

O Papel da Intercooperação na Inovação e na Agregação de Valor no Contexto do Cooperativismo Agropecuário

PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DE SOUSA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

EDGAR REYES JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O PAPEL DA INTERCOOPERAÇÃO NA INOVAÇÃO E NA AGREGAÇÃO DE VALOR NO CONTEXTO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

1 INTRODUÇÃO

As características de cada país influenciam as vantagens ou desvantagens para produção de determinados produtos (Lectard & Rougier, 2018) e, nesse sentido, os custos comparativos são fatores que determinam quais países possuem vantagem na produção e exportação de determinados produtos (Tripoli & Prates, 2016). No contexto e características do Brasil, o agronegócio – que se refere ao conjunto de operações e transações que envolvem desde a produção de insumos agrícolas ou pecuários, atividades desenvolvidas nas unidades produtivas agropecuárias, até o armazenamento, industrialização e distribuição de produtos agropecuários (Araújo, 2007) – emergiu como um dos principais setores econômicos (Figueiredo, Santos & Lima, 2012), com vantagens comparativas em produtos como soja, açúcar, suco de laranja, carne de frango, milho e café (Diniz, 2017; Waquil et al., 2004).

Nesse sentido, o agronegócio brasileiro exerce papel vital para o crescimento econômico e social, além disso, desempenha uma expressiva importância no que diz respeito ao comércio internacional. Representa, aproximadamente, 20% do total de empregos no país (CEPEA, 2019), é responsável por cerca de 21% do PIB nacional (CNA, 2019), e enquadra-se como um dos principais setores da balança comercial brasileira. Entre os anos de 1999 e 2010, a produção agropecuária foi responsável por 42,53% do total das exportações nacionais (IPEA, 2014). Em 2019, as exportações do agronegócio somaram US\$ 96,8 bilhões, representando cerca de 43% das exportações totais do país (MDIC, 2019). Nesse aspecto, o comércio internacional brasileiro caracteriza-se como majoritariamente exportador de *commodities* agropecuárias, as quais correspondem a 50,2% do total comercializado no mercado internacional (IPEA, 2019).

Na década de 90, com o aumento da concorrência internacional e extrapolação do mercado nacional, as organizações agropecuárias brasileiras enxergaram a ampla necessidade de se obter vantagem em relação à concorrência (Zylbersztajn & Neves, 2005); o que pode se dar, entre outros aspectos, em decorrência da agregação de valor aos produtos, bem como por meio das economias de escala e/ou de escopo (Bialoskorski, 2012), as quais são fatores significativos para o setor do agronegócio e têm influência na competitividade das organizações (Silveira, 2014).

Nesse sentido, é possível perceber a grande representatividade das cooperativas, as quais exportaram no ano de 2016 US\$ 5,137 bilhões, exercendo relações comerciais junto a 147 países, tendo como principais destinos a China, EUA e Alemanha (OCB, 2017a), com destaque para as cooperativas agropecuárias que atuam na produção e exportação de grãos e carnes e que integram o grupo de maiores organizações do agronegócio brasileiro, segundo *ranking* da Forbes (OCB/MS, 2018). Além disso, as cooperativas contam com aproximadamente 209,8 mil empregados, contribuíram com cerca de R\$ 5,13 bilhões de arrecadação tributária no ano de 2018 (Sistema OCB, 2019) e aproximadamente 48% da totalidade da produção agropecuária brasileira vincula-se direta ou indiretamente a uma cooperativa (IBGE, 2017).

Assim sendo, as cooperativas agropecuárias exercem importantes atribuições, tanto na coordenação e integração de cadeias produtivas (Bialoskorski Neto, 2005), como também atuando na industrialização, venda de insumos, comercialização dos produtos e minimização de riscos (Araújo, 2007). No entanto, cabe destacar que existem lacunas a respeito do amplo conhecimento sobre o fomento à inovação no contexto das cooperativas (Reed & Hickey, 2016), bem como das interações organizacionais e sociais (Martins, et al., 2017). Aspectos relevantes, uma vez que, além da inovação tratar-se de um elemento importante no contexto do cooperativismo (Vieira & Bonifácio-da-Silva, 2016), esse está centrado nos relacionamentos sociais empreendidos (Emery, Forney, & Wynne-Jones, 2017). Inclusive, estes relacionamentos integram o conjunto de princípios cooperativistas apresentados pela *International Co-operative Alliance*, ou seja, o princípio da intercooperação – que é entendida como a interação e/ou

trabalho conjunto entre as diferentes cooperativas, em nível local, regional, nacional e internacional (ICA, 1995).

Assim, o estudo propõe-se a responder a seguinte questão de pesquisa: qual a influência da intercooperação na inovação e na agregação de valor no contexto das cooperativas agropecuárias?

Isto posto, o presente artigo é composto, além desta introdução, por uma revisão teórica dos recursos para a inovação, relacionamentos interorganizacionais, intercooperação, transferência de recursos para a inovação, e agregação de valor. Ademais, são apresentados os procedimentos metodológicos para operacionalização da pesquisa empírica. Em seguida, são apresentados e discutidos e resultados da pesquisa; e, por fim, as conclusões do estudo.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 Recursos para a inovação e os relacionamentos interorganizacionais

No contexto em que inovações requerem atributos com, relativamente, pouca complexidade para que sejam reproduzidos por outras organizações, esta não caracterizar-se-á como um elemento que sustente a posição competitiva superior de uma organização. Assim, sendo, diversos estudos enfatizam as capacidades e os recursos das organizações como meios para ampliarem e sustentarem sua vantagem competitiva (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, 2009) e especificamente, os atributos relativos à inovação que relacionam-se à heterogeneidade e imobilidade dos recursos (Giacomarra et al., 2019; Faria et al., 2019; Jean, Sinkovics, & Kim, 2017). Cabe destacar que o próprio *know-how* para o desenvolvimento e uso da inovação pode configurar-se como uma significativa capacidade organizacional, e exercer influência sobre a competitividade (Battor & Battor, 2010), no entanto, os atributos para sustentar os resultados superiores gerados envolvem aspectos específicos além da própria competência para desenvolver novos produtos ou novos processos.

Assim, as inovações possibilitam às organizações a redução de custos, a oferta de produtos ou serviços de melhor qualidade (Dhanora, et al., 2018), o desenvolvimento de novos produtos (Dadfar et al., 2013), a otimização dos processos (Dhanora, et al., 2018; Rajapathirana & Hui, 2017), a inclusão de novos mecanismos organizacionais, aperfeiçoando as relações internas e externas (Ali, Kan, & Sarstedt, 2016) e, ademais, o fortalecimento do gerenciamento dos recursos (Lawson & Samson, 2001), gerando, por consequência, maiores taxas de crescimento (Geroski, 1993) e influenciando o desempenho das organizações (Sulistyo, 2016).

Nesse sentido, o acesso a recursos-chave se faz necessário para que as organizações desenvolvam e ampliem suas capacidades organizacionais vinculadas à inovação (Lawson & Samson, 2001); entretanto, alguns desses recursos apresentam características heterogêneas e imperfeitamente móveis, que oportunizam as organizações alcançarem e sustentarem uma posição de vantagem competitiva. Diante disso, alguns pesquisadores analisaram os recursos que se fazem necessários para a inovação, os quais são categorizados e referenciados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1. Categorias de recursos para a inovação

Categorias	Descrição	Fonte
Recursos de Capital	Capital financeiro para atividades de inovação.	(Božić & Rajh, 2016)
	Capital Financeiro para inovação de produtos.	(Lv & Qi, 2019)
	Equipamentos e instalações para inovação.	(Lv & Qi, 2019)
	Acesso e uso de tecnologias; equipamentos técnicos e sistemas de computação.	(Claudino, et al., 2017)
	Instalações; equipamentos; produtos e materiais; infraestrutura de serviço.	(Dias et al., 2019)
	Ativos tecnológicos para inovações de produtos.	(Clausen, et al, 2013)

Recursos de Conhecimento	P&D interna; escolaridade; qualificação; experiência gerencial.	(Barasa, et al., 2017)
	P&D interna; educação e treinamento técnico de pessoal; conhecimento externo.	(Doloreux & Lordtarte, 2014)
	Capacidade de P&D; capacidade de gestão; alinhamento dos negócios; capacidade de parcerias; aprendizagem.	(Dias et al., 2019)
	Informações de mercado, informações de novos produtos; conhecimento externo.	(Zhang & Hartley, 2018)
Recursos Organizacionais	Capacidade colaborativa de inovação de produtos; capacidade de resolução de conflitos; cultura cooperativa; confiabilidade; atmosfera da inovação de produtos.	(Lv & Qi, 2019)
	Propriedade intelectual; estrutura organizacional; processos; imagem e marca; cultura organizacional; informações detalhadas sobre o setor; estratégias organizacionais.	(Dias et al., 2019)
	Posição na rede; estrutura formal e os mecanismos de planejamento, coordenação, controle; relações informais grupos.	(Wang, Huang, & Liu, 2018)

Com base na consolidação apresentada no quadro anterior, os recursos para a inovação podem ser classificados em três categorias, quais sejam: recursos de capital, recursos de conhecimento, e recursos organizacionais.

