “Cafés autorais”. Segundo o superintendente da cooperativa, o projeto “Café autorais” também é visto como um prêmio pela qualidade, contudo, extrapola a dimensão

financeira, e permite as cooperativas e associações levar o 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 auto realização. 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).

Nessa direção, além da fidelização do cooperado, pelo retorno financeiro e pela possibilidade de acesso aos serviços oferecidos pelas cooperativas e associações, existe a valorização do produtor e da produção. Sob estes aspectos as cooperativas e as associações capturam o valor de “Fazer parte da RCM” e pela “Rastreabilidade”.

O Jornal do Cerrado Mineiro (2017) traz alguns depoimentos de produtores que ganharam o prêmio por qualidade. Os trechos a seguir comprovam a importância do mesmo para a os produtores.

É difícil definir essa emoção (...). Vejo que este prêmio se tornou importante para toda a cafeicultura, não apenas para o Cerrado Mineiro. Além disso nos dá a possibilidade de nos conectar a outros produtores e assim trocamos experiências e continuar sempre aprendendo (Produtor campeão de uma categoria de cafés - RCM, 2017).

É uma emoção única que nos alegra muito por termos a certeza de estarmos no caminho certo e nos deixa ansiosos para que a próxima colheita tenha grãos tão bons quanto esta. Acredito que o prêmio é a soma de dedicação e amor no que se faz. (Filha do produtor campeão de uma categoria de cafés - RCM, 2017).

Ademais, tratando-se ainda do prêmio, para outro entrevistado, ele reflete novas possibilidades de ampliação de mercado, visto que tem atraído diversos elos da cadeia de valor, como ilustra o depoimento a seguir:

Eu diria que já tamos começando um pouco, já temo o Prêmio da Região do Cerrado aí que é uma... que é uma realidade aí cê vê aí todo mundo interessado, compradores, o mercado interno, o mercado externo, todo mundo aí junto (Coordenador do Departamento de Café - Cooperativa 2).

De forma complementar, no ano de 2017, esse prêmio movimentou R\$873.696,80 com a venda dos lotes em duas modalidades (RCM, 2017), o que reafirma sua importância para toda cadeia.

Na visão da FCC, a valorização do produtor e da produção é 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. Nas palavras do coordenador:

Eu acho que para eles fazerem isso... vou dar um exemplo bem bacana, que é o da cooperativa x, que vem entendendo muito bem isso... que é trazer o produtor para mais perto. É uma coisa simples, mas se você for lá, você vai ver a foto do produtor e do café dele lá. Você tá valorizando ele... "Opa, tão servindo meu café lá" Ele chama o colega pra ir lá. Isso gera... não só de uma cultura de DO, gera essa interação com o produtor... trazer ele pra dentro. Ele se sente valorizado. Mas basta ela querer. Ela estreitando, ela consegue gerar pertencimento, informá-lo e também trazê-lo para alguns dos projetos, seja o *cluster*, seja o unidade, seja o... cafés autorais, que é um projeto que visa aproximar as torrefações né? As cafeterias locais com os produtores, para expandir... então, depende delas.. da associação, da cooperativa. Então elas tem que tá próximo dele (Coordenador de DO - FCC).

Assim, as entidades AA, AB, C1, C2 e C4 conseguem capturar parte do valor gerado pelo estabelecimento de novas formas de relacionamento como o produtor.

4.3.4 Bloqueio à imitação de seus recursos

Para Dyer, Singh e Hesterly (2018), em alguns casos, os recursos de um parceiro podem se tornar menos valiosos e raros em decorrência da imitação por concorrentes. Quando isso acontece, segundo os autores 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.

No caso das redes de cooperação, considerou-se a categoria como sendo a habilidade da rede em impedir a imitação de seus recursos. De forma particular, destaca-se a importância dos mecanismos de governança para a potencialização de ativos e recursos complementares e para a criação de barreiras frente aos concorrentes (CLARO; HAGELAAR; OMTA, 2003; SAES; SILVEIRA, 2014).

Na RCM, a partir das oportunidades que levam a criação de valor, proporcionadas pela “DO”, “Reuniões periódicas para discutir as ações em conjunto” e ‘Estrutura Institucional do Sistema” 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, como evidencia o Quadro 29.

Quadro 29 – 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		
Formas de Apropriação de valor	Entidades	Circunstâncias que levam à Criação de Valor
Potencialização dos ativos e recursos complementares	AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4, C5	Denominação de Origem e Marca
		Reuniões periódicas para discutir as ações em conjunto
		Estrutura Institucional do Sistema

Fonte: Da autora (2018).

Nessa direção, como apontado por Brand, Rigoni e Verschoore (2014) a governança também está ancorada na confiança e na reputação, que é capaz de reduzir custos de incerteza e transação. Da mesma maneira, Pemartín e Rodríguez-Escudero (2017) afirmam que governança também permite aos parceiros direcionarem seus recursos para o cumprimento de suas atividades dentro da colaboração. Para o autor, esse aspecto auxilia as organizações a se adaptarem as contingências inesperadas e lidarem com os conflitos, e conseqüentemente desfrutar de ativos únicos, advindos das parcerias. Assim, as diversas ações da FCC, funcionam como sendo uma forma de impedir que seus concorrentes imitem seus recursos.

Destaca-se a forma de estruturação da rede, que permite o estabelecimento de recursos dos parceiros. A rede é constituída por comitês executivos. Conforme Balestro et al. (2004) a estrutura deste tipo de rede ajuda a construir a confiança entre os parceiros. Nas palavras do coordenador de DO:

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 compõe 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)

Na visão de um dos entrevistados, a criação dos comitês assegura mais transparência a todo processo. Além disso, fomenta o espírito do pertencimento, já que todas as cooperativas e associações tem poder na tomada de decisão.

O relacionamento tem se tornado melhor agora a partir da criação do comitê executivo. Foi um passo muito grande que têm... deve ter uns cinco anos que deve ter o comitê executivo. Então o pessoal hoje que tá no dia-a-dia, que vira na cooperativa, tá' reunindo aí que seja uma vez mensal, então sempre tá' junto isso aí tá' fazendo uma diferença muito grande, num tá' ficando só na parte de diretores, e isso sim tá' melhorando muito (Coordenador do Departamento de Café - Cooperativa 2).

Como observado também no estudo de Balestrin, Verschoore e Perucia (2014), tal disposição da rede indica uso da estrutura colaborativa e a modalidade de relacionamento, como sendo recursos chave que são capazes de promover vantagens dificilmente imitáveis pelas empresas que estão fora da rede. Dessa forma, a estrutura da rede do RCM concede às entidades uma aproximação que fortalece o compartilhamento de informações e oportunidades de negócios, como também destacado nos trabalhos de Dyer e Singh (1998), Gulati (1999) e Gulati et al. (2000).

As reuniões periódicas e a promoção da DO também são ações particulares que potencializam os ativos e recursos complementares. Segundo o superintendente da C1, a FCC é responsável pela convergência em todo processo. Nas suas palavras:

E as reuniões são todas elas, muitas vezes, no seu linguajar de "conflitos", muitas vezes de diferenças de opiniões, porque cada cooperativa tem um perfil. Mas a Federação que dá convergência nisso tudo. É para nós necessário. Nossa relação é de familiaridade de adultos. Cada um tem seus segmentos, seu trabalho, mas sabe que há uma plataforma bem mais forte, bem mais robusta que dá segurança. E isso nos diferencia dos demais (Superintendente - Cooperativa 1).

Os achados da pesquisa vão ao encontro das discussões de Carvalho et al. (2018), que encontram a relação positiva entre as reuniões periódicas e o desenvolvimento da confiança na rede. Os autores descobriram ainda que as reuniões serviram para reforçar os laços entre os integrantes do grupo.

Por fim, verificou-se (Quadro 30) que as entidades que mais se apropriam do valor gerado são aquelas que mais controlam recursos valiosos, como sugerido por Dyer, Singh e Hesterly (2018).

Quadro 30 – Criação e Apropriação de valor das cooperativas e associações RCM.

Entidades	Oportunidades para a Criação de Valor	Entidade	Formas de Apropriação de valor
AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4, C5	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 Denominação de Origem	C1, C2, C3, C4, C5, AD, AE	
AB; AC; AE, C1, C2, C3, C4, C5	Profissionalização		
AA; AB, AC; AD; AE, C1, C2, C3, C4	Compartilhamento de rotinas para a produção e preparação de cafés	AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4	Aprendizagem
AA, AB; AC, AE, C1, C2, C3, C4	Realização de eventos internos para atender que facilitam o intercâmbio de informações		
AD; AC; AE, C1, C2, C3, C4, C5	Parcerias com SEBRAE		
AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4	Fazer parte da RCM	AA, AE, C1, C2, C4	Prêmios por qualidade e valorização do produtor.
AA; AB; AD, AE, C2, C5	Rastreabilidade		
AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4, C5	Denominação de Origem	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: Da autora (2018).

