

## **O Caminho Importa? Desenvolvimento das Capacidades Relacionais na Região do Cerrado Mineiro sob a lente da Path Dependence**

**RITA DE CÁSSIA ARANTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**ANDRÉA APARECIDA DA COSTA MINEIRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**MÔNICA CARVALHO ALVES CAPPELLE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**CLEBER CARVALHO DE CASTRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**JOSÉ AUGUSTO OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos a FAPEMIG, CNPQ, UFLA e UNIFEI, sem os quais esse estudo não teria se concretizado.

# O CAMINHO IMPORTA? DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES RELACIONAIS NA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO SOB A LENTE DA *PATH DEPENDENCE*.

## 1. Introdução

Embora a gênese do conceito de *path dependence* esteja no âmbito tecnológico, com os trabalhos de Brian Arthur (1990) e Paul A. David (1994), sua aplicação nas ciências sociais aplicadas tem se mostrado promissora (Hoff, 2011; Muller & Morais, 2017; He & Walheer, 2019).

A *path dependence* ou dependência da trajetória pode ser compreendida como um fenômeno emergente em processos históricos relacionados à evolução de algo, desde que alguns comportamentos específicos sejam confirmados (Hoff, 2011). Neste sentido, a *path dependence* evidencia que a história importa e que o legado passado influencia o futuro, além de auxiliar na compreensão de sequências temporais, e como essas sequências refletem no desenvolvimento de eventos sociais no tempo (Bernardi, 2012; Piaia & Cervi, 2018).

Ela ocorre sempre que um determinado sistema apresenta resultados que estejam relacionados aleatoriamente aos fatos iniciais, mas que os resultados obtidos em um dado momento dependam das escolhas feitas no passado, de tal maneira que se possa afirmar que o resultado observado no presente é decorrente de uma decisão prévia que se reforçou por si mesma, e tem implicações nos eventos futuros (Hoff, 2011; Piaia & Cervi, 2018).

A *path dependence* tem distintas aplicações. No campo político, para entender como situações passadas podem influenciar estratégias de desenvolvimento futuras (Piaia & Cervi, 2018), em políticas sustentáveis (Rosenbloom, Meadowcroft, & Cashore, 2019), e também nos processos de desenvolvimento histórico das mais diversas organizações (Floriani, Borini, & Fleury, 2009; Hoff, 2011; Brunninge & Melander, 2016; He & Walheer, 2019).

Hoff (2011) evidencia que a formação de processos *path dependents* podem se apresentar de forma distinta nas esferas produtivas, pois as características sociais, culturais e políticas são capazes de moldar determinada trajetória em distintos ambientes, e ainda ter forças diferentes em cada cenário observado.

Floriani, Borini e Fleury (2009) afirmam que a trajetória percorrida por uma organização resulta em capacidades distintas. Logo, estes ativos, desenvolvidos durante a trajetória podem explicar como algumas organizações traçam estratégias superiores, ou desenvolvem capacidades com potencial para criar valor, como nas capacidades relacionais.

A capacidade relacional configura-se em uma qualidade dinâmica das organizações, ou seja, aptidões, habilidades individuais e rotinas organizacionais, que possibilitam às empresas, por meio da interação com parceiros, gerar valor para ambas as partes (Schilke, 2013). A base para o desenvolvimento das capacidades relacionais é a formação de parcerias, com ênfase no processo de aprendizagem e na geração de retornos futuros.

Em outras palavras, para gerenciar de forma efetiva a rede de parceiros, a empresa precisa acumular experiência prática no controle das parcerias. Dessa forma, ela é capaz de desenvolver mais agilidade nas relações de troca com o propósito de estabelecer a estrutura de governança adequada para as parcerias, além de extrair valor do conhecimento gerado (Lorenzoni & Lipparini, 1999; Costa & Porto, 2015).

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Tendo em vista os benefícios da capacidade relacional, a temática tem despertado um interesse tanto acadêmico quanto gerencial. Entretanto, há evidências de estudos que tratam a capacidade relacional de forma isolada, não avaliando outros fatores relevantes, como a trajetória (Alves, 2015). Piaia e Cervi (2018) apontam a ligação da *path dependence* com a

teoria de Capital Social, confiança e participação de forma secundária. He e Walheer (2019) apontam como direcionamentos futuros entender a *path dependence* e as capacidades de absorção em transbordamentos da indústria manufatureira. Ademais, alguns estudos corroboram sobre a importância da *path dependence* para a compreensão dos fenômenos sociais, e mais especificamente para as estratégias organizacionais (Schreyögg, Sydow, & Holtmann, 2011; Brunninge & Melander, 2016; Piaia & Cervi, 2018). Neste sentido, emerge o problema desta pesquisa, que consiste em entender como a construção da trajetória histórica, os momentos críticos, e a formação de elementos institucionais contribuem para a formação das capacidades relacionais.

Para isso, o objetivo do estudo é elucidar a importância das sequências temporais para o desenvolvimento das dimensões da capacidade relacional da Região do Cerrado Mineiro (RCM), sob a ótica de suas instituições mantenedoras (cooperativas e associações). De maneira específica, objetiva-se: (i) mapear a trajetória e conjuntura existente na formação da RCM; (ii) identificar os momentos críticos e elementos institucionais e estruturais que contribuíram para a formação da trajetória da RCM; (iii) identificar a sequência reativa e os relacionamentos atuais da RCM.

### 3. Fundamentação Teórica

#### 3.1 *Path dependence*

Devido à complexidade do sistema econômico, ao longo da história foram desenvolvidas novas abordagens teóricas dentro do campo das Ciências Sociais Aplicadas para oferecer respostas mais realistas a este campo do conhecimento. Essas novas vertentes tem natureza complexa e incorporam elementos dinâmicos, multifacetados e multiníveis. Dentre elas, destaca-se a teoria evolucionária, que ocupa-se dentre outras questões, com o processo de difusão tecnológico e seu impacto no sistema econômico. Nessa direção, emerge a *path dependence*, como sendo um fenômeno peculiar e determinante no contexto da difusão tecnológica (HOFF, 2011).

Considerando o desenvolvimento natural do conceito de *path dependence*, proveniente do debate de décadas e a sua aplicação em outras áreas do conhecimento, sua definição não é apresentada de forma única pela literatura (Bernardi, 2012). Entretanto, alguns elementos apresentam convergência entre si, principalmente no que se refere aos aspectos históricos.

A *path dependence* sugere que o resultado ou escolha de determinadas ações são resposta de um esboço ou fato histórico precedente (Hathaway, 2003; Piaia & Cervi, 2018). As ações ou sequências temporais tem causas relacionais que afetam o rumo das próximas fases da história (Hathaway, 2003). Neste sentido, alguns eventos do passado formam o ponto de partida para o presente e para o futuro (Piaia & Cervi, 2018; He & Walheer, 2019).

