O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 20 | Nº 58 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.14048281

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

OS PROCESSOS DE CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: UMA META-SÍNTESE

Izadora Ribeiro e Garcia de Oliveira[1]

Juliano Silva Cougo[2]

Mozar José de Brito[3]

Resumo

A literatura sobre negócios internacionais discute estratégias para superar custos de operações no exterior, destacando vantagens e desvantagens enfrentadas por investimentos estrangeiros. Para que estes sejam bem-sucedidos empresas precisam de ativos específicos, como marcas e tecnologia, e vantagens de localização. Fatores esses que, muitas vezes, não podem ser alcançados de forma individual. Diante as rápidas mudanças nos mercados, a cooperação entre organizações se torna essencial, pois a criação de valor isolada é considerada inviável. Redes cooperativas permitem que empresas unam recursos e competências para alcançar objetivos comuns. Entretanto, as características, atividades e noções de valores são discutidos de diversas formas pela literatura sobre a temática, levando a necessidade de que conceitos sejam revistos, e discussões teóricas sejam aprimoradas. Sobre essas problemáticas, este estudo realizou uma meta-síntese de estudos de caso qualitativos, analisando artigos para caracterizar os tipos de valores envolvidos em alianças estratégicas. O trabalho propõe um modelo teórico que integra as dinâmicas de criação e apropriação de valor. Os resultados destacaram a necessidade de equilibrar estratégias de criação e apropriação, enfatizando a importância do capital social e da sinergia das parcerias. A conclusão da pesquisa destaca que a criação e apropriação de valor em negócios internacionais requerem um equilíbrio entre estratégias de gestão e a ênfase no capital social. Além disso, foram identificados diferentes tipos de valor e fatores que influenciam esses processos. A pesquisa aponta para a escassez de estudos sobre o tema, sugerindo novas investigações empíricas para aprofundar a compreensão desses processos.

Palavras-chave: Apropriação de Valor; Criação de Valor; Internacionalização.

Abstract

The literature on international business discusses strategies to overcome the costs of operating abroad, highlighting the advantages and disadvantages faced by foreign investments. For these to be successful, companies need specific assets, such as brands and technology, and location advantages. These factors often cannot be achieved individually. . Given the rapid changes in markets, cooperation between organizations becomes essential, since creating value in isolation is considered unfeasible. Cooperative networks allow companies to pool resources and skills to achieve common goals. However, the characteristics, activities and notions of values are discussed in different ways in the literature on the subject, leading to the need for concepts to be reviewed and theoretical discussions to be improved. Regarding these issues, this study performed a meta-synthesis of qualitative case studies, analyzing articles to characterize the types of values involved in strategic alliances. The work proposes a theoretical model that integrates the dynamics of value creation and appropriation. The results highlighted the need to balance value creation and appropriation strategies, emphasizing the importance of social capital and the synergy of partnerships. The conclusion of the research highlights that value creation and appropriation in international business require a balance between management strategies and an emphasis on social capital. In addition, different types of value and factors that influence these processes were identified. The research points to the scarcity of studies on the subject, suggesting new empirical investigations to deepen the understanding of these processes.

Keywords: Internationalization; Value Appropriation; Value Creation.

[1] Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) E-mail: izadora_rgo@hotmail.com

[2] Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) E-mail: julianocougo00@gmail.com

[3] Professor da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Doutor em Administração. E-mail: mozarjdb@ufla.br

INTRODUÇÃO

A colaboração entre empresas permite acessar recursos e complementar ativos que seriam demasiadamente difíceis de se alcançar de forma individual. Nessa perspectiva, alianças estratégicas entre organizações surgem como uma alternativa valiosa para a troca eficiente de informações e recursos, possibilitando a promoção de inovações, o desenvolvimento de novas competências, aprendizagens coletivas, e melhores respostas às dinâmicas do mercado.

A literatura sobre negócios internacionais destaca a importância das alianças estratégicas, em suas diversas naturezas, como meios vitais para que empresas se sobressaiam em mercados competitivos. No âmbito dos estudos que circundam sobre o tema, os conceitos de criação e captação de valor, bem como conceitos derivados destes, são frequentemente mencionados como atividades cruciais para o sucesso das alianças.

De forma geral, entende-se que a criação de valor se refere à totalidade dos valores gerados pelos agentes envolvidos na colaboração, enquanto a captação de valor diz respeito ao quanto cada parceiro obtém a partir do acordo. Contudo, embora tais definições sejam amplamente aceitas, observa-se que a noção de valor é polissêmica, pois esta pode compreender resultados financeiros, como hegemonicamente é discutida, como pode abranger também resultados não-monetários, ou intangíveis. Tais como: reputação, imagem, melhoria nos níveis de conhecimento estratégico, dentre outros. Ressalta-se que, nesta perspectiva mais abrangente, valores podem ser considerados a partir do contexto em que são realizadas as alianças estratégicas, bem como dos contornos sociais dos ambientes em que são inseridas. Aspectos estes que demonstram que práticas de fomento à diversidade, igualdade, sustentabilidade, transparência, dentre outros, podem ser classificados como elementos pertinentes para a criação e/ou captação de valor em alianças estratégicas.

Não obstante os conceitos acerca de criação e captação de valor serem múltiplos, suas atividades demandam ações distintas, de forma a atender os interesses diferentes de cada organização envolvida. Nesse sentido, torna-se pertinente teorizar sobre tais conceitos, sobretudo para que alianças estratégicas sejam definidas com clareza.

Tendo em vista a necessidade de discussões específicas que joguem luz sobre esses questionamentos, emerge o seguinte problema de pesquisa deste trabalho: quais são as especificidades dos processos de criação e apropriação de valor em negócios internacionais?