Como já mencionado, no caso da RCM, notou-se que perante a oportunidade de localização (“Estar localizado no Cerrado Mineiro”) alguns atores que não estão inseridos na rede aproveitam da oportunidade e conseguem comercializar seu café, mesmo não filiada à FCC, como previsto por Fischer e Sojer (2015).

Além disso, verificou-se que as associações criam valor principalmente pelo compartilhamento de rotinas e conhecimentos e pelas parceiras externas. A aprendizagem pode ser vista como o valor capturado dessas relações.

Ressalta-se que algumas habilidades, competências e comportamentos são idiossincráticos a cada uma das cooperativas e associações estudadas, como considerado por Eisenhardt e Martin (2000), o que lhes confere graus de singularidade nos modos de operar mercado e de realizar investimentos nos seus sistemas organizacionais e tecnológicos.

Além disso, existem rotinas, processos, comportamentos, habilidades e competências que foram historicamente desenvolvidos por elas, como abordado por Teece, Pisano e Shuen

(1997), que são recombinaados com recursos, de forma contínua, o que confere o caráter dinâmico deste mercado.

4.4 Dificuldades de Criação e Apropriação de valor no caso da RCM

Visando identificar os elementos que dificultam a criação e apropriação de valor dos atores da rede, os entrevistados foram questionados quanto as principais barreiras envolvidas nestes processos. Para análise desse objetivo particular, utilizou-se análise de conteúdo temática.

4.4.1 Criação de valor

A maioria dos entrevistados mencionam que a principal dificuldade enfrentada no processo de criação de valor está no envolvimento do produtor para com as atividades da cooperativa e da associação. Assim, na percepção dos entrevistados, quando não há um envolvimento do produtor, as atividades das cooperativas e associações são prejudicadas, o que pode afetar o total do valor criado.

Nessa mesma direção, Dyer e Singh (1988) e Gulati (1999) afirmam que a comunicação e a coordenação das atividades internas e da parceria são capazes de facilitar o processo de criação de valor. Logo, quando a comunicação e a coordenação são afetadas o valor total gerado também pode ser prejudicado.

Os entrevistados informaram que muitos projetos são oferecidos aos produtores, por exemplo o projeto de *Cluster* de Qualidade (em parceria com o SEBRAE), que permite melhorar a qualidade na produção de grãos, entretanto, conforme os entrevistados a participação dos produtores ainda é aquém da capacidade do projeto.

Ademais, um dos entrevistados menciona que fomentar o sentimento de pertencimento nos produtores também pode ser vista como uma dificuldade diária, visto que ainda é necessária a mobilização de vários recursos para envolver os produtores nas atividades. Os depoimentos a seguir evidenciam estes aspectos:

O pertencimento foi a maior dificuldade e ainda é, sem dúvida é complicado, o produtor ainda não entende o sistema como um todo (Superintendente - Cooperativa 4).

Temos essa dificuldade sim, então se o produtor não envolver nas cooperativas e associações e Federação, ele não vai ver a importância. Olha o quanto a

federação trouxe de curso junto com as cooperativas, né? (Superintendente - Associação A).

Além disso, alguns dos entrevistados afirmam que não percebem o cooperativismo e o associativismo na região. Esse aspecto também possui influência sobre a criação de valor para os entrevistados, visto que isso interfere nas decisões de estabelecer parceiras ou colaborar (GEROLAMO et al. 2008), e conseqüentemente afeta a disponibilidade de recursos oferecidos. Os depoimentos a seguir ilustram o fato.

Eu que vejo que não tem espírito de cooperativismo, nem cooperativismo, nem associativismo, aqui é muito eu, sabe? E por isso, todos nós ficamos prejudicamos (Superintendente - Associação A).

Não percebo o movimento da intercooperação entre as cooperativas. Não só na aqui, mas na região como um todo. É algo mais voltado para o eu. Há um cálculo, dos benefícios, por parte dos cooperados em participar das cooperativas. (Gerente Administrativo Financeiro - Cooperativa 3).

Ademais, tal percepção dos entrevistados interfere também na confiança e comprometimento, aspectos evidenciados por Macedo et al. (2017) como sendo fundamentais para a ampliação da criação de valor.

Como também ponderado por Wang e Rajagopalan (2015), a aprendizagem interfirmas deve ser considerado um aspecto importante para a criação de valor. Entretanto possui como requisito o comprometimento e a confiança, quando estes elementos são afetados, o valor criado pode ser reduzido.

4.4.2 Apropriação de valor

A apropriação de valor ainda é uma questão obscura para muitos dos entrevistados. Quando questionados sobre a apropriação de valor em sua cooperativa ou associação, a maioria dos entrevistados demonstraram-se indecisos e reflexivos com o questionamento, como ilustra o trecho a seguir:

Talvez essa seja a pergunta de um milhão de dólares... Esse é o processo mais difícil que tem... pegar o valor e mostrar pro produtor o valor. Esse é o ponto aí, como fazer para chegar mais ao produtor, como mostrar mais valor para ele (Superintendente - Associação B).

Além disso, é importante salientar que a apropriação de valor, para a maioria dos entrevistados, é vista como sinônimo de ganho financeiro, algo que restringe a própria definição

do termo utilizado na pesquisa. De forma especial nas cooperativas, os entrevistados mencionam a importância do retorno financeiro para a longevidade da rede e para a manutenção de demanda dos cafés.

Para mim o mais importante é o retorno financeiro. E não temos ainda. Então é difícil, né? Eu ganhei isso por fazer parte disso, disso e disso... não tem. Eles oferecem o selo né? Eu posso vender o café lacrado, mas não tem ninguém que me paga a mais por isso, lá fora. Quem aproveita então? Quem exporta (Coordenador Comercial do Café - Cooperativa 5).

Observou-se também que a maioria dos entrevistados (8), percebem que as cooperativas e associações não aproveitam todas as oportunidades criadas pela rede, ou pela FCC, como evidenciam os depoimentos a seguir:

Temos muito que aprender. Aproveitar mais as oportunidades que a Federação oferece. Não exploramos tudo (Gerente Administrativo Financeiro - Cooperativa 3).

A gente não consegue aproveitar tudo, não consegue, tem reunião na Federação eu tento participar de todas, mas pode acontecer de eu não conseguir, sabe? Então assim, a gente não aproveita 100% não. A gente não suga tudo o que a gente poderia sugar não (Superintendente - Associação C).

As principais justificativas dos entrevistados para o não aproveitamento das oportunidades podem ser resumidas em cinco fatores principais, como mostra o Quadro 31: “Falta de ações internas da cooperativa ou associação”; “Aspectos burocráticos”; “Falta de tempo do gestor”, “Falta de comunicação entre a FCC e as entidades”, “Dificuldade de consolidar a marca RCM”, e “Baixo envolvimento do produtor”.

Quadro 31 – Fatores críticos para a apropriação de valor na RCM (Continua).

Entidades	Evidências	Síntese do motivo para o não aproveitamento das oportunidades
C3	Falta ações da cooperativa...por falta de tempo mesmo (Gerente Administrativo Financeiro – Cooperativa C3).	Falta de ações internas da cooperativa ou associação
AC	A gente podia aproveitar mais. Tem hora que eu acho que eles (FCC) ainda são distantes da gente. Assim, sá tem hora que eu acho assim “nossa, federação!” Não é: “nossa, federação e tal,”. Aqui de dentro, eu sou federação. Tem hora que a gente, é muito... é muita formalidade desnecessária Superintendente - Associação C).	Aspectos burocráticos
AE	É por falta de tempo mesmo... não consigo estar presente em tudo... tenho minha fazenda também (Presidente - Associação E).	Falta de tempo do gestor

Quadro 31 – Fatores críticos para a apropriação de valor na RCM (Conclusão).

