

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

Creation and capture of value in the dairy production chain: understanding the relational capabilities of actors

Rondinelli Heitor Resende Andrade¹
Universidade Federal de Lavras – UFLA
rondinelliandrade@hotmail.com

Rita de Cássia Arantes¹
Universidade Federal de Lavras - UFLA
ritadecassia.arantes@gmail.com

Cleber Carvalho de Castro¹
Universidade Federal de Lavras – UFLA
clebercastro@ufla.br

Andréa Aparecida da Costa Mineiro²
Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI
andreamineiro@uol.com.br

Resumo: Compreender como acontece e o impacto das relações interorganizacionais em cadeia de suprimento tem se mostrado um campo bastante promissor, e as capacidades relacionais se apresentam como relevantes nos processos de criação e captura de valor entre parceiros. Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo identificar os principais aspectos relacionais que potencializam e dificultam a criação e captura de valor pelos atores na cadeia de suprimentos do leite no sul do estado de Minas Gerais. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa com atores da respectiva cadeia, composta por produtores de leite, indústria de laticínios e varejo. Os resultados apontam para um relacionamento bastante conflituoso entre produtores e indústria, dificultando a criação e captura de valor entre esses elos, ao passo que, nas relações entre indústria e varejo o cenário se mostrou favorável, com relacionamentos

¹ Universidade Federal de Lavras — Trevo Rotatório Professor Edmir Sá Santos – CEP 37203-202 – Lavras (MG) – Brasil

² Universidade Federal de Itajubá — Bairro Pinheirinho – CEP 37500-903 – Itajubá (MG) - Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

consolidados para os processos de criação e captura de valor. O presente estudo trouxe evidências capazes de sugerir melhorias no âmbito dos aspectos relacionais entre atores ao longo do fluxo da cadeia estudada.

Palavras-chave – Capacidades Relacionais; Criação e Captura de Valor; Cadeia Láctea.

Abstract: Understanding how interorganizational relationships occur and their impact on supply chains has proven to be a very promising field, and the relational capabilities in the processes of creating and capturing value among partners have shown to be relevant. Therefore, this study aims to identify the main relational aspects that enhance and hinder the creation and capture of value by actors in the milk supply chain in the southern state of Minas Gerais. To this end, a qualitative research was developed with actors of this supply chain, which is composed of milk producers, dairy industry and retail. The results point to a very conflictual relationship between producers and industry, hindering the creation and capture of value between these links, whereas in the relationship between industry and retail the scenario was favorable, with consolidated relationships for the processes of creating and capturing value. The present study brought evidence capable of suggesting improvements in the scope of the relational aspects between actors along the flow of the chain studied.

Keywords – Relational Capabilities; Creation and Capture of Value; Dairy Chain.

Introdução

Os processos de cooperação interorganizacionais vêm a cada dia atraindo atenção de pesquisadores por envolverem estratégias que permitem as partes acesso a recursos complementares (Alves, 2015). A complementação de recursos é algo positivo para as empresas envolvidas (Garousi Mokhtarzadeh et al., 2020), já que nenhuma empresa possui todos os recursos que necessita para obtenção de vantagem competitiva. Além disso, o compartilhamento de recursos é, de certa forma, o gatilho para o início das parcerias (Dyer, Singh & Hesterly, 2018). No âmbito desses relacionamentos interorganizacionais emerge o construto “capacidades relacionais”, que trata da cooperação eficiente e eficaz, sendo compreendida como a capacidade de criar e manter parcerias ao longo do tempo (Dyer & Singh, 1998). De acordo com os autores citados, a compreensão dessas capacidades se modificou ao longo dos últimos anos, de uma concepção estática (Dyer & Singh, 1998), não levando em consideração modificações desses relacionamentos com o tempo, para uma abordagem dinâmica (Dyer, Singh & Hesterly, 2018), neste caso,

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

o entendimento é de que os relacionamentos podem se deteriorar com o tempo caso os preceitos desses relacionamentos não sejam revisados.

A relação comprador – fornecedor vem a cada dia ganhando mais espaço nas discussões acadêmicas pela capacidade desse relacionamento gerar vantagem competitiva (Fayezi & Ghaderi, 2021), especialmente aqueles relacionados à cadeia agroalimentar e às redes de parcerias de confiança (Amentae, Gebresenbet & Ljungberg, 2018). Neste contexto, a gestão eficaz das cadeias de suprimento se torna crucial para que a conexão global dos negócios se torne realidade (Lemma, Singh & Kaur, 2015). Essa cooperação vem sendo destacada como fonte de vantagem competitiva e sugere que a excelência dos negócios converge com a gestão eficiente dessas cadeias (Lambert & Enz, 2016). Nesta linha, a literatura tem enfatizado que as colaborações podem gerar diferentes formas de criação¹ e captura de valor aos agentes da parceria (Wang & Rajagopalan, 2015) a depender de como esses relacionamentos são gerenciados (Dyer, Singh & Hesterly, 2018).

Dentre as cadeias de suprimentos, as cadeias agroalimentares se tornaram complexas, extensas e estão cada vez mais organizadas. Neste contexto, o Brasil se tornou, por meio da tecnologia, um grande exportador de alimentos no que tange a produção de grãos (Leite, 2019). Não obstante a este bom desempenho do país na produção alimentar, um dos setores, o lácteo, ainda carece de melhores investimentos para se tornar de fato competitivo, e sobressair entre as grandes commodities brasileiras (Beber, Carpio, Almadani & Theuvsend, 2019).

Muito embora a gestão da cadeia de suprimento já tenha sua aplicação no agronegócio, ainda há que se explorar com mais detalhes os princípios estruturais da governança (Amentae, Gebresenbet & Ljungberg, 2018), bem como a eficiência dessas cadeias (Jouzdani & Govindan, 2021), e no caso do Brasil, garantir com mais profundidade a inovação neste campo (Smalci, Silva & Fernandes, 2020).

No que se refere aos relacionamentos interorganizacionais em cadeia agroalimentar, há vários estudos acadêmicos, porém não está claro na literatura como os relacionamentos podem impactar as

¹ “A criação de valor, é entendida na pesquisa, como sendo o resultado de distintas combinações de recursos que podem criar novas fontes de ganhos tais como novos bens, novos métodos, novos mercados ou novas fontes de suprimento” (Passiante & Ndou, 2006, p.135).

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

cadeias menos desenvolvidas (Amentae, Gebresenbet & Ljungberg, 2018), como é o caso da cadeia láctea do Brasil, onde se observa o baixo profissionalismo e capacidade competitiva limitada (Beber et al., 2019). Neste cenário, como o valor é criado e distribuído entre as empresas parceiras continua sendo uma questão promissora (Lee & Zhong, 2020). Para Alves et al. (2019), conhecer como os relacionamentos se desenvolvem e geram inovação nessas cadeias pode gerar implicações práticas, possibilitando aos gestores conhecimento e procedimentos aprimorados, podendo gerar crescimento em ambientes turbulentos e competitivos, tornando a criação de valor uma realidade possível entre parceiros.

Por fim, levando em consideração o contexto introdutório e justificativa acima, este trabalho está ancorado na seguinte questão: Como as capacidades relacionais dos atores influencia o processo de criar e capturar valor na cadeia de suprimentos do leite na região sul do estado de Minas Gerais? A partir desta questão norteadora, este artigo tem como objeto de pesquisa os principais elos da cadeia láctea, constituídos por produtores de leite, indústria de laticínio e varejo. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é identificar os principais elementos relacionais que potencializam e dificultam a criação e captura de valor pelos atores da cadeia de suprimento do leite no sul do estado de Minas Gerais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa com atores da respectiva cadeia. Ademais, este estudo pode contribuir com a literatura ao identificar os principais fatores relacionais que podem impactar de forma positiva ou negativa o fluxo comercial da cadeia, com possibilidades de auxiliar nas tomadas de decisões dos agentes públicos e privados na condução dos processos de profissionalização da mesma.

Revisão da Literatura

O sucesso de uma rede de colaboração depende da habilidade organizacional em desenvolver relacionamentos sólidos (Aro, 2016) e da capacidade dos atores em gerir esses relacionamentos (Bicen, Hunt & Madhavaram, 2021). Desta forma, as capacidades relacionais estão estabelecidas na rede de relacionamentos com intuito de acumular e refinar a base de recursos da empresa. Tais recursos envolvem competência técnica e interpessoal como gatilho para gestão eficiente de uma parceria (Costa, Junior, Porto & Martinez, 2018). Ademais, a capacidade de criar e manter parcerias é considerada uma das definições principais das capacidades relacionais (Dyer & Singh, 1998).

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

De acordo com a literatura, as capacidades relacionais possuem sentido convergente em relação a outras capacidades e competências, a saber: capacidade de rede (Chen, Ou-Yang & Chou, 2017; Zhang & Du, 2019; McGrath, Medlin & O'Toole, 2019; Cenamor, Parida & Wincent, 2019); capacidade dinâmica (Wang & Rajagopalan, 2015); capacidade da aliança (Al-Tabbaa, Leach & Khan, 2019); competência cooperativa (Chen, Hsiao & Chu, 2014); competência de rede (Sajilan & Tehseen, 2019) e competência da aliança (Llanos-Herrera & Andrade-Valbuena, 2017). Para Alves (2015) o termo capacidade, que é a rotina capaz de influenciar a atuação das empresas, e o termo competência, que é a capacidade de organizar recursos, são convergentes no âmbito das relações interorganizacionais.

Ainda de acordo com Alves (2015), as capacidades relacionais estão associadas à criação e combinação de recursos comuns com intuito de estimular a confiança, gerir conflitos e transferir conhecimento e informação, na busca pela geração de valor e crescimento mútuo da parceria. Essas capacidades podem gerar cinco dimensões (Alves et al., 2019), de acordo com a Quadro 1.

Quadro 1.

Dimensões das capacidades relacionais

Dimensões	Conceito
Coordenação	Capacidade de gestão de recursos, eficiência, sinergia e redução de conflitos na aliança.
Cultura	Lidar com a diversidade cultural, com valores, vínculos emocionais e sociais.
Conhecimento	Criar, usar e integrar conhecimento entre parceiros com intuito de desenvolver a aprendizagem.
Tecnologia	Foco em recursos tecnológicos integrando sistemas e recursos técnicos.
Coadaptação	Adequação de recursos e métodos de operação para obter maiores benefícios com a parceria.

Fonte: Alves et al. (2019).

Todas as cinco dimensões estão alinhadas à busca de resultados dentro da parceria, sendo o uso total de potenciais ativos e recursos na rede, o cerne dessas capacidades. Na mesma linha, Alves et al., (2019) salientam que essas dimensões permitem aos parceiros identificar procedimentos, rotina e ações que devem ser modificadas para desenvolver, com eficiência, essas capacidades. Segundo os autores, a capacidade de coordenação tem a ver com rotinas e ações que formalizem processos de gestão, permitindo o uso de recursos de forma eficiente; já a dimensão cultural é percebida em ações e projetos que visam reduzir conflitos gerados pela diversidade cultural; a dimensão conhecimento está relacionada à

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

capacidade de transferência de conhecimento entre parceiros; a dimensão tecnológica diz respeito às rotinas técnicas que estimulam a inovação colaborativa; por fim, a dimensão coadaptação traz para a parceria experiência de aprendizado. Ademais, a combinação dos recursos oriundos dessas dimensões pode gerar valor, bem como favorecer a consolidação mercadológica dos parceiros envolvidos.