Para tanto, buscou-se sistematizar evidências empíricas da criação e apropriação de valor em negócios internacionais a partir da revisão da literatura em negócios internacionais. Especificamente buscou-se: (i) caracterizar os tipos de valor envolvidos na criação e apropriação; (ii) sintetizar as

semelhanças e diferenças dos processos e criação e apropriação de valor em redes e (iii) propor um modelo teórico que possibilite compreender os casos estudados.

Utiliza-se para o trabalho um modelo de construção de meta-síntese de estudos de casos qualitativos. O modelo propõe uma abordagem para integrar e interpretar os achados de múltiplos estudos de caso, visando identificar padrões, temas e *insights* que emergem de diversas pesquisas qualitativas.

Metodologicamente, o estudo destaca-se por propor uma abordagem bastante utilizada em estudos que abarcam mercados e organizações, mas que, entretanto, tem sua exploração quase ínfima no campo dos negócios internacionais. Nesse sentido, a utilização do método estabelecido contribuí para que novos estudos sejam realizados por pesquisadores da área, servindo como modelo para pesquisas futuras.

Ademais, o estudo traz contribuições teóricas ao buscar esclarecer e discutir aspectos acerca da criação e da apropriação de valor. Conceitos estes que ainda se mostram nebulosos pela literatura, e que precisam de refinamentos devido as suas próprias interpretações, que variam em relação a análise e ao contexto. Finalmente, espera-se que o estudo possa contribuir para que alianças estratégicas sejam firmadas com clareza e contundência acerca de seus processos e implicações.

Ao término desta sessão introdutória, tem-se o referencial teórico que discute sobre os conceitos de criação e apropriação de valor em suas abordagens, interpretações e influentes relacionados. Posteriormente, apresenta-se o percurso metodológico da revisão da literatura. Em seguida, o trabalho discute e apresenta as análises realizadas a partir dos estudos de casos qualitativos utilizados. Finalmente, na última sessão, realiza-se as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns debates que impulsionaram o campo da estratégia permitiram a associação positiva entre criação de valor, competitividade e desempenho das empresas (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; ULAGA, 2003). Entretanto, o conceito de valor permeia múltiplas abordagens com definições distintas. Logo, o termo "valor" é considerado como um conceito subjetivo, multifacetado e passível de representações distintas, de acordo com os interesses e percepções dos indivíduos ou organizações (SCHNEIDER; SACHS, 2017).

As origens e definições do conceito de valor compõem-se de diferentes tipos de atores e são interpretadas a partir dos diferentes alvos para quem o valor pode ser criado (CORTE; GAUDIO, 2014). Laursen (2018) aponta que o termo "valor" é, muitas vezes, entendido como um conceito intercambiável

e associado a termos como benefícios e resultados. Para o autor, o termo pode ser equacionado em uma relação entre benefícios e custos. Os benefícios podem ser vistos como os ganhos positivos percebidos pelos atores, enquanto custos envolvem despesas, esforços ou sacrifícios empreendidos por organizações para o alcance de seus objetivos (LAURSEN, 2018).

No âmbito dos relacionamentos em negócios internacionais, o entendimento sobre valor é ampliado e se torna ainda mais complexo, devido a sua natureza multifacetada. Alguns estudiosos, dentro da vasta literatura sobre o gerenciamento de redes, se preocupam em investigar o processo de como as organizações criam valor. A maioria dos trabalhos utiliza abordagens mais institucionais ao se referirem à criação de valor. Portanto, a criação de valor é equiparada, frequentemente, ao desempenho financeiro (DHANARAJ; PARKHE, 2021). Logo, os benefícios gerados aos acionistas, o valor de mercado das empresas e a variação das ações, representam a criação de valor (LAVIE, 2007).

Entretanto, a perspectiva tradicional sobre valor tem sido questionada na literatura. Alguns estudiosos afirmam que o conceito de criação de valor não deve restringir-se à perspectiva financeira; ao contrário, deve ser refletido sob um prisma amplo, envolvendo também conceitos intangíveis, como *spillovers* de conhecimento, reputação (marca e imagem), aprendizagem, entre outros (CORTE; GAUDIO, 2014; PAVLÍNEK; ŽENKA, 2016). Para estes, as definições e abordagens relacionadas ao valor devem ocupar-se de uma perspectiva sistêmica e não limitada exclusivamente aos indicadores financeiros.

A literatura também propõe que o valor pode ser visualizado como um bem intangível, deslocando assim as definições e abordagens relacionadas ao valor para uma perspectiva sistêmica e não limitada exclusivamente por indicadores financeiros. Nesse sentido, “a criação de valor é o resultado de diferentes combinações de recursos que podem criar novas fontes de valor como novos bens, novos métodos, novos mercados ou novas fontes de suprimento” (PASSIANTE; NDOU, 2008, p.135)

Alguns estudiosos, como Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), Zhao, Yu e Xu (2014), Rai (2016), Gretzinger e Leick (2017), Dyer, Singh e Hesterly (2018), indicam que criação de valor em negócios internacionais envolve de forma direta os relacionamentos. Para eles, a relação entre os atores da rede caracteriza-se como um processo dinâmico que proporciona, dentre outros aspectos, o intercâmbio de recursos, o aprimoramento e desenvolvimento de competências únicas das parcerias. Sendo assim, a participação em relacionamentos em negócios internacionais tem potencial para ampliar o conhecimento e recursos das empresas, proporcionado as elas fonte de criação de valor superior, que não seria atingida se cada uma se mobilizasse de forma independente (ZHAO; ARAM, 2020; LI; MILLER; EDEN 2012; DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018).