Entidades	Evidências	Síntese do motivo para o não aproveitamento das oportunidades
C2	<p>Eu diria que a maior dificuldade talvez seja mesmo a... o diálogo de tá lá, de entender... Você deixa escapar um projeto bacana que soltou lá, você não participou como você deveria participar, você fala, vamos a um exemplo real “Pode levar café para a feira dos Estados Unidos, quem quiser participar na feira dos Estados Unidos pode levar” às vezes na correria do dia a dia cê’ perdeu a oportunidade com o café do seu produtor. Tem a feira de Belo Horizonte hoje que tá se tornando uma feira bacana, as vezes você deixa de participar um pouquinho a federação tá lá com o seu espaço você não aproveita, principalmente eu diria as feiras aí a gente perde um pouquinho de estar presente. (Coordenador Comercial - Cooperativa 2).</p>	Falta de comunicação entre a FCC e as entidades
AD, C1, C5	<p>A dificuldade maior é política, do café, e você implantar a sua marca, o seu selo, na gôndola do consumidor americano, europeu, asiático. A dificuldade de você entrar nessa briga de cachorro grande (Presidente - Associação D).</p> <p>O motivo é que ninguém comprou a ideia dela ainda. Você pega um selo de certificação, <i>Rainforest</i>, por exemplo, uma certificação estrangeira, e o pessoal lá fora reconhece a certificação <i>Rainforest</i>, e não reconhece a certificação RCM. E, eles vem batendo e batendo nessa tecla e não paga... não vale... (Coordenador Comercial de Café - Cooperativa 5).</p> <p>Mas ainda lá fora, não tem essa percepção. Lá fora o consumidor, quando você fala RCM, ainda não vem na cabeça dele a localização no mapa. Então isso tudo é nosso desafio (Superintendente - Cooperativa 1).</p>	Dificuldade de consolidar a marca RCM
AB, C4 AA	<p>Eu vejo como o grande desafio nosso... é que tenhamos essa... esse pertencimento da região... ele tem que tá na Cooperativa. Nós temos trabalhado para que todos os produtores, independente do tamanho, tenham consciência da importância de se ter uma região organizada. E saber o quão valoroso isso é para poder enfrentar concorrência... o mercado é implacável, o mercado é soberano. Se você não tiver diferenciações de forma organizada, estratégica, as chances de sobreviver ao mercado é muito pequena (Superintendente - Cooperativa 4).</p> <p>Esse é o ponto aí, como fazer para chegar mais ao produtor, como mostrar mais valor para ele para que ele possa aproveitar (Superintendente - Associação B).</p> <p>Tem uma dificuldade sim. Se o produtor não envolver nas cooperativas e associações e federação, ele não vai ver a importância que é isso, e isso prejudica o aproveitamento das oportunidades (Superintendente - Associação A).</p>	Baixo envolvimento do produtor

Fonte: Da autora (2018).

Tratando-se das categorias “Falta de ações internas da cooperativa ou associação” e “Falta de tempo do gestor”, estas estão relacionadas aos processos internos de cada associação ou cooperativa. Para um dos entrevistados, a ausência de processos internos estruturados dificulta o aproveitamento das oportunidades que a rede oferece.

Para as referidas categorias, destaca-se as ponderações de Corte e Gaudio (2014) sobre o processo de apropriação de valor. Para os autores, a liderança é parte impulsionadora da captura de valor, visto que ela é considerada como a mediadora da relação entre atores organizacionais que aprendem e as estruturas e rotinas que influenciam o processo de aprendizagem. Assim, tais dificuldades apontadas podem ser consideradas como um fator limitador da apropriação de valor para essas entidades.

Já os elementos “Aspectos burocráticos” e “Falta de comunicação entre a FCC e as entidades” estão relacionados aos processos internos da FCC. Na visão da superintendente da AC, em alguns momentos, a FCC apresenta-se distante da realidade de cada associação e cooperativa. Além disso, a entrevistada salienta a importância da participação da FCC nos eventos locais. Para ela, uma presença mais assídua de um representante da FCC nos eventos poderia estreitar os laços, além de disseminar o sentimento de pertencimento para os produtores. Nesse mesmo sentido, um dos entrevistados menciona que algumas oportunidades não são exploradas devido à falta de comunicação entre a FCC e as entidades da rede.

Neste contexto, Fischer e Sojer (2015) afirmam que a comunicação deve ser vista como um elemento relacional chave para a colaboração entre os parceiros de uma rede. Para os autores, os resultados adquiridos pela colaboração podem ser explicados pela variável comunicação. Assim, a ausência de comunicação pode ser vista como fator crítico para a apropriação de valor, no caso em questão.

Conforme evidencia o Quadro 31, três dos entrevistados conduzem à questão de apropriação de valor para o âmbito da rede. Para eles o principal desafio do processo de apropriação de valor não está na forma com que as cooperativas e associações criam ou apropriam-se do valor, mas sim, a dificuldade se encontra no mercado externo, que deve “comprar a ideia da marca RCM”.

Especificamente para o coordenador comercial de café da C5, não é possível ainda falar em apropriação de valor, principalmente porque ainda não há retorno financeiro para o produtor com a comercialização do selo, como já mencionado.

De forma complementar, o superintendente da AD e da C1 afirmam que além das questões de aceitação da marca da RCM no exterior, ainda há desafios relacionados a fatores políticos, que podem impossibilitar a criação e apropriação de valor para o produtor.

Nessa direção, os representantes de AA, AB e C4, também analisaram o processo de apropriação de valor sob ótica do produtor. Entretanto, apontam que o “Baixo envolvimento do produtor” pode ser considerado como sendo um fator que se influencia na apropriação de valor. Esta categoria contempla também o sentimento de pertencimento do produtor para com a região. Segundo um dos entrevistados, é fundamental cultivar esse sentimento, tanto nas cooperativas quanto nas associações, para que os produtores percebam a importância da rede para seu negócio.

Para Boaventura et al. (2018) a apropriação de valor na RCM, de modo particular para os produtores, pode ser ampliada com a aproximação dos elos da cadeia de valor dos cafés especiais, principalmente entre produtores e consumidores. Isso ocorre porque os produtores têm a chance de conhecer de forma mais próxima e detalhada a demanda que irá atender. Assim, torna-se possível compreender as preferências dos consumidores, e traçar estratégias específicas para atendê-los.

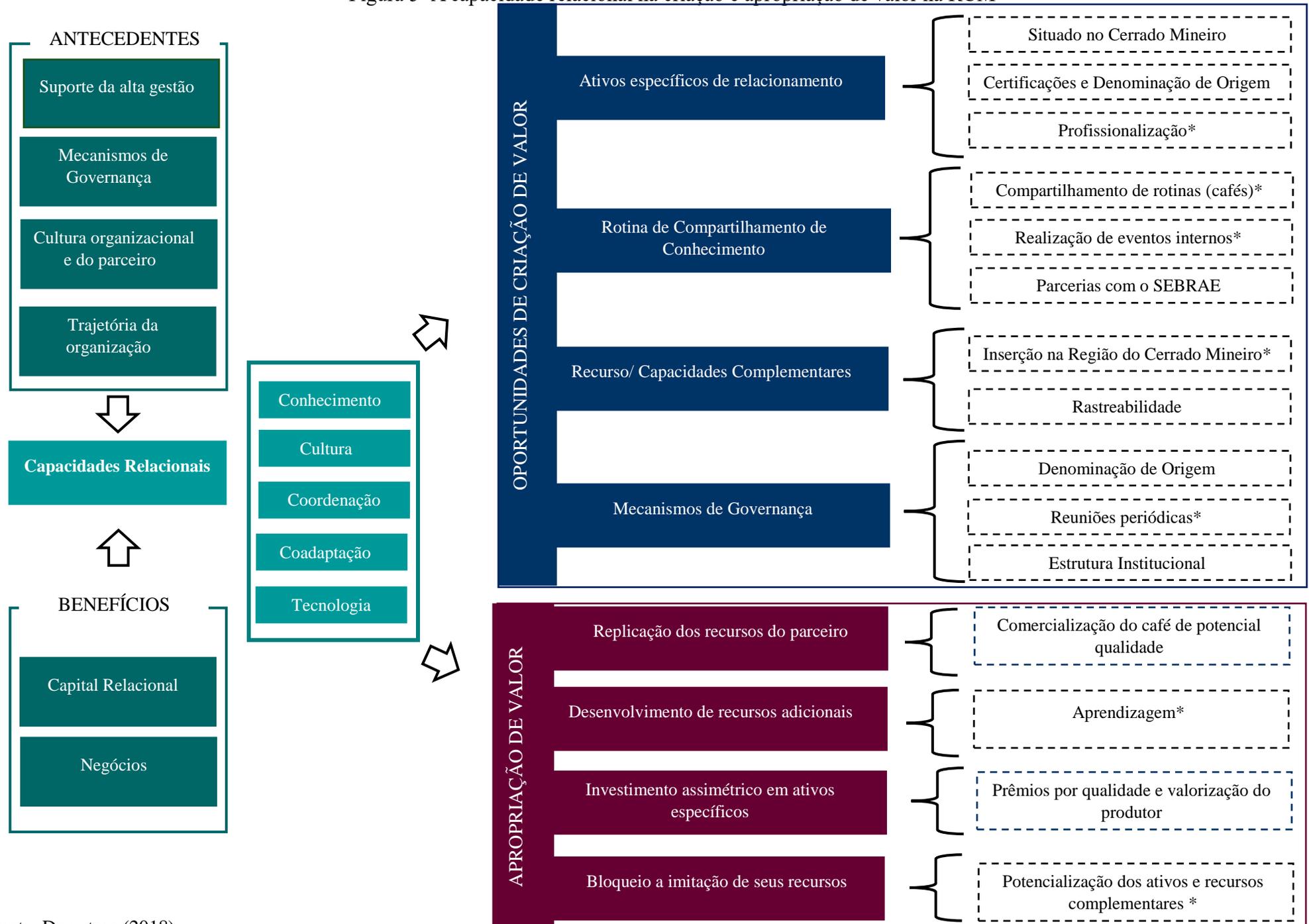
Em resposta a essas dificuldades para a apropriação de valor, os entrevistados foram questionados quanto às possíveis formas de ampliação de captura de valor. A maioria deles (7) destacam que o estreitamento de laços entre as entidades poderia ampliar a captura de valor de cada cooperativa e associação, visto que novos recursos poderiam ser compartilhados, o que converge com os achados de Dyer e Singh (1998).