Deduz-se que a segunda e a terceira categoria (recursos de conhecimento e recursos organizacionais) desempenham papéis significativos na manutenção da vantagem competitiva das organizações, uma vez que elementos que integram essas categorias caracterizam-se como ativos de complexa mobilidade, como por exemplo, experiências de gestão, capacidades de P&D, conhecimentos específicos dependentes da trajetória, cultura cooperativa, laços em rede, relações entre grupos, confiabilidade e marcas consolidadas. Portanto, o desenvolvimento e/ou acesso a tais recursos enquadram-se como atributos vinculados à inovação, significativamente relevantes para a sustentação de uma posição de vantagem competitiva.

Desse modo, há o incentivo para a consecução de diversificadas interações interorganizacionais, tanto pelo fato de caracterizar-se como um dos elementos que integram a categoria de recursos organizacionais significativamente relevantes para a inovação (Lv & Qi, 2019; Wang, Huang, & Liu, 2018), como por tratar-se de um meio para o acesso a demais recursos considerados essenciais (Ahuja, 2000; Oliver, 1990).

Assim sendo, Jean et al. (2017), Li e Atuahene (2001) defendem que a estratégia de inovação vincula-se expressivamente às dinâmicas de relacionamentos praticadas pela organização. Portanto, a incerteza quanto ao acesso aos recursos leva as organizações a estabelecerem relações interfirmas, com o objetivo de obterem maior previsibilidade e realizarem uma movimentação mais confiável dos recursos-chave (Silva, 2018; Oliver, 1990).

Reconhece-se, portanto, que as organizações integram um ambiente interconectado (Oliver, 1990) e, nesse sentido, a capacidade de uma organização acessar a diferentes tipos de conhecimentos e recursos necessários para o desenvolvimento da inovação é influenciada pelos vínculos interorganizacionais estabelecidos (Ahuja, 2000), portanto, as organizações que utilizam diferentes conhecimentos coletivos têm maior possibilidade de inovação (Argote, 2013). Assim sendo, a capacidade de uma organização inovar vincula-se ao conjunto de fontes externas que possibilitam o acesso a recursos e competências necessárias (Parrilli et al., 2010; Choi et al., 2011), fontes essas que podem, com frequência, possuir um valor mais expressivo do que as próprias fontes internas (Sakkab, 2002).

Ressalta-se, que organizações não se relacionam somente de maneira díade, mas também há inúmeras ligações indiretas com terceiros (Jones et al., 1997), havendo uma associação positiva entre as relações cooperativas formadas por elas e o desenvolvimento de inovação (Shan, 1994).

Com base nisso, pode-se afirmar que as organizações não se limitam a entidades que utilizam seus recursos internos para a consecução de suas operações; as organizações podem

acessar amplos recursos por meio das redes interorganizacionais – que representam, de acordo Thorelli (1986), os relacionamentos de longo prazo entre duas ou mais organizações.

Essas relações podem oportunizar a transferências de recursos entre organizações, ou mesmo a execução de ações conjuntas, de modo a possibilitar o acesso a recursos críticos que a estrutura interna hierárquica não poderia obter individualmente.

2.2 Intercooperação e a transferência de recursos para a inovação

Como discutido anteriormente, os recursos-chave para a organização podem ser amplamente controlados por outros atores, no entanto, é possível o acesso a tais recursos por meio dos vínculos interorganizacionais existentes (Balestrin et al., 2010; Ahuja, 2000).

Nesse sentido, a concorrência pode assumir dois papéis importantes: ela pode ser a principal ameaça aos resultados econômicos (Buainain, et al., 2014) e também pode assumir o papel de parceiro, trazendo amplos benefícios à organização (Zylbersztajn & Neves, 2005).

Assim sendo, a consecução de parcerias trata-se de um aspecto relevante no contexto do agronegócio, principalmente para os produtores com menor escala de produção, enquadrando-se como um meio para que estas organizações se insiram e permaneçam em relevantes cadeias de suprimento, o que exige certa racionalização dos custos e dos processos produtivos (Nantes, 2001). Desse modo, as organizações que compõe o agronegócio podem operacionalizar ações de alianças interorganizacionais, desde a consecução de vínculos colaborativos informais (Batalha & Silva, 2001), até a integração e controle de todas as operações (ex. fusões e aquisições).

Nesse sentido, o modelo cooperativista se apresenta como uma alternativa de integração dessas organizações; e, assim, as cooperativas agropecuárias - que tratam-se da união de produtores agrícolas ou pecuários, que enquadram-se como proprietários, usuários, tomadores de decisão e beneficiários da organização cooperativa (Bialoskorski Neto, 2012; Calzolaio & Mendin, 2019) - podem maximizar o poder de negociação dos insumos através da concentração do volume de compra (Esnard et al., 2017), além de mitigar os riscos (Machinski, et al., 2016), agroindustrializar a produção (Cechin, 2014), melhorar a competitividade dos pequenos produtores (Colombo & Perujo-Villanueva, 2017), viabilizar o alcance a diferentes canais de comercialização (López & Guerra, 2011), possibilitar o acesso a novos mercados, e oportunizar a transferência das inovações tecnológicas e de conhecimentos a respeito dos processos agropecuários (Cechin, 2014). Portanto, diante de necessidade de acesso a uma amplitude de recursos e capacidades, há o incentivo para que organizações estabeleçam acordos cooperativos.

Nesse sentido, em vista a realização do congresso que referenciava o centenário da *International Co-operative Alliance - ICA* (organização máxima do cooperativismo no contexto global) foram analisadas as modificações estruturais do movimento cooperativista, bem como as tendências de atuação desse movimento, e, em vista disso, foram revistos os princípios gerais. Desse modo, entre os sete princípios estabelecidos, a “Cooperação entre cooperativas” - também denominado de “Intercooperação” - incentiva a integração entre as diferentes organizações cooperativistas (Konzen & Oliveira, 2015).

A intercooperação - entendida como a interação e/ou trabalho conjunto entre as diferentes cooperativas, em nível local, regional, nacional e internacional (ICA, 1995) - é vista como um aspecto significativo, uma vez que possibilita a otimização do cooperativismo por meio do desenvolvimento de redes, as quais são vistas por Simão, et al., (2018) e Saes e Silveira (2014) como uma das mais expressivas tendências estratégicas do cooperativismo e do agronegócio e, ademais, conforme enfatizado por Barney et al. (2001), trata-se de um ativo da organização complexamente imitável. Portanto, além de integrar o conjunto de princípios cooperativistas, trata-se de uma ação estratégica favorável aos atores envolvidos que se propõem a alcançar uma posição sustentável de vantagem competitiva (Silva et al., 2004).

Nesse sentido, Bialoskorski Neto (2012) explica que existem diferentes estágios de intercooperação; desde os vínculos relacionais até a completa integração da gestão e dos processos existentes. Portanto, o primeiro estágio trata-se de uma rede relacional informal entre

as cooperativas; nesse estágio a relação se dá principalmente no que diz respeito à coordenação de informações em rede a respeito de algumas atividades das cooperativas, principalmente de forma relacional. O segundo estágio se dá na constituição de uma organização formal que tem a função de proceder à gestão dos contratos e informações, e até mesmo a gerenciamento logístico e das marcas; o consórcio de cooperativas é um exemplo desse estágio. O terceiro estágio seria a constituição de uma nova empresa centralizadora responsável pela gestão integral de processos e produtos; assim, enquadra-se nesse estágio as *holdings* ou cooperativas centrais que integram um conjunto de cooperativas.