Embora a criação de valor seja crucial para os relacionamentos em negócios internacionais, capturar o valor resultante tem sido apontado pela literatura como algo tão importante quanto criar. Nessa direção, para além da questão da criação de valor, as empresas se inserem e permanecem em redes visando capturar uma fração do valor criado (RAI, 2016). Para Coff (1999, 2010) e Lavie (2007), a capacidade de apropriação do valor é decisiva para o diferencial competitivo, pois uma empresa só possui desempenho superior em relação a outra se for capaz de capturar o valor criado.

Assim como o conceito de criação de valor, a definição de apropriação de valor também não é unânime na literatura. Para Dubosson-Torbay, Osterwalder e Pigneur (2002), ela pode ser vista como a capacidade empresarial de capturar renda ou um valor imaterial, recebido em troca de valor de uso, criado para usuários em potencial. Para Zhao *et al*. (2014) e Rai (2016) a apropriação de valor pode ser compreendida como um processo conexo à competição, pois a criação e apropriação de valor representam os dois lados de uma mesma moeda. Enquanto a criação de valor envolve todos os valores advindo da cooperação entre atores, a apropriação de valor, por sua vez, diz respeito aos benefícios que um determinado ator consegue receber (ZHAO, *et al*., 2014). Sendo assim, a apropriação de valores gerado por meio da parceria pode ser vista como um objetivo que cada agente integrante da rede persegue ou buscar alcançar.

Portanto, a criação de valor envolve a cooperação entre os atores, e a captura do valor está relacionada à competição, em que os atores disputam pelo tamanho da fatia do bolo gerada pela aliança (RAI, 2016). Especificamente no âmbito dos relacionamentos em negócios internacionais, os processos de criação e apropriação de valor podem manifestar necessidades conflitantes. Isso posto, para que as redes sejam efetivas, é imprescindível que haja um equilíbrio entre os dois processos (LAVIE, 2009).

Como enfatizado por Coff (1999) e Makadok e Coff (2002), surge daí a importância de um olhar individual para os processos de criação e apropriação de valor. Para esses autores, o processo de apropriação de valor, especificamente, exige uma visão a longo prazo, de maneira especial, quanto às formas de distribuir ou reter o valor entre as partes interessadas. Diante dos potenciais conflitos resultantes da dicotomia existente entre os processos de criação e apropriação de valor, Dyer, Singh e Hesterly (2018) afirmam que, mesmo que as empresas firmem parcerias considerando inicialmente os processos cooperativos para a criação de valor, elas devem possuir uma agenda que considere a forma pela qual irão apropriar-se do valor advindo das parcerias, compartilhando os benefícios gerados pelos relacionamentos.

Cabe salientar que, o valor criado pode ser apropriado por diversas partes (PRIEM, 2007; PITELIS, 2009), não apenas pelas empresas que participam da rede. Além disso, o valor total gerado a partir das parcerias pode não ser igualmente distribuído entre todos os atores do relacionamento

(PASSIANTE; NDOU, 2008; MIGUEL; BRITO; FERNANDES, 2014). Assim, esses processos se tornam ainda mais conflitantes, tendo em vista os interesses distintos dos atores envolvidos

Nos últimos anos, a discussão sobre valor tem se ampliado para incluir a perspectiva de criação de valor sustentável. Segundo Pan, Xu e Skare (2023), as empresas que incorporam práticas sustentáveis em suas operações não apenas aumentam sua competitividade, mas também criam valor de longo prazo para todas as partes interessadas. Esta abordagem holística é essencial em um contexto em que consumidores e investidores estão cada vez mais preocupados com responsabilidade social e ambiental das empresas. A crescente importância da sustentabilidade nas cadeias de suprimentos é um ponto destacado por Mangla *et al*., (2022). As práticas sustentáveis não apenas reduzem riscos, mas também levam à criação de valor por meio da eficiência operacional e da lealdade do cliente.

Além disso, a digitalização tem transformado a forma como as empresas criam e apropriam valor. De acordo com Thaichon, Phau,e Weaven (2022), a transformação digital permite que as empresas personalizem suas ofertas e melhorem a experiência do cliente, resultando em um aumento significativo na criação de valor. Essa personalização, impulsionada por dados e tecnologia, é crucial para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

Sobre esse aspecto, o conceito de co-criação de valor tem recebido atenção crescente. Conforme descrito por Vargo, Wieland e O'brien (2023), a co-criação de valor envolve a colaboração entre empresas e consumidores, em que ambos contribuem para a criação de experiências e soluções inovadoras. Essa dinâmica não apenas aumenta o valor percebido, mas também fortalece o relacionamento entre os atores envolvidos. Destaca-se que tecnologias como a análise preditiva e a inteligência artificial estão revolucionando a forma como as empresas entendem as necessidades dos clientes. Segundo Kedi *et al*. (2024), empresas que utilizam essas tecnologias para personalizar a experiência do cliente conseguem aumentar a satisfação e a fidelização. Nesse sentido, a capacidade de interpretar grandes volumes de dados é crucial para criar valor significativo em um ambiente competitivo.

Tais tecnologias facilitam o alinhamento com as expectativas dos clientes. Nessa perspectiva é importante sublinhar que estratégias que sustentam suas práticas sob o prisma da transparência organizacional vêm sendo mais valorizadas por parte envolvidas. Singh e Sharma (2023) argumentam que as empresas que adotam políticas de transparência em suas operações não apenas ganham a confiança do consumidor, mas também se destacam em um mercado saturado. Essa confiança pode resultar em maior lealdade e, consequentemente, na criação de um valor mais sustentável.

Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2023) ressaltam que a apropriação de valor em redes de inovação depende da estrutura e da dinâmica dessas redes. As empresas que conseguem posicionar-se

estrategicamente em redes colaborativas têm mais chances de capturar uma parte significativa do valor criado. Essa análise da rede é essencial para entender como as empresas podem maximizar seu retorno sobre as colaborações.

Outro aspecto relevante é a influência da cultura organizacional na criação de valor. Segundo Elia *et al.,* (2022), uma cultura que incentiva a inovação e a colaboração pode ser um fator determinante para o sucesso na criação de valor. As empresas que promovem um ambiente aberto ao aprendizado e à experimentação tendem a ter vantagem competitiva ao explorar novas oportunidades de mercado A gestão do conhecimento é um fator crucial na criação de valor sustentável. Segundo Naeini *et al*., (2022), empresas que incentivam a troca de conhecimento entre colaboradores criam um ambiente mais inovador e adaptável. Isso não apenas melhora a capacidade de inovação, mas também ajuda na retenção de talentos, fundamental para o sucesso a longo prazo. Em concordância, Jell-ojobor, Hajdini e Windsperger (2022), destacam a importância dos relacionamentos interpessoais na criação de valor. Conforme os autores, as interações positivas entre as partes podem garantir acréscimos na confiança e na cooperação entre *stakeholders*.

Em suma, a criação e a apropriação de valor são processos dinâmicos que refletem interações complexas entre empresas, consumidores e outras partes interessadas. Com as mudanças nas expectativas do mercado e o avanço das tecnologias, é vital que as empresas reconsiderem suas estratégias para não apenas criar, mas também apropriar valor de maneira eficaz e sustentável. Esquemas de inovação aberta, como explorado por Dwivedi *et al*. (2023), são fundamentais para a criação de valor contemporânea. A colaboração com partes externas, como *startups,* o poder público e instituições acadêmicas, pode acelerar o desenvolvimento de produtos e serviços, permitindo que as empresas se mantenham relevantes. Esse tipo de inovação não apenas fomenta a criatividade, mas também gera novas fontes de receita.

Outro ponto a ser considerado é a relevância da diversidade e inclusão na criação de valor. Como discutido por Dauth *et al*., (2023), equipes diversas são mais propensas a gerar soluções criativas e inovadoras, aumentando a capacidade das empresas em se adaptar as mudanças do mercado, e aos contornos sociais que demandam posturas mais inclusivas. A diversidade, sob tal aspecto, não é apenas uma questão ética, mas um elemento estratégico essencial para a inovação e para a competitividade. Associado a isso, a responsabilidade social corporativa (RSC) também aparece como um fator que impacta a percepção de valor das empresas. Segundo Le (2023), práticas de RSC melhoram a imagem da marca e atraem consumidores que valorizam empresas comprometidas com questões sociais. A RSC é, portanto, uma estratégia de criação de valor que deve ser integrada nas operações da empresa (LE, 2023).

Uma leitura ampla acerca da temática também aponta para um crescimento de estudos que destacam a resiliência organizacional como um pilar essencial em estratégia de criação de valor. De acordo com Vasconcelos, Santos e Facin (2023), empresas que investem em práticas resilientes não apenas superam crises, mas também se posicionam de forma vantajosa para aproveitar futuras oportunidades. A habilidade de adaptação e superação é fundamental para a criação de valor em um ambiente em constante transformação.

Os estudos que destacam a resiliência como um importante ativo tendem a destacar estratégias em momentos de crise. Um exemplo expressivo foi a pandemia de COVID-19, que apresentou desafios sem precedentes ao mundo dos negócios, levando as empresas a reconsiderar suas estratégias de criação e apropriação de valor. Diante das restrições de mobilidade e das alterações nas preferências dos consumidores, muitas organizações se viram obrigadas a ajustar suas operações rapidamente. Pesquisas indicam que aquelas que conseguiram inovar e se digitalizar rapidamente não apenas sobreviveram, mas também prosperaram durante o período (BARTIK *et al*., 2020). Assim, a capacidade de se reinventar tornou-se um diferencial competitivo fundamental.

A digitalização foi uma das principais respostas das empresas à pandemia. Com o aumento do trabalho remoto e das compras online, muitas organizações investiram em tecnologias que facilitavam a interação com os clientes e a otimização de processos internos. Segundo Verhoef *et al*., (2021), empresas que aceleraram sua transformação digital durante a pandemia aumentaram significativamente a criação de valor, melhorando a experiência do cliente e reduzindo custos operacionais. Esse movimento não apenas garantiu a continuidade dos negócios, como possibilitou novas formas de engajamento e relacionamento com consumidores.

No interim da pandemia de COVID-19, a apropriação de valor também foi impactada especialmente no que diz respeito à lealdade do cliente. As empresas que demonstraram responsabilidade social, adaptando suas práticas para apoiar comunidades e colaboradores, conseguiram fortalecer seus laços com os consumidores. A pesquisa da Sadiq *et al*., (2022) revelou que 65% dos consumidores preferem marcas que se posicionam de maneira responsável durante crises. Assim, a percepção positiva das ações das empresas resultou em maior lealdade e, consequentemente, na apropriação de valor a longo prazo.