Nas organizações, Schreyögg *et al.* (2011) consideram a *path dependence* como uma abordagem preponderante para se analisar como a história é importante dentro das organizações. Os autores argumentam que a *path dependence* enfatiza como as principais dinâmicas organizacionais só podem ser realmente compreendidas se eventos históricos aparentemente menores forem considerados. Esses pequenos eventos podem resultar em um caminho quase determinístico (Schreyögg *et al.*, 2011), como exemplificado na indústria manufatureira chinesa (He & Walheer, 2019).

Cabe salientar, que nem todos os eventos históricos podem ser denominados como *path dependence* (Antonelli, 1997; Brunninge & Melander, 2016). Para Sydow, Schreyögg and Koch (2009) e Hoff (2011) é necessário compreender a intensidade do impacto dos eventos menores para as decisões e para o desenvolvimento da trajetória. Nessa direção, durante a primeira fase, a "fase de pré-formação da *path dependence*", a escolha não é totalmente independente, visto os antecedentes e as condições iniciais que envolvem as organizações. No

entanto, o desenvolvimento da trajetória não se relaciona estritamente em quaisquer condições iniciais (Mahoney, 2000), mas se aproxima de eventos menores durante essa fase, os quais serão a base para o desenvolvimento da fase posterior. O desenvolvimento do caminho inicia-se em um momento crítico, em que os mecanismos de auto-reforço levam a retornos crescentes para uma escolha que foi feita. Nessa “fase de formação”, as escolhas estão cada vez mais relacionadas à formação de elementos institucionais e estruturais, devido ao papel determinante para o condicionamento da trajetória (Sydow *et al.*, 2009; Hoff, 2011).

Conforme Piaia e Cervi (2018), a escolha feita durante a conjuntura crítica é consequente, dado que ela leva à criação de padrões institucionais e estruturais que permanecem ao longo do tempo. Assim, nessa fase encontra-se as sequências autorreforçantes, que dificultam o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre as alternativas disponíveis (Hoff, 2011).

Nesse cenário, Hoff (2011) e Olaru and Purchase (2015) ponderam ser necessário compreender também o surgimento de novos momentos críticos na trajetória. Para a autora, as chamadas sequências reativas, originadas das escolhas passadas e da constituição dos elementos institucionais e estruturais, servem de *feedback* positivo ou negativo ao processo, possibilitando a ratificação do caminho ou o surgimento de novos momentos críticos. A Figura 01 apresenta a estrutura analítica para o estudo de fenômenos *path dependents*.

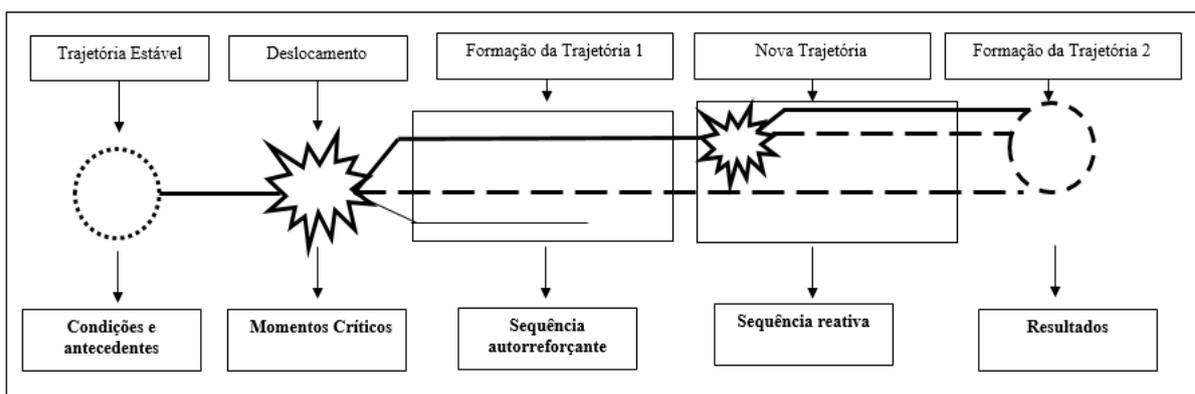


Figura 01- Estrutura analítica para o estudo de fenômenos *path dependents*

Fonte: Adaptado Hoff (2011).

Sendo assim, o processo de análise da *path dependence* inicia-se considerando as condições e antecedentes, ou seja, os fatos históricos e conjunturais que definem as opções possíveis de escolha. Dentre estas escolhas, estão aquelas responsáveis por desencadear um deslocamento do curso da trajetória. Estas escolhas são reforçadas por padrões e instituições que condicionam a *path dependence*. Ainda, é importante considerar as sequências reativas, que são novos momentos críticos para a formação de novas trajetórias, também associadas aos eventos passados, que podem ser compreendidas como comportamentos das escolhas feitas às instituições. Por fim, têm-se os resultados, em que encontra-se a solução dos problemas gerados ao longo da história (Hoff, 2011).

Todo o processo de análise da *path dependence* pode ser influenciado por diferentes tipos de relacionamentos internos e externos a instituição. Neste sentido, faz-se necessário discorrer sobre as capacidades relacionais.

### 3.2 Capacidades Relacionais

De acordo com Schilke (2013), a capacidade relacional configura-se em uma qualidade dinâmica das organizações, ou seja, aptidões, habilidades individuais, ativos adicionais e rotinas organizacionais, que possibilitam às empresas, por meio da interação com parceiros, gerar valor para ambas as partes. Nessa mesma direção, Costa e Porto (2015) definem as

capacidades relacionais como sendo aquelas envolvidas no estabelecimento de rede de interação para refinar e modificar a base de recursos de uma empresa.

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

Lorenzoni e Lipparini (1999) mencionaram que as capacidades relacionais aceleram a obtenção do conhecimento com consequências significativas para o desenvolvimento da capacidade inovadora da organização. Dessa forma, essas capacidades podem aprimorar a cooperação entre empresas, por meio de novas formas de gestão de conhecimento. Entretanto, vale salientar que essa capacidade exige das empresas novas formas de coordenação de suas fronteiras organizacionais e novas rotinas e mecanismos de governança (Dyer & Kale, 2007; Vargas, Gonçalo & Vasconcellos, 2016).

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

Vários estudiosos se empenharam para formular modelos ou formas de mensuração das capacidades relacionais (McGrath, 2008; Schilke & Goerzen, 2010; Ngugi, Johnsen & Erdélyi, 2010; Alves, 2015). Alves (2015), a partir de uma revisão sistemática, apontou que a maioria dos estudos listados tratou as capacidades relacionais de forma isolada, não compreendendo algumas questões importantes sobre elas. Na tentativa de preencher essa lacuna, Alves (2015) propõe um diálogo entre as questões formuladas nesses estudos, apresentando uma releitura das dimensões da capacidade relacional. Segundo a autora, é necessário aprimorar o modelo de mensuração das capacidades relacionais, compreendendo questões amplas, para que o fenômeno seja analisado da maneira mais completa possível.