Portanto, nas relações intercooperativas há tanto o estabelecimento de vínculos formais como informais, entretanto em diferentes extensões. Nesse sentido, os atores podem cooperar a partir de relações formais contratuais respaldados por legislação específica, ou mesmo por vínculos relacionais informais (Bialoskorski Neto, 2012), os quais podem ser essenciais para as organizações terem acesso a recursos críticos (Van Witteloostuijn, 2006), por meio, por exemplo, do compartilhamento de conhecimentos e ativos tecnológicos (Cechin, 2014; Konzen, 2015). Nesse sentido, a primeira proposição do estudo é apresentada.

Proposição 1 (P1): A intercooperação influencia a transferência de recursos para inovação.

2.3 Recursos para inovação e a agregação de valor

Silveira (2014) destaca um dilema envolvendo a trajetória produtiva dos atores agropecuários, qual seja: agregar valor aos produtos agrícolas/pecuários, ou valer-se de vantagem comparativa da produção de *commodities* - essa vantagem se dá devido à escala de produção obtida por meio do volume produzido de uma mesma cultura agropecuária, o que resulta na redução do custo por unidade produzida (Besanko, et al., 2012).

Nesse sentido, existem trajetórias no agronegócio que são estabelecidas diante do contexto ambiental em que a organização produtora está inserida (Silveira, 2014). Sendo assim, discute-se se a produção agropecuária brasileira fundamenta-se necessariamente na utilização intensiva do recurso amplamente disponível no país (terra).

Desse modo, a qualidade geológica plana de regiões brasileiras tem possibilitado a maximização da possibilidade de mecanização, favorecendo assim, o aumento da escala de produção (Vieira Filho, 2014); em complemento, o Brasil detém uma ampla extensão territorial agricultável, e, além disso, (devido à característica climática) tem a possibilidade de se produzir mais de uma safra em diversas culturas agrícolas (Galvão, 2014).

Isto posto, Buainain (2014) enfatiza que as origens de riqueza no agronegócio, que no passado se fundamentava no espaço produtivo (terra), progressivamente, tem tido como base outras espécies de ativos como, por exemplo, infraestrutura, qualidade da terra, recursos ambientais, tecnologia, capital humano, capacidade gerencial, etc; portanto, tem havido uma minimização da relevância da terra e ampliação da importância de outras espécies de ativos. Desse modo, o autor defende que haja modificações no processo de acumulação de ativos, que tradicionalmente se assentava na integração de terras e da análoga utilização da mão-de-obra.

Esse novo processo de acumulação vincula-se aos anseios dos consumidores, bem como às normas comerciais (formais e informais), fatores culturais, políticas setoriais, os quais subordinam as dinâmicas produtivas agropecuárias (Buainain, 2014). Ademais, o elemento concorrencial – que em diversos segmentos do agronegócio, principalmente da produção de *commodities*, era caracterizado como aspecto secundário (Zylbersztajn & Neves, 2005; Buainain, 2014) – passa a exigir expressivos e contínuos investimentos em fatores condicionados pelo mercado, como, por exemplo, segurança alimentar, diferenciação do produto e responsabilidades socioambientais (Buainain, 2014; Saes & Silveira, 2014). Desse modo, os resultados dos atores que integram o agronegócio estão, crescentemente, condicionados à intensificação do uso do conjunto de ativos, e, portanto, deverão ajustar-se ao novo processo de

acumulação, o que, segundo entendimento de Buainain (2014), exige mudanças organizacionais e tecnológicas.

No caso específico do Brasil (que tem se destacado na produção e exportação de *commodities* agrícolas, em especial de soja em grãos, conforme dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2019)), tem havido o desenvolvimento significativo de ações públicas e privadas que ampliaram a utilização intensificada de tecnologia e melhoramento genético de grãos. Assim, houve uma ampla destinação de recursos (públicos e privados) em projetos agropecuários vinculados à produção de *commodities*, e, desse modo, foi possível a obtenção de ganhos de escala no que diz respeito aos processos de Pesquisa e Desenvolvimento (Salles-Filho & Bin, 2014).

Assim sendo, a tecnologia, em conjunto com outros elementos, como a extensão territorial do país, legislação tributária, e características geológicas, influenciaram a definição da trajetória produtiva das organizações agropecuárias do país (Galvão, 2014; Salles-Filho & Bin, 2014; Silveira, 2014). Portanto, os fatores que singularizam o agronegócio do Brasil são as heterogeneidades econômicas, políticas, tecnológicas, e geoterritoriais, as quais configuram a trajetória do agronegócio nacional. Dessas, enfatiza-se as heterogeneidades que possibilitam o desenvolvimento e acesso a ativos geradores de riqueza ao agronegócio apresentados anteriormente (infraestrutura, qualidade da terra, recursos ambientais, tecnologia, qualidade do capital humano, capacidade gerencial), os quais podem vincular-se amplamente aos aspectos políticos, econômicos e tecnológicos, e, ademais, aos elementos organizacionais.

Diante disso, as alegações que pressupõem que o agronegócio (principalmente o brasileiro) é fundamentalmente produtor e exportador de mercadorias de baixo valor agregado, segundo enfatizado por Luz (2014), é imprecisa, uma vez que a produção agrícola e pecuária demanda tecnologias, P&D e inovações desenvolvidas por décadas e que requereu investimentos substanciais, de modo a promover a otimização dos processos produtivos e permitir ganhos de produtividade. Nesse sentido, a agregação de valor pode ser expressa tanto abrangendo os elementos a jusante da produção agropecuária (por exemplo, agroindustrialização da produção, embalagens, indicações geográficas, introdução de marca comercial, etc), como também nas atividades produtivas e a montante da produção agropecuária (por exemplo, rastreabilidade da produção, processos produtivos sustentáveis, produção de orgânicos, pecuária com possibilidades de cortes diferenciados, etc) (Baggio & Kuhl, 2018; Chidichima et al., 2018; Leonelli & Oliveira, 2016; Luz, 2014; Souza & Lima-Filho, 2012; Vilckas & Nantes, 2007).

Isto posto, o conjunto de atividades que oportunizam a agregação de valor a produção agropecuária é especificado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2. Atividades de agregação de valor à produção agropecuária

Atividades de agregação de valor	Descrição	Fonte
Agroindustrialização	Trata-se da modificação da forma do produto, por meio do beneficiamento, transformação ou processamento da produção <i>in natura</i> . A agregação de valor por meio agroindustrialização possibilita que os produtos sejam vendidos com preços diferenciados.	(Foguesatto, 2018) (Vilckas & Nantes, 2007) (Winck, et al., 2014)
Embalagens comerciais	A embalagem pode exercer um importante papel na agregação de valor da produção agropecuária, atuando como uma ferramenta para identificação, promoção, e exposição. Pode instrumentalizar a organização como um mecanismo de marketing.	(Vilckas & Nantes, 2007)
Certificações e selos	Tem o propósito assegurar boas práticas de produção agropecuárias. Podem agregar valor ao possibilitar uma maior garantia de qualidade, bem como de aspectos de segurança alimentar, práticas ambientais, requisitos culturais, formas de manejo. (ex. GlobalGap; Selo ABIC).	(Veiga & Rodrigues, 2010) (Fuchs & Kalfagianni, 2010)
Indicações geográficas	As indicações geográficas (IGs) vinculam-se às características territoriais, históricas e culturais do local em que é realizada a produção agropecuária. Esses aspectos podem agregar de valor ao produto ao relaciona-lo aos elementos regionais.	(Chidichima et al., 2018) (Barra, 2019)

Marcas comerciais	As marcas comerciais relacionadas ao produto e/ou à organização possibilitam que haja uma maior penetração no mercado e ofertas de produtos com preços diferenciados devido à sua possível associação com a qualidade do produto, imagem corporativa ou posicionamento comercial da organização.	(Baggio & Kuhl, 2018) (Souza & Lima-Filho, 2012)
Diferenciação do produto	A agregação de valor pode se dar por meio da percepção do consumidor quanto às características diferenciadas do produto, ou seja, além da generalização ou unicidade da espécie de produto.	(Leonelli & Oliveira, 2016) (Vilckas & Nantes, 2007)
Rastreabilidade	Trata-se da utilização de sistemas de informações que fornecem o histórico de um produto ou processo desde a origem até o ponto de venda final. Assim, pode caracterizar-se como um meio para garantir que os produtos possuam as características e atendam aos padrões associados a uma identidade específica.	(Niederhauser et al., 2008) (Araújo, 2007)
Processos sustentáveis	Os processos de produção agropecuária que dispõem de elementos de sustentabilidade ambiental podem agregar valor à produção agropecuária influenciando a tomada de decisão do consumidor a partir da execução de processos produtivos ambientalmente responsáveis.	(Trienekens et al., 2014) (Piao, et al., 2019)

Em cada uma das categorias apresentadas no Quadro 2 pode haver o desenvolvimento e implementação de relevantes inovações que possibilitam agregar valor à produção.