O desenvolvimento das capacidades relacionais torna-se importante fator para a construção do conhecimento por meio da integração, possibilitando a criação de valor no âmbito da parceria (Aro, 2016; Costa et al., 2018), bem como coordenar relacionamentos entre cliente e fornecedor (Li, Zhou & Wu, 2017) permitindo às empresas criar, acessar e ampliar recursos inerentes à relações oriundas dessas parcerias (Aro, 2016; Almeida & Da Costa, 2018).

No contexto das relações interorganizacionais, as empresas estão cada vez mais adotando abordagens holísticas para práticas na colaboração com parceiros da cadeia de suprimentos ao invés de atuar isoladamente (Gölgeci, Gligor, Tatoglu & Arda, 2019). As cadeias de suprimentos são estruturas complexas com ampla capacidade de produção, armazenamento e logística, sendo o tempo um fator competitivo (Nurakhova, Ilyashova & Torekulova, 2020). De acordo com Nugraha e Hakimah (2019), há cinco etapas para alcançar o desempenho de excelência em uma cadeia, a saber: (i) nomear as pessoas certas; (ii) adoção de tecnologia avançada; (iii) cooperação externa; (iv) trabalho em equipe e (v) inovação. Já no âmbito relacional, Obayi, Koh, Oglethorpe e Ebrahimi (2017) chamam atenção para três aspectos importantes a serem observados na relação em cadeias, que inclui: (i) integração com fornecedor; (ii) duração das relações comprador-fornecedor, e (iii) compartilhamento das informações.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos tem como objetivo aumentar o desempenho financeiro e operacional de todos integrantes da cadeia (Nugraha & Hakimah, 2019). O ponto central deste gerenciamento é a capacidade organizacional de formar parcerias de alto conceito, coordenando-as de forma eficiente, o que gera possibilidades de alto desempenho, comparado às atuações singulares (Amentae, Gebresenbet & Ljungberg, 2018). Essa estratégia gerencial é um dos cerne para alcance da vantagem competitiva neste cenário (Nugraha & Hakimah, 2019), e deve buscar ganhos para todos os envolvidos (Storti, Paiva & Vieira, 2018). O diferencial competitivo está na gestão dos relacionamentos na cadeia de suprimento, ou seja, o fator relacional está intimamente ligado à vantagem competitiva

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

(Lambert & Enz, 2016). A importância dos relacionamentos na cadeia de suprimento aflora a recente ideia de que o mercado competitivo acontece entre as cadeias, e não mais entre as empresas que atuam de forma singular (Nugraha & Hakimah, 2019).

No que tange a cadeia do setor de alimentos, esta se refere a um sistema de processos, atividades e recursos entre partes interessadas, envolvendo a ligação entre produtor e consumidor (Ghadge, Kaklamanou, Choudhary & Bourlakis, 2017). Nesta ligação, há quatro principais fatores que sustentam as relações entre os atores: (i) compartilhamento de informações (ii) colaboração; (iii) benefício mútuo, e (iv) incentivo (Lemma, Singh & Kaur, 2015).

Haja vista a importância dos relacionamentos em cadeias de suprimentos, vale ressaltar que as empresas buscam ser parte de determinada cadeia com intuito de criar e capturar valor na rede de relacionamentos. De acordo com Skilton (2014), as capacidades combinadas de compradores e fornecedores podem produzir vantagem competitiva. Neste caso, a vantagem está relacionada à chamada criação de valor, que por meio da gestão de excelência desse valor, as empresas capturam maior parcela dos retornos advindos dessas combinações de capacidades (Skilton, 2014).

Alguns estudiosos afirmam que o conceito de criação de valor não deve restringir-se à perspectiva financeira, ao contrário, deve ser refletido sob um prisma amplo, envolvendo outros conceitos intangíveis, como spillovers de conhecimento, reputação (marca e imagem), aprendizagem e outros (Corte & Gaudio, 2014; Pavlínek & Ženka, 2016). Consequentemente, as definições e abordagens relacionadas ao valor devem ocupar-se de uma perspectiva sistêmica e não limitada exclusivamente aos indicadores financeiros. Esses autores propõem que o valor também pode ser visualizado como um bem intangível, deslocando assim, as definições e abordagens relacionadas ao valor para uma perspectiva sistêmica e não limitada exclusivamente aos indicadores financeiros. Já a captura de valor pode ser vista como a uma capacidade empresarial de capturar renda ou um valor imaterial recebido em troca de um valor de uso, criado para usuários em potencial (Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002). Além disso, conforme Zhao, Yu, Xu e Bi (2014) e Rai (2016) a apropriação de valor pode ser compreendida como sendo um processo conexo à competição.

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

No contexto da cadeia de suprimentos, a criação de valor considera as atividades que permitem aos clientes e fornecedores perceber progressivamente ascendência de determinado valor, ao passo que a captura de valor diz respeito ao progresso de garantir lucros da criação de valor, bem como o *modus operandi* da distribuição desses lucros entre parceiros (Sjödín, Parida, Jovanovic & Visnjic, 2020). O valor corresponde a diferentes faces, um, consumido pelo cliente (valor de troca), outro, pelo fornecedor (valor proprietário) e um terceiro, consumido pelas empresas envolvidas no relacionamento (valor relacional).

De acordo com Dyer, Singh e Hesterly (2018) há quatro componentes importantes para obter êxito na criação de valor no âmbito das parcerias, são eles: (i) ativos específicos de relacionamento; (ii) compartilhamento de conhecimento; (iii) recursos complementares e (iv) governança. Na mesma linha, os autores sugerem três componentes capazes de alavancar a captura de valor entre parceiros, a saber: (i) replicação dos recursos complementares do parceiro; (ii) investimento assimétrico em ativos específicos de relacionamento, e (iii) desenvolvimento de recursos adicionais (valor, raridade, imitabilidade e organização) por um dos parceiros. Em síntese, no Quadro 2, consta as definições dos componentes, que segundo Van Fenema e Keers (2018) podem promover um ciclo virtuoso de criação e captura de valor no âmbito das parcerias.

Quadro 2.

Definição dos componentes da criação e captura de valor

Criação de Valor	
Componente	Definição
Ativos específicos de relacionamento	Ativos idiossincráticos da parceria que podem gerar ganhos no relacionamento e redução de custos
Compartilhamento de conhecimento	Troca de conhecimento na parceria
Recursos complementares	Complemento resultante de uma parceria
Governança	Coordenação com intuito de reduzir custos e alavancar relacionamentos por meio da combinação de ativos, competências e conhecimento
Captura de Valor	
Componente	Definição
Replicação dos recursos complementares do parceiro	Habilidade para replicar o conhecimento ou recursos do parceiro
Investimento assimétrico em ativos específicos de relacionamento	Maior poder de barganha ao longo do tempo

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

Desenvolvimento de recursos adicionais	Desenvolver recursos valiosos para o relacionamento na parceria
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dyer, Singh e Hesterly (2018).

Na relação comprador-fornecedor, a dependência se torna aspecto importante, impactando na capacidade da empresa de criar e capturar valor (Schwieterman, Miller, Knemeyer & Croxton, 2020). Esta peculiaridade está em consonância com a ideia de Dries, Gorton, Urutyan e White (2014), ao sugerirem que na cadeia láctea, a relação entre produtor de leite e indústria se torna benéfica quando há um estreitamento relacional entre esses dois elos. Na mesma medida, Obloj e Zemsky (2014) salientam que a eficiência produtiva e integridade são complementos da criação e captura de valor na relação comprador-fornecedor. Em síntese, o relacionamento entre esses dois atores se solidifica de forma a impactar positivamente a criação e captura de valor na medida em que as características do construto capacidade relacional se forma entre eles.

Por fim, vale destacar a importância de uma linha tênue nas relações entre parceiros, ou seja, se a interação com o mesmo parceiro levar a maior probabilidade de criar valor, então o desempenho da parceria pode ser positivo, ao passo que, se a interação com este mesmo parceiro aumentar a captura de valor deste parceiro, a relação pode se deteriorar pela forma assimétrica de obter benefícios da relação (Wang & Rajagopalan, 2015). Nesta linha, Van Fenema e Keers (2018), chamam atenção para ambiguidade da cooperação, com episódios de conflitos bem como de ganha-ganha.

Metodologia

O presente estudo possui abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório. O objeto de estudo é a cadeia de suprimento do leite no sul de Minas Gerais, e para alcançar o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas em profundidade com atores da respectiva cadeia: produtores de leite, empresas de laticínio e varejo. Em relação aos produtores, dividiu-se os entrevistados entre representantes de produção de pequena, média e grande escala.

Com intuito de assegurar a boa qualidade da pesquisa, criou-se um roteiro para auxiliar na condução das entrevistas, permitindo ao entrevistador flexibilidade no direcionamento das mesmas. A

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

elaboração do roteiro se deu com base nas dimensões das capacidades relacionais e fatores da criação e captura de valor. Nesta linha, foi possível alinhar a condução das entrevistas ao objetivo da pesquisa. Foram entrevistados 23 atores participantes da cadeia láctea, divididos entre produtores de leite, empresas de laticínio e varejo. As entrevistas ocorreram entre outubro (2020) a março (2021) com tempo médio de 28 minutos cada. A gravação aconteceu com o consentimento de cada entrevistado, por meio de dispositivo de gravação para as entrevistas presenciais, e uso do recurso de gravação disponível na plataforma Google Meet para entrevistas online.

Para mapeamento da população de pequenos, médios e grandes produtores de leite, utilizou-se a estratégia da bola de neve. Neste caso, foi possível identificar algumas associações não formais de produtores que auxiliou na identificação de entrevistas chaves no contexto de grandes, médios e pequenos produtores. Tais associações são formadas com intuito de negociar maior volume de leite junto à indústria e por consequência negociação de melhores preços. Essa categorização de porte dos produtores levou em consideração o nível tecnológico da propriedade e a produção diária, até 400 litros classificado como pequeno, de 400 a 800 litros classificados como médio e acima de 800 litros classificados como grande produtor. Todos produtores participantes da pesquisa são fornecedores diretos da indústria, isentos de intermediações de cooperativas.

Para o acesso às indústrias de laticínios, foi feito um levantamento através do Sindicato da Indústria de Laticínios de Minas Gerais (SILEMG). Foi levado em consideração, para seleção dos laticínios, o volume diário de processamento de leite, portfólio de produtos e abrangência de região para captação do leite. Empresas de pequeno, médio e grande porte fizeram parte da amostra, com média diária de 18.000, 40.000 e 90.000 litros de leite processados, respectivamente. Neste caso, sete empresas fizeram parte do recorte, duas delas são consideradas de pequeno porte, operando com portfólio de dois produtos e com abrangência comercial em microrregiões do sul do estado de Minas Gerais. Na classificação de médio porte, três empresas, com portfólio variando entre cinco e dez produtos, foram entrevistadas. Neste porte, a abrangência comercial contempla os estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. Por fim, duas empresas de grande porte participaram da pesquisa. Este porte possui portfólio acima de dez produtos, com abrangência comercial envolvendo todo o território nacional.

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

Em relação ao varejo, o processo de abordagem dos entrevistados se deu por meio de canais de comunicação das empresas e redes sociais dos profissionais responsáveis pela gestão de suprimentos lácteos. Neste elo, as redes varejistas de pequeno porte possuem abrangência comercial em apenas uma cidade, de porte médio em pelo menos três cidades, e as de grande porte em micro regiões. Portanto, a partir das entrevistas com os representantes dos três elos da cadeia láctea mineira foi possível confrontar e confirmar os dados obtidos. O Quadro 3 sintetiza o número de entrevistados de cada elo.

Quadro 3.

Síntese dos entrevistados.