Além disso, um dos entrevistados menciona que o estreitamento de laços com o produtor também amplia a fatia no valor criado. Para ele a satisfação e pertencimento do produtor são aspectos importantes para o desenvolvimento de toda a região. Em suas palavras:

Para aumentar esse valor acho que ter que ser comunicando mais direto. As pessoas são muito esse contato interpessoal, ter uma pessoa na fazenda as vezes escutando conversando, ter as portas mais abertas para o produtor, conseguir fazer atividades regularmente para que o produtor possa participar, ai já tem o programa que o produtor já está com mil coisas para fazer. É isso porque você faz um evento e já tem uns 10 eventos no mesmo dia. Criar formas de aproximar, hoje a tecnologia seria uma dessas formas. E essa forma antiga de contato interpessoal é outra (Superintendente - Associação B).

Diante do exposto, a Figura 05 sintetiza os achados da pesquisa.

Figura 5- A capacidade relacional na criação e apropriação de valor na RCM



Fonte: Da autora (2018)

Legenda: * oportunidades de criação e apropriação de valor que sofrem influência da capacidade relacional

No caso em questão observou-se nas cooperativas e associações as cinco dimensões da capacidade relacional, como sugerido por Alves (2015). Além disso, a trajetória da organização, suporte da alta gestão, mecanismos de governança, cultura organizacional e do parceiro são elementos confirmados/sugeridos como antecedentes da capacidade relacional, como mostra a Figura 05.

Quanto aos benefícios desta capacidade, observou-se que ela é capaz de proporcionar às cooperativas e associações novos negócios e propiciar elementos para a formação do capital relacional, o que reforça a importância da capacidade para a criação de valor.

Tratando-se deste processo em particular, observou-se que diante de algumas oportunidades de criação de valor (Quadros 22 a 25), a capacidade relacional pode ser vista como fundamental em grande parte delas. Assim, frente às oportunidades (Figura 05), “Profissionalização”, “Compartilhamento de rotinas para a produção e preparo de cafês”, “Realização de eventos internos”, “Fazer parte da RCM” e “Reuniões periódicas para discutir as ações em conjunto”, é preciso que as organizações detenham uma capacidade específica de relacionamento, compreendendo aspectos de coordenação, profissionalismo, comunicação e adaptação. Portanto, sugere-se que desenvolver a capacidade relacional seja pertinente às organizações principalmente nestas oportunidades de criação de valor.

Todavia, algumas oportunidades de criação de valor extrapolam esta capacidade, como por exemplo as oportunidades “Estar localizado no Cerrado Mineiro”, “Rastreabilidade” “Certificações e DO”, “Parcerias com SEBRAE”, e “Estrutura Institucional do Sistema”. Nesse sentido, para estas oportunidades de criação de valor a capacidade relacional não seria decisiva.

Com relação ao processo de apropriação de valor, cabe as mesmas ponderações. Diante das formas de apropriação de valor (Quadros 26 a 29), “Aprendizagem” e “Potencialização de recursos complementares”, a capacidade relacional se faz essencial, visto os aspectos de conhecimento e interação humana que engloba. Entretanto, algumas formas de apropriação de valor não necessitam de um desenvolvimento da capacidade relacional, visto que são atingidos pelo fato de estar localizado na RCM.

Com relação às principais dificuldades enfrentadas nestes processos estão o envolvimento do produtor, na criação de valor, e “Aspectos burocráticos”; “Falta de tempo do gestor”, “Falta de comunicação entre a FCC e as entidades”, “Dificuldade de consolidar a marca RCM”, e “Baixo envolvimento do produtor”, na apropriação de valor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu avaliar a influência da capacidade relacional dos atores no processo de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro. Para tanto, quatro objetivos específicos foram estabelecidos.

O primeiro deles foi identificar os principais elementos que constituem a capacidade relacional dos atores da rede. Dentre as formas de mensuração da capacidade relacional, de modo particular o modelo proposto por Alves (2015), que compuseram o referencial teórico do estudo, obteve-se que a variável capacidade relacional pode ser explicada a partir de cinco dimensões, estabelecidas no modelo: coordenação, cultural, conhecimento, tecnológica e coadaptação.

As dimensões de Coordenação e de Conhecimento foram as que mais se sobressaíram no caso. Estas dimensões envolvem elementos como profissionalismo, aprendizagem, sentimento de grupo, comunicação e outros, e retratam o atual estágio da Região do Cerrado Mineiro (RCM), de profissionalismo e maturidade da rede. A dimensão Cultural foi a dimensão com o menor número de elementos observados. Também é apontada, pelos entrevistados como sendo uma dificuldade diária.

Cabe salientar que em algumas entidades foi possível perceber um maior desenvolvimento das dimensões da capacidade relacional, como o caso da C1. Nessa cooperativa, verificou-se pelo menos um dos componentes em cada uma das dimensões da capacidade relacional, como profissionalismo (dimensão da coordenação), ações para expandir os relacionamentos (dimensão da Coadaptação), envolvimento de equipes (dimensão Tecnológica), preocupação com transferência e controle do conhecimento (dimensão do Conhecimento), valores e cultura comuns (dimensão Cultural).

Todavia, é importante salientar que a aprendizagem adquirida progressivamente pelas cooperativas e associações, bem como pelas experiências anteriores, contribuiu com o processo de desenvolvimento de suas capacidades e competências, fazendo com que cada cooperativa e associação adquirisse uma capacidade relacional única.

Ademais, outros elementos tocantes à capacidade relacional foram explorados no estudo: os antecedentes e os benefícios da capacidade relacional. A partir de uma revisão da literatura foi possível estabelecer um paralelo entre as similaridades e distinções do caso e da literatura. Os resultados do estudo além de confirmarem alguns elementos já previstos na literatura, apontam para a importância da trajetória de cada entidade para a construção de sua

capacidade relacional. Além disso, o caso evidenciou que a capacidade relacional também tem potencial para propiciar novos negócios.

Após responder o primeiro objetivo específico, voltou-se para segundo objetivo, de identificar as principais ações estratégicas praticadas pelos atores que proporcionam oportunidades de criação de valor.

Como resultado para este objetivo, além de confirmar as quatro fontes de criação de valor propostas por Dyer e Singh (1998), o estudo avança ao mapear o valor criado a partir das categorias apresentadas pelos referidos autores.

A categoria “**Investimento em ativos específicos**” foi traduzida nas oportunidades de “Estar localizado no Cerrado Mineiro”, “Certificações e Denominação de Origem” e “Profissionalização”. Estas oportunidades proporcionaram à algumas das cooperativas e associações a criação de valor pela redução de custos, diferenciação por produto e ampliação de mercado.

Já a categoria “**Compartilhamento de conhecimentos e rotinas**” apresenta-se como sendo a principal forma de criação de valor para as cooperativas e associações. Logo, estas entidades, por meio de “Parceiras externas” e pelo “Compartilhamento de rotinas para a produção e preparação dos cafés de qualidade”, detém a expertise na produção de cafés, o que pode ser considerado uma forma de criação de valor.

A categoria “**Recursos e capacidades complementares**” foi traduzida nas seguintes oportunidades: “Fazer parte da Região do Cerrado Mineiro” e “Rastreabilidade” que refletiram na criação de valor por meio da diferenciação e da disseminação da marca.