Por fim, a pandemia acelerou a discussão sobre sustentabilidade e criação de valor a partir de práticas éticas e responsáveis. Empresas que incorporaram princípios sustentáveis em suas operações não apenas atenderam às expectativas dos consumidores, mas também se prepararam para um futuro mais resiliente. A pesquisa de Zhao *et al*., (2022) indica que 83% dos consumidores acreditam que as empresas devem fazer mais para abordar questões sociais e ambientais. Dessa forma, a pandemia de

COVID-19 pressionou empresas a se adaptarem rapidamente, como também redefiniu o que significa criar e apropriar valor em um mundo em constante transformação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para entender os processos de criação e apropriação de valor em negócios internacionais, adotou-se uma abordagem de meta-síntese de casos qualitativos, conforme o modelo criado por Hoon (2013). Essa metodologia é exploratória e indutiva, permitindo uma investigação mais aprofundada em comparação com as revisões sistemáticas tradicionais (BICUDO, 2014).

A meta-síntese se destaca por abordar as interpretações das pesquisas incluídas, ou seja, busca compreender as diversas análises qualitativas de maneira integrada. Assim, um meta-estudo reúne evidências a partir de dados primários de pesquisas relevantes para o tema em questão. O objetivo principal é gerar conhecimento teórico com um nível elevado de abstração, superior ao das sínteses dos estudos primários, o que possibilita uma aplicação mais ampla em contextos empíricos (BICUDO, 2014).

Recentemente, a importância dessa abordagem tem sido corroborada por estudos que demonstram como a meta-síntese pode facilitar a identificação de padrões e insights em contextos complexos, como os negócios internacionais (GHOLIZADEH; MOHAMMADKAZEMI, 2022). A metodologia agrega valor ao conhecimento existente, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas em ambientes dinâmicos.

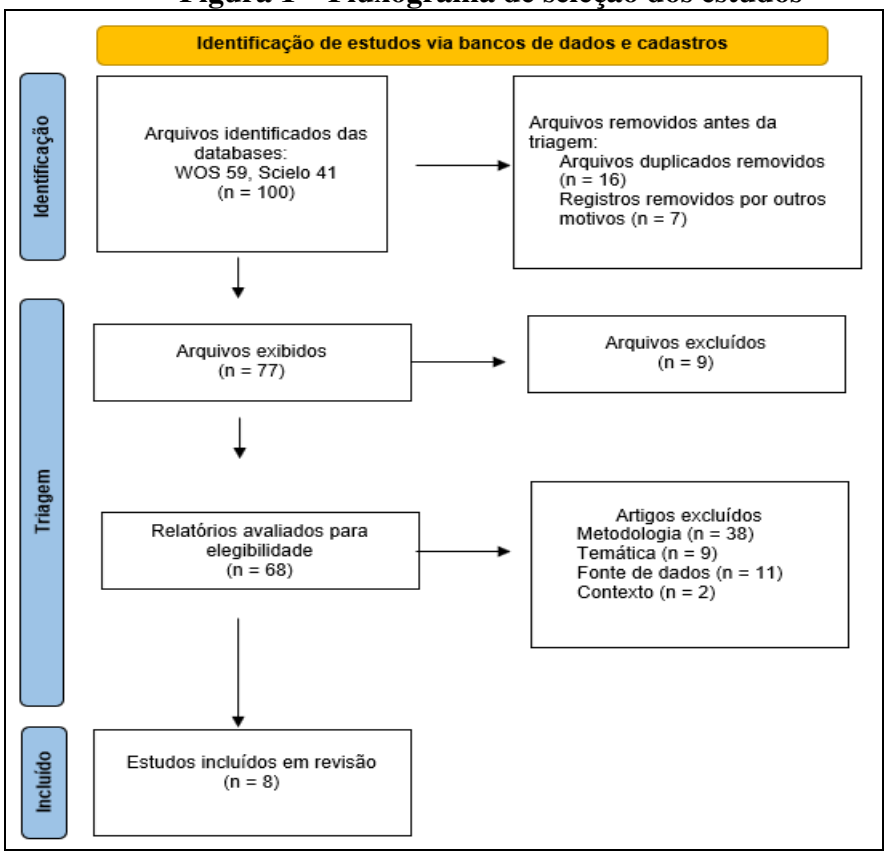
Para esta pesquisa, realizou-se uma meta-síntese de casos qualitativos, envolvendo a extração, análise, e síntese dos casos anteriores (HOON, 2013). A proposta envolve oito etapas. A saber:

- Etapa 1- Definição da questão de pesquisa: abordagem do foco que se deseja investigar;
- Etapa 2- Localização da pesquisa relevante: envolve a realização de uma pesquisa de literatura densa para ajudar a prevenir a exclusão de informações importantes, e fortalecer as descobertas que são proporcionadas pelo estudo;
- Etapa 3- Critérios de inclusão/exclusão: consiste em determinar quais critérios serão pertinentes para o escopo em de método, fundamentos teóricos, foco de pesquisa, problema de pesquisa inicial e qualidade;
- Etapa 4- Extração e codificação dos dados: compreende a realização de leituras completas de cada estudo, codificando as características do estudo;
- Etapa 5-Análise de uma teoria específica: a etapa destina-se a identificar uma sequência de variáveis que foram encontradas na teoria e que são relevantes para responder ao problema de pesquisa;
- Etapa 6- Síntese em nível de estudo cruzado: nesta etapa, identifica-se as características presentes nos casos estudados que representam padrões para análises;

- Etapa 7- Teoria da construção da meta-síntese: consiste em relacionar as evidências encontradas nas etapas anteriores para proposição da teoria;
- Etapa 8- Discussões: nesta etapa, discute-se os resultados do estudo e limitações potenciais.