Porte das empresas	Produtores de leite	Empresas de laticínios (indústria)	Varejo	Total
Pequenos	4	2	1	6
Médios	3	3	2	8
Grandes	3	2	3	8
Total	10	7	6	23

As entrevistas foram pautadas e operacionalizadas pelas dimensões das capacidades relacionais e por fatores da criação e captura de valor. As dimensões das capacidades relacionais adotadas nesta pesquisa foram: coordenação, cultura, conhecimento, tecnologia e coadaptação (Alves *et al.* 2019). Na mesma linha estão os componentes da criação de valor, a saber: ativos específicos de relacionamento, compartilhamento de conhecimento, recursos complementares e governança (Dyer, Singh & Hesterly, 2018). Por fim utilizou-se as dimensões da captura de valor: replicação dos recursos complementares do parceiro, investimento assimétrico em ativos específicos de relacionamento e desenvolvimento de recursos adicionais (Dyer, Singh & Hesterly, 2018). Para análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Análise dos Resultados

Nesta sessão, os resultados são apresentados conforme os relacionamentos entre os elos da cadeia: (elo 1) produtor de leite; (elo 2) indústria (setor de captação de leite e setor comercial); e, (elo 3) varejo (setor de suprimentos de lácteos). No elo 2 (indústria), o setor de captação de leite é estruturado conforme

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

a demanda por leite cru. Neste setor há uma equipe técnica responsável pela negociação do leite junto ao produtor. Essa negociação versa, na maioria dos casos, sobre volume, preço e qualidade do leite. Na relação produtor e indústria não há contrato que formalize o fornecimento de leite, convergindo assim com os resultados de Silva (2018) ao sugerir ausência desses contratos. O motivo, segundo o autor, é o foco do produtor no preço do leite e a não previsibilidade do preço futuro pela indústria, o que acaba dificultando a relação contratual. Já no contexto da relação indústria e varejo, é comum o estabelecimento de contratos que formalizam a troca comercial.

A estrutura da cadeia estudada bem como a operacionalização da pesquisa ocorreu conforme as relações apresentadas pela Figura 1.

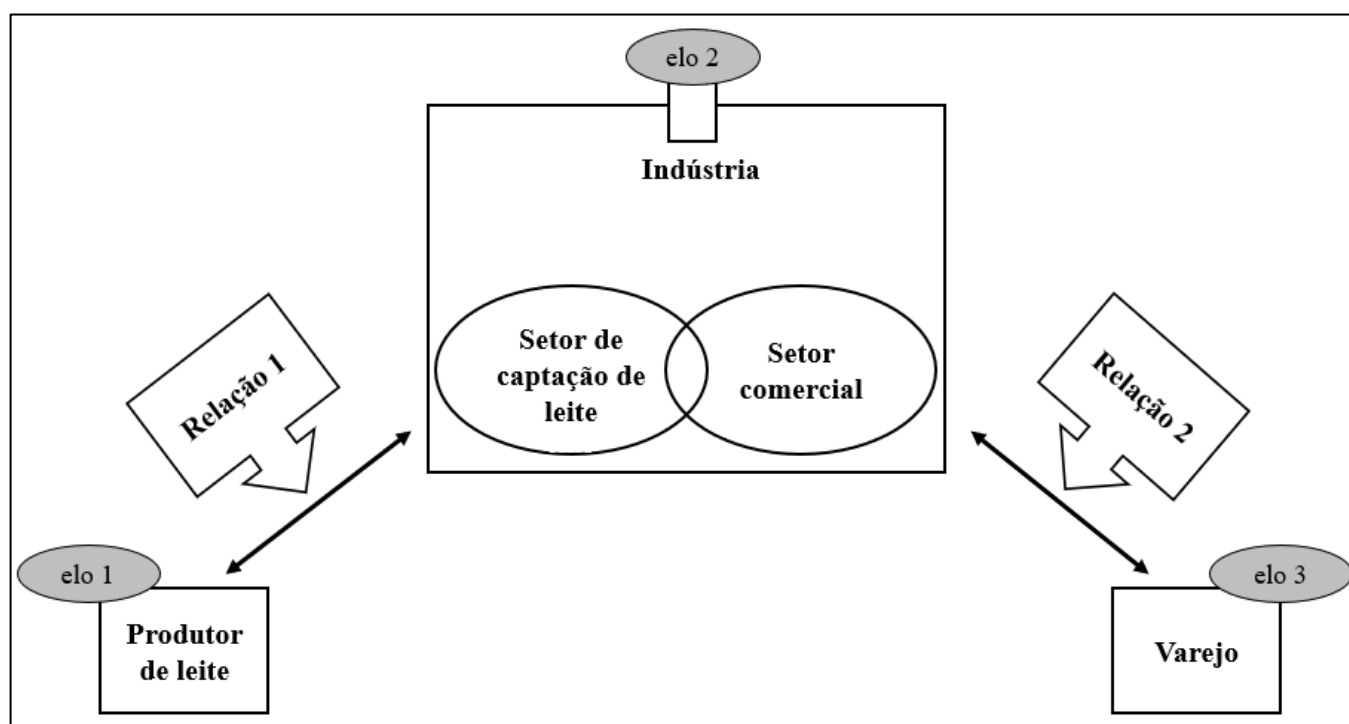


Figura 1. Relacionamento dos elos da cadeia láctea.

Capacidade relacional entre produtor e indústria

A partir da análise das cinco dimensões das capacidades relacionais dos atores envolvidos no

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

relacionamento entre produtor de leite e indústria, foi possível observar problemas estruturais presentes no elo primário. A maioria dos pequenos produtores é descapitalizada, com baixa inovação tecnológica, somado a profissionalização deficitária e baixa interação com a indústria. Não obstante, os médios e grandes produtores estão atentos ao mercado de lácteos, promovendo a eficiência da propriedade com níveis tecnológicos de alto padrão, buscando parcerias que atendam aos anseios da atividade. Apesar do desempenho tecnológico dos grandes e médios produtores, essa **tecnologia**, na visão deles, não pode ser considerada fruto da parceria com a indústria de laticínios e sim uma exigência do mercado, conforme o relato:

“Não, minha tecnologia eu que busquei, tudo eu que busquei para atender o mercado. Bom, o laticínio que eu vendia tinha um incentivo na questão de genética, mas na minha opinião é um atraso genético” (Produtor 4 - grande produtor).

Para os pequenos produtores, a falta de união entre eles acaba prejudicando o desempenho da produção. Segundo este nicho de produtores, a coordenação por melhores condições de mercado deveria partir do elo da produção de leite, denotando a **dimensão de coordenação** na visão deles, conforme relatos:

“Então, a falta de união do produtor rural que faz o preço do leite ficar ruim. Porque o produtor, [...] nenhum quer saber o que o outro faz,” (Produtor 2 - pequeno produtor).

Já em relação à captação de leite na indústria, os resultados mostram que ainda há muito a ser feito na relação com o elo primário. Entre os principais argumentos do elo indústria, em relação ao elo da produção de leite, estão: (i) adequação por qualidade, (ii) profissionalismo, e (iii) critérios na compra do leite. Neste sentido, as **dimensões coordenação e tecnologia** estão presentes nestas questões levantadas por esses atores, ainda que de forma não efetiva no âmbito relacional. Os depoimentos a seguir ilustram este entendimento:

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

“O que eu vejo é a falta de critérios na compra do leite” (Indústria - captação 4). “Há um problema de ordem estrutural que precisa ser resolvido” (Indústria - captação 3).

Esse tipo de situação indica a ausência de coordenação entre os atores com intuito de beneficiar a parceria, prevalecendo a falta de interligação entre parceiros. Neste sentido, não há sentimento de pertencimento ao grupo (Alves, 2015), e a falta de sincronização dos trabalhos com o parceiro acaba gerando conflitos relacionais. É possível perceber que não há comunicação capaz de alinhar interesses. A exemplo disso, está o processo de assistência técnica oferecido pela indústria ao produtor, esse processo consta na maioria das indústrias, de acordo com relato de uma delas:

“O compartilhamento de tecnologia, eles (produtor) entendem como um benefício para eles” (Indústria - captação 5).

O depoimento acima indica clara assimetria de interesses na relação com os produtores. Por um lado, o produtor em geral não percebe o benefício da possível transferência de tecnologia, e este movimento não é capaz de surtir efeito desejável na produção, ao passo que, na percepção da indústria este movimento é visto como positivo.

Outra situação que agrava os relacionamentos no âmbito da **dimensão de coordenação** é o preço do leite. Neste caso, o produtor toma conhecimento do valor do litro vendido apenas no ato do pagamento, que segundo eles, causa extrema dificuldade em gerenciar suas atividades. Já em relação à indústria, tornar regra a antecedência da divulgação do preço do leite ao produtor é complicado, pois o mercado futuro é muito volátil, o que dificulta indexar o valor ao longo dos meses.

Em relação a **dimensão cultural** da relação 1, percebe-se vários conflitos de percepção de valores envolvendo relações entre esses atores. A desconfiança do produtor em relação à indústria está, na maioria dos casos, relacionada a precificação do leite. Neste sentido, de acordo com alguns produtores, há grande dificuldade em alinhar o preço do leite junto à indústria, principalmente quando há defasagem do preço pago em relação ao mercado. Essa situação acaba forçando o produtor a encerrar a parceria em busca de melhores preços e condições. Há relatos de oportunismo quando é decidido iniciar o fornecimento de leite

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

a uma nova indústria, que segundo alguns produtores, há retaliação por parte da antiga parceira na condução do último pagamento, conforme o depoimento:

“Seis centavos ele tirou (antiga parceria), eu recebi menos que vários produtores que eu conheço. A gente ia reclamar, ia ligar, eu fiquei muito... como que diz... insatisfeito com essa postura dele (antiga parceria) que eu não esperava, você entendeu? No meu leite aí é muito dinheiro, é mais de seis mil reais, você entendeu?” (Produtor 4 - grande produtor).

O preço do leite é o fator principal, segundo os produtores, de desgaste relacional, impossibilitando o compartilhamento de recursos e estímulo para uma parceria duradoura. Neste caso, é possível observar que não há interações entre as partes com intuito de afinar interesses e equalizar os valores da parceria, o que poderia gerar oportunidades, reduzir conflitos e melhorar o relacionamento (Ngugi, Johnsen & Erdélyi, 2010).

Em relação à indústria, ainda no contexto da **dimensão cultural**, a qualidade do leite fornecido pelo elo da produção de leite, ainda permanece em patamares muito abaixo do esperado. Muitas dessas indústrias relatam dificuldade em nivelar a qualidade do produto no fornecimento. Segundo a indústria, a tradição regional influencia profundamente os aspectos de melhoria contínua na produção de leite.

“Eu tive fatos que eu tive que descartar uma linha inteira (se referindo a uma rota de produtores de leite) de uma determinada região aqui por um problema muito sério, ou seja, produtores dessa região insistiram em enviar o produto com resíduos de antibiótico” (Indústria - captação 1).

Esse tipo de situação gera desgaste na relação com o produtor, e a indústria, por sua vez, tenta sanar estes conflitos com o envio de equipes nas propriedades que insistem nesta prática. O uso de antibiótico, relatado acima, está relacionado ao tratamento de alguma infecção no animal em lactação. A administração do antibiótico é permitida desde que o proprietário obedeça ao período de carência estipulado pelo fabricante deste medicamento. Durante o período de carência, o leite precisa ser descartado na propriedade, sendo proibido o envio a indústria. O envio do leite contaminado à indústria prejudica toda programação de produção, além da possibilidade do risco à saúde humana. Esta situação sugere um

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

vácuo no que realmente consistem valores e culturas comuns na parceria (Ngugi, Johnsen & Erdélyi, 2010) entre produtor de leite e indústria.