Por fim, na categoria “**Mecanismos de governança**” a criação de valor se deu pelo fortalecimento da marca e pela ampliação do Mercado. As principais oportunidades encontradas foram: “Denominação de Origem”, “Reuniões periódicas para discutir as ações em conjunto” e “Estrutura Institucional do Sistema”.

Tendo em vista os resultados deste objetivo específico, os esforços foram direcionados para o processo de apropriação de valor, compreendido no terceiro objetivo específico da pesquisa: identificar as principais ações estratégicas praticadas pelos atores que proporcionam a apropriação de valor a partir das oportunidades criadas.

Cabe salientar que para a análise deste objetivo algumas alterações nas categorias analíticas foram necessárias, visto que, as categorias originais foram concebidas sob o prisma das relações verticais. Portanto, este estudo avança, em uma tentativa exploratória, ao adequar as categorias para as relações horizontais.

Na categoria “**Investimento assimétrico em ativos específicos**” observou-se que frente as oportunidades de “Estar localizado no Cerrado Mineiro”, “Certificações e Denominação de Origem” e a “Profissionalização”, algumas entidades tem capturado valor, principalmente pela “Comercialização do café de potencial qualidade”.

Já na categoria “**Replicação de recursos do parceiro**” verificou-se que diante das oportunidades de criação de valor “Compartilhamento de rotinas para a produção e preparação de cafés”, “Realização de eventos internos para atender, que facilitam o intercâmbio de informações” e as “Parceiras com o SEBRAE” algumas das cooperativas e associações capturam parte do valor gerado por meio do processo de aprendizagem.

Na categoria “**Desenvolvimento de recursos adicionais**” observou-se que frente às oportunidades para a criação de valor “Fazer parte da Região do Cerrado Mineiro” e “Rastreabilidade” algumas cooperativas e associações apropriam-se dessas oportunidades pelo prêmio pago no café do cooperado/associado e pela valorização do produtor.

Por fim, na categoria “**Bloqueio a imitação de seus recursos**” a partir das oportunidades que levam a criação de valor, proporcionadas pela “Denominação de Origem”, “Reuniões periódicas para discutir as ações em conjunto” e ‘Estrutura Institucional do Sistema’ 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.

O último objetivo específico contempla as dificuldades enfrentadas na criação e apropriação de valor. No caso da criação de valor, as dificuldades apontadas convergem para o baixo envolvimento do produtor para com as atividades das cooperativas e associações.

Na percepção dos entrevistados, quando não há um envolvimento do produtor, as atividades das cooperativas e associações são prejudicadas, o que pode afetar o total do valor criado. Os entrevistados informaram que muitos projetos são oferecidos aos produtores, entretanto, a participação dos produtores ainda é aquém da capacidade destes projetos.

Já o processo de apropriação de valor pode ser considerado como algo de longo de prazo para os entrevistados. As principais barreiras encontradas foram: “Falta de ações internas da cooperativa ou associação”; “Aspectos burocráticos”; “Falta de tempo do gestor”, “Falta de comunicação entre a Federação dos Cafeicultores do Cerrado e as entidades”, “Dificuldade de consolidar a marca Região do Cerrado Mineiro”, e “Baixo envolvimento do produtor”.

Tratando-se das categorias “Falta de ações internas da cooperativa ou associação” e “Falta de tempo do gestor”, destaca-se o papel preponderante da liderança. Ela é parte impulsionadora da captura de valor, visto que atua como mediadora da relação entre atores

organizacionais que aprendem e as estruturas e rotinas que influenciam o processo de aprendizagem. Assim, tais dificuldades relacionadas a liderança podem ser consideradas como um fator limitador da apropriação de valor para essas entidades.

Já os elementos “Aspectos burocráticos” e “Falta de comunicação entre a Federação dos Cafeicultores do Cerrado e as entidades” estão relacionados aos processos internos da Federação. Em suma, na percepção dos entrevistados, algumas oportunidades poderiam ser exploradas se houvesse uma maior participação da Federação nos eventos locais e uma comunicação mais direta. Além disso, alguns entrevistados conduzem à questão de apropriação de valor para o âmbito da rede. Para eles o principal desafio do processo de apropriação de valor não está na forma com que as cooperativas e associações criam ou apropriam-se do valor, mas sim, a dificuldade se encontra no mercado externo, que deve “comprar a ideia da marca Região do Cerrado Mineiro”.

Quanto às possíveis formas de ampliação de captura de valor, a maioria dos entrevistados destacam que o estreitamento de laços entre as entidades como a principal ação capaz de ampliar a captura de valor de cada cooperativa e associação, visto que novos recursos poderiam ser compartilhados.

Por fim, retoma-se o objetivo geral proposto: avaliar a influência da capacidade relacional dos atores no processo de criação e apropriação de valor em uma rede horizontal do agronegócio do café do Cerrado Mineiro.

No caso da Região do Cerrado Mineiro, notou-se que a capacidade relacional pode ser considerada fundamental em ambos processos. Verificou-se que as entidades que mais criam e apropriam valor são aquelas que mais controlam recursos valiosos e aquelas que possuem mais componentes da capacidade relacional.

No processo de criação de valor, observou-se que em algumas fontes de vantagem competitiva como o compartilhamento de rotinas, informações e processos, foi demandado das entidades o desenvolvimento de uma capacidade específica de relacionamento, compreendendo aspectos de coordenação, profissionalismo, comunicação e adaptação. Entretanto, algumas oportunidades de criação de valor extrapolam esta capacidade, como por exemplo as oportunidades “Estar localizado no Cerrado Mineiro”, “Rastreabilidade” “Certificações e Denominação de Origem”, “Parcerias com SEBRAE”, e “Estrutura Institucional do Sistema”. Nesse sentido, para estas oportunidades de criação de valor a capacidade relacional não seria decisiva.

Com relação ao processo de apropriação de valor, cabe as mesmas ponderações. Diante das formas de apropriação de valor “Aprendizagem” e “Potencialização de recursos

complementares”, a capacidade relacional se faz essencial, visto os aspectos de conhecimento e interação humana que engloba. Entretanto, algumas formas de apropriação de valor não necessitam de um desenvolvimento da capacidade relacional, visto que são atingidos pelo fato de estar localizado no Cerrado Mineiro ou fazer parte da rede.

Dessa forma, a capacidade relacional pode ser vista como uma variável importante nos processos de criação e apropriação de valor, dado que se faz presente em grande parte das oportunidades de criação de valor e das formas de apropriação de valor. Entretanto, ela não é a única determinante, visto que, em alguns casos, as cooperativas, associações e produtores podem criar ou apropriar-se do valor mesmo não sendo filiados à Federação dos Cafeicultores do Cerrado. Dessa forma, estes produtores podem obter lucros mais elevados pelo fato de estarem localizados no Cerrado Mineiro.

Cabe ressaltar que o trabalho não exaure as fontes de a 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 aqui utilizada. Logo, por um recorte teórico, elas não foram exploradas.

Como limitação principal da pesquisa destaca-se ausência da participação de todas as entidades que compõe a rede. Como já mencionado, duas cooperativas e duas associações não fizeram parte da pesquisa, o que prejudica na investigação do fenômeno. Além disso, os dados secundários também foram um limitador da pesquisa. Algumas entidades não possuíam ou não disponibilizaram informações complementares sobre suas rotinas, o que levou a uma maior dependência do conteúdo das entrevistas.

Para pesquisas futuras sugere-se a análise da capacidade relacional e sua influência nos processos de criação e apropriação de valor em outros contextos ou setores da economia, a fim de verificar o caráter dinâmico das capacidades relacionais.

Ademais, novos estudos poderiam investigar os processos de criação e apropriação de valor sob a ótica dos produtores para compreender a cadeia de valor nesse segmento. Ainda é possível que novos estudos investiguem a capacidade relacional dos produtores e sua influência na vantagem competitiva.

Novos estudos também poderiam investigar a criação e apropriação de valor a partir da ótica de clientes/consumidores, a fim de analisar o fenômeno para os agentes externos à rede. Nesta mesma direção é possível investigar também se há criação/apropriação de valor para o meio interno (cafeicultores, organizações envolvidas, etc).

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R.; SELEN, W. The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations. **Journal of Management & Organization**, v. 19, n. 5, p. 521-543, 2013.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI, Definição de Cooperativa. Disponível em <<https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>> Acesso 26/07/2018.

ALMEIDA, J. M. S. et al. Capacidade Relacional para o Desenvolvimento de Novos Produtos: Um Estudo com Empresas de Base Tecnológica de Biotecnologia. In: Encontro da Anpad, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Enanpad, 2017. p. 1 - 18.