Neste sentido, as capacidades relacionais podem ser identificadas por meio de cinco dimensões: Coordenação; Cultural; Conhecimento; Tecnológica e Coadaptação. O Quadro 02 apresenta uma breve descrição das dimensões, que também são consideradas no estudo (Alves, 2015).

<b>Dimensões das capacidades relacionais</b>	<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
Coordenação	Ações formalizadas, Integração e sinergia, e Benefícios da coordenação.	Ações de coordenação de atividades e recursos com o parceiro de aliança (Schilke & Goerzen, 2010).
Cultural	Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade cultural e Normas de comportamento.	Abordagens de interação que permitem que uma empresa lide com a diversidade cultural e os valores de seus parceiros, assim como a forma como as empresas são afetadas por valores arraigados ou padrões de comportamento nas relações (Ngugi et al., 2010).
Conhecimento	Obtenção de conhecimento, Comunicação e Recompensas e incentivos.	Capacidade de aprender, aproveitar novas oportunidades, reconfigurar e proteger conhecimento, competências e ativos complementares (Johnsen & Ford, 2006).

Dimensões das capacidades relacionais	Componentes	Descrição
Tecnológica	Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas.	Habilidade da empresa em explorar as oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias, para que ocorra a inovação em conjunto (co-inovação) (McGrath, 2008).
Coadaptação	Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliação e Relações estreitas.	Capacidade de adaptar-se proativamente a partir de investimentos, interação e adaptações mútuas, criar novas e eficazes soluções de produtos e processos dentro do ambiente de cooperação (McGrath, 2008).

Quadro 2 – Dimensões da "capacidade relacional" consideradas no estudo

Fonte: Elaborado a partir de Alves (2015)

Estudos de Singh, Castro, Segatto & Cherobim (2017) e Almeida e Costa (2017) utilizam a abordagem das dimensões da capacidade relacional para entender a gestão das entidades. Singh et al. (2017) analisam a atuação de duas incubadoras para entender como as diferentes dimensões afetam a obtenção de recursos. Já Almeida e Costa (2017) analisam EBTs para entender as dimensões da capacidade relacional inseridas na gestão das alianças que buscam inovação.

Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos que une a *path dependence* e as capacidades relacionais para análise do estudo.

#### 4. Procedimentos Metodológicos

Diante do objetivo estabelecido, o presente estudo pode ser considerado como descritivo (Raupp & Bueren, 2006), visto que busca elucidar a importância das sequências temporais para o desenvolvimento das dimensões da capacidade relacional da RCM, sob a ótica de suas instituições mantenedoras. Como método utilizou-se o estudo de caso, que pode ser compreendido como uma forma de análise profunda e crítica de determinado fenômeno de investigação (Yin, 2015).

A RCM, campo empírico desse estudo, envolve 55 municípios localizados nas mesorregiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas, que apresentam padrões climáticos uniformes, propiciando, dessa forma, a produção de cafés reconhecidos como especiais, visto que apresentam características específicas, dentro dos padrões reconhecidos de qualidade. Para tanto, a RCM dispõe de estratégias coletivas. Atualmente, a rede é composta por sete cooperativas, sete associações, e uma fundação que operam no desenvolvimento de atividades no sentido de assegurar o cumprimento das exigências legais e garantias de qualidade.

Para a coleta de dados utilizou-se de fontes primárias (entrevistas semiestruturadas) e secundárias (documentos). Para a realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado aplicado a gestores em cargos estratégicos (supervisão e gerência). Os gestores das instituições que compõem a RCM foram questionados em relação à trajetória da RCM, considerando as condições e antecedentes históricos, os momentos críticos e os relacionamentos passados e presentes da RCM. Assim, o *corpus* do estudo compreendeu 11 entrevistas, sendo cinco de associações, cinco de cooperativas e uma entrevista com a FCC (Federação dos Cafeicultores do Cerrado). Para garantir a preservação das entidades, elas foram codificadas por AA, AB, AC, AD, AE, C1, C2, C3, C4, C5 e FCC.

No que se refere aos documentos, eles são compostos por informes sobre a FCC e seus integrantes, artigos, cartilha e boletins corporativos (disponibilizados pelas instituições),

Plano de Desenvolvimento e Sustentabilidade de Promoção da Região do Cerrado Mineiro - 2015/2020 (PDRCM), além de informações disponíveis em seus sítios.

Para análise dos dados dos documentos e entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), especificamente a análise por frequência e a análise temática, partindo de uma grade fechada, em que define-se preliminarmente as categorias, não sendo admitidas novas inclusões (Vergara, 2005).

As categorias fechadas analisadas foram adaptadas de Hoff (2011) e Alves (2015), considerando a estrutura analítica da *path dependence* proposta por Hoff (2011) na Figura 1. Ao longo de toda *path dependence*, foram identificadas as dimensões da capacidade relacional de Alves (2015) existentes na história. O Quadro 2 sintetiza o percurso de análise do estudo.

<i>Path Dependence</i>		Capacidades Relacionais
Trajatória e conjuntura existente na formação da rede no Cerrado Mineiro	←	Coordenação
Os momentos críticos, elementos institucionais e estruturais na formação da trajetória da RCM		Cultural
Sequência reativa e relacionamentos atuais		Conhecimento
		Tecnológica
		Coadaptação

Quadro 2 – Categorias de Análise do Estudo

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Resultados e Discussão

Os resultados são apresentados de acordo com os objetivos específicos deste trabalho, sendo divididos em 3 etapas: (i) mapear a trajetória e conjuntura existente na formação da RCM; (ii) identificar os momentos críticos, elementos institucionais e estruturais na formação da trajetória da RCM; e (iii) identificar as sequências reativas e relacionamentos atuais.

### 5.1 Trajetória e conjuntura existente na formação da rede no Cerrado Mineiro

A inserção da atividade cafeeira na Região do Cerrado Mineiro (RCM) iniciou-se por volta de 1970, com um forte incentivo de programas desenvolvidos em nível nacional, que visaram modernizar a cafeicultura brasileira, aumentar a produtividade e reorganizar o território da produção. Assim, a região foi beneficiada por diversos programas, tais como: Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba (PADAP), o Programa de Desenvolvimento dos Cerrados (POLOCENTRO) e o Programa de Cooperação Nipo-Brasileiro para o Desenvolvimento dos Cerrados (PRODECER) (Santos et al., 2010). Cabe salientar que, nessa época, a Região do Cerrado era considerada inóspita para a produção de grãos, bem como para a realização de investimentos, devido às condições do solo (Azevedo, 2018).

Nesse cenário, o mercado de café era regulamentado pelo Estado, mediante a atuação do Instituto Brasileiro de Café (IBC). Dentre as várias medidas propostas por tal entidade, destaca-se a existência de políticas que estimularam o número de empresas nacionais e da capacidade instalada. Por outro lado, o preço no varejo foi fixado, inviabilizando qualquer estratégia de diferenciação ou segmentação por produto (Saes & Silveira, 2014).