No que se refere à **dimensão conhecimento**, foi possível observar falta de comunicação na relação entre produtor e indústria, o que acaba gerando, por consequência, precariedade na difusão de conhecimento proporcionado pela parceria. Em alguns casos ocorrem iniciativas de proporcionar conhecimento ao produtor por meio de cursos. Não obstante, o produtor não compreende este movimento como sendo favorável à sua atuação profissional na atividade leiteira, de acordo com o relato:

“Até uma vez eles bancaram um curso de gestão pra gente, muito bom, da clínica do leite. É um curso muito bom, eles bancaram uma metade e nós bancamos a outra metade. Passaram poucos meses, 90% dos que fizeram o curso saíram do laticínio por algum motivo ou eles (laticínio) dispensaram. Então, estranho, você vai investir numa pessoa e depois vai dispensar aquela pessoa, então... é mais uma questão de marketing do laticínio mesmo” (Produtor 4 – grande produtor).

Para alguns produtores não há movimento efetivo de difusão de conhecimento vindo da indústria. Por outro lado, principalmente para os grandes produtores, há grande dificuldade em tornar concreta a ideia de profissionalização dos produtores, que são, na grande maioria, de baixa escolaridade e fechados a novas ideias. Neste sentido, mesmo se houvesse o esforço da indústria em criar canais de difusão de conhecimento, haveria barreira na aceitação de aprimoramento profissional no elo da produção leiteira.

Sob a ótica da indústria, a maioria cita informativos e visita a campo como difusão de conhecimento. Entre os principais assuntos abordados nessa interação, estão as questões relacionadas ao manejo da produção leiteira, principalmente nos quesitos básicos de qualidade. Este tipo de trabalho foca nos pequenos produtores, conforme relato da indústria:

“Há alguns informativos que a gente envia mensalmente, mas basicamente o trabalho é no campo mesmo. O pequeno produtor é quem precisa de ajuda, o grande já sabe o que fazer. A partir do momento que você passa o conhecimento você precisa cobrar” (Indústria - captação 2).

Entre as indústrias há um sentimento de que é preciso melhorar a difusão de conhecimento com os produtores. Se por um lado, a percepção do produtor de que o conhecimento oferecido pela indústria é

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

incipiente ou nulo, por outro, a indústria consegue, por meio das visitas a campo, absorver particularidades da produção e traduzir em objetivos e metas universais, permitindo aplicação em todas as propriedades. Este conhecimento adquirido pela indústria, em síntese, está relacionado ao manejo da qualidade do leite na produção.

Em relação à **dimensão de coadaptação**, percebe-se certo movimento entre os produtores de leite em criar grupos com intuito de reunir forças em busca de novas negociações e consequentemente novas indústrias parceiras. Ao iniciar novas parcerias com a indústria, novas exigências passam a existir, sempre visando a qualidade do produto. Para alguns produtores, adequações às novas exigências geram facilidades em obter futuros parceiros, além de manter a produção atualizada diante das demandas do mercado.

“O grupo (entre produtores) ajudou muito, sozinho era pesado demais, inclusive para a gente melhorar nossa estrutura de produção. A indústria que a gente negociou agora gostou demais das instalações, que foram exigência da antiga parceria” (Produtor 1 - médio produtor).

Há consenso entre os produtores de um processo de melhoria contínua na propriedade para atender as demandas do mercado, entre elas estão a questão da ordenha mecânica e o sistema de resfriamento do leite, que são pontos básicos de atendimento aos padrões de qualidade. Outro fator importante é o controle de antibiótico feito no ato da coleta do leite. Esse teste acusa partículas de antibiótico no leite, obrigando o produtor a controlar todo o sistema produtivo. Essas adaptações ao mercado e ao fornecimento de leite na atual indústria, ainda que bastante básicos, se mostrou efetivo em todos os produtores entrevistados.

Em relação à indústria, um ponto que chama atenção na dimensão de coadaptação é a discrepância dos perfis de produtores, desta forma, a indústria precisa estar atenta aos produtores de baixa profissionalização, principalmente quando o assunto é qualidade. Nesta linha, as indústrias buscam constantemente alinhar as definições e quesitos para o fornecimento de leite, haja vista a mudança desses perfis a depender da região, como já relatado na dimensão cultural. Neste sentido, há sempre necessidade de elaborar planos periódicos a fim de buscar adequações mínimas para a compra do leite nos mais diversos cenários de produção, conforme relato:

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

“A cada três anos a gente dá uma melhorada, uma repaginada, porque o negócio é muito dinâmico, então o desafio e a carência do produtor mudam de acordo com a região e de acordo com o passar do tempo. É muito importante manter alinhado os mais diferentes perfis de produtores aos quesitos básicos de fornecimento, e isso passa pela nossa gestão” (Indústria - captação 7).

As formas de coadaptações na relação 1 se resume principalmente na comercialização do leite. O elo da produção de leite constantemente busca novos compradores e por consequência novos moldes de exigência de fornecimento são estabelecidos. Neste elo, a coadaptação dependerá exclusivamente do perfil do produtor, ou seja, a profissionalização do mesmo está correlacionada à capacidade de adaptação a novas demandas. Por outro lado, a indústria busca constantemente atenuar esses perfis aos quesitos mínimos exigidos de fornecimento.

Criação de valor na relação entre produtor e indústria

Para compreender as ações dos atores que proporcionam criação de valor, os quatro componentes sugeridos por Dyer, Singh e Hesterly (2018) foram analisados no contexto da relação produtor-indústria. Nesta linha, os autores sugeriram formas de criar valor a partir dos **ativos específicos de relacionamento; compartilhamento de conhecimento; recursos complementares e governança**.

Uma das premissas do componente **ativo específico de relacionamento** é a localização dos parceiros, que de acordo com Dyer e Singh (1998) podem reduzir significativamente os custos. Não obstante ao sugerido pelos autores, de forma geral, os fornecedores de leite e a indústria não operam próximos, o que acaba dificultando a criação de valor pelo ativo específico de relacionamento. Outro fator impactante, já tratado anteriormente, são os conflitos relacionados à precificação do leite, que acaba gerando incerteza aos produtores, que por consequência obriga-os a operar sob custo mínimo o tempo todo. Um dos pontos importantes da criação de valor é a possibilidade de redução de custo por meio dos ativos de relacionamento, o que não tem sido observado na relação entre produtor e indústria.

“A falta de previsibilidade do preço do leite faz a gente trabalhar no custo mínimo o tempo todo, com preço alto e com preço baixo não muda nada” (Produtor 8 - grande produtor).

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

Neste caso, o relacionamento entre produtor e indústria não pode ser considerado influência positiva em relação à redução de custos nas propriedades. Para os produtores, o futuro da atividade está condicionado ao preço do leite, e a falta de transparência desta precificação acaba prejudicando o relacionamento e consequentemente a criação de valor. Essa falta de comunicação prejudica o trabalho conjunto, impedindo a otimização dos custos e segurança para o negócio, resultando, na maioria dos casos, encerramento da parceria.

Ao analisar o depoimento da indústria, a maioria relata processo de comunicação estável com o produtor, principalmente em relação aos parâmetros de qualidade do produto, e que essa comunicação garante ganhos efetivos para ambas as partes. Por outro lado, foi evidenciado várias barreiras para criação de valor na relação com o produtor sob a ótica da indústria. A indústria 1 relatou que precificação do leite ao produtor precisa ser profissionalizada, tanto para o fornecedor ter uma perspectiva de receita quanto para a indústria ter uma perspectiva de gastos. Observou-se que o relato desta indústria está em consonância com todos os produtores. Ainda em relação a barreiras para criar valor na relação 1, muitas empresas citaram a profissionalização, a cultura, a qualidade do leite e a falta de critério na compra do leite, conforme relatos:

“Somos muito amadores como forma reativa de pagamento ao fornecedor, nós não temos uma curva linear ou um sistema de transparência para precificação futura do leite” (Indústria - captação 1).

“Eu acho que... o complexo ainda é algumas empresas fazendo aquilo que está fora do mercado. Não há alinhamento de preços, tem empresas baixado o preço e outros ludibriando o produtor em pagar mais” (Indústria - captação 6).

Neste último caso, algumas empresas relataram que entre elas há aquelas que oferecem ao produtor certo subterfúgio no ato da negociação, entre os casos estão o de pagar o mesmo preço do concorrente, porém abrir mão das exigências por qualidade. Esta situação acaba gerando conflitos entre as empresas e ao mesmo tempo reforçando a falta de transparência na precificação do leite. Neste sentido, a criação de valor na parceria produtor-indústria se torna ainda mais difícil.

Na relação entre produtor e indústria, o **compartilhamento de conhecimento** se mostrou

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

controverso no processo de criação de valor. Por um lado, a indústria tem buscado fornecer assistência técnica nas propriedades ou mesmo por meio de informativos periódicos. Por outro lado, o produtor não percebe este movimento como um benefício mensurável na operação da atividade. Ao analisar o elo com maior potencial em criar valor, a indústria se mostrou mais eficiente. Neste ponto, as equipes técnicas têm um papel estratégico em definir padrões sob diferentes realidades de produção de leite com intuito de expandir os controles de qualidade do produto nas fazendas.

As entrevistas mostraram que não há consenso em relação aos **recursos complementares** na parceria. Na indústria, os planos de assistência técnica ao produtor se mostraram mais efetivos. No entanto, o produtor não percebe este movimento da indústria como algo capaz de gerar valor na parceria, e sim um instrumento de cobrança que não evolui para benefícios.

“Recurso do laticínio? Nada, nenhum. De vez em quando, quando a qualidade dá ruim manda alguém aqui pra vir amolar” (produtor 3 - pequeno produtor).
“Temos uma equipe de assistência voltada a orientações de qualidade, a empresa ganha e o produtor também” (Indústria - captação 4).

De modo geral a complementação não exerce impacto na criação de valor. No caso da indústria, o plano de assistência técnica poderia alavancar a criação de valor na parceria, desde que os produtores percebessem a iniciativa como benefício a ambas as partes.

No que se refere à **governança** na relação entre produtor e indústria, não há salvaguardas que minimizem os custos de operações em parceria. O fornecimento de leite é isento de contratos escritos, prevalecendo negociações informais pautadas pela desconfiança, de um lado o produtor em relação ao preço do leite, e de outro a indústria no que tange qualidade do leite negociado. No caso da governança, Dyer e Singh (1998) salientam que a baixa interdependência de recursos facilita a troca de parceiros sem penalidades. Nesta linha, o que se observa nesta relação vai de encontro ao sugerido pelos autores, ou seja, parcerias inconsistentes, falta de transparência no preço e na qualidade do leite, resultam na rápida ruptura das parcerias com baixos custos de operações.

A principal barreira para criação de valor evidenciada nesta relação é a precificação do leite e a

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

profissionalização do produtor. De um lado, o produtor segue em uma parceria sem os rumos definidos de sua atividade, e de outro, a indústria ainda é penalizada com a qualidade do leite em seus processos produtivos.