ALMEIDA, J. M. S.; COSTA, P. R. Capacidade Relacional em Empresa de Base Tecnológica do Setor de Biotecnologia. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Vi Sigep, 2017. p. 1 – 1

ALMEIDA, João Marcos Silva et al. Capacidade Relacional e Desenvolvimento de Novos Produtos em Pequenas Empresas de Base Tecnológica. **REGPEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 141-166, 2018.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 5, p. 621-635, 2004.

ALVES, F. S. **Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos**. 373 f. Tese de doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2015.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>.

ANAND, B. e KHANNA, T. Firms learn IO create value? The cose of alliances». **Strategic Management Journal**, vol. 21, pp. 295-315, 2000.

ÄYVÄRI; MÖLLER, A. K. Understanding a Relational and Network Capabilities. In: **IMP Group. 24 th IMP conference in Uppsala, Suécia**, 2008.

AZEVEDO, Angélica da Silva. **AS CAFEICULTURAS DO CERRADO MINEIRO E DO SUL DE MINAS NO ESCOPO DAS SINGULA**. 2018. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

BALBONI, B; BORTOLUZZI, G; VIANELLI, D. The impact of relational capabilities on the internationalization process of industrial subcontractors. **Transformations in Business & Economics**, v. 13, n. 32, p. 21-40, 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.. **Redes de Cooperação empresarial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

BALESTRO V., M. et al. A experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Esp, 2004.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. reimp. **Lisboa: Edições**, v. 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. **The SAGE handbook of organization studies**, p. 110-148, 2006.

BARRA, G. M. J., OLIVEIRA, V. C. S., MACHADO, R. T. M. O papel das associações de interesse privado no mercado cafeeiro brasileiro. **Revista de Gestão da USP**, 12(3), abr/jun. 2007.

BARRA, G. M. J.; MACHADO, R. T. M. O papel das associações de interesse privado no mercado de café: um estudo sobre reputação. **Revista de Economia e Administração**, v.5, n.2, p. 139-150, 2006.

BATTISTI, M.; DEAKINS, D. The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 1, p. 78-98, 2015.

BOAVENTURA, P. S. M. et al. Cocriação de valor na cadeia do café especial: O movimento da terceira onda do café. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 3, p. 254-266, 2018.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**.v.6, n. 29, p. 991-1013, 2003.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British journal of management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.

BRAND, Fabiane Cristina; RIGONI, Eduardo Henrique; VERSCHOORE, Jorge Renato. Governança interorganizacional: Um estudo do relacionamento entre agentes econômicos do Setor de Flores. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 1, p. 99-111, 2014.

BRESSER, Rudi K.; HARL, Johannes E. Collective strategy: vice or virtue?. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 408-427, 1986.

BRESSER, Rudi KF. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 375-385, 1988. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090407>.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. C. H. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira. **ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO**, v. 3, 2005.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 28, n. 6, p.585-608, 2007.

CAPALDO, A; PETRUZZELLI, A. M. In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 3, p. 273-286, 2011.

CARVALHO, J. F.; WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; ANTUNES JÚNIOR, J. A Cooperação Entre Redes de Pequenas Empresas: Antecedentes, Etapas e Resultados da Estratégia de Intercooperação. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018.

CASTALDI, L. et al. Antecedents and constituents of alliance management capability: the role of valuable alliance experience and governance mechanisms for learning. **Journal of Management & Governance**, v. 19, n. 4, p. 797-823, 2014.

CLARO, D. P.; HAGELAAR, G.; OMTA, O. The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships? **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 703-716, 2003.

COFF, R.W. The coevolution of rent appropriation and capability development, **Strategic Management Journal**, Vol. 31 No. 7, pp. 711-733, 2010.

COFF, R.W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power, **Organization Science**, Vol. 10 No. 2, pp. 119-133, 1999.

COLLINS, D.; HITT, M. A.. **Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital**. Journal Of Engineering And Technology Management, [s.l.], v. 23, n. 3, p.147-167, set. 2006.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Levantamentos de Safra**. Disponível em:< <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1253&>>. Acesso em: 22 de janeiro de 2019.

CORDEIRO, J. R.; BATAGLIA, W. Investigação da relação entre a capacidade relacional e o desempenho da carteira de alianças no segmento de laboratórios farmacêuticos brasileiros. Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 36-60, 2015.

CORTE, V. D. GAUDIO, G. D. A literature review on value creation and value capturing in **Strategic Management Studies**, v.11, n. 2, p. 328-346, 2014.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Gestão Global da Capacidade Relacional Um Estudo com as Multinacionais Brasileiras. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 33, p. 135-171, 2016.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S. O Impacto da Capacidade Relacional sobre a Configuração do Portfólio de Parcerias Estratégicas: Um Levantamento com Empresas de Base Tecnológica Brasileiras. In: Encontro da Anpad, 2015, **Anais... Enanpad**, 2015. p. 1- 16

DUBOSSON-TORBAY, M.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. E-business model design, classification, and measurements. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2002.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization science**, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, 2018.

DYER, W. J. KALE, P. Relational capabilities: drivers and implications. In: HELFAT, Constance. Et. al. (Org.) *Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations*. **UK: Blackwell Publishing**, p.65-79, 2007.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction forms, and consequences of industry networks, international studies of management & organization. 1998.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.

EMBRAPA. **História**. Instituto Brasileiro do Café – IBC. Disponível em <<https://www.embrapa.br/cafe/historia>> Acesso em 18 de janeiro 2018.

FAIRTRADE. **Critério do comércio justo para café de organizações de pequenos produtores**. 2011. Disponível em: <http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2012_04-01_PT_Coffee_SPO.pdf>. Acesso em 08 de dezembro de 2018.

FEDERAÇÃO DOS CAFEICUTORES DO CERRADO. **Dados da Região**. Disponível em <<http://www.cafedocerrado.org/>> Acesso em 10 de maio 2018.

FELIN, T.; HESTERLY, W. S. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 195-218, 2007.

FERRO, A. F. P. **Gestão da inovação aberta: práticas e competências em P&D Colaborativa**. Campinas, 2010. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas, 2010.

FISCHER, T; SOJER, M. On the relationship of value creation and value capture: An empirical analysis. **Journal of General Management**, v. 41, n. 2, p. 79-106, 2015.

FLORIANI, Dinora Eliete; BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.

GANDIA, R.; PARMENTIER, G. Optimizing value creation and value capture with a digital multi-sided business model. **Strategic Change**, v. 26, n. 4, p. 323-331, 2017.

GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; FLESCHUTZ, T.; SELIGER, G. Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 351-365, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008

GODOI, C.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2005.

GRANT, R. M. The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, 20(5):397-420, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HATANAKA, M.; BAIN, C.; BUSCH, L. Third-party certification in the global agrifood system. **Food Policy**, 3 ed, n. 30, p. 354-369, 2005.

HEL FAT, C. E., et al. **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Malden, MA: Blackwell, 2007.

HEL FAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. **Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path**. 2009.

HIETAJÄRVI, A.M; AALTONEN, K.; HAAPASALO, H. What is project alliance capability?. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n. 2, p. 404-422, 2017.

IMAFLORA. Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola. **Certificação agrícola**. 2015. disponível em: <http://www.imaflora.org/certificacao-socioambiental_agricola.php>. Acesso em 08 de dezembro de 2018.

INPI (Portugal). Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Marcas, Denominações de Origem e Indicações Geográficas**. 2015. Disponível em: <<http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=697>>. Acesso em 08 de dezembro de 2018.

ITO, N. C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JOHNSEN, R. E.; FORD, D. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers, **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 1002-15, 2006.

JOHNSON, J. L.; SOHI, R. S. The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 757-766, 2003.

- KALE, P.; SINGH, H. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p.981-1000, 2007.
- KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; MÖLLER, K. Alliance capabilities: A review and research agenda. **Industrial Marketing Management**, 2017.
- KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of management studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, 2004.
- KRETZER, J.; MENEZES, E. A.. A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 4, p.63-87, 2006.
- LAVIE, D. Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 12, p. 1187–1212, 2007.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, 31: 638-658, 2006.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative science quarterly**, p. 1-47, 1967.
- LEE, H.; KIM, M. S.; KIM, K. K. Interorganizational information systems visibility and supply chain performance. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 2, p. 285-29, 2014.
- LEISCHNIG, A.; GEIGENMUELLER, A.; LOHMANN, S. On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1049-1057, 2014.
- LEPAK, D. P., SMITH, K. G. TAYLOR, M. S. Value creation and value capture: A multilevel perspective. **Academy of Management Review**, 32(1), 180–194, 2007.
- LIN, G.T.; LIN, J. Ethical customer value creation: drivers and barriers. **Journal of Business Ethics**, 67(1), 93-105, 2006.
- LINCOLN, Y. S; GUBA, E. G. But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. **New directions for evaluation**, 1986(30), 73-84. 1986.
- LORENZONI, G; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, p. 317-338, 1999.
- LUVISON, D.; MAN, A. P. Firm performance and alliance capability: the mediating role of culture. **Management Decision**, v. 53, n. 7, p. 1581-1600, 2015.
- MACDONALD, G.; RYALL, M. D. How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value? **Management Science**, v. 50, n. 10, p. 1319-1333, 2004.