Para a execução da proposta de Honn (2013) utilizou-se também a análise de conteúdo em revisões sistemáticas evidenciadas por Bardin (2016) e Minayo (2000). Como discutido por Minayo (2000) há uma variedade de formas de análise de conteúdo. Considerou-se nesta pesquisa, a análise temática, que visa descobrir os núcleos do sentido que compõem uma determinada comunicação; e análise por frequência que consiste na identificação de agrupamentos no texto, utilizando a estatística descritiva (MINAYO, 2000; BARDIN, 2016). Foram seguidas as diretrizes apresentadas nos principais critérios para a elaboração de Revisões Sistemáticas e Metanálises, conforme a recomendação PRISMA (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015), que também inclui os processos de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão e exclusão de estudos, conforme figura 1.

Figura 1 – Fluxograma de seleção dos estudos



Fonte: Elaboração própria. Baseada no método PRISMA (2020).

Os artigos foram pesquisados em 2 bases de dados: *Web of Science* (WOS) e *Scopus.* A escolha, pode ser atribuída a critérios como prestígio, confiabilidade, influência e relevância das bases (ALVES; GALINA; DOBELIN, 2018). Os termos utilizados para a seleção dos estudos foram: *value creation,*

approp of value, value capture, value approp,* no campo título; e no campo tópico, *cooperation network*, vertical network*, internacional business*, alliance*,* para obter resultados mais direcionados em relação ao problema estudado.

Considerou-se todas as publicações até o ano de 2023. Foram identificados um total de 100 artigos científicos. Os resultados apresentados por base foram:(i) WOS com 59 artigos, e (ii) *Scopus* com 41 publicações. Posteriormente, os artigos foram analisados em relação a sua disponibilidade e duplicidade, 7 não foram encontrados, e 16 apresentaram duplicidade, estes foram excluídos da amostra. 77 artigos foram selecionados após triagem dos resumos, 9 foram excluídos por não se enquadrar, 68 artigos foram lidos na íntegra.

Os critérios de inclusão para os estudos analisados foram: (i) ser qualitativo; (ii) tratar empiricamente dos processos de criação ou apropriação de valor; (iii) ter dados primários como fonte de dados; (iv) elucidar sobre os aspectos de criação ou apropriação de valor.

Os 59 foram excluídos devido aos seguintes motivos: (i) 38 estudos foram analisados de forma quantitativa; (ii) 9 se tratavam de reflexões teóricas; (iii) 11 estudos se baseavam em dados secundários; (iv) 2 estudos se referiam à criação de valor em contextos públicos. Ao final, 08 artigos foram selecionados para a meta-síntese, eles estão especificados na Quadro 1.

Os artigos foram analisados nas seguintes seções: objetivo e questões de pesquisa; referencial teórico; metodologia; resultados; discussões e considerações finais. A análise do objetivo, das questões de pesquisa e do referencial teórico permitiriam a codificação das informações descritas na sessão dos resultados. Nesta etapa, caracterizou-se os conceitos de valor envolvidos nos processos competitivos, bem como os seus fatores críticos, tendo em vista os casos analisados. No que se refere aos procedimentos metodológicos dos estudos, identificou-se uma concentração de estudos de casos múltiplos.

Dos 8 trabalhos analisados, sete deles utilizaram mais de um caso para desenvolverem suas pesquisas. observou-se também a dimensão temporal nesse contexto. A maioria dos estudos (5) buscou compreender como o elemento tempo dinamiza os processos de criação e apropriação de valor.

No que se refere as formas de coleta de dados, as mais frequentes foram entrevistas entre as várias partes envolvidas nos processos de criação e apropriação de valor. Todos os estudos utilizaram-se de dados secundários, dentre eles destaca-se: documentos internos, relatórios, planos de desenvolvimento e sites. Por fim, em alguns casos, os autores realizaram observação não participante.

A partir dos resultados, discussões e considerações finais foi possível construir uma síntese em nível de estudo cruzado em que evidenciou-se nos estudos a importância dos seguintes fatores para a criação e apropriação de valor: competências relacionais (envolvendo o capital social, em suas

dimensões estrutural e relacional) e estratégias de gerenciamento (nível da empresa e nível da rede, envolvendo aspectos de governança, alinhamento de objetivos e outros).

RESULTADOS

O presente tópico reúne uma análise abrangente de diversos estudos que exploram o conceito de criação e apropriação de valor em contextos colaborativos entre organizações. Os artigos discutidos, que variam desde a coopetição até a ação coletiva em redes empresariais, oferecem uma visão rica e multifacetada sobre como as interações entre empresas podem gerar sinergias e inovação, ao mesmo tempo em que apresentam desafios significativos na gestão dessas relações. Através de abordagens empíricas e teóricas, os autores destacam a importância de fatores como confiança, comunicação e alinhamento de objetivos, revelando que a criação de valor não é apenas uma soma de recursos, mas um processo social complexo que depende da integração e do compartilhamento de conhecimentos. Essa análise se propõe a aprofundar a compreensão das dinâmicas que governam as colaborações interorganizacionais e sua relevância para a sustentabilidade e o crescimento no ambiente competitivo atual. O quadro 1 mostra os artigos selecionados hierarquizados de acordo a frequência de citações.

Quadro 1- Artigos selecionados para a meta-síntese

Ordem	Citações	Autores	Título	Periódico	Ano
1	284	Ritala, P.; Tidström, A.	Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels.	*Scandinavian Journal of Management*	2014
2	205	Le Pennec, M.; Raufflet, E.	Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study.	*Journal of Business Ethics*	2018
3	186	Maine, E.; Lubik, S.; Garnsey, E.	Process-based vs. product-based innovation: Value creation by nanotech ventures.	*Technovation*	2012
4	185	Fierro, J. *et al*.	Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks.	*Management Decision*	2011
5	88	Matinheikki, Juri *et al*.	New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals.	*Industrial Marketing Management*	2017
6	35	Fierro, J.; Pérez, L.	Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups.	*Management*	2018
7	14	Gobbo, O.; Fusco, A.; Gobbo Junior, G.	An analysis of embeddedness in the value creation in interorganisational networks: an illustrative example in Brazil.	*International Journal of Advanced Operations Management*	2014
8	8	Liu, T.H.; Lo, S.H.; Dai, C.Y.	Expanding the two wings of social capital for value creation: strategic entrepreneurship of HTC, 1997–2008.	*Technology Analysis & Strategic Management*	2018

Fonte: Elaboração própria.