A agroinovação se expressa tanto por meio de novas técnicas de processamento agrícola e pecuária, as quais incluem controle de patologias vegetais e/ou animais (Gallego-Bono & Chaves-Avila, 2015), melhoramento genético animal, racionalização do uso da terra, insumos geneticamente modificados, controle de processos de produção (Nantes & Scarpelli, 2001), como na introdução de novos produtos, novas técnicas de planejamento, gestão e marketing (Nantes & Scarpelli, 2001; Paulillo & Azevedo, 2001).

Cabe destacar que a introdução de tecnologias com ausência do respectivo processo de aprendizagem não assegura a otimização da produção agropecuária (Vieira Filho, 2014). Assim, a integração da inovação, conhecimentos e capacidade de absorção se torna fundamental.

Nesse sentido, Vieira Filho (2014) observou que as organizações agropecuárias de menores portes dispõem de uma inferior capacidade de absorção tecnológica e, ademais, disponibilizam menores investimentos em tecnologia. Desse modo, conforme enfatiza Salles-Filho e Bin (2014), o pequeno produtor necessita não meramente de inovações tecnológicas eficientes, eles demandam conhecimentos amplos e específicos, de modo a permitir apropriarem-se do valor criado pela inovação.

Portanto, a transferência de tecnologias somente será eficaz se, em conjunto, forem possibilitados o acesso a atributos que lhes possibilitem a captura do valor criado (como por exemplo, informações relevantes, capacidades específicas acumuladas, modificação da forma e/ou embalagem, marcas individuais e coletivas), caso contrário, os resultados da inovação serão acessados por outros atores da cadeia produtiva (Salles-Filho & Bin, 2014). Deste modo, os recursos de conhecimento e recursos organizacionais exercem um relevante papel na captura do valor criado, por meio de atributos de imperfeita mobilidade, como marcas consolidadas, capacidades específicas e dependentes da trajetória e relações com clientes e fornecedores (Peteraf, 1993; Barney et al., 2001; Grimpe & Kaiser, 2010; Baggio & Kuhl, 2018).

Assim sendo, os ativos que agregam valor a produção agropecuária e caracterizam-se como recursos imperfeitamente móveis exercem um relevante papel na captura do valor criado pela inovação, e, por consequência na manutenção em longo prazo dos benefícios obtidos com a inovação, como é o caso da diferenciação do produto, marcas comerciais e imagem corporativa quanto à qualidade e sustentabilidade (que podem ser obtidas também por meio das certificações e rastreabilidade).

Diante do exposto, infere-se que a transferência de recursos de capital, de conhecimento e organizacionais influencia a agregação de valor no agronegócio, com destaque para os recursos que ampliam as capacidades de desenvolvimento de atividades de agregação de valor

que propiciam a captura do valor criado (recursos de conhecimento e recursos organizacionais). Isto posto, a segunda proposição do estudo é apresentada.

Proposição 2 (H2): Os recursos para inovação exercem influência sobre a agregação de valor.

2.4 Intercooperação e a Agregação de Valor no Cooperativismo Agropecuário

Uma expressividade de organizações agropecuárias comercializa sua produção sem diferenciação, incluso alguns que dispõem de importantes inovações tecnológicas (Salles-Filho & Bin, 2014). E, desse modo, diferentes atores da cadeia produtiva podem se apropriar do valor criado pela inovação, principalmente de pequenas organizações agropecuárias, minimizando assim os resultados da inovação. Isso se deve, segundo Baggio e Kuhl (2018), ao fato das tecnologias e demais recursos do produtor serem, com frequência, disponíveis de forma ampla a todas as organizações do mercado. Nesse sentido, a adequada tomada de decisão deve possibilitar que as organizações do agronegócio tenham capacidade para capturar o valor criado.

Sendo assim, os resultados da implementação de inovações tecnológicas sem as devidas inovações organizacionais podem ser inexpressivos, e muitas vezes desfavoráveis, principalmente para os pequenos produtores (Salles-Filho & Bin, 2014). Portanto, os ativos complementares (discutidos por Teece 2009, e relacionado ao que Dierickx e Cool (1989) denominaram de interconectividade de ativos) podem permitir que as organizações do agronegócio capturem os valores das inovações implementadas. Assim sendo, a ausência desses ativos ocasionará a possível transferência dos benefícios da inovação para outros atores.

Baggio e Kuhl (2018) e Salles-Filho e Bin (2014) especificaram alguns mecanismos que podem permitir a implementação de ativos complementares aos processos de inovação, de modo a capturar os valores criados, quais sejam: selos socioambientais, indicações geográficas, certificação de qualidade, agroindustrialização, marcas comerciais (as quais, segundo Azevedo 2001, requerem um período extensivo de relacionamento comercial com o cliente para que seja possível a associação da marca como um indicativo de qualidade).

Assim, esses atributos, que podem ser caracterizados como elementos de agregação de valor (conforme Foguesatto et al., 2018; Vilckas & Nantes, 2007; Fuchs et al., 2010; Chidichima et al., 2018; Barra, 2019; Souza & Lima-Filho, 2012), podem configurar-se como aspectos relevantes para a captura do valor criado.

Nesse sentido, as relações interorganizacionais entre atores que integram o agronegócio oportunizam o desenvolvimento de mecanismos que possibilitam a captura do valor criado (Baggio & Kuhl, 2018). As relações cooperativistas, por meio, por exemplo, da ampliação do poder de barganha, redução de custos, acesso a ativos e a capacidades específicas acumuladas entre os atores a respeito das cadeias produtivas e de diferentes tecnologias, podem exercer um relevante papel na captura do valor criado pelas inovações, possibilitando a modificação da forma ou da apresentação do produto, consolidação de marca, desenvolvimento de agrotecnologias, entre outros aspectos (Cechin, 2014; Baggio & Kuhl, 2018). Assim, conforme enfatizado por Salles-Filho e Bin, (2014, p. 440), “a inovação é um jogo coletivo no qual os jogadores não são todos do mesmo time”.

A composição de organizações em rede oportuniza a concepção de relacionamentos com mútua cooperação, possibilitando o desenvolvimento de amplos conhecimentos (Dyer & Singh, 1998), bem como transferências de ativos e ações conjuntas que maximizem o acesso a recursos-chave (Cui et al., 2018; Küçüksayraç, Keskin, & Brezet., 2015). Desse modo, o cooperativismo, que é amplamente influenciado por fatores de ordem social (Figueiredo & Franco, 2018), pode obter melhores posições competitivas através das relações interorganizacionais e sociais empreendidas (Martins et al., 2017), como é o caso da intercooperação.

Nesse sentido, entre diversos aspectos que podem motivar a execução de ações intercooperativas, a existência de atores que detêm controle sobre recursos essenciais, como, por exemplo, grandes conglomerados agropecuários, indústrias e/ou distribuidores, pode influenciar a motivação para possível consecução de relações interfirmas (Sproesser, 2001; Nantes, 2001). Essas relações podem viabilizar o acesso e controle sobre ativos essenciais como tecnologia, *know-how*, capital, canais de distribuição, recursos naturais, entre outros (Paulillo, 2001).

Ademais, estes vínculos cooperativos podem promover o acesso a novos mercados, inclusive mercados internacionais, por meio da otimização do uso de relevantes fatores de produção, ou mesmo relações de negócios com outras cooperativas em nível internacional (Bialoskorski Neto, 2012). Portanto, nas transações comerciais internacionais há um fluxo de informações e, de acordo com a eficácia da informação obtida, o ofertante poderá depreender a respeito das características do mercado, bem como dos hábitos de consumo e das singularidades locais (Azevedo, 2001).