A partir do final da década de 1980, houve a desregulamentação do mercado nacional, o que provocou profundas transformações nas cadeias agrícolas brasileiras. No contexto do café, a desregulamentação do mercado cafeeiro é marcada, dentre outros aspectos, pelas estratégias de diferenciação. Com a extinção do IBC, os agentes da cadeia produtiva se viram forçados a estabelecerem estratégias de diferenciação, tais como: certificações, valorização dos cafés orgânicos e da produção de grãos como um todo (Saes & Silveira, 2014).

Nesse ínterim, o café na Região do Cerrado institucionalizou-se com uma rede organizacional aberta, por meio da criação do Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCCER), como forma de contornar os efeitos da desregulamentação do setor

cafeeiro (Mafra, 2008; Nagai, 2016). Para Mafra (2008), a criação CACCER se deu pela insatisfação dos cafeicultores em relação ao baixo preço de mercado recebidos pelos cafés. Além disso, a criação do conselho pode ser percebida como uma maneira de valorização local, que pretendia aprimorar e reconhecer a qualidade dos cafés da região, o que culminou em um maior nível de cooperação institucional se comparado às outras regiões produtoras de café (Azevedo, 2018). Cabe destacar, nessas ações de criação do CACCER, o desenvolvimento da dimensão da capacidade relacional de coordenação, pois houve uma integração entre parceiros com atividades coordenadas para melhorar a qualidade do café regional (Schilke & Goerzen, 2010; Alves, 2015).

Tal criação partiu da iniciativa da Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio (ACARPA), da Associação dos Cafeicultores de Araguari (ACA), Associação dos Cafeicultores de São Gotardo (ASSOGOTARDO), Associação dos Cafeicultores de Carmo do Paranaíba (ASSOCAFÉ) e da Associação dos Cafeicultores de Monte Carmelo (AMOCA) (Nascimento, 2014).

A atuação do CACCER pode ser considerada uma via para reinvenção do agronegócio, dado o foco inédito em qualidade e valorização dos grãos produzidos (Saes, Jayo & Silveira, 1997). Guiados por esse propósito de valorização do café do Cerrado (Saes & Nakazone, 2002) e representação dos interesses dos cafeicultores nas mais variadas esferas (políticas, comercial, social, pesquisa e marketing), o conselho compunha-se de uma gestão unificada, com um formato de rede aberta, na qual algumas das atividades organizacionais são coordenadas em conjunto, entretanto cada organização possui autonomia sob sua atividade (Balestrin & Verschoore, 2016).

Com o intuito de promover a cafeicultura da região, uma das primeiras ações estabelecidas pelo CACCER foi a obtenção do registro da marca “Café do Cerrado” (Saes et al., 1997; Alvim, Oliveira Júnior & Santos, 2005). O objetivo da marca, lançada em 1993, era assegurar aos produtores um diferencial financeiro pelo café produzido, diminuindo, assim, a captura de valor por parte das empresas exportadoras (Saes et al., 1997).

Em 1998, o CACCER foi credenciado pelo governo de Minas Gerais, como certificador de origem e qualidade do café (Ortega, Jesus & Mouro, 2009), tornando-se a primeira entidade certificadora do estado (Azevedo, 2018).

Para Nagai (2016) e Moura (2016), a trajetória da RCM fez com que os produtores adquirissem um perfil distinto das demais regiões do Brasil. Segundo os autores, enquanto as demais regiões brasileiras conservaram o tradicionalismo na produção de cafés, com baixa tecnologia e inovações, no Cerrado Mineiro, a produção, desde o início, foi marcada por inovações tecnológicas, áreas extensas de cultivo, e uma orientação para a qualidade do café produzido. Neste sentido, a região destaca-se pelo desenvolvimento da capacidade relacional tecnológica, pois a região explorou as oportunidades tecnológicas para inovar (Mcgrath, 2008; Alves, 2015).

Diante do exposto, destaca-se alguns aspectos principais da constituição da rede do Cerrado Mineiro: políticas públicas para o desenvolvimento da região; a desregulamentação do setor cafeeiro e a criação do CACCER, que posteriormente, em 2009, tornou-se Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC).

## **5.2 Os momentos críticos, elementos institucionais e estruturais na formação da trajetória da RCM**

Como apontado por Mahoney (2000), Sydow et al. (2009) e Hoff (2011), o desenvolvimento de uma trajetória inicia-se em momento crítico decorrente das condições anteriores sob as quais as organizações estão inseridas. No caso em questão, observa-se dois momentos particulares que podem ser considerados críticos visto suas potencialidades para modificar a *path dependence*, a saber: desregulamentação do mercado cafeeiro e a criação do

CACCER. Além disso, tais momentos são apontados pela maioria dos participantes (63,6%), como elementos fundamentais na trajetória da RCM. Sobre esse aspecto, destaca-se a consideração de um dos superintendentes que compõe a pesquisa, quando questionado sobre os principais marcos da trajetória da RCM.

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

Com o intuito de reafirmar tais momentos críticos, analisou-se documentos fornecidos pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado (cartilha entregue aos produtores em eventos locais) e o PDRCM 2015-2020. Sendo assim, observa-se uma convergência para os momentos críticos, sendo esses os responsáveis por desencadear a trajetória da RCM. Como ilustra o texto, presente no Plano de Desenvolvimento da RCM, escrito pelo presidente da FCC.

Vivenciamos um pleno desenvolvimento graças a todo o esforço de nossos produtores, que desbravaram uma Região até então desacreditada para produção de café. As dificuldades serviram então de motivação (...) Para estruturar nossa Região, construímos um Sistema Organizacional de forma profissional e associativista, tendo iniciado em 1984 com o surgimento das primeiras Associações de Cafeicultores do Cerrado e em 1993 com a criação de Cooperativas. Para dar identidade ao nosso território, criamos uma marca, “Café do Cerrado” (...). Com toda essa organização e promoção veio então o reconhecimento (Presidente da FCC-PDRCM, p.5 2015).

Conforme Nagai (2016) a criação do CACCER, organizado em formato da rede aberta, demonstrou que a proposta da região não era comportar-se de forma hierárquica, detentora da tomada de decisão, pelo contrário, o CACCER consistia em uma instituição na qual todos os membros eram dotados de poder na tomada de decisão e participação ativa. Possibilitando dessa forma, um nível de cooperação e coordenação institucional distintos das demais regiões produtoras de café (Azevedo, 2018).

Nessa direção, tais condições iniciais de instabilidade do mercado e busca por valorização dos grãos produzidos, demandaram dos diversos atores envolvidos (cooperativas, associações e produtores) o desenvolvimento de uma capacidade relacional distinta, com ênfase para os aspectos de coordenação. Como destaca Alves (2015), a dimensão da coordenação diz respeito à capacidade de gerenciamento dos recursos da parceria, tornando-os mais eficientes, rentáveis e produtivos.