Captura de valor na relação entre produtor e indústria

Com intuito de identificar as ações praticadas pelos agentes que resultam em oportunidades de capturar valor, levou-se em consideração três fatores sugeridos por Dyer, Singh e Hesterly (2018). Neste sentido, os entrevistados opinaram em relação a captura de valor sob a ótica dos fatores: **replicação dos recursos do parceiro; investimento assimétrico em ativos específicos de relacionamento; e desenvolvimento de recursos adicionais.**

Em relação à **replicação dos recursos do parceiro**, Dyer, Singh e Hesterly (2018) salientam que o poder de barganha na parceria pode ser modificado à medida que uma organização tem maior capacidade de replicar o conhecimento ou recurso do parceiro, e que a organização que detém habilidades de absorver este conhecimento e recursos, poderá ter maior chance de se apropriar da maior parte do valor criado.

Sob a alegação dos autores acima, na relação produtor-indústria, a probabilidade de apropriar-se da maior parcela do valor criado está relacionada à indústria. Neste contexto, foi possível perceber que o valor apropriado se concentra principalmente no conhecimento proporcionado pela parceria. Para a efetividade dos padrões de qualidade do leite no elo da produção de leite, a indústria cria ações com intuito de padronizar este fornecimento sob a realidade de diferentes perfis de produtores. Estas ações são implementadas, e conforme o resultado, a replicação acontece em outras regiões. Foi possível perceber certa *expertise* da indústria em absorver este conhecimento e replicá-lo.

“A gente começou um trabalho piloto de assistência gerencial em uma propriedade, o resultado foi tão bom que a gente conseguiu aumentar a captação neste produtor, o que converteu em benefício para a fábrica. Vamos replicar isso em outras propriedades” (Indústria - captação 2).

Pelo fato de o produtor não ter conhecimento concreto da precificação do leite no fim de cada mês, eles entendem que o maior beneficiado na parceria é a indústria, que segundo eles, assume vantagem ao

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

não revelar o preço de forma antecipada, e a maior parte do valor, na visão dos produtores, é capturado pela indústria. Os produtores não percebem benefício da captura pelo conhecimento ou por recursos do parceiro.

No que se refere a **investimento em ativos específicos de relacionamento**, o parceiro que disponibiliza recursos mais valiosos na parceria poderá obter maior poder de barganha e consequentemente apropriar-se de maior valor criado pelo relacionamento (Dyer, Singh & Hesterly, 2018). Nesta linha, a indústria é capaz de obter maiores benefícios pelo posicionamento no mercado e pelas iniciativas de controle de qualidade do leite junto ao produtor. A relação indústria-produtor acontece com baixa interdependência de recursos, prevalecendo alta possibilidade de rápida dissolução da parceria. O poder de barganha está vinculado à troca de indústria pelo produtor quando há divergência no preço do leite, e a suspensão da coleta do leite pela indústria quando a qualidade não atende aos padrões exigidos. Nos dois casos, este poder de barganha se refere a melhores preços pelo produtor, e qualidade dentro das normas estabelecidas pela indústria.

Em se tratando do **desenvolvimento de recursos adicionais**, o que se vê são os projetos de assistência técnica que as indústrias inserem na parceria de acordo com o perfil do produtor. Muito embora sejam ativos adicionais que poderiam potencializar os relacionamentos e consequentemente alavancar a captura de maior parte do valor criado no relacionamento pela indústria, o que se observa são relacionamentos puramente comerciais, e como dito antes, com rápida dissolução. O produtor, de forma geral, não inicia uma parceria buscando desenvolver ativos de relacionamento capazes de propiciar maior parte do valor criado. A política de precificação do leite, mais uma vez contribui para as dissoluções das parcerias.

A falta de confiança, principalmente do produtor para com a indústria, acaba prejudicando a criação de valor e consequentemente a captura de parte desse valor. Neste sentido, o acesso aos componentes da captura de valor não acontece de forma complementar na relação.

Capacidades relacionais na relação entre indústria e varejo

As dimensões aqui analisadas são as mesmas contidas na relação entre produtor e indústria. Nesta

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

relação, consta a análise das capacidades relacionais da indústria (setor comercial) e do varejo, conforme a Figura 1. Desta forma, foi possível perceber certo grau de influência dessas capacidades nesta relação, de modo que o compartilhamento de informações e a confiança nestas parcerias se mostraram mais efetivos ao serem comparados com a relação produtor-indústria.

No que se refere à **coordenação**, foi possível perceber influência positiva para esta dimensão entre os agentes. Várias ações de coordenação na parceria foram relatadas, o que acaba sugerindo profissionalismo e consequentemente capacidades de buscar iniciativas gerenciais que aperfeiçoam esta relação. Várias empresas relataram parcerias de mais de trinta anos, o que denota forte gestão para a condução das parcerias. O relato abaixo apresenta este contexto sob a ótica de uma das indústrias:

“Eu tenho cliente de mais de 30 anos. Outro dia o caminhão de um dos nossos clientes foi roubado com mercadoria da nossa empresa, eu liguei e falei: como que eu posso te ajudar? Eu te dou desconto ou... não pode faltar produto... como que eu posso te ajudar nesse prejuízo aí” (Indústria - comercial 1).

É possível perceber certo esforço por parte da indústria em atenuar os problemas na parceria, por mais que eles estão endereçados ao cliente. Este tipo de gerenciamento acaba fortalecendo a parceria, bem como proporcionando, por meio da manutenção desses relacionamentos, parceria de longo prazo.

No caso do varejo a coordenação do relacionamento é vista como fonte de vantagem competitiva. Neste contexto, várias ações de comunicação e construção de relacionamentos acontecem, sugerindo forte plano de coordenação entre os agentes, o que possibilita resultados positivos no âmbito da parceria. O depoimento a seguir denota este esforço:

“Eu sempre quis ter meus fornecedores bem próximos de mim, eu acabo trazendo uma condição diferente pra dentro da minha empresa” (Varejo 2).

Em relação à **dimensão cultural**, percebe-se certa dificuldade da indústria em negociar com as grandes redes varejistas nacionais, várias delas relataram nem tentar iniciar uma negociação por compreender processos totalmente engessados. Para a indústria, em redes regionais, de pequeno e médio

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

porte, há compatibilidade de percepção de valores, tornando a confiança realidade na parceria. Neste caso, muitas negociações e até mesmo pós-venda acontecem com base na confiança, principalmente entre as antigas parcerias.

“As grandes redes (nacionais) se tornam inviável negociar com elas, elas exigem tanto que torna difícil, há uma discrepância de valores. É mais fácil negociar com os menores, principalmente os antigos parceiros” (Indústria - comercial 2).

Na visão das indústrias, se for para criar parceria com as grandes varejistas nacionais é preciso uma gestão aprofundada, pois os contratos custam muito caro e a margem da indústria pode ficar prejudicada. Entre as indústrias, há um consenso de que as parcerias com as redes varejistas regionais se tornam mais lucrativas, uma vez que os valores culturais estão mais convergentes, o que atenua os possíveis conflitos, gerando vantagem competitiva.

Em relação às redes varejistas, há um entendimento de que os conflitos com a indústria sempre vão existir, e quando há tais conflitos, o ponto de equilíbrio sempre é alcançado. Varejistas relataram o uso de contratos nas relações mais complexas, no entanto, a confiança pode ser uma via interessante, desde que os processos de troca sejam mais simples.

Outro fator importante nesta análise foi o **compartilhamento de conhecimento**. Muitos relatos sugeriram rotinas de comunicação com informações capazes de lapidar as negociações, surtindo efeito nos dois elos. O compartilhamento de conhecimento se relaciona diretamente com o processo de informação nas trocas comerciais entre os elos, possibilitando tomadas de decisões estratégicas entre os agentes, conforme relatos:

“Hoje a indústria e o varejo trocam informações né, e isso gera confiança na tomada de decisão. Os dois acabam sendo beneficiados” (Indústria - comercial 4).

“A gente consegue informações antecipadas do mercado com a indústria: Oh o mercado de leite está reagindo e tal, se eu fosse você já fazia uma programação” (Varejo 1).

O compartilhamento de conhecimento, é visto como fator determinante para o desempenho da

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

parceria indústria-varejo. De acordo com os agentes, a comunicação e o alinhamento de informações tornam a parceria mais assertiva e duradoura. Este achado converge com a ideia de Mcgrath (2008) ao sugerir que a integração das informações gera agilidade nas tomadas de decisões no âmbito das parcerias.

Na **dimensão tecnológica**, ainda é pouco desenvolvido o compartilhamento ou transferência de tecnologia entre parceiros. Há relatos de rotinas técnicas começando a se desenvolver, porém, ainda muito tímidas. Tais rotinas estão relacionadas ao compartilhamento de estoques via sistemas, gerenciados por *software*, com possibilidades de integração das informações de suprimentos entre fornecedor e cliente.

No que concerne à **dimensão de coadaptação**, foi possível constatar ênfase em novas formas de organização baseadas em experiências passadas. Essas experiências acabam contribuindo para o desempenho das parcerias, proporcionando novos recursos que facilitam o processo produtivo na indústria e o gerenciamento operacional no varejo. Como já apresentado anteriormente, é comum encontrar parcerias com mais de trinta anos de relacionamento. Esta característica, aqui evidenciada, é possível graças a capacidade dessas empresas em estabelecer relações estreitas, cujo resultado são os recursos adicionais fruto do processo de coadaptação.

Criação de valor na relação entre indústria e varejo

Para compreender ações estratégicas praticadas pelos agentes que possibilite oportunidades de criação de valor, assim, como na relação produtor-indústria, considerou-se as quatro formas de criar valor em parcerias sugeridas por Dyer, Singh e Hesterly (2018)

Uma das características comuns encontrada na relação indústria-varejo é a parceria de longo prazo. Como dito anteriormente, muitas dessas parcerias acumulam mais de trinta anos de existência, levando a crer que há uma especificidade de ativos humanos muito bem estabelecida. De acordo com Dyer Singh (1998), esses **ativos humanos** se referem ao *know-how* específico de transações por meio de relacionamento entre parceiros ao longo do tempo. Para os autores, esse tipo de relacionamento se desenvolve a medida que as experiências de trabalho conjunto se desenvolvem, proporcionando comunicação eficiente, melhoria da qualidade e bom desempenho de mercado. Nesta linha, vale ressaltar a importância do ativo humano para criação de valor nesta relação, conforme relato:

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

“A empresa tem clientes que começaram com ela e continua até hoje, esses caras trazem na história deles a marca, o desenvolvimento da proteína e zero lactose. A relação de confiança permite ações concretas” (Indústria - comercial 5).

O **compartilhamento de conhecimento** se resume à estreita comunicação na parceria, impactando positivamente a criação de valor. Além do ativo acima, as ações envolvendo estratégias mercadológicas através de práticas que somam para o crescimento conjunto da parceria, contribuem para o compartilhamento de conhecimento. No contexto da relação indústria-varejo, é muito comum a troca de informações para alinhamento de demandas para o mercado futuro. Por se tratar de um produto com curta validade de prateleira, os parceiros atuam para que o equilíbrio entre oferta e demanda seja estabelecido, e este equilíbrio passa pela troca de informações e conhecimento. Estas ações também contribuem para que as parcerias sejam consolidadas.

Entre os **recursos complementares** derivados da parceria, observou-se, principalmente nas antigas parcerias, que a consolidação da marca dos produtos junto ao cliente final passa por um relacionamento já consolidado. Um exemplo muito comum é o posicionamento da marca nas gôndolas varejistas. A negociação por esses espaços se torna bem sucedida no contexto das antigas parcerias. Este recurso é muito comum e gera vantagem competitiva aos agentes envolvidos através da consolidação da marca pelo consumidor final.

“O posicionamento das gôndolas se torna mais acessível nos relacionamentos mais estreitos e históricos” (Indústria - comercial 4).