Portanto, os elementos que podem incentivar as cooperativas a operacionalizarem estratégias de intercooperação integram: ampliação do poder de mercado, redução dos custos, desenvolvimento de agrotecnologias, complementariedade de funções, acesso a informações relevantes, possibilitando assim a agregação de valor à produção agropecuária (Bialoskorski Neto, 2012; Cechin, 2014). Nesse sentido, a terceira proposição do estudo é apresentada.

Proposição 3 (P3): A intercooperação exerce influência sobre a agregação de valor.

As relações entre as proposições estão representadas no modelo teórico a seguir:

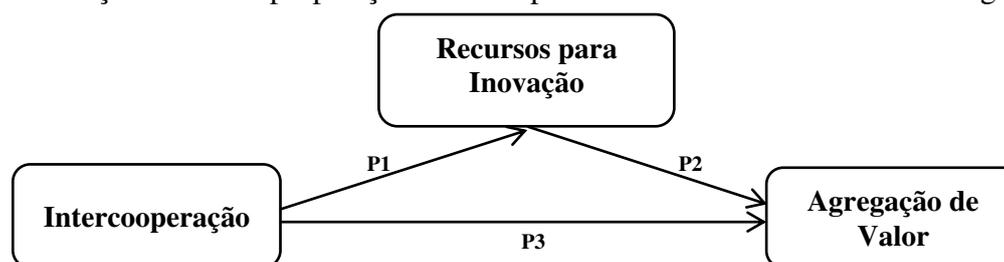


Figura 1. Modelo teórico proposto

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, caracterizado como uma pesquisa exploratório-descritiva, visto que a investigação tem como propósito compreender a influência da intercooperação na transferência de recursos para inovação e na agregação de valor no cooperativismo agropecuário, observando os elementos inerentes as relações de cooperação entre cooperativas.

Para a consecução do objetivo proposto, foi necessário investigar as categorias *ex ante* e *ex post* de agregação de valor, bem os vínculos entre três constructos, quais sejam: intercooperação, recursos para inovação e agregação de valor. Assim sendo, foi realizada a coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto a presidentes ou diretores de sete cooperativas agropecuárias localizadas no Brasil e na Espanha. A investigação de cooperativas alocadas nestes países não objetivou realizar um estudo comparativo, mas sim identificar características de intercooperação em contextos distintos de maturação do cooperativismo. Deste modo, o estudo foi conduzido junto a cinco cooperativas brasileiras e duas espanholas.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto de 2020 e fevereiro de 2021 por meio de ferramentas de videoconferências (Microsoft Teams, Skype e Zoom). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

Para execução das entrevistas, foi desenvolvido previamente, com base em uma revisão teórica, as questões do roteiro semiestruturado, integrando perguntas sobre intercooperação,

inovação, agregação de valor e suas relações. Ademais, o referido roteiro foi submetido a seis juízes acadêmicos para avaliação (objetiva e subjetiva) no que diz respeito à clareza, pertinência e relevância teórica das questões. Assim, posteriormente foi utilizado o método CVC (Coeficiente de Validade de Conteúdo), proposto por Hernandez-Nieto (2002). Deste modo, a partir dos resultados do CVC e das considerações subjetivas, o roteiro de entrevistas foi parcialmente reformulado. Cabe destacar que o roteiro foi utilizado, no entanto, sem limitar as argumentações dos entrevistados.

Para análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2016); assim, os dados foram codificados e categorizados a partir das relações entre o conteúdo das entrevistas, possibilitando a interpretação e inferências a partir dos resultados. Para todas as categorias apresentadas foram indicadas as respectivas evidências empíricas.

A apresentação e discussão dos resultados foram realizadas na ordem das proposições apontadas na revisão teórica do presente artigo e no modelo ilustrado na Figura 1; portanto, inicialmente foi analisado o papel da intercooperação na transferência de recursos para a inovação (P1), em seguida, a influência dos recursos para inovação na agregação de valor (P2) e, por fim, a influência da intercooperação na agregação de valor (P3).

Posterior à análise de conteúdo, as informações e categorias apresentadas foram avaliadas a luz da literatura sobre cooperativismo, inovação, agregação de valor e agronegócios.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Intercooperação e a transferência de recursos para a inovação (P1)

A partir da coleta primária de dados, foram identificadas evidências empíricas sobre a influência da intercooperação na transferência de recursos para a inovação. Deste modo, são apresentadas no Quadro 3, a seguir, as categorias que abrangem o papel da intercooperação na transferência de capital, conhecimentos e recursos organizacionais.

Quadro 3. Evidências da influência da intercooperação na transferência de recursos para a inovação

Categorias	Evidências empíricas
Intercooperação e transferência de recursos de capital	<p>A gente tem uma fábrica de ração, podemos chegar a outra cooperativa e falar: se vocês quiserem prestar serviço, a gente tem uma fábrica disponível, vocês pagam custo x.</p> <p>A cooperativa dispõe de uma frota razoável de equipamentos, por exemplo, a cooperativa x, parceira nossa, precisa de entrega de insumos, por exemplo, a cooperativa dispõe da logística para fazer isso.</p> <p>Nós integramos [com outras cooperativas] a produção de um dos nossos produtos.</p> <p>Normalmente qualquer inovação dentro do setor costuma ser extremamente cara. Podemos atender, digamos, investimentos e soluções que queremos, ou precisamos, porque a união das cooperativas permite.</p>
Intercooperação e transferência de recursos de conhecimentos	<p>Cada cooperativa tem uma gestão diferente, às vezes a minha deficiência outra cooperativa já passou por ela e tem como mostrar um caminho.</p> <p>A gente troca informações com outras cooperativas de agricultura familiar; há troca de experiências.</p> <p>Esse método de gestão que a gente tem tentado estabelecer com os produtores, com os associados, ele vem de uma relação que a gente tem com essa cooperativa de assistência técnica.</p> <p>A cooperativa sempre aprende com as cooperativas ao redor. Aprendemos sobre métodos de trabalho, formas de desenvolvimento, especialmente marcas e formas de fazer produtos.</p>
Intercooperação e transferência de recursos organizacionais	<p>Temos muita dificuldade de pessoal; a gente conversa com outras cooperativas e há a indicação.</p> <p>Outras cooperativas têm demanda de produção e muitas vezes a gente não está no mercado, a gente organiza agricultores para poderem estar disponibilizando a sua produção, muitas vezes mais de contatos.</p> <p>Ao fazer um pedido de materiais, ao reunirmos com outras cooperativas os pedidos são feitos com melhores preços, porque o pedido é muito maior.</p> <p>Nós e outras cooperativas temos que buscar alternativas para os nossos problemas; muitas cooperativas não sabem sair para o mercado externo; pretendemos que a união de cooperativas possa sair e vender.</p> <p>A integração intercooperativa é no sentido de buscar pequenas cooperativas, com baixos volumes para se associar fisicamente e formar uma grande cooperativa, que em última instância, unificar.</p>

	A união de cooperativas que realizamos envolve dezessete cooperativas, e essas cooperativas estão realmente juntando forças para comercializar como uma única empresa.
--	--

Conforme apresentado no Quadro 3, observa-se que a intercooperação influencia a transferência de recursos de inovação, por meio da facilitação de acesso a recursos de capital, viabilizando fatores físicos e tecnológicos de produção, como por exemplo, infraestrutura física, equipamentos e maquinário, ou mesmo favorecendo a aquisição de matéria-prima e a produção de determinados produtos por meio de atividades integradas.

Ademais, a intercooperação exerce influência sobre a transferência conhecimentos, sejam eles relacionados à gestão, informações técnicas, métodos de trabalho e desenvolvimento de produtos. Por fim, foi identificado que a intercooperação influencia expressivamente a transferência de recursos organizacionais, primeiramente viabilizando a formação, ampliação e fortalecimento de redes interorganizacionais, por meio da indicação de mão-de-obra, intermediação entre cooperativas para fornecimento e aquisição de produção; ademais, por meio da maximização do poder de barganha das cooperativas através da possível integração do volume insumos e da comercialização da produção, ampliando assim a escala comercial, deste modo, reduz-se os custos e amplia-se a capacidade das cooperativas desenvolverem novos produtos, processos e mercados.

4.2 A agregação de valor e a influência dos recursos para inovação (P2)

Inicialmente, são apresentadas, no Quadro 4, as evidências empíricas das categorias de atividades de agregação de valor identificadas *ex ante* (conforme apresentadas na Quadro 2 do presente artigo), bem como categorias de atividades identificadas *ex post*.