O artigo de Ritala e Tidström (2014) explora as complexidades da "coopetição", um conceito que mescla competição e cooperação entre empresas, destacando como as organizações criam e apropriam valor em suas interações. Por meio de uma análise longitudinal, os autores investigam as

dinâmicas de coopetição em diferentes níveis, tanto na perspectiva da empresa quanto nas relações estabelecidas entre as partes. O estudo contribui para o campo ao diferenciar os elementos de criação e apropriação de valor, revelando que, enquanto a coopetição pode facilitar a inovação e a criação de sinergias, a mesma apresenta desafios na gestão do compartilhamento e controle de recursos. Os achados sugerem que uma compreensão mais profunda das interações cooperativas e competitivas é crucial para maximizar os benefícios dessa estratégia, oferecendo *insights* valiosos para acadêmicos e profissionais interessados em estratégias de negócios colaborativas.

O artigo "*Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study*" de Le Pennec e Raufflet (2018) investiga como as colaborações entre organizações geram valor, contribuindo para o estado da arte ao integrar conceitos teóricos e evidências empíricas. Os autores realizam um estudo abrangente que analisa as condições e mecanismos que facilitam a criação de valor em parcerias interorganizacionais, enfatizando a importância de fatores como confiança, comunicação e alinhamento de objetivos. Os resultados revelam que a criação de valor não se dá apenas pela soma dos recursos, mas também pela interação e pela sinergia resultante da colaboração, apontando para a necessidade de um gerenciamento cuidadoso das relações interorganizacionais. O estudo oferece novas perspectivas sobre os benefícios e desafios da colaboração, sugerindo que uma abordagem estratégica e relacional é fundamental para maximizar o valor criado em contextos colaborativos.

No texto de Maine, Lubik e Garnsey (2012), os autores analisam diferentes abordagens de inovação em empresas de nanotecnologia, ao diferenciar inovações baseadas em processos e produtos. Os autores exploram como essas duas formas de inovação impactam a criação de valor, destacando que a inovação baseada em processos pode oferecer vantagens competitivas sustentáveis ao melhorar a eficiência e reduzir custos, enquanto a inovação baseada em produtos foca em desenvolver novas ofertas que atendem às demandas do mercado. A pesquisa empírica revela que *startups* de nanotecnologia, frequentemente, combinam ambas as abordagens para maximizar seu potencial de crescimento e adaptação, sugerindo estratégias integradas de inovação em setores dinâmicos e tecnológicos.

O artigo "*Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks*" de Fierro *et al*. (2011) investiga como a orientação para o mercado entre empresas influencia a transferência de conhecimento, a inovação e a criação de valor em redes colaborativas, ao destacar a importância das interações entre organizações. Os autores argumentam que uma forte orientação para o mercado facilita a troca de informações e experiências, e estimula um ambiente propício à inovação, em que empresas podem desenvolver soluções mais eficazes e adaptadas às necessidades do mercado. A pesquisa demonstra que esta orientação atua como um precursor essencial para a criação de valor em redes interorganizacionais, reforçando a ideia de que o sucesso em

um ambiente competitivo depende da capacidade de colaborar e compartilhar conhecimento de maneira eficiente. Os resultados oferecem novas perspectivas sobre a dinâmica das redes de empresas, sugerindo que a ênfase na orientação para o mercado pode ser um fator crítico para a sustentabilidade e o crescimento em contextos interempresariais.

O estudo de Matinheikki *et al*. (2017) investiga como a ação coletiva entre empresas em redes de negócios pode impulsionar a criação de novos valores. Sua contribuição enfatiza a importância de objetivos coletivos na construção de resultados sistêmicos. Os autores argumentam que, ao colaborar em torno de metas comuns, as organizações não apenas otimizam seus próprios interesses, mas também fomentam inovações que beneficiam todo o ecossistema empresarial. A pesquisa revela que a ação coletiva é fundamental para superar desafios complexos e alinhar esforços em direção a objetivos estratégicos, destacando que o sucesso na criação de valor em redes de negócios depende da capacidade das empresas em trabalhar juntas e de integrar suas visões e recursos. O estudo oferece *insights* sobre como as dinâmicas de colaboração e co-criação podem ser aproveitadas para gerar valor sustentável, ampliando a compreensão das interações em redes empresariais e suas implicações para a inovação e o desenvolvimento econômico.

O artigo "*Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups*" de Fierro e Pérez (2018) analisa como *startups* de tecnologia geram e se apropriam de valor em alianças assimétricas, abordando complexidades dessas parcerias em contextos de inovação. Os autores argumentam que, devido a posição,muitas vezes, desfavorável em relação a parceiros maiores e mais bem estabelecidos, as *startups* precisam adotar estratégias específicas para maximizar sua contribuição e garantir uma parte justa do valor criado. A pesquisa revela que a criação de valor se dá não apenas por meio da inovação tecnológica, mas também por meio de habilidades de negociação e gestão de relações que permitem às *startups* protegerem seus ativos intangíveis. O estudo destaca a importância de uma abordagem estratégica e proativa na construção de alianças para que *startups* possam equilibrar a vulnerabilidade inerente às alianças assimétricas com oportunidades de crescimento e desenvolvimento sustentável.