Em relação ao processo de **governança** adotado pela relação indústria - varejo, é comum o uso de salvaguardas formais para mitigar os custos de operações. Por mais que as relações de confiança sejam estabelecidas nos processos de transação, o uso de contratos de fornecimento é uma realidade neste relacionamento. Sob a ótica do varejo, há o entendimento de que a gestão na indústria pode mudar, acarretando possíveis renegociações, e esses contratos garantem o controle de possíveis adversidades. Já em relação à indústria, os contratos com essas redes regionais são bem maleáveis, com abertura de espaço

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

para relacionamentos mais produtivos.

Entre as barreiras para criar valor nesta relação, relatos da indústria convergem para a precariedade do sistema logístico atual, além do sistema tributário vigente e a qualidade do produto lácteo brasileiro. De acordo com a indústria, a qualidade dos produtos precisa ser trabalhada na percepção do consumidor final em julgar o que é ou não produto de qualidade. Para muitas indústrias, há um atraso em relação aos países desenvolvidos no quesito qualidade.

Em relação o varejo, essas barreiras se resumem à profissionalização da cadeia láctea, que segundo eles, poderia resultar em produtos de padrão internacional, tornando o setor lácteo ainda mais competitivo e a criação de valor na parceria varejo-indústria uma realidade mais robusta com resultados mais concretos.

No que se refere aos elementos que potencializam a criação de valor, pode-se citar a estreita comunicação entre os parceiros, bem como a confiança estabelecida, somado à prática de coordenação dos relacionamentos. Esses atributos acabam facilitando a consolidação das parcerias.

Captura de valor na relação entre indústria e varejo

Na mesma linha da relação entre produtor e indústria, buscou-se aqui identificar ações estratégicas dos agentes que possibilitam a captura de valor na parceria. É comum na relação indústria-varejo a comunicação para alinhamento de mercado, o que acaba favorecendo ambas as partes. Neste contexto, tanto as redes varejistas quanto as indústrias se mostraram atuantes em replicar recursos gerados pela parceria em prol de ações individuais, caracterizando a captura de valor aqui analisada.

“A gente tem acesso a informações do espaço da gôndola, o que nos permite decisões estratégicas de vendas” (Indústria - comercial 4).

“A gente tem acesso a produção de algumas indústrias e a gente acaba conhecendo a capacidade dessas indústrias de forma a nos posicionarmos com ações que possa reduzir custos” (Varejo 2).

O acesso aos **recursos do parceiro**, de acordo com os relatos acima, pode proporcionar vantagem competitiva. É importante ressaltar que a capacidade de absorver esses recursos da parceria e aplicação à

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

realidade da organização pode garantir a captura de maior parte do valor criado (Dyer, Singh & Hesterly, 2018). Na relação indústria-varejo observa-se um certo equilíbrio no que tange a replicação dos recursos do parceiro, ambos os elos atuam nesses recursos sem perder de vista a importância da existência da parceria. Isto fica bastante claro, principalmente nas parcerias mais antigas.

Em relação ao **investimento assimétrico em ativos específicos de relacionamento**, a ideia central de Dyer, Singh e Hesterly (2018) é que a organização que menos investiu nesses ativos no início da parceria tem maior probabilidade de apropriar-se da maior parcela do valor criado. Nesta linha, levando em consideração a análise da relação 2, observou-se que as parcerias iniciaram com práticas puramente comerciais, e que com o tempo acabou gerando uma aproximação digna de confiança, com aspectos que favorecem sólidas parcerias. Neste caso, os investimentos assimétricos, capazes de gerar poder de barganha, não foram detectados no estudo. Não obstante, vale ressaltar casos em que relações assimétricas em cenários onde o parceiro que mais contribuiu com recursos na parceria, foi capaz de capturar maior fatia do valor criado. Um exemplo bastante recorrente é a conquista dos espaços nas gôndolas pela indústria. Esta conquista geralmente acontece, em alguns casos, através da compra desses espaços pela própria indústria, e quando este espaço garante a visibilidade do produto ao consumidor final no varejo, há ampla chance de consolidação do produto no mercado, garantindo demanda e consequentemente ascendência nas vendas. A indústria, com base no sucesso das vendas do produto, advindo do posicionamento nas gôndolas, acaba em situação favorável para as próximas negociações.

O **desenvolvimento de recursos adicionais** na parceria é visto por Dyer, Singh e Hesterly (2018) como a capacidade da organização de adquirir e aprimorar novos recursos valiosos para o relacionamento, e quando esta capacidade é praticada, a organização poderá capturar maior valor com o passar do tempo. Nesta linha, as empresas estão constantemente desenvolvendo recursos capazes de aprimorar o relacionamento entre elas. No varejo, é comum ações junto à indústria para acompanhamento do processo produtivo na indústria. Essas ações acontecem quando o relacionamento começa a ser consolidado, gerando ganhos ao aplicar, no varejo, a adequação da demanda, levando em consideração a capacidade produtiva e qualidade dos produtos na indústria. Neste caso, o varejo tem a possibilidade de ajustar o espaço da gôndola levando em consideração a capacidade produtiva da indústria.

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

“A gente tem o privilégio de conhecer a produção, de saber como eles lidam com o manufaturado deles lá. Isso permite condições diferentes para minha loja, como o controle da minha geladeira” (Varejo 2).

Em relação à indústria, o desenvolvimento de recursos adicionais valiosos para o relacionamento, capaz de facilitar a captura de valor, também passa pela credibilidade das parcerias adquirida ao longo do tempo. Neste sentido, setores de desenvolvimento na indústria trabalham com base no relacionamento com o varejo. A principal via responsável por essas ações são os *banners* de degustação no varejo, possibilitando desenvolvimento de novos produtos com maior assertividade no gosto do consumidor final, bem como facilidades de acesso desses produtos ao mercado.

Entre os fatores que dificultam a captura de valor nesta relação, a profissionalização da cadeia láctea se mostrou algo ainda a ser desenvolvido na visão dos agentes, que segundo eles ainda causa certa imperfeição na distribuição dos recursos oriundos desse relacionamento. Em referência aos aspectos que potencializam a captura de valor, pode-se destacar o acesso aos processos internos da empresa parceira, que neste caso se resume a um profissional da indústria atuando no varejo, e pela mesma via, o acesso ao processo produtivo da indústria pelo profissional de suprimento lácteo do varejo.

Na figura 2 consta uma síntese dos principais fatores que potencializam e dificultam o processo de criar e capturar valor na cadeia láctea aqui estudada. A figura foi criada com base na ideia proposta pela função dos conjuntos, de forma que, os fatores que potencializam e dificultam a criação e captura de valor constituem a interseção do elo 1 com o elo 2, bem como a interseção do elo 2 com o elo 3.

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

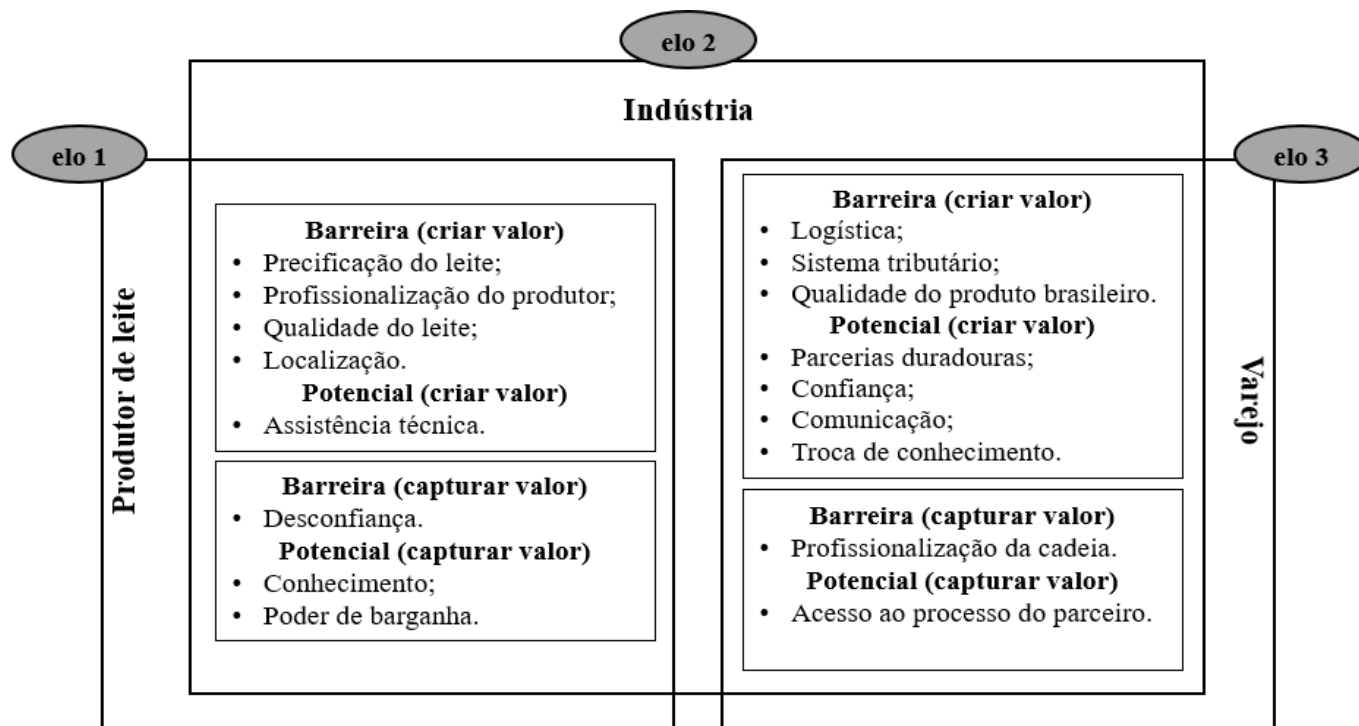


Figura 2. Fatores que potencializam e dificultam a criação e captura de valor.

As evidências constatadas nesta pesquisa chamam atenção para uma cadeia com baixo profissionalismo. A relação entre produtor e indústria se mostrou desgastada. Este achado converge com a literatura das últimas décadas. Castro et al. (1998) identificou limitações nas relações dos elos da cadeia láctea em 1998, sendo reforçada por Beber et al. (2019), por Satolo et al. (2020), e por último, pela pesquisa aqui realizada, denotando falta de atenção dada à relação produtor-indústria no sentido de profissionalizar o setor de produção e as políticas de preço praticadas pela indústria. Para além do Brasil, a questão do baixo profissionalismo e conflitos envolvendo a precificação do leite tem se mostrado presente em países como Argentina e Índia (Lazzarini et al., 2019; Priscilla & Chauhan, 2019), indicando que a organização da cadeia láctea pode estar relacionada ao desenvolvimento econômico e social de uma nação.

O preço do leite se mostrou o principal fator de conflito na relação produtor - indústria. Observou-se que o grande e o médio produtor operam com padrões elevados, enquanto os pequenos se apresentam

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

com baixos padrões tecnológicos e de qualidade. Esta situação reforça a desorganização do elo da produção de leite no Brasil, como tem apontado a literatura (Polastrini, Filho & Marques de Oliveira, 2020). Neste sentido, os resultados desta pesquisa mantêm a narrativa dos aspectos negativos que atestam a dificuldade deste elo em avançar de forma competitiva na cadeia látea. Esta realidade acaba prejudicando os relacionamentos e tornando difíceis as ações para criar e capturar valor.