Quadro 4. Categorias e evidências empíricas de atividades de agregação de valor

Categorias	Evidências empíricas
<i>Categorias Ex ante</i>	
1. Agroindustrialização	A agregação de valor é a questão de industrialização, é a verticalização desses produtos. Em 2015 foi preciso criar uma nova linha de produtos. Nós plantamos a mandioca; a gente embala e vende para o mercado. A gente processa a farinha de mandioca e vende. Agregamos valor desde o próprio engarrafamento, que tem um valor acrescentado muito superior ao de um vinho a granel.
2. Embalagens comerciais	A gente está agregando valor nas nossas embalagens; de certa forma estamos buscando novas formas de fazer [as embalagens].
3. Certificações e selos	Nossos processos vão de mãos dadas com padrões de qualidade como da GlobalGap [certificação] e outros. Outro padrão de qualidade que fazem é certificar o processo de o manuseio do produto. Temos atualmente os padrões de qualidade BRC, e IFS, assim os produtos estão protegidos pelos seus selos de qualidade; e agora os nossos produtos também são certificados com a qualificação de vegano.
4. Indicações geográficas	Na região temos trabalhado com banana que tem uma doçura; poderia estar como indicação geográfica, reconhecendo que esse produto tem características específicas, diferenciado de outros lugares. Em todos os produtos que vendemos, eles são etiquetados como produtos de montanha.. Um produto que não esteja nessas características geográficas não pode ser transportado; isso é um valor agregado. Agregamos valor garantindo que nossos produtos estão dentro de indicação geográfica qualificada.
5. Marcas comerciais	A gente está agregando valor com a farinha, com a farofa; temos uma marca própria, a [marca x]. Todos os produtos contém sua marca. Para o [produto x] temos várias marcas, e depois a marca cooperativa, com uma série de requisitos, que marcamos porque são características do nosso produto.
6. Diferenciação do produto	O projeto que está desenvolvendo a cooperativa é trabalhar com uma fruta de alto valor agregado, que é o mirtilo, uma fruta que está muito em voga aí agora devido às questões proteicas. Estamos abordando novos mercados no sentido de um vinho espumante, a preços muito competitivos, um vinho de maior qualidade.
7. Rastreabilidade	O cliente final, o consumidor desse produto, se ele quiser, pode saber perfeitamente de que árvore [o produto] veio.
8. Processos sustentáveis	Estamos desenvolvendo é abordar a produção de vinhos ecológicos, que respeitem o meio ambiente e toda a temática que hoje, com a mudança climática, está muito, digamos, na moda.

Categorias <i>Ex post</i>	
9. Processos logísticos	A agregação de valor da cooperativa está relacionada à agilidade, a questão de logística, uma periodicidade correto na entrega, a cooperativa tem o dia certo, hora certa de fornecer o produto A forma de agregação de valor que a gente tem é justamente o sistema de logística, e isso acaba agregando valor aos produtos, ao produto final.
10. Responsabilidade social	O [projeto x] é para agregar valor e entrar no mercado com adicional de ser produtos oriundos da agricultura familiar.

Observa-se que foram encontradas evidências empíricas para todas as categorias *ex ante* (Quadro 2). Ademais, identificou-se duas categorias *ex post*, quais sejam: processos logísticos e responsabilidade social. A primeira relaciona-se com a cadeia de valores de Porter (1989), o qual pontua que o sistema logístico pode enquadrar-se como fonte existente e potencial de diferenciação da empresa, com possibilidade de caracterizar-se como um atributo singular e valioso para os compradores.

A responsabilidade social, por sua vez, além de vincular-se com o sétimo princípio da ICA (1995), “preocupação com a comunidade” – o qual preconiza que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento de suas comunidades – pode possibilitar que as cooperativas, agreguem valor a sua produção, com o compromisso de contribuir, de fato, para o desenvolvimento social, como por exemplo, valorização da produção da agricultura familiar, comercialização de produtos advindos de comunidades ribeirinhas, respeito aos interesses da população local, ou mesmo possibilitar melhores condições sociais e econômicas aos membros cooperados; com isso, conforme destaca Starobin (2021), gera-se certa legitimidade na gestão da produção agropecuária.

Isto posto, serão analisados na sequência, a influência dos recursos para a inovação na agregação de valor. Assim, são apresentadas no Quadro 5 as categorias e evidências empíricas que demonstram tais influências.

Quadro 5. Evidências da influência dos recursos para a inovação na agregação de valor

Categorias	Evidências empíricas
Recursos para diferenciação do produto	Máquinas foram instaladas que têm ajudado no tratamento melhor do produto, você garante a qualidade do produto, uniformidade do produto e qualidade que o cliente exige hoje. Tivemos que instalar máquinas de triagem, pois garantem uniformidade no produto, algo que com a seleção manual é muito difícil. Há momentos em que a fruta apresenta danos internos que não se vê a olho nu, mas é possível através da máquina com os detectores, são uma série de processos que vê certos danos no fruta. Colocamos uma nova linha de engarrafamento também pensando em novas alternativas de mercado, como o vinho x, que é um vinho em que deve ser utilizado um engarrafador isobárico.
Recursos para certificação	Estamos construindo uma fábrica de coleta. Este é um projeto de inovação que está sendo lançado. Novas instalações. Estão dentro dos processos para as novas certificações. O departamento de qualidade conseguiu os padrões de qualidade BRC, que é o que deve ser cumprido no mercado inglês; e o IFS, que é o que cobre todo o mercado europeu. O produto orgânica exige bastante atenção em relação a documentação, das especificidades dessa categoria, acesso a produtos que sejam certificados.
Recursos para agroindustrialização	Nossa cooperativa é muito inovadora, estamos imersos em investimentos e inauguramos uma nova unidade de engarrafamento, que vai possibilitar desenvolver as novas tendências do produto. Agora estamos trabalhando em instalações que fabricam nosso próprio nitrogênio e poder trabalhar sem depender de fora.
Recursos para marcas comerciais	Lançamos uma marca voltada para o mercado de horeca, estamos testando um novo produto, que são como um tipo tambores de plástico, onde há uma recipiente dentro e é feito com pressão de ar. A cooperativa sempre está nas redes sociais, está lançando produtos novos; a tapioca foi a primeira do estado. A gente foi atrás de fórmula de produto que funcionasse.

Recursos para indicações geográficas	São necessárias uma série de diretrizes e padrões que nos levam a garantir que nosso produto atenda a características específicas que posteriormente serão vantajosas para o mercado. Para o reconhecimento da indicação geográfica a gente está trabalhando para reunir produtores para conseguir fazer isso para região, mas é necessário que todos compartilhem dessa mesma ideologia.
Recursos para proc. Sustentáveis	O objetivo é conseguir que o sistema de irrigação e o sistema de cultivo sejam mais respeitosos com o meio ambiente

Foram identificadas evidências empíricas que demonstra a influência dos recursos para a inovação na agregação de valor. Observou-se que há ampla demanda de recursos de capital para agregar valor por meio da diferenciação do produto, agroindustrialização e processos sustentáveis, os quais exigem infraestrutura física e maquinários que possibilitam a execução de tais atividades. Ademais, identificou-se a expressiva influência de recursos de conhecimentos para agregar valor através de certificações e indicações geográficas, uma vez que estas atividades demandam informações e conhecimentos específicos sobre determinadas normatizações.

Por fim, destaca-se a expressiva necessidade de recursos organizacionais para viabilizar indicações geográficas, assim como para o desenvolvimento e manutenção de valiosas marcas comerciais; a primeira (indicação geográfica) requer o envolvimento de um conjunto amplo de atores de determinada localidade, de forma que haja a comprovação de que o produto ofertado na região detenha atributos específicos que o diferencie no mercado, uma vez que, nesse contexto, a valorização percebida pelo cliente, conforme destaca Bonadonna et al. (2017), é baseada nos aspectos sensoriais (sabor, cor, textura, fragrância), bem como na história de sua origem, assim muitos clientes expressam certa opinião positiva sobre os produtos (Bonadonna et al., 2017).