Ademais, a dimensão de coordenação de redes, envolve dentre outros aspectos, a instauração, manutenção e o aprimoramento contínuo de sinergias entre as parcerias, como apontado nos estudos de Schilke and Goerzen (2010). Portanto, a coordenação, também engloba questões de pertencimento, comprometimento e confiança com estratégias para a redução de conflitos, sendo parte da dimensão cultural da capacidade relacional (Ngugi, Johnsen, & Erdélyi, 2010; ALVES, 2015). Assim sendo, os momentos críticos apresentados requereram das entidades o desenvolvimento de maiores níveis de coordenação das atividades das parcerias, destacando-se as atividades relacionadas à sinergia da rede, visto a necessidade

de fortalecer a própria região e a cafeicultura como um todo, como ilustra o depoimento do superintendente de uma das cooperativas.

“Então, para se ter um movimento, um relacionamento como hoje nós temos, deve se ter sempre objetivos em comum. E hoje o objetivo em comum não é mais aquilo do passado (desenvolver a cafeicultura) isso foi vencido lá atrás” (Superintendente - Cooperativa 1).

Retomando a formação da *path dependence*, Sydow *et al.* (2009) e Hoff (2011) afirmam que as escolhas realizadas nos momentos críticos são reforçadas por certos padrões e instituições. Com efeito, nesta fase denominada “fase de formação da *path dependence*”, os elementos institucionais e estruturais exercem um papel fundamental no desenvolvimento da trajetória, dadas as sequências autorreforçantes presentes nessa fase. Tais sequências dificultam o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre as alternativas disponíveis (Hoff, 2011; Piaia & Cervi, 2018).

No caso da RCM, a fim de conhecer os aspectos envolvidos nas sequências autorreforçantes, os entrevistados foram questionados sobre as condições dos relacionamentos passados e presente. Sendo assim, destaca-se dois principais elementos institucionais e estruturais no desenvolvimento da trajetória do RCM que contribuíram para o desenvolvimento da capacidade relacional das entidades: a obtenção da Denominação de Origem (DO) e institucionalização de uma governança formal por meio da criação dos comitês executivos e institucionais.

Sobre o primeiro elemento, em 2009, em parceria com o Sebrae-MG, o CACCER estruturou um projeto para o alcance da DO junto ao INPI, visando conquistar mais um mecanismo de competitividade para a região. No mesmo ano o CACCER alterou sua razão social para Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC). A mudança teve como propósito a agregação de todos os cafeicultores da região (Azevedo, 2018). Em 2013, a região se torna a primeira do país a conquistar a DO (Nagai, 2016; Azevedo, 2018).

No âmbito dos relacionamentos, na percepção dos entrevistados, a conquista da DO fomentou nas entidades um maior sentimento de pertencimento e alinhamento das atividades, como enfatizou o diretor comercial da cooperativa 2, afirmando que depois da conquista da DO, as pessoas começaram a entender o que era a DO e queriam fazer do sistema, seja por meio de associação ou cooperativa.

Verificou-se também que para 63,6% dos entrevistados, há uma capacidade em perceber que as organizações estão em rede, sendo a obtenção da DO um marco para isso. Esse aspecto pode facilitar a coordenação das atividades, inseridas na dimensão de coordenação (Schilke & Goerzen, 2010; Alves, 2015). Além disso, há grande foco, por parte dos entrevistados, nas conquistas da RCM, reforçando a noção de pertencimento, sinergia e interação entre os membros, aspectos importantes da capacidade relacional, presentes da dimensão de coadaptação e cultural (Mcgrath, 2008; Ngugi *et al.*, 2010; Alves, 2015).

De forma complementar, a ênfase na valorização da DO também é percebida em um dos documentos analisados, como ilustra o trecho a seguir:

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

Segundo Ortega e Jesus (2012), além da competitividade, a DO proporcionou à RCM uma experiência de organização única em torno da colaboração e coordenação das atividades internas com o intuito de aprimorar a qualidade do produto final. Entretanto, é pertinente

salientar que algumas exigências advindas da conquista da DO, fortaleceram ainda mais a necessidade de uma integração tecnológica e adaptação às entidades frente ao novo cenário. Assim, a DO provocou mudanças na forma de gestão, no uso dos recursos, e consequentemente nos relacionamentos entre os elos da cadeia (Nagai, 2016), refletindo dessa forma, as dimensões da coordenação e tecnológica da capacidade relacional (Mcgrath, 2008; Schilke & Goerzen, 2010; Alves, 2015).

Tratando-se das mudanças nas formas de gestão, destaca-se outro aspecto estrutural que fortaleceu as decisões passadas (Hoff, 2011): a institucionalização de uma governança especificamente por meio da criação dos comitês executivo e institucional. Como forma de coordenar as atividades internas da rede, a FCC, representa a entidade de governança local. Segundo o Coordenador de DO, a Federação é constituída por um comitê executivo formado por todos os executivos das cooperativas e um comitê institucional ou gestor, formado por todos os presidentes das associações.

Na percepção de 36,6% dos entrevistados, a criação dos comitês trouxe mais transparência e integração para as cooperativas e associações. Ainda para eles, as reuniões promovidas pelos comitês permitiram ao longo tempo estreitar os laços entre as entidades, além de atuar também como uma via efetiva para o compartilhamento de informações. Ademais, um dos entrevistados também afirma que a estruturação da governança também possibilitou profissionalismo para as relações entre as entidades, como ilustra os depoimentos a seguir:

Nos tornamos mais profissionais. Quanto mais você vai se relacionando com grandes empresas, mais você tem que se profissionalizar, né, a gente foi se relacionando com cooperativas que são profissionais, são empresas mesmo, que são geridas como empresas, então as associações não podiam ficar pra trás, né, e aí a federação se profissionalizou também, deixou de ser o CACCER, deixou de ser um conselho, deixou de ser... ir alí, fazer uma reuniãozinha uma vez por mês, e se profissionalizaram também e aí acabou que foi automático. E esse conselho formado pelas associações, foi muito bom, esse momento a gente tem, aproxima, conversa, conversa, troca ideia, é um relacionamento muito bom até então. (Superintendente – Associação C).

Acho que sem dúvida a partir da criação do comitê executivo. Foi um passo muito grande que têm... deve ter uns cinco anos que deve ter o comitê executivo, então o pessoal hoje que tá' no dia-a-dia, que gira na cooperativa, tá' reunindo aí que seja uma vez mensal, então sempre tá' junto isso aí tá' fazendo uma diferença muito grande, num tá' ficando só na parte de diretores, e isso sim tá' melhorando muito (Diretor Comercial- Cooperativa 2).