MACEDO, R. D. C., MARTINS, R. S., ROSSONI, L., & MARTINS, G. S. Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 330, 2017.

MAFRA, L. A. S. **Indicação Geográfica e construção do mercado: a valorização da origem no Cerrado Mineiro**. Tese (Doutorado em Ciências). 137 p. 2008. Instituto de ciências humanas e sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2008.

MAKADOK, R.; COFF, R., The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground Versus Reinventing the Wheel. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 10-13, 2002.

MAMAVI, O.; MEIER, O. ZERBIB. R. Alliance management capability: the roles of alliance control and strength of ties. **Management Decision**, v. 53, n. 10, p. 2250-2267, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica: Metodologia Qualitativa e Quantitativa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. S; ROSSONI, L., DUARTE, A. L. C. M; MARTINS, R. S. Supply chain relationships: exploring the effects of both relational and structural embeddedness on operational performance. **International Journal of Procurement Management**, v. 10, n. 5, p. 639-664, 2017.

MARX, K. **Capital: a critique of political economy**. London: Penguin Books, 1990.

MCGRATH, H. **Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs**. (PhD) Water Ford Institute of Technology. 2008.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p.41-64, 2014.

MIGUEL, P. L.S; BRITO, L.A.L; FERNANDES, A. R; TESCARI. F. V.C.S. Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 44, n. 7, p. 559-576, 2014.

MILAGRES, R. O desenvolvimento de capacidades em gestão de alianças: Uma revisão da literatura. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 2-12, 2013.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization and Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MINAYO, MC de S. **Fase de análise ou tratamento do material**. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, v. 7, 2000.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 63-76, 2003.

MÖLLER, K. HALINEN, A. “Business Relationships and networks: Managerial Challenge of Network Era”, **Industrial Marketing Management**, v. 28, n.4, p.413-427, 1999.

MONFERRER, D.; BLESA, A.; RIPOLLÉS, M. Catching dynamic capabilities through market-oriented networks. **European Journal of International Management**, v. 9, n. 3, p. 384-408, 2015.

MOURA, Erick de Freitas. **AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE CAFÉ DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO**. 2016. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.

MOUZAS, S., FORD, D. Contracts in asymmetric relationships. **IMP J.** 1 (3), 42–63, 2007.

NAGAI, D. K. **O processo de inovações para a criação de valor em denominação de origem em café no Cerrado Mineiro**. 142 f. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Tupã, São Paulo, 2016.

NAGAI, Douglas Ken; PIGATTO, Giuliana Aparecida Santini; QUEIROZ, Timóteo Ramos. Fontes e redes de informação na produção cafeeira do Cerrado Mineiro, MG. **Interações (Campo Grande)**, v. 17, n. 4, p. 655-670, 2016.

NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, Peter. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. **Journal of small business and enterprise development**, v. 17, n. 2, p. 260-278, 2010.

NISSEN, H. A.; EVALD, M. R.; CLARKE, A. H. Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public–Private-Innovation partnerships. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 3, p. 473-482, 2014.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

NUNES, R.; SILVA, V. L dos. S.; SAES, M. S. M.; SOUSA, R. N. R. L de.; SOUZA, R de. C. Incentives to differentiation strategies for Brazilian coffee producers. **Revista de Economia e Administração**, v. 12, n. 2, p. 165-179, 2013.

OLARU, Doina; PURCHASE, Sharon. Innovation network trajectories: the role of time and history. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 3/4, p. 342-353, 2015.

OLIVER, C. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, 33(4):543-561, 1988.

ORTEGA, A. C.; JESUS, C. M. **Café e Território**. A cafeicultura no Cerrado Mineiro. 1. ed. Campinas: Editora Alínea, 2012. v. 1. 246p.

ORTEGA, A. C.; JESUS, C. M. Território café do Cerrado: transformações na estrutura produtiva e seus impactos sobre o pessoal ocupado. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 3, p. 771-800, 2011.

PAGANO, A. The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: a literature review. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 38; p. 903–913, 2009.

- PAVLÍNEK, P.; ŽENKA, J. Value creation and value capture in the automotive industry: Empirical evidence from Czechia. **Environment and Planning A**, v. 48, n. 5, p. 937-959, 2016.
- PEMARTÍN, M.; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A. I. NPD collaboration in an asymmetrical investment context: A relational view. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 45, p. 1-17, 2017.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 141-161, 2005.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- PIRES, M. O. Programas agrícolas na ocupação do cerrado. **Sociedade e Cultura**, v. 3, n. 1, p. 111-131, 2000.
- PITELIS, C. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p.1115-1139, 2009. doi: 10.1177/0170840609346977
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.
- PREUSLER, T. S.; COSTA, P. R.; CRESPI, T. B. Capacidade Relacional em Alianças Estratégicas de Inovação: Um Ensaio Teórico para o Desenvolvimento de um Modelo Conceitual. In: VIII Encontro de estudos em estratégia - 3Es. **Anais...** Curitiba-PR, 2017.
- PREUSLER, T. S. et al. Capacidade Relacional Para Geração De Inovações Agropecuárias: Um Estudo Com A Embrapa E Seus Parceiros Externos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 2018, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Xxi Semead, 2018. p. 1 - 17.
- PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, p. 219-235, 2007. doi: 10.5465/amr.2007.23464055.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- RCM (Brasil). **Site oficial**. 2015. Região do Cerrado Mineiro. Disponível em: <<http://www.cerradomineiro.org/>>. Acesso em: 04 de abril de 2018.
- RCM. **Jornal do Cerrado Mineiro**. 2017. Impresso.
- REDONDO, Y. P.; FIERRO, J. J. C. Importance of Company Size in Long-Term Orientation of Supply Function: An empirical research. **Journal of Business and Industrial Marketing**. V. 22, n. 4, p. 236-248, 2007.
- REVISTA CAFEICULTURA. **Tipologia dos Cafés Especiais**. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?mat=15304>> Acesso 03/04/2018.

REYPPENS, C; LIEVENS, A; BLAZEVIC, V. Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 40-50, 2016.

RICHARDSON, M. Fundamentos da metodologia científica. **São Paulo**, 1999.

RITTER, T., GEMÜNDEN, H.G. “Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents”, **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p.747-755, 2003.

ROSSETTO, M. H; SEGATTO, A. P. Capacidades relacionais na gestão de alianças da blarver farmacêutica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p.182-211, abr. 2014.

RUMELT, R. P. What in the world is competitive advantage. **Policy working paper**, v. 105, n. 2003, p. 1-5, 2003.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, p.386-407, 2014.

SANTOS, C. B. KATO, H. T. A Influência das Capacidades Relacionais Internas e de Cooperação para a Reconfiguração das Empresas durante Processos de Inovação: Um estudo exploratório na Indústria Automotiva Brasileira. In: ENANPAD, 2016, **Anais...** Costa do Sauípe, BA, 2016. p. 1 - 15.

SACOMANO NETO, M.; CORRÊA, D. A.; TRUZZI, O. M. S. Transferência de conhecimento em redes de empresas: um estudo em uma planta modular da indústria automotiva. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 41, p. 33-56, 2015.

SARKAR, M. B.; AULAKH, P.; MADHOK, A., Process capabilities and value generation in alliance portfolios. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 583 – 600, 2009.

SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**. 2013.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192 – 1220, 2010.

SEBRAE (Brasil). **O que é Fairtrade: comércio justo**. 2015. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-que-é-Fair-Trade-\(Comércio-Justo\)?](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-que-é-Fair-Trade-(Comércio-Justo)?)>. Acesso em: 08 de dezembro de 2018.

SHENTON, A. K. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. **Education for information**, 22(2), 63-75. 2004.