A segunda atividade de agregação de valor cujo estudo identificou que demandam expressivos recursos organizacionais (marcas comerciais) requerem alguns sinais de valor por parte da cooperativa, como por exemplo, campanhas publicitárias, patrocínios e ações de venda. Deste modo, o emprego de marca comercial ao produto agropecuário, conforme enfatiza Gregoric (2018), possibilita que haja a identificação deste produto por parte do cliente, tornando-o reconhecível no mercado. Cabe destacar, no entanto, que a valorização da marca comercial vincula-se a sua imagem e reputação que são recursos organizacionais construídos pela cooperativa ao longo de sua história, complexamente imitáveis e, portanto, fonte de vantagem competitiva sustentável.

4.3 Intercooperação e a agregação de valor (P3)

Por fim, são evidenciadas as influências que a intercooperação exerce diretamente sobre a agregação de valor. Assim, no Quadro 6 são apresentadas as categorias e as respectivas evidências empíricas que expressam tais influências.

Quadro 6. Evidências da influência da Intercooperação na agregação de valor

Categorias	Evidências empíricas
Intercooperação e agroindustrialização	Relacionamos com outras cooperativas existe quando a gente vai fazer alguma industrialização de produto que a cooperativa tem e que ela não beneficia e precisa de um serviço de terceiro. Houve a junção de cooperativas que pensaram que deveriam parar de vender vinhos a granel, para entrar no mundo do engarrafamento e obter um lucro maior com o seu produto.
Intercooperação e processos logísticos	Cooperativas de leite, às vezes tem capacidade ociosa e tem outras próximas com capacidade ociosa; não faz muito sentido.
Intercooperação e marcas comerciais	Uma marca foi criada por meio da associação que integra cooperativas e que visa a comercialização de produto com uma marca de qualidade, que atesta determinadas condições de qualidade.
Intercooperação e indicações geográficas	A gente tem propostas aqui na região de uma marca da região dos produtores de orgânicos, que seria uma marca para unir mais, para que pudessem utilizar. Fica o acesso à indicação geográfica a outras cooperativas, podemos demonstrar que atendemos uma série de parâmetros de qualidade; é o que realmente nos une.

Foi identificado que a intercooperação influencia as atividades de agregação de valor relacionadas à agroindustrialização, processos logísticos, marcas comerciais e indicações geográficas.

Nesse sentido, observou-se que a intercooperação possibilita que a produção agropecuária possa ser industrializada por meio de relacionamentos entre cooperativas; seja através da facilitação de acesso a recursos físicos de uma cooperativa a outra, bem como pela aquisição de equipamentos de forma coletiva, possibilitando que o produto seja ofertado com maior valor agregado. Ademais, ações de intercooperação podem favorecer o compartilhamento de sistemas logísticos entre cooperativas, possibilitando que haja uma redução de custos (devido a maior utilização da capacidade de transporte), bem como a possibilidade de ampliação da amplitude logística, e com mais expressiva capacidade para modernização, viabilizando assim maior agilidade e consistência das entregas.

Identificou-se que a intercooperação possibilita que cooperativas, atuando de forma integrada, ampliem as condições de criarem marcas comerciais com importante valor agregado; isso se dá, primeiramente devido ao expressivo custo para a consecução de uma eficaz estratégia de *branding*, custo este que pode ser compartilhado entre cooperativas que estejam vinculadas, ampliando, desta forma, a possibilidade da realização de relevantes e expressivas ações promocionais que valorizem significativamente a marca comercial.

Por fim, destaca-se que a intercooperação maximiza a possibilidade de se agregar valor por meio das indicações geográficas, primeiramente pela necessidade de ampla participação de atores locais que se beneficiam delas, incluindo cooperativas; ademais, pela possibilidade de se realizar ações coletivas que valorizem tais indicações geográficas, como a promoção de atributos locais que são específicos e que diferenciam o produto, ou seja, aspectos de autenticidade e exclusividade, como por exemplo, atributos apontados por Adro (2020) que valorizam os queijos Serra da Estrela, como altitude específica em que são produzidos e o reconhecimento internacionalmente quanto a características sensoriais do produto; assim, a atuação integrada de cooperativas possibilita a consecução de amplas ações promocionais que viabilizam a valorização de indicações geográficas, possibilitando inclusive o reconhecimento internacional.

5. CONCLUSÃO

A partir dos resultados da investigação foi identificado que a intercooperação influencia a transferência de recursos para inovação por meio da facilitação de acesso a recursos de capital, recursos organizacionais e conhecimentos; a transferência de tais recursos, por sua vez, exerce influência sobre a agregação de valor, que se dá por meio da agroindustrialização, embalagens comerciais, certificações e selos, indicações geográficas, marcas comerciais, diferenciação do produto, rastreabilidade, processos sustentáveis; responsabilidade social e processos logísticos.

Deste modo, a pesquisa contribui para uma melhor compreensão acerca dos aspectos que exercem influência sobre o desenvolvimento da inovação, bem como a agregação de valor às *commodities* e as interações organizacionais e sociais no cooperativismo.

É importante ressaltar que o presente estudo se limitou a realização de uma pesquisa qualitativa para a investigação e consecução do objetivo proposto, portanto, para generalização dos achados sugere-se que o modelo teórico apresentado seja testado empiricamente por meio de uma investigação quantitativa.

Ademais, são propostas as seguintes sugestões de estudos futuros: que se investigue a moderação da atividade interna de P&D na transferência de recursos para inovação; e, por fim se analise a influência das relações internas na agregação de valor no contexto das cooperativas agropecuárias.

REFERÊNCIAS

Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks , Structural Holes , and Innovation: Longitudinal Study. *Administrative Science*

Quarterly, 45(3), 425–455.

- Araújo, M. J. (2007). *Fundamentos de Agronegócios* (2nd ed.). Editora Atlas.
- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge* (2nd ed.). Springer.
- Azevedo, P. F. (2001). Comercialização de Produtos Agroindustriais. In Batalha (Ed.), *Gestão Agroindustrial*. 64–99). Atlas.
- Baggio, C. A., et al. (2018). Determinants in value appropriation in smallholder farming innovations. *Ciência Rural*, 48, 1–9.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458–477.
- Barasa, L., Knoben, J., Vermeulen, P., Kimuyu, P., & Kinyanjui, B. (2017). Institutions, resources and innovation in East Africa: A firm level approach. *Research Policy*, 46(1), 280–291.
- Bardin, L. (2016). *Análise do Conteúdo* (3 ed.). Edições 70.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barra, G. M. J. (2019). The Coffee Quality Program in Brazil. In L. F. de Almeida & E. Spers (Eds.), *The Coffee Quality Program in Brazil: A Volume in the Consumer Science and Strategic Marketing* (65–90). Woodhead
- Batalha, M. O., & Silva, A. L. (2001). Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In M. O. Batalha (Ed.), *Gestão Agroindustrial* (2nd ed., pp. 23–63). Editora Atlas.
- Battor, M., & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: Testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9–10), 842–857.
- Bialoskorski Neto, S. (2005). Agribusiness cooperativo. In D. Zilbersztajn & M. P. O. Neves (Eds.), *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. (pp. 235–253). Pioneira Thomson.
- Bialoskorski Neto, Sigismundo. (2012). *Economia e Gestão de Organizações Cooperativas* (2nd ed.). Editora Atlas.
- Božić, L., & Raj, E. (2016). The factors constraining innovation performance of SMEs Croatia. *Economic Re*, 314–324.
- Buainain, A. M. (2014). Alguns condicionantes do novo padrão de acumulação da agricultura brasileira. In A. M. Buainain, (Eds.), *O mundo rural no Brasil do século 21* (pp. 211–240). Embrapa.
- Calzolaio, A. E., & Mendin, H. J. C. (2019). Gestão do incentivo fiscal à inovação em cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6(12), 69–82.
- Chidichima, A., Ramos, M., Fiorese, M., Faiden, A., & Fragoso, R. (2018). Indicação Geográfica como Estratégia de Agregação de Valor na Produção de Filé de Tilápia. *RBGDR*, 14(5), 148–159.
- Choi, S. B., Lee, S. H., & Williams, C. (2011). Ownership and firm innovation in a transition economy: Evidence from China. *Research Policy*, 40(3), 441–452. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.004>
- Claudino, T. B., Santos, S. M. dos, Cabral, A. C. de A., & Pessoa, M. N. M. (2017). Fostering and limiting factors of innovation in Micro and Small Enterprises. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 1–10.
- Clausen, T. H., Korneliussen, T., & Madsen, E. L. (2013). Modes of innovation, resources and their influence on product innovation: Empirical evidence from R&D active firms in Norway. *Technovation*, 33, 225–233.
- Cui, L., Fan, D., Guo, F., & Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Ind. MktManagement*, 27–40.
- Dhanora, M., Sharma, R., & Khachoo, Q. (2017). Non-linear impact of product and process innovations on market power: A theoretical and empirical investigation. *Economic Modelling*, 70(February), 67–77.
- Dias, C. N., Hoffmann, V. E., & Martínez-Fernández, M. T. (2019). Resource complementarities in R&D network for innovation performance: Evidence from the agricultural sector in Brazil and Spain. *IFAMR*, 22(2), 193–213.
- Diniz, A. G. F. (2017). Vantagem Comparativa Revelada da Agroindústria Nacional no Período 2003-2014. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, 38(132), 91–105.
- Doloreux, D., & Lord-tarte, E. (2014). Innovation in the Canadian Wine Industry: Evidence from Three Wine-Producing Regions. *European Planning Studies*, 22(5), 1062–1080.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Emery, S. B., Forney, J., & Wynne-Jones, S. (2017). The more-than-economic dimensions of cooperation in food production. *Journal of Rural Studies*, 53, 229–235. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.05.017>
- Esnard, R., Lyne, M., & Old, K. (2017). Factors affecting the value added by agricultural cooperatives in Saint Lucia: An institutional analysis. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 5(2), 73–79.
- Faria, A. M., Oliveira Junior, M. de M., & Borini, F. M. (2019). Public funding for innovation: The importance of individual resources of the entrepreneur and the relational resources of the firm. *Technology in Society*, 59.
- Figueiredo, V. F. M. (2018). Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 191, 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.177>
- Foguesatto, C., Müller, F., Artuzo, F., & Machado, J. (2018). Cenários de agregação de valor ao produto: proposta de criação de uma agroindústria familiar. *Custos e @gronegocio*, 14(2), 390–410.
- Fuchs, D., & Kalfagianni, A. (2010). The Causes and Consequences of Private Food Governance. *Business Politics*, 145–181.
- Gallego-Bono, J. R., & Chaves-Avila, R. (2015). El modelo cooperativo de sistemas agroalimentarios de innovación: el caso ANECOOP y el sistema cítrico valenciano. *ITEA*, 111(4), 366–383.
- Galvão, A. (2014). A nova etapa do desenvolvimento agrário e o papel dos agentes privados na inovação agropecuária. In Buainain, (Eds.), *O mundo rural no Brasil do século 21* (pp. 453–478). Embrapa.
- Giacomarra, M., Shams, S. M. R., Crescimanno, M., Sakka, G., Luca, G., & Galati, A. (2019). Internal vs. external R&D teams: Evidences from the Italian wine industry. *Journal of Business Research*, 1–10.
- Grimpe, C., & Kaiser, U. (2010). Balancing internal and external knowledge acquisition: The gains and pains from R&D outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1483–1509.