Sendo assim, nesta “fase de formação da *path dependence*” observa-se que os elementos institucionais e estruturais citados acentuaram o desenvolvimento de algumas dimensões da capacidade relacional, entre elas: conhecimento, coordenação e cultural. A dimensão do conhecimento, por sua vez, refere-se à aprendizagem, aos mecanismos e rotinas para a transferência de conhecimento entre todos os membros da organização (Johnsen & Ford, 2006; Alves, 2015). Portanto, a partir da conquista da DO e o estabelecimento da governança, as entidades puderam compartilhar novas experiências e articular recursos internos de maneira única. Essa estruturação da governança enfatiza a dimensão da coordenação (Schilke & Goerzen, 2010; Alves, 2015). Ademais, pode-se considerar também um aprimoramento da dimensão cultural (Ngugi *et al.*, 2010; Alves, 2015). Segundo Alves (2015) a dimensão cultural envolve a habilidade das organizações em lidar com os conflitos naturais existentes nos relacionamentos. Dessa forma, a cultura e valores partilhados entre as organizações ou indivíduos são capazes de proporcionar interações mais intensas, além de propiciarem novas oportunidades para a criação de valor e aperfeiçoarem os relacionamentos, como identificado no caso.

### 5.3 Sequência reativa e relacionamentos atuais

Após identificar os elementos institucionais e estruturais que condicionam a trajetória, Hoff (2011) indica que o próximo passo para a análise da *path dependence* é identificar as sequências reativas que funcionam como *feedbacks* (positivos ou negativos) ao processo, permitindo ratificação do caminho ou o surgimento de novos momentos críticos. Nessa mesma direção, Oлару e Purchase (2015) mencionam que os *feedbacks* positivos reforçam o comportamento existente para a continuação das trajetórias semelhantes, enquanto o *feedback* negativo incentiva diferentes escolhas comportamentais e trajetórias de mudança.

No caso da RCM, observa-se principalmente *feedbacks* positivos. Nessa etapa, os entrevistados foram questionados sobre as ações desempenhadas para a adaptação aos fatores institucionais e estruturais, destacados na fase anterior. Investigou-se também os conflitos e turbulências para esses aspectos. As respostas para essa fase giram em torno dos relacionamentos das entidades para com os produtores, o que pode ser considerado algo natural, visto que o desenvolvimento da rede também depende da conscientização dos produtores para a produção de um café de qualidade (Nagai, 2016).

Alguns comportamentos reforçam a *path dependence* e contribuem para compreensão atual dos relacionamentos na RCM, a saber: (i) Realização de eventos e aprimoramento de processos internos, e (ii) aperfeiçoamento da governança.

Tratando-se da realização de eventos e do aprimoramento de processos internos, estes dizem respeito às ações estratégicas praticadas pelas entidades para fomentar o sentimento de pertencimento da região, bem como buscar um alinhamento entre as entidades e o produtor.

Sendo assim, observou-se que todas as cooperativas e associações (100%) realizam eventos internos visando propagar a importância da DO para os produtores e incentivar a melhoria na qualidade dos grãos. Destaca-se também o papel fundamental da FCC como incentivadora dos eventos. Além disso, a realização de eventos atua como uma via de aprendizagem organizacional, tanto para os produtores, quanto para as entidades envolvidas, visto que nesses eventos são discutidos, dentre outros aspectos, a produção, o preparo, a comercialização dos grãos, bem como a parte gerencial das fazendas, por meio de parcerias com o Sebrae-MG. Assim, há um fortalecimento da dimensão cultural e do conhecimento (Johnsen & Ford, 2006; Ngugi *et al.*, 2010; Alves, 2015).

No que se refere ao aperfeiçoamento da governança, destaca-se as ações da FCC para promover internamente a RCM. Dentre elas, cabe salientar o projeto denominado “Integra Cerrado”, segundo o Coordenador de DO esse projeto visa estreitar os laços com os produtores, pelo credenciamento de produtores e suas respectivas propriedades (Jornal do Cerrado Mineiro, 2017).

Anualmente, deste o ano passado a gente vêm promovendo a rodada do "Integra". O "Integra" foi um projeto que ocorreu em 2016 com o objetivo de fortalecer a base de produtores credenciados a DO. Então, o objetivo desse projeto foi ir até os produtores, associados, cooperados e mostrar: "Olha você faz parte de uma região é, com origem controlada, você pode utilizar da DO. Uma ferramenta para diferenciar os cafés." Estamos tentando levar o sentimento de pertencimento a esses produtores, também tentamos isso (estreitar laços com cooperativas, associações e produtores) via projetos locais (Coordenador de DO - FCC).

Ademais, 54,6% dos entrevistados listaram o projeto “Integra Cerrado” como uma ação importante para o estreitamento de laços na região, para promover uma conscientização dos produtores acerca das vantagens de se filiar à rede, além de ser uma ação para lidar com o comportamento oportunista no Cerrado Mineiro. Essas ações formalizadas de conscientização reforçam a dimensão de coordenação percebida no projeto “Integra Cerrado” (Schilke & Goerzen, 2010; Alves, 2015).

Por fim, destaca-se algumas características atuais dos relacionamentos a partir dos comportamentos anteriores envoltos na trajetória, com recomendado por Hoff (2011). Sendo assim, os entrevistados foram questionados quanto ao estágio atual da RCM e os relacionamentos nesse contexto.

Com relação ao estágio atual da RCM, as respostas dos entrevistados convergem para a “Produção de um café de atitude”, a “Valorização da DO”, a “Geração de demanda” e a “Expertise na produção e preparação de café especiais”. Vale destacar que o estágio atual apontado pelos entrevistados remonta a todas as dimensões da capacidade relacional: conhecimento, coordenação, cultural, tecnológica e a de coadaptação.

Foi observado que as instituições ligadas à RCM apresentam uma capacidade relacional marcada principalmente pelas dimensões do conhecimento e a coordenação das parcerias (Johnsen & Ford, 2006; Schilke & Goerzen, 2010; Alves, 2015). Nessa direção, todas as cooperativas analisadas na pesquisa e uma associação (AC) apresentaram aspectos de profissionalismo, principalmente pelos procedimentos e rotinas existentes. A formalização das atividades gerenciais, tais como: orçamentos prévios, registros formais, tomada de decisão mediante a aprovação em conselho, podem ser consideradas como exemplos de ações formais que aumentam a transparência entre as entidades, que conseqüentemente, refletem na interação entre os parceiros,

No que concerne à dimensão cultural, observou-se que os conflitos internos são amenizados pela confiança estabelecida entre os parceiros. A confiança é apontada por Ngugi *et al.*, 2010) como um fator de grande impacto para o relacionamento de longo prazo entre empresas, visto que afeta o desejo de comprometimento. Nesta mesma direção, os entrevistados mencionaram que a confiança se solidifica a medida que as relações com os produtores e com os demais atores da rede se tornam mais estreitas. Portanto, a institucionalização da rede, a criação de projetos para aprimorar a governança, bem como a adaptação dos processos internos, contribuíram indiretamente para a troca de informações e conhecimento, bem como para a permanência na parceria (Johnsen & Ford, 2006; Ngugi *et al.*, 2010; Alves, 2015).