Apesar das tentativas da indústria em disponibilizar suporte técnico ao produtor de leite, o efeito desta iniciativa, que de certa forma busca profissionalizar o produtor, é quase nulo em termos de reforço desses relacionamentos como parceiros. O suporte técnico é uma das principais vias capazes de gerar benefício à indústria por meio da inovação e qualidade, como já sugerido por Mor, Bhardwaj e Singh (2018). Não obstante, as evidências aqui constatadas sugerem que este suporte técnico não se mostrou eficiente, encontrando resistência dos produtores que valorizam, em primeira ordem, a transparência do preço do leite pela indústria. Este fator impacta negativamente os processos relacionais capazes de criar e capturar valor. Neste sentido, com base nos estudos de Dyer, Singh e Hesterly (2018), é possível observar que a interdependência de recursos na parceria entre indústria e produtor de leite é relativamente baixa. Neste contexto, a principal barreira identificada para criar e capturar valor na parceria passa pelo preço do leite pago pela indústria e pela qualidade praticada pelo produtor de leite, e os elementos que potencializam a criação e captura de valor, se mostraram praticamente sem efeito por se tratar de parceria de fácil e rápida dissolução.

Sob outra realidade, a relação da indústria com o varejo se caracteriza por iniciativas que vão de encontro a um cenário favorável para criar e capturar valor nas parcerias, especialmente nas antigas parcerias. Nestas parcerias, os recursos se complementam, criando condições de relacionamento pautadas pela confiança, pela comunicação eficiente, capacidade de coordenar os relacionamentos e acesso ao processo do parceiro, tornando o ambiente favorável em desenvolver parcerias de décadas. Este achado reforça a ideia de Dyer, Singh e Hesterly (2018), ao sugerirem que parcerias com alto grau de interdependência de recursos, tornam-se mais duradouras. Entre os elementos que dificultam a criação e captura de valor estão a estrutura logística, questões tributárias e a qualidade do produto lácteo brasileiro, comparado ao estrangeiro.

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

Ademais, pode-se dizer que o porte dos produtores exerce influência na profissionalização do elo 1. Entre os pequenos produtores observou-se escassez de recursos, falta de conhecimento e planejamento da atividade, o que difere dos médios e grandes produtores, esses já com um viés profissional com forte impacto na cadeia. Na indústria e no varejo, o porte das empresas não demonstrou relação com a profissionalização, entre as pequenas, médias e grandes empresas, o nível profissional se mostrou bastante equilibrado e com impacto positivo nas relações.

Considerações Finais

As capacidades relacionais dos atores, na relação entre produtor e indústria, apresentaram baixo desempenho na parceria. As dimensões de conhecimento, tecnologia, cultura, coadaptação e coordenação, sugeridas por Alves (2015) e analisadas nesta relação, se mostraram, de forma geral, pouco estabelecidas e com baixo impacto entre esses atores.

Na visão dos produtores, a tecnologia contida na atividade não é fruto do relacionamento com a indústria, assim como a coordenação desses relacionamentos não acontece sob o contexto da parceria. Na mesma medida, há alto nível de desconfiança por parte desses produtores no âmbito do relacionamento com a indústria, principalmente no que se refere à política de preço do leite. A troca de informações na parceria se mostrou precária, não há rotina de troca de conhecimento capaz de gerar benefício aos agentes.

A indústria, na relação com o produtor, apresentou interesses ou ações que vão ao encontro dos aspectos positivos para as dimensões das capacidades relacionais na parceria. No entanto, os produtores não percebem tais ações como fonte de vantagem competitiva proveniente da parceria. Neste sentido, as capacidades relacionais dos atores, nesta relação, não exercem influência positiva para ações estratégicas de criar e capturar valor na parceria. O que se vê são ações isoladas, de um lado a indústria, que por meio de informações dos perfis dos produtores, buscam padronizar o fornecimento de leite com ações de controle de qualidade, de outro lado, produtores trabalham constantemente sob a especulação do preço do leite e ao mesmo tempo buscando novos compradores com melhores preços e estruturas de produção adaptadas às suas exigências. Nestas ações, ainda impera o oportunismo. Alguns produtores tentam burlar a qualidade do leite e algumas indústrias ludibriam produtores com preços acima da realidade do mercado,

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

que com o passar dos meses assume nova realidade causando o encerramento da parceria. Nesta relação, a desconfiança relacionada ao preço e a qualidade do leite prejudica a criação e captura de valor, e a influência das capacidades relacionais é praticamente nula.

No contexto da relação entre indústria e varejo, pode-se concluir que as parcerias assumem uma realidade bastante diferente da relação entre produtor e indústria. O que se vê são parcerias bem estabelecidas e com ciclo de vida bastante duradouro. As dimensões das capacidades relacionais sugeridas por Alves (2015) foram encontradas nesta relação, com influência positiva para ações estratégicas de criação e captura de valor. Entre essas ações estão o compartilhamento de conhecimento para alinhamento das demandas mercadológicas e uso de contratos formais.

Ademais, levando em consideração a questão de pesquisa deste estudo, é possível afirmar que as capacidades relacionais não exercem influência positiva nos processos de criação e captura de valor nas relações produtor de leite e indústria, ao passo que, nas relações indústria e varejo, foi possível identificar influência positiva das capacidades relacionais nestes processos.

No quesito abrangência dos resultados, o recorte desta pesquisa foi a região Sul de Minas Gerais. Neste sentido, vale ressaltar que os resultados aqui evidenciados podem não representar o cenário de outras regiões do Brasil. Na mesma medida, o elo varejo foi pesquisado levando em consideração redes varejistas regionais, o que de certa forma, como já levantado por algumas indústrias a respeito da rigidez do relacionamento com as grandes redes varejistas nacionais, é possível que a participação das grandes redes nesta pesquisa gere resultados distintos dos aqui encontrados. Para este indicativo, cabe reforçar uma limitação deste estudo por não contemplar tais redes na pesquisa. Portanto, futuras pesquisas poderão analisar o relacionamento dos elos aqui pesquisados em outras regiões brasileiras, bem como acrescentar, aos futuros estudos, as grandes redes varejistas nacionais. Além disso, o estudo fez uso de uma abordagem qualitativa. Estudos futuros poderiam investigar as dimensões analisadas por meio de técnicas multivariadas. Isso poderia oferecer aos elos investigados estratégias mais eficazes no que diz respeito à construção de relacionamentos. Ademais, este estudo pode servir como inspiração para novos estudos aos que interessam pelo objeto aqui estudado, que é de grande importância para o agronegócio brasileiro, mas que tem seu elo de produção de leite ainda com baixo nível de excelência em tecnologia e qualidade, além

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

de estar inserido em um contexto de forte oportunismo.

Por fim, este estudo contribui com a literatura ao aplicar o contexto teórico das relações interorganizacionais na cadeia láctea. Mais especificamente, no que se refere à pesquisa de abordagem qualitativa, envolvendo a influência do construto capacidades relacionais nos processos de criação e captura de valor, contemplando os três principais elos da cadeia láctea, pode-se dizer que este estudo assume caráter inédito na literatura. Neste sentido, a segunda contribuição deste estudo consiste em direcionar futuros e aprofundados estudos na área, além de nortear integrantes da cadeia nas tomadas de decisões estratégicas, denotando uma terceira contribuição.

Os resultados aqui apresentados podem servir de guia para possíveis ações a serem tomadas na direção do aperfeiçoamento da cadeia láctea. Em especial na relação entre produtor e indústria, que convive com os problemas evidenciados há décadas, levando a concluir falta de ações concretas para possíveis soluções. Neste sentido, os resultados obtidos poderão servir como instrumento e reforço para medidas a serem tomadas por agentes públicos ou privados, afim de refletir a profissionalização da relação entre produtor e indústria, bem como o aperfeiçoamento da relação entre indústria e varejo, para que a criação e captura de valor nesta cadeia seja uma realidade ainda mais presente, e as parcerias, em especial na relação entre produtor e indústria, possam gerar benefícios mútuos.

Referências

- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & Khan, Z. (2019). Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships. *Journal of Business Research*, 101(March), 268-284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.001>
- Almeida, J. M. S. de, & Da Costa, P. R. (2018). Capacidade relacional e geração de inovações em empresas de base tecnológica. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 176-203. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i3.1319>
- Alves, F. S. (2015). Capacidades Relacionais Em Cooperações Para Desenvolvimento De Tecnologias Com E Sem Fins Lucrativos. Tese (Tese Em Administração) - Universidade Federal Do Paraná, 1-373.

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

- Alves, F. S., Singh, A. S., De Carli, E., Virtuoso, L. A., Orsiolli, T. A. E., & Segatto, A. P. (2019). Strengthening innovative supply chain in the public transportation system of Curitiba through relational capabilities. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 8(1), 39-62. <https://doi.org/10.1504/WRITR.2019.097840>
- Amentae, T. K., Gebresenbet, G., & Ljungberg, D. (2018). Examining the interface between supply chain governance structure choice and supply chain performances of dairy chains in Ethiopia. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(8), 1061-1081. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0001>
- Aro, E. R. DE. (2016). Estratégias de cooperação: percepção dos gestores nas alianças das organizações. *International Journal of Innovation*, 4(1), 70-83. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.40>
- Beber, C. L., Carpio, A. F. R., Almadani, M. I., & Theuvsend, L. (2019). Dairy supply chain in Southern Brazil: Barriers to competitiveness. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(5), 651-673. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0091>
- Bicen, P., Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2021). Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance. *Journal of Business Research*, 123(June 2019), 23-31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.040>
- Castro, C. C. de., Padula, A. D., Matuella, J. L., Müller, L. A., & Angst, A. N. (1998). Estudo da Cadeia Láctea do Rio Grande do Sul: Uma Abordagem das Relações entre os Elos da Produção, Industrialização e Distribuição. *RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)*, Rio de Janeiro, 2 (1), 143-164. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000100009>
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- Chen, C. J., Hsiao, Y. C., & Chu, M. A. (2014). Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective. *Journal of Business Research*, 67(12), 2531-2541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.011>
- Chen, S. S., Ou-Yang, C., & Chou, T. C. (2017). Developing SCM framework associated with IT-enabled SC network capabilities. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 1386

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

47(9), 820-842.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2016-0217>

Corte, V. D, & Gaudio, G. D. (2014). A literature review on value creation and value capturing in strategic management studies. *Corporate Ownership & Control*, 11(2), 328-346.
<https://doi.org/10.22495/cocv11i2c3p2>

Costa, P. R. da, Junior, S. S. B., Porto, G. S., & Martinez, M. P. (2018). Article information : Relational Capability and Strategic Alliance Portfolio Configuration : A Study of Brazilian Technology Firms. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 1026-1049.
<https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2016-0167>

Dries, L., Gorton, M., Urutyan, V., & White, J. (2014). Supply chain relationships, supplier support programmes and stimulating investment: Evidence from the Armenian dairy sector. *Supply Chain Management*, 19(1), 98-107.
<https://doi.org/10.1108/SCM-12-2012-0380>

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
<https://doi.org/10.1002/tie.1036>

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-3162.
<https://doi.org/10.1002/smj.2785>

Fayezi, S., & Ghaderi, H. (2021). What are the mechanisms through which inter-organizational relationships contribute to supply chain resilience? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2019-0363>

Garousi Mokhtarzadeh, N., Amoozad Mahdiraji, H., Jafarpanah, I., Jafari-Sadeghi, V., & Cardinali, S. (2020). Investigating the impact of networking capability on firm innovation performance: using the resource-action-performance framework. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1009-1034.
<https://doi.org/10.1108/JIC-01-2020-0005>

Ghadge, A., Kaklamanou, M., Choudhary, S., & Bourlakis, M. (2017). Implementing environmental practices within the Greek dairy supply chain Drivers and barriers for SMEs. *Industrial*