- Hernandez-Nieto, R. (2002). *Contributions to statistical analysis*. Los Andes University Press.
- Jean, B. R. J., Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2017). Antecedents and Outcomes of Supplier Innovativeness in International Customer–Supplier Relationships: The Role of Knowledge Distance. *Mgt InterReview*, 121–151.
- Konzen, R. R. P., & Oliveira, C. A. (2015). Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(4), 45–58.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organizations a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lectard, P., & Rougier, E. (2018). Can Developing Countries Gain from Defying Comparative Advantage? Distance to Comparative Advantage, Export Diversification and Sophistication. *World Development*, 102, 90–110.
- Leonelli, F. C. V., & Oliveira, I. R. C. (2016). Percepção dos Consumidores Sobre os Açougues Gourmet: Um Estudo Multicaso. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 18(1), 79–91.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134. <https://doi.org/10.2307/3069392>
- Luz, A. (2014). O mito da produção agrícola de baixo. *Revista de Política Agrícola*, 2, 20–39.
- Lv, B., & Qi, X. (2019). Research on partner combination selection of the supply chain collaborative product innovation based on product innovative resources. *Computers & Industrial Engineering*, 128, 245–253.
- Martins, D. M., et al. (2017). The level of influence of trust, commitment, cooperation, and power in the interorganizational relationships of Brazilian credit cooperatives. *Revista de Administração*, 52(1), 47–58.
- Nantes, J. F. D., & Scarpelli, M. (2001). Gestão da Produção Rural no Agronegócio. In M. O. Batalha (Ed.), *Gestão Agroindustrial* (2nd ed., pp. 556–584). Editora Atlas.
- Niederhauser, N., Oberth, T., Kattinig, S., & Cock, J. (2008). Information and its management for differentiation of agricultural products : The example of specialty coffe. *Computers and Electronics in Agriculture*, 1, 241–253.
- Oliver, C. (1990). Determinants Interorganizational Relationship. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Paulillo, L. F. (2001). Sobre o Desenvolvimento da Agricultura Brasileira: Concepções Clássicas e Recentes. In M. O. Batalha (Ed.), *Gestão Agroindustrial* (2nd ed., pp. 656–687). Editora Atlas.
- Peteraf, A. M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Piao, R. S., Fonseca, L., Carvalho, E., Saes, M. S. M., & Luciana, F. de A. (2019). The adoption of VSS and value chain upgrading in the Brazilian coffee production context. *Journal of Rural Studies*, 71, 13–22.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55.
- Reed, G., & Hickey, G. M. (2016). Contrasting innovation networks in smallholder agricultural producer cooperatives: Insights from the Niayes Region of Senegal. *Co-Operative Organization and Management*, 4(2), 97–107.
- Salles-Filho, S., & Bin, A. (2014). Reflexões sobre os rumos da pesquisa agrícola. In A. M. Buainain, E. Alves, J. M. Silveira, & Z. Navarro (Eds.), *O mundo rural no Brasil do século 21*. (pp. 423–452). Embrapa.
- Shan, W., Walker, G., & Kogut, B. (1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 15, 387–394.
- Silva, L. M. P. da, & Lopes, F. D. (2018). Abordagem da perspectiva neoinstitucional para processos de internacionalização de empresas de países emergentes. *Revista de Administração Da UFSM*, 11, 435–453.
- Silveira, J. M. da. (2014). Agricultura brasileira: o papel da inovação tecnológica. In Buainain, (Eds.), *O mundo rural no Brasil do século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola* (pp. 373–394). Embrapa.
- Simão, G. L., Antonialli, L. M., Macedo, A. S., & Santos, A. C. (2018). Economic Sociology and Competitiveness in Centralized Agricultural Cooperatives. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 20(2), 88–100.
- Souza, J. D. F. de, & Lima-Filho, D. de O. (2012). Desenvolvimento de marca para produtos rurais: um estudo multicaseos em São Paulo e Mato Grosso do Sul. *REDES*, 17(1), 55–69.
- Sulistyo, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 51, 37–51.
- Trienekens, J. H., Vorst, J. Van Der, & Verdouw, C. N. (2014). Global Food Supply Chains. In *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems* (Vol. 3, Issue 2005, pp. 499–517).
- Tripoli, A. C. K., & Prates, R. C. (2016). *Comércio internacional: teoria e prática*. InterSaberes.
- Van Witteloostuijn, A., & Boone, C. (2006). A Resource-Based Theory of Market Structure and Organizational Form. *Academy of Management Review*, 31(2), 409–426.
- Veiga, J. P. C., & Rodrigues, P. C. (2010). Certificação social e ambiental: arranjos institucionais e impactos sobre as commodities brasileiras. *Breves Cindes*, 1–30.
- Vieira, V. A., & Bonifácio-da-Silva, W. (2016). An analysis of the relationship between embedded ties and supplier innovation in the cooperative sector. *Revista de Administração*, 51(4), 386–396.
- Vilckas, M., & Nantes, J. F. D. (2007). Agregação de valor: uma alternativa para a expansão do mercado de alimentos orgânicos. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 9(2), 26–37.
- Wang, L., Huang, M., & Liu, M. (2018). How founders’ social capital affects the success of open-source projects: A resource-based view of project teams. *Electronic Commerce Research and Applications*, 30, 51–61.
- Zhang, M., & Hartley, J. L. (2018). Guanxi, IT systems , and innovation capability : The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90(August 2017), 75–86.
- Zylbersztajn, D., & Neves, M. F. (Org.). (2005). *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. Pioneira Thomson.