No que se refere-se à dimensão de tecnologia e a coadaptação, destaca-se a conquista da DO como um grande marco para o aprimoramento dessas dimensões da capacidade relacional. Alves (2015) afirma que a dimensão tecnológica envolve as inovações tecnológicas, a integração de sistemas e procedimentos técnicos. No caso do RCM, observou-se um alto nível tecnológico na produção, como já identificado em outros estudos (Ortega & Jesus, 2012; Moura, 2016; Azevedo, 2018). Entretanto, há também uma preocupação da tecnologia para a gestão. Sendo assim, em 72,7% dos entrevistados, incluindo gestores de cooperativas e associações, observou-se sistemas gerenciais personalizados e valiosos, que foram construídos por meio de ações internas de cada entidade. Já a coadaptação, engloba a capacidade das empresas em adaptar recursos internos e externos, a fim de aumentar os benefícios da parceria (Mcgrath, 2008; Alves, 2015). Sendo assim, a partir da conquista da DO, demandou-se das entidades novas formas de gestão, tendo em vista o trabalho diário para assegurar a qualidade dos grãos produzidos, bem como conscientizar os produtores sobre a importância da marca RCM para eles. A Figura 02 sintetiza os marcos da trajetória e as relações com as dimensões da capacidade relacional.

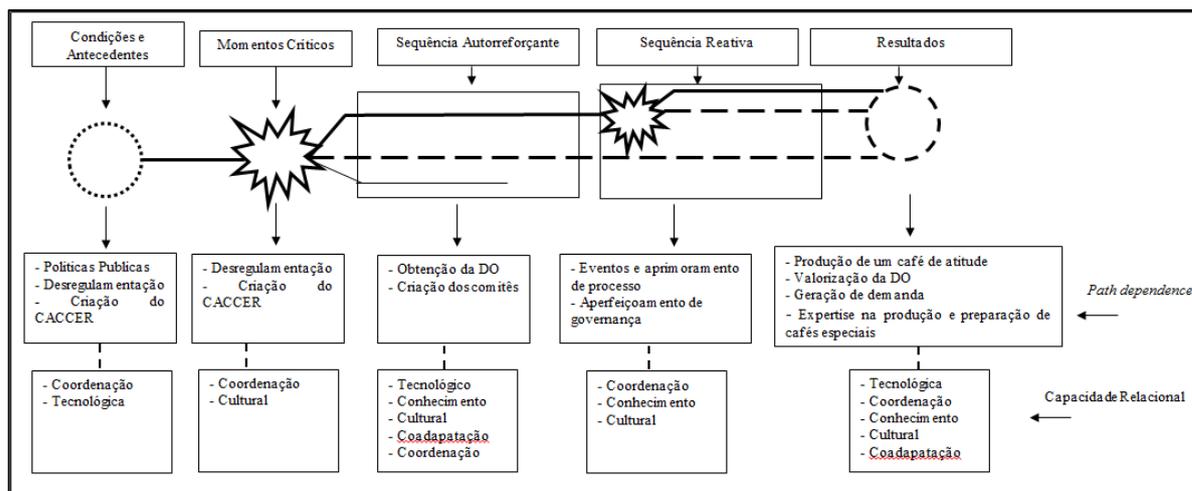


Figura 02- *Path dependents* na formação das capacidades relacionais  
 Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se na figura que toda a série temporal é marcada por situações de desenvolvimento das dimensões da capacidade relacional. Todavia, é importante salientar que a aprendizagem adquirida progressivamente pelas cooperativas e associações, bem como pelas experiências anteriores, contribuiu para o desenvolvimento de suas capacidades e competências, fazendo com que cada cooperativa e associação adquirissem uma capacidade relacional única.

## 6. Considerações Finais

O objetivo desse estudo foi elucidar a importância das sequências temporais para o desenvolvimento das dimensões da capacidade relacional da Região do Cerrado Mineiro (RCM), sob a ótica de suas instituições mantenedoras (cooperativas e associações).

Nas condições antecedentes e de formação da RCM, destaca-se fatores da constituição da região, como: políticas públicas de desenvolvimento; a desregulamentação do setor cafeeiro e a criação do CACCER, que posteriormente, em 2009, tornou-se Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC). Na etapa de formação as dimensões que prevalecem são a de coordenação entre os atores com a formação de associações de representação do setor e também a tecnológica devido a busca constante pela inovação na forma de cultivar os grãos.

A partir do mapeamento inicial, observou-se dois momentos particulares que podem ser considerados críticos visto suas potencialidades para modificar a *path dependence*, a saber: desregulamentação do mercado cafeeiro e a criação do CACCER, onde prevaleceu de coordenação e cultural das capacidades relacionais. Esses momentos foram reforçados pelos fatores estruturais e institucionais: a obtenção da DO e institucionalização de uma governança formal por meio da criação dos comitês executivos e institucionais. Nessa direção, tais condições iniciais de instabilidade do mercado e busca por valorização dos grãos produzidos demandaram dos diversos atores (cooperativas, associações e produtores), o desenvolvimento de capacidades relacionais distintas. Os fatores institucionais e estruturais também contribuíam para o aprimoramento das dimensões das capacidades relacionais com ênfase para os aspectos de coordenação, conhecimento, tecnológico e adaptação, possibilitando dessa forma, um nível de cooperação e coordenação institucional distintos das demais regiões produtoras de café.

Cabe também destacar as sequências reativas que estão associadas a realização de eventos por todas as instituições e também um aperfeiçoamento da governança, que perpassam pelas dimensões de coordenação, conhecimento e cultural. No estágio atual da

RCM, os entrevistados retratam a produção de um café com atitude, a valorização da DO, a geração de demanda e a experiência da região na produção de cafés especiais, situações essas que refletem todas as dimensões da capacidade relacional: conhecimento, coordenação, cultural, tecnológica e a de coadaptação.

Assim, este estudo contribui lançando luz para atenção às séries temporais, e como fatos históricos contribuem para a explicação do estágio atual da instituição, séries essas que são permeadas por distintas dimensões da capacidade relacional. Foi possível perceber que a construção da trajetória histórica, os momentos críticos, e a formação de elementos institucionais contribuíram para a formação das dimensões das capacidades relacionais da RCM. Vale destacar que o estudo também contribui com a proposição de um caminho para análise de *path dependence* e as dimensões da capacidade relacional.

Como limitações do estudo aponta-se somente a percepção dos gestores e não de outros atores da RCM, como os produtores ou outras pessoas chave. Entre as sugestões de trabalhos futuros, destaca-se a análise sob a ótica de produtores e o desenvolvimento do estudo em outros contextos.