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

- Management and Data Systems, 117(9), 1995-2014.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2016-0270>
- Gölgeci, I., Gligor, D. M., Tatoglu, E., & Arda, O. A. (2019). A relational view of environmental performance: What role do environmental collaboration and cross-functional alignment play? *Journal of Business Research*, 96, 35-46.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.058>
- Jouzdani, J., & Govindan, K. (2021). On the sustainable perishable food supply chain network design: A dairy products case to achieve sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 278(1), 123060.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123060>
- Lambert, D. M., & Enz, M. G. (2016). Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*, 62, 1-16.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.002>
- Lazzarini, B. E. L. E. N., Baudracco, J. A. V. I. E. R., Tuñon, G., Gastaldi, L. A. U. R. A., Lyons, N. I. C. O. L. Á. S., Quattrochi, H., & Lopez-Villalobos, N. (2019). Milk production from dairy cows in Argentina: Current state and perspectives for the future. *Applied Animal Science*, 35(4), 426-432.
<https://doi.org/10.15232/aas.2019-01842>
- Lee, L. S., & Zhong, W. (2020). Guanxi orientation, value creation and value capture in buyer-supplier relationships: a dyadic perspective. *Chinese Management Studies*, 1-24.
<https://doi.org/10.1108/CMS-08-2019-0285>
- Leite, J. L. B. (2019). Transferência de tecnologia e inovação (TT&I) pela Embrapa: uma proposta disruptiva. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, 36(1), 26356.
<https://doi.org/10.35977/0104-1096.cct2019.v36.26356>
- Lemma, H. R., Singh, R., & Kaur, N. (2015). Determinants of supply chain coordination of milk and dairy industries in Ethiopia: a case of Addis Ababa and its surroundings. *SpringerPlus*, 4(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1186/s40064-015-1287-x>
- Li, E. L., Zhou, L., & Wu, A. (2017). The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement. *International Business Review*, 26(4), 724-735.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.002>

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

- Llanos-Herrera, G. R., & Andrade-Valbuena, N. A. (2017). Review and Support of the Relationship between Alliance Competence and Alliance Orientation. *Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 5(2), 77-92.
- Mcgrath, H. (2008). Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs. PhD (Waterford Institute of Technology), 385 p. <http://eprints.wit.ie/1053/>
- McGrath, H., Medlin, C. J., & O'Toole, T. (2019). A process-based model of network capability development by a start-up firm. *Industrial Marketing Management*, 80, 214-227. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.011>
- Mor, R. S., Bhardwaj, A., & Singh, S. (2018). A structured-literature-review of the supply chain practices in dairy industry. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 11(1), 14-25. <https://doi.org/10.12660/joscmv11n1p14-25>
- Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 260-278. <https://doi.org/10.1108/14626001011041256>
- Nugraha, A. T., & Hakimah, Y. (2019). Role of relational capabilities on the supply chain performance of indonesian textile sector with moderating effect of technology adoption. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(5), 509-522.
- Nurakhova, B., Ilyashova, G., & Torekulova, U. (2020). Quality control in dairy supply chain management. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 236-250. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.18>
- Obayi, R., Koh, S. C., Oglethorpe, D., & Ebrahimi, S. M. (2017). Improving retail supply flexibility using buyer-supplier relational capabilities. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(3), 343-362. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0775>
- Obloj, T., & Zemsky, P. (2014). Value creation and value capture under moral hazard: exploring the micro-foundations of buyer- supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1146-1163. <https://doi.org/10.1002/smj.2271>
- Passiante, G., & Ndou, V. (2006). Evaluating the network's value creation and its dependence on absorptive capacity and social capital factors. *Journal on Chain and Network Science*, 6(2), 133-154. <https://doi.org/10.3920/JCNS2006.x071>

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

- Pavlínek, P., & Ženka, J. (2016). Value creation and value capture in the automotive industry: Empirical evidence from Czechia. *Environment and Planning A*, 48(5), 937-959. <https://doi.org/10.1177/0308518X15619934>
- Polastrini, A., Filho, M. X. P., & Marques de Oliveira, N. (2020). Gargalos da cadeia leiteira de Palmas-TO: abordagem de cadeia global de valor. *IGepec*, 24(2), 195-212. <https://doi.org/10.48075/igepec.v24i2.24912>
- Priscilla, L., Chauhan, A. K. (2019). Economic impact of cooperative membership on dairy farmers in Manipur: a propensity score matching approach. *Agricultural Economics Research Review*, 32(1), 117-123. <https://doi.org/10.5958/0974-0279.2019.00010.7>
- Rai, R. K. (2016). A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 42(6), 1663-1699. <https://doi.org/10.1177/0149206313515525>
- Sajilan, S., & Tehseen, S. (2019). Network competence and firm performance: The mediating role of entrepreneurial innovativeness among malaysian chinese entrepreneurs of wholesale businesses. *Asian Academy of Management Journal*, 24, 187-201. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s1.13>
- Satolo, E. G., de Campos, R. S., de Andrade Ussuna, G., Simon, A. T., Mac-Lean, P. A. B., & Júnior, S. S. B. (2020). Sustainability Assessment of logistics activities in a dairy: An example of an emerging economy. *Production*, 30, 1-16. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20190036>
- Schwieterman, M. A., Miller, J., Knemeyer, A. M., & Croxton, K. L. (2020). Do Supply Chain Exemplars Have More or Less Dependent Suppliers? *Journal of Business Logistics*, 41(2), 149-173. <https://doi.org/10.1111/jbl.12249>
- Silva, M. A. de C. V. (2018). Estudo sobre a relação de fornecimento de leite entre produtor e indústria de laticínio. Dissertação (Dissertação Em Agronegócio) - Universidade de Brasília, 1-79.
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158-183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>
- Skilton, P. F. (2014). Value Creation, Value Capture, and Supply Chain Structure: Understanding Resource-Based Advantage in a Project-Based Industry. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 74-93. <https://doi.org/10.1111/jscm.12053>

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

- Smalci, A., Silva, O. R., & Fernandes, C. A. (2020). Para Inovação E Competitividade No Setor Do Determining and Conditioning Factors for Innovation and Competitiveness in the Brazilian. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 10(1), 6.
- Storti, A. T., Paiva, E., & Vieira, L. M. (2018). Internationalization and relationships in supply chains. *Brazilian Business Review*, 15(6), 551-567. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.6.3>
- Van Fenema, P. C., & Keers, B. M. (2018). Interorganizational Performance Management: A Co-evolutionary Model. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 772-799. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12180>
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 236-260. <https://doi.org/10.1177/0149206314557157>
- Zhao, S., Yu, H., Xu, Y., & Bi, Z. (2014). Relationship-specific investment, value creation, and value appropriation in cooperative innovation. *Information Technology and Management*, 15(2), 119-130. <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0174-4>
- Zhang, J., & Du, M. (2019). Appropriating value from industrial buyer-seller relationships by leveraging network capability. *Management Decision*, 57(11), 2911-2939. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0183>

Submetido: 23/05/2022

Aceito: 16/08/2022

Apêndice 1

Roteiro Entrevista com Atores da Cadeia Láctea de Suprimentos

Objetivo: o objetivo desta pesquisa é identificar os principais elementos relacionais que potencializam e dificultam a criação e captura de valor pelos atores da cadeia de suprimento do leite no sul do estado de Minas Gerais.

Capacidades relacionais - baseado nas dimensões sugeridas por Alves et al. (2019).

Coordenação

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

1. Há algum tipo de relacionamento, que ao seu ver, tornou-se benéfico para seu negócio?
2. Há algum contrato formalizado, seja pela definição de preços ou controle de qualidade?
3. Em relação aos fornecedores. Há algum relacionamento contratual que torne claro a perspectiva do preço futuro? E em relação ao comprador (laticínio e varejo nos casos produtores e indústria), há alguma previsibilidade de preço do leite?
4. Há algum relacionamento capaz de gerar benefícios para o negócio? Se sim, como funciona? Encontros regulares ou esporádicos?

Cultural

1. Há alguma relação de confiança na parceria?
2. Há alguma reunião para discutir valores pessoais e modos de visão dos negócios (visão cultural)?
3. Há algum método de produção que vc usa que é baseado na visão de seus pais ou avós? Se há, qual o benefício em sua opinião?
4. O comportamento do seu parceiro (rede horizontal ou vertical) exerce influência em sua produção?

Conhecimento

1. Há alguma estrutura de compartilhamento de conhecimento entre vc e os parceiros (horizontal e vertical). Se há, como funciona?
2. Há algum incentivo na parceria que estimule a troca de conhecimento e informação?
3. Como ocorre a comunicação na parceria?
4. Há algum incentivo ou recompensas para alinhar os interesses entre parceiros?

Tecnológica

1. Há algum compartilhamento de tecnologia ou incentivo tecnológico?
2. O relacionamento na parceria gera algum tipo de inovação?
3. Como vc gerencia a tecnologia aprendida?
4. A modernização na sua empresa tem alguma relação com o parceiro?

Coadaptação

1. Na sua visão há algum movimento contínuo para que o relacionamento com o parceiro seja melhorado?
2. Há algum movimento para busca de melhorias para ambos os parceiros?

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

- 3.Os benefícios das antigas parcerias, caso ocorreu, é usado em prol da nova parceria?
- 4.As experiências passadas trouxeram algum benefício para a atual parceria (avaliação de riscos, visão dinâmica)?
- 5.É feita alguma avaliação da saúde da parceria? Quais critérios são utilizados? Que tipo de percepção?
- 6.Há algum indicativo de que as relações na parceria precisam se estreitar? Qual caminho deve ser feito na sua avaliação para uma parceria benéfica para ambas as partes?

Criação de valor – baseado nas camadas sugeridas por Dyer et al., (2018) (ativos específicos de relacionamento, compartilhamento de conhecimento, recursos complementares e governança)

- 1.O relacionamento na parceria, tem proporcionado algum tipo de benefício/ganho?
- 2.Por meio do relacionamento, na sua visão, algum conhecimento é produzido e benéfico para a sua atividade?
- 3.Seu parceiro tem proporcionado algum recurso capaz de beneficiar a produção?
- 4.Como vc administra o relacionamento com seu parceiro? Há algum controle relacionado a esse relacionamento? Qual é seu contato com o mesmo?
- 5.Na sua opinião qual benefício é criado em prol da sua atividade? Esses benefícios são frutos do contato com outros parceiros?

Captura de valor – baseado nas maneiras em que é possível aumentar a captura de valor segundo Dyer et al., (2018) (replicação dos recursos complementares do parceiro, desenvolvimento de recursos adicionais, investimento assimétrico em ativos específicos da relação)

1. Há alguma melhoria implantada em sua empresa fruto desse relacionamento?
- 2.Em seu relacionamento com o parceiro, houve algum benefício implantado em sua empresa fruto desse relacionamento?
- 3.Está sendo desenvolvida alguma melhoria na sua empresa baseada no sucesso de outro parceiro (horizontal/vertical)?

Criação e captura de valor na cadeia produtiva do leite: entendendo as capacidades relacionais dos atores

Barreira p/ criação e captura de valor

1. Na sua opinião qual a maior dificuldade para comercialização do produto?
2. Você é capaz de planejar os custos baseando-se no preço do produto?
3. Há alguma sinalização por parte de seu parceiro em relação ao preço do produto (foco no produtor de leite) para o período seguinte?
4. Há algum investimento feito em sua empresa com base no preço do produto (foco no produtor de leite)?
5. Na sua opinião, quais melhorias são importantes para a qualidade e a comercialização do seu produto (leite e/ou derivados)?