SINGH, A. S. et al. Incubadoras do Paraná e a obtenção de recursos: Um estudo de multicasos sob a perspectiva das capacidades relacionais. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6., 2017, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: Vi Sigep, 2017. p. 1 – 15

SINGULANO, M. A. **Desregulamentação e Mudança Institucional no Mercado de Café: Um Estudo de Caso na Região das Matas de Minas**. 2015. 262f. Tese (Doutorado em

Sociologia) — Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SIVADAS, E., DWYER, F.R. “An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes”, **Journal of Marketing**, v. 64, n.1, p. 31-49, 2000.

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

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

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial Marketing Management**, 32(8), p. 677-693, 2003.

UTZ. **O que é a certificação UTZ?** 2015. Disponível em: <<https://www.utzcertified.org/pt/aboututzcertified/whatisutzcertified>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2018..

VARGAS, S. M. L; GONÇALO, C. R.; VASCONCELLOS, S. L. Capacidade de Relacionamento e a Capacidade Inovativa a Partir da Combinação do Ciclo de Vida de Capacidades. In: Encontro da ANPAD, 2016, **Anais...**Costa do Sauípe- BA, 2016.

VARMA, S. et al. Cultural determinants of alliance management capability—an analysis of Japanese MNCs in India. **Asia Pacific Business Review**, v. 21, n. 3, p. 424-448, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Zouain, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**, FGV, Rio de Janeiro, 2006.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WALTER, A., RITTER, T. GEMÜNDEN, H.G. Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. **Industrial Marketing Management**, 30(4), 365-377, 2001.

WANG, G; DOU, W.; ZHU, W.; ZHOU, N. The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. **Journal of Business Research**, 68(9), 1928–1936, 2015.

WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance capabilities: review and research agenda. **Journal of management**, v. 41, n. 1, p. 236-260, 2015.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic management journal**, p. 1087-1108, 1999.

YAN, Y.; ZHANG, S. H.; ZENG, F. The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, n. 6, p. 473–487, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

ZHANG, L; WANG, J.. Research on the relationship between relational capital and relational rent. **Cogent Economics & Finance**, v. 6, n. 1, p. 1431091, 2018. <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1431091>

ZHANG, S; LI, N; LI, J. Redefining relational rent. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 117, p. 315-326, 2016.

ZOLLO, M; WINTER, S. G . Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, 13(3), 339–351, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R.; VITA, C. L. R. de. Estudo de caso - Denominação de Origem do Cerrado - DO. In: **Estudos de caso sobre inovação na cafeicultura brasileira - 2016**. [s.l: s.n.]p. 84–105.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado aos superintendentes e presidentes das cooperativas e associações

Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos superintendentes e presidentes das cooperativas e associações

 <p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS</p>	<p>Universidade Federal de Lavras Programa de Pós-Graduação em Administração Departamento de Administração e Economia</p>	 <p>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA</p>
Identificação do Entrevistado (a)		
a) Formação _____		
b) Cargo do entrevistado na cooperativa/associação:		
c) Principais atividades desempenhadas:		

1) Como é o relacionamento da cooperativa/associação com os demais parceiros da rede?

(Há alguma cooperativa/associação de maior afinidade? Ou que faz mais parcerias? Qual a frequência dessas relações? A cooperativa/associação busca outras parceiras fora da rede? Por que?).

2) Quais os fatores ajudam ou ajudaram a cooperativa/associação a desenvolver melhor relacionamento com os demais parceiros da rede? (Exemplo: experiências anteriores, cultura?)

3) Quais são os benefícios dessa capacidade de relacionamento? Na sua cooperativa/associação como isso acontece?

4) Como a cooperativa/associação coordena aquilo que vem das parceiras? (informações/conhecimento/ recursos físicos. O que vocês tiveram que mudar e desenvolver para integrar ou manter as parceiras? / E as dificuldades e conflitos? Como foram superados?

5) Quando tem conflitos naturais dos relacionamentos, como vocês lidam?

(O que vocês fazem ou fizeram para lidar com os conflitos naturais nos relacionamentos? E as ligações emocionais entre os envolvidos? Como essa questão é trabalhada dentro da cooperativa/associação? E as dificuldades e conflitos? Como foram superados?

6) Como a cooperativa/associação controla o conhecimento gerado na parceira?

(O que vocês tiveram que mudar e desenvolver para lidar com a forma de obter conhecimento? E para proteger o conhecimento? E as dificuldades e conflitos? Como foram superados?

7) Como a cooperativa/associação explora oportunidades tecnológicas e de recursos humanos das parcerias?

(O que vocês tiveram que mudar e desenvolver para lidar com transferência de tecnologia? E para inovar de forma colaborativa? E as dificuldades e conflitos? Como foram superados?

8) A cooperativa/associação se adapta as parcerias?

(O que vocês tiveram que mudar e desenvolver para atender aos parceiros? Os resultados dessas alterações foram positivos? Como? E as dificuldades e conflitos? Como foram superados?)

9) Quais foram os frutos das parcerias, de ser uma entidade da Federação?

a) (Quais são os benefícios ou resultados? Como a cooperativa/associação incorporou esses frutos?)

b) Há geração de inovação de processos e produtos; Quais são os benefícios ou resultados? Como a cooperativa/associação incorporou esses frutos?)

c) E as dificuldades e conflitos? Como foram superados?

10) Como as cooperativas/associações compartilham conhecimentos e informações? E em sua da sua organização (Cooperativa ou Associação)? Como a cooperativa/associação incorporou esses conhecimentos e informações?) Como ela poderia incorporar?

a) Quais tipos de informações são compartilhadas? Com quais organizações? Existem atores, externos a essa rede, que são mais importantes que a Federação para a atuação da sua organização no que tange ao café? Se sim, quais são?

b) Há reuniões entre as partes envolvidas para discutir o andamento da parceira? Como elas são? Com que frequência elas ocorrem?

c) Existe alguma ação para mapear os conhecimentos e tecnologias que a sua organização (Cooperativa ou Associação) precisa para criar novas competências?

d) Existe algum documento que sintetize os conhecimentos alcançados na parceira? Esses documentos são formais ou informais?

e) Existe um banco de dados para registrar e disseminar os conhecimentos adquiridos na parceria?

f) Quais as principais dificuldades em compartilhar o conhecimento com os parceiros?

11) Como a cooperativa/associação compartilha recursos? Isso acontece na rede? E em sua da sua organização (Cooperativa ou Associação)? Como a cooperativa/associação incorporou esses recursos compartilhados?)

a) Há compartilhamento de infraestrutura? Quais são os benefícios ou resultados?

b) Há acesso a serviços técnicos? Quais são os benefícios ou resultados?

c) Há compartilhamento de mão de obra especializada? Quais são os benefícios ou resultados?

d) Há compartilhamento de competências já existentes? Quais são os benefícios ou resultados?

e) Quais as principais dificuldades em compartilhar os recursos com os parceiros?

12) Como acontece a coordenação/articulação entre cooperativas e Federação?

a) Há um planejamento das métricas de avaliação dos resultados da parceria?

b) Você acredita que os produtores vinculados à sua cooperativa ou associação aproveitam as oportunidades criadas pelas interações da rede? Comente a respeito.

c) Como a cooperativa/associação poderia aumentar/aprimorar o desenvolvimento de ativos e recursos complementares entre as cooperativas? Quais as dificuldades nesse processo?

d) Para você, de todo o potencial (negócios, alcance) que a cooperativa/ associação apresenta o quanto realmente ela consegue transmitir para seus associados? E para a rede? E para a Região do Cerrado Mineiro?

e) Quais as principais dificuldades nesse processo de captar o valor que foi gerado?

f) Para você, como a cooperativa/associação poderia capturar mais valor? E a rede, como um todo?

13) Há alguma coisa que você gostaria de acrescentar?

- Pedir documentos para caracterizar a cooperativa/associação. (ano da fundação; nº de associação; funcionários)

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) para colaborar com a pesquisa intitulada: “Influência das Capacidades Relacionais na Criação e Apropriação de Valor em uma Rede Horizontal no Agronegócio do Café do Cerrado Mineiro”, desenvolvida pela aluna Rita de Cássia Arantes, do Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Lavras, sob orientação do professor Cleber Carvalho de Castro.

Afirmo que aceitei em participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, tendo a finalidade exclusiva de colaborar com a pesquisa. Autorizo que a entrevista seja gravada e, posteriormente transcrita para futura análise, sendo minha colaboração de maneira anônima. O acesso e a análise das entrevistas se farão apenas pela pesquisadora e seu orientador.

Observação: Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas por meio dos seguintes contatos: Telefone: (37) 9 9927-3922/ ritadecassia.arantes@gmail.com

Lavras, _____ de _____ de 2018.

Rita de Cássia Arantes- Estudante UFLA

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

_____, _____ de _____ de 2018.

Assinatura do Participante