## Referências

- Almeida, J.M. & Costa, P.R. (2017). Empresas de Base Tecnológica do setor de Biotecnologia e suas Capacidades Relacionais para a Inovação. *Anais XX SemeAd (Seminários de Administração)*. São Paulo.
- Alves, F. S. (2015). Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. *Tese de Doutorado*. Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, Brasil.
- Alvim, M. I. S. A., Oliveira Júnior, L.B. & Santos D. F. (2005). Competitividade da Produção de Café na Região do Cerrado de Minas Gerais. *Anais do Congresso da SOBER*, Ribeirão Preto-SP, Brasil, 43.
- Antonelli, C.(1997). The economics of path-dependence in industrial organization. *International Journal of Industrial Organization*, 15 (6), 643-675.
- Arthur, B. (1990). Positive feedbacks in the Economy. *Scientific American*, 262 (2), 92-99.
- Azevedo, A. S. (2018). As cafeiculturas do cerrado mineiro e do Sul de Minas no escopo das singula. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG, Brasil.
- Balestrin, A. & Verschoore, J. (2016). *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Bookman editora.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições*, 70, 225.
- Bernardi, B. B. (2012). O conceito de dependência da trajetória (path dependence): definições e controvérsias teóricas. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, 41.
- Brunninge, O. & Melander, A. (2016). The dynamics of path dependence on the individual, organizational and the field levels: MoDo, the Kempe family and the Swedish pulp and paper industry 1873–1990. *Management & Organizational History*, 11 (2), 189-210.
- Costa, P. R. & Porto, G. S. (2015). O Impacto da Capacidade Relacional sobre a Configuração do Portfólio de Parcerias Estratégicas: Um Levantamento com Empresas de Base Tecnológica Brasileiras. *Anais do Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte-MG, 39.
- Coutinho, L., Laplane, M., Kupfer, D. & Farina, E. (2002). *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio*.
- David, P. A. (1994). Why are institutions the carriers of history? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, 5 (2).

- Dyer, J. & Kale, P. (2007). Relational capabilities: drivers and implications. *Dynamic capabilities, Understanding strategic change in organizations*, 65-79.
- Federação dos Cafeicultores do Cerrado (2018). Dados da Região. Recuperado de <http://www.cafedocerrado.org/>.
- Floriani, D. E., Borini, F. M. & Fleury, M. T. L. (2009). O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. *RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11 (33), 367-382.
- Hathaway, A. D. (2003). Cannabis effects and dependency concerns in long-term frequent users: A missing piece of the public health puzzle. *Addiction Research & Theory*, 11 (6), 441-458.
- He, M. & Walheer, B. (2019). Spillovers and Path Dependences in the Chinese Manufacturing Industry: A Firm-Level Analysis. *The Journal of Development Studies*. DOI: [10.1080/00220388.2019.1605058](https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1605058)
- Hoff, D. N. (2011). A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de path-dependence. *Ensaio FEE*, 32 (1).
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338.
- Mafra, L. A. S. (2008). Indicação Geográfica e construção do mercado: a valorização da origem no Cerrado Mineiro. *Tese de Doutorado*, Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica-RJ, Brasil.
- Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and society*, 29(4), 507-548.
- McGrath, H. (2008). Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs (*Doctoral dissertation*, Waterford Institute of Technology).
- Moura, E. F. (2016). As Estratégias De Internacionalização Das Cooperativas Agropecuárias De Café Da Região Do Cerrado Mineiro. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, Brasil.
- Muller, M. & de Moraes, J. A. (2017). A política de reestruturação do setor elétrico brasileiro pelo olhar da *path dependence*. *Revista Eletrônica Interações Sociais*, 1(2), 147-164.
- Nagai, D. K. (2016). O processo de inovações para a criação de valor em denominação de origem em café no Cerrado Mineiro. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Paulo-SP, Brasil.
- Nascimento, R. C. (2014). Os cafés especiais no Cerrado Mineiro: o circuito espacial produtivo e os círculos de cooperação no município de Patrocínio/MG. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, Brasil.
- 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.
- Olaru, D. & Purchase, S., (2015). Innovation network trajectories: the role of time and history. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30 (3/4), 342-353.
- Ortega, A. C. & Jesus, C. M., (2012). A cafeicultura no Cerrado Mineiro (1ª ed.). Campinas: Editora Alínea.
- Ortega, A. C., de Jesus, C. M. & Mouro, M. C. (2009). Mecanização e emprego na cafeicultura do cerrado mineiro. *Revista ABE*, 8(59).
- Piaia, T.C. & Cervi, J.R. (2018). A Influência da *Path Dependence* no Processo de Construção das Políticas de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. *Revista Libertas*, 3 (2), 71-92.
- Preusler, T. S., Costa, P. R. & Crespi, T. B. (2017). Capacidade Relacional em Alianças Estratégicas de Inovação: Um Ensaio Teórico para o Desenvolvimento de um Modelo Conceitual. *Anais do Encontro de estudos em Estratégia - 3Es*, Curitiba-PR, Brasil, 8.

- Raupp, F.M. & Beuren, I.M. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- RCM – Região do Cerrado Mineiro. (2017). *Jornal do Cerrado Mineiro*. Impresso.
- RCM - Região do Cerrado Mineiro. (2018). *Região do Cerrado Mineiro*. Recuperado de <http://www.cerradomineiro.org/>.
- Rosenbloom, D., Meadowcroft, J. & Cashore, B. (2019). Stability and climate policy? Harnessing insights on path dependence, policy feedback, and transition pathways. *Energy Research & Social Science*, 50, 168-178.
- Saes, M. S. M. & Silveira, R. L. F. (2014). Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: tendências recentes. *Estudos Sociedade e Agricultura*.
- Saes, M. S. M., Jayo, M. & Silveira, R. L. F. (1997). CACCER: Coordenando ações para a valorização do Café do Cerrado. *São Paulo: VII Seminário Internacional PENSA de Agribusiness*.
- Saes, M. S. & Nakazone, D. (2002). Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Café. Nota Técnica. Recuperado de [http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/632007155238\\_.pdf](http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/632007155238_.pdf).
- Santos, M. A. D., Barbieri, A. F., de Carvalho, J. A. M. & Machado, C. J. (2010). *O cerrado brasileiro: notas para estudo*. Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S. & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583-600.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219.
- Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). Understanding institutional and organizational path dependencies. In *The hidden dynamics of path dependence* (pp. 3-12). Palgrave Macmillan, London.
- Schreyögg, G., Sydow, J. & Holtmann, P. (2011). How history matters in organisations: The case of path dependence. *Management & Organizational History*, 6(1), 81–100. <https://doi.org/10.1177/1744935910387030>
- Singh, A. S. (2017). Incubadoras do Paraná e a obtenção de recursos: Um estudo de multicasos sob a perspectiva das capacidades relacionais. *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo-SP, 6.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of management review*, 34(4), 689-709.
- Vargas, S. M. L., Gonçalo, C. R. & Vasconcellos, S. L. (2016). Capacidade de Relacionamento e a Capacidade Inovativa a Partir da Combinação do Ciclo de Vida de Capacidades. *Anais do Encontro da ANPAD*, Costa do Sauípe-BA, Brasil, 40.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.