O artigo "*An analysis of embeddedness in the value creation in interorganisational networks: an illustrative example in Brazil*" de Gobbo, Fusco e Gobbo Junior (2014) investiga o conceito de "*embeddedness"* e seu papel na criação de valor dentro de redes interorganizacionais, apresentando um estudo de caso no Brasil que ilustra essas dinâmicas. Os autores argumentam que as relações sociais e contextuais entre as organizações são fundamentais para entender como o valor é gerado e apropriado, destacando que o *embeddedness* facilita a troca de recursos e informações, enquanto fortalece a confiança e a cooperação entre os parceiros. A pesquisa enfatiza que, em ambientes complexos e

dinâmicos como o brasileiro, o entendimento das interações sociais e culturais é crucial para o sucesso das colaborações interorganizacionais. Suas contribuições estão em evidenciar que a criação de valor é um processo socialmente construído, em que o contexto e as relações entre os atores são determinantes para a eficácia e a sustentabilidade das redes de negócios.

O texto "*Expanding the two wings of social capital for value creation: strategic entrepreneurship of HTC, 1997–2008*" de Liu, Lo e Dai (2012) analisa como a empresa *High-Tech Computer* (HTC) utilizou ativos de capital social para impulsionar a criação de valor através de uma abordagem de empreendedorismo estratégico. Os autores destacam que o capital social, dividido em laços fortes e fracos, desempenha um papel crucial na capacidade da empresa em inovar e se adaptar em um mercado altamente competitivo. A pesquisa revela que a HTC não apenas cultivou relacionamentos internos sólidos, mas também se beneficiou de conexões externas para acessar recursos e conhecimentos essenciais. O estudo evidencia que a ampliação do capital social pode ser eficaz para a criação de valor sustentável, sublinhando a importância de uma gestão deliberada das redes sociais e das relações no ambiente de negócios. Os achados sugerem que a integração de diferentes formas de capital social é fundamental para o sucesso de empresas que buscam inovar e prosperar em cenários dinâmicos.

Para compreender as especificidades presentes nos processos de criação e apropriação de valor, faz-se preponderante entender que tipo de valor está sendo descrito. Portanto, nesta etapa, utilizou-se de análise de conteúdo por frequência para identificar as definições e discussões acerca do conceito de valor, a partir do referencial teórico dos estudos (BARDIN, 2016). O resultado é sintetizado no quadro 2.

Quadro 2 – Definições dos tipos de valor envolvidos nas discussões de competitividade

Tipo de "Valor"	Definição	Respostas
Valor Econômico	Disposição de pagar pela perspectiva do cliente final	3
Valor Interacional	Compreende aspectos intangíveis derivados do trabalho conjunto de parceiros.	1
Valor Transferido	Benefício derivado ao receber um recurso de outro parceiro	1
Valor Associativo	Benefício que se acumula simplesmente por ter um relacionamento colaborativo	2
Valor sinérgico ou Simbiótico	Conexão entre interesses criando definições pluralistas de valor para ambas.	2
Valor Competitivo	Compensações percebidas entre benefícios e sacrifícios (derivadas da aliança focal ou das redes conectadas)	2

Fonte: Elaboração própria.

A concepção de valor proposta por Bowman e Ambrosini (2000) foi a mais utilizada nos casos. Essa concepção associa o valor de atendimento as necessidades dos consumidores aos conceitos de valor de uso, e o valor de troca. O primeiro diz respeito às características específicas do produto (materiais, serviço, componentes e outros) que são percebidas pelos clientes, os quais lhe atribuem um preço máximo de acordo com suas percepções. Enquanto o valor de troca pode ser considerado o preço real

pago pelo comprador em relação ao valor de uso percebido. Em outras palavras, representa o valor monetário na transação entre vendedor e comprador.

Entretanto, destaca-se também as concepções de valor "associativo", "sinergético ou simbiótico" e "competitivo". Essas concepções utilizadas nos casos avançam ao considerar aspectos intangíveis envolvidos no conceito de valor. Isso posto, o valor pode ser traduzido em colaboração, *spillovers* de conhecimento, reputação (marca e imagem); aprendizado e outros. Cabe destacar que as definições do conceito de valor compõem-se a partir de diferentes tipos de atores, e são interpretadas por diferentes agentes. Isso explica a ênfase dada ao valor econômico, visto que nos três casos o foco é valor para o cliente.

Ao se tratar dos processos de criação e apropriação de valor, torna-se fundamental compreender o tipo de valor que está envolto em cada processo, dada a natureza multifacetada do conceito. Além disso, como será discutido, é possível que empresas criem e apropriem-se de diferentes tipos de valor, daí a necessidade de reconhecer esse conceito para bom desempenho das parcerias.

A partir dos casos analisados, foi possível identificar os fatores cruciais nos processos de criação de apropriação de valor. A saber: (i) grau de posicionamento da empresa na rede; (ii) capital social; (iii) cocriação de valor; (iv) amplitude de mercado; (v) captura de valor dual; (vi) busca pelo valor simbiótico; (vii) estratégias relacionais e (viii) assimetria de poder. O quadro3 sintetiza os fatores encontrados nos casos.

Quadro 3- Fatores Críticos para os processos de criação e apropriação de valor nos casos

Casos	Posicionamento na rede	Capital social	Co-criaçao de valor	Captura de valor dual	Busca por valor simbólico	Estratégias relacionadas	Assimetria de Poder
1			X				
2					X		
3	X						
4	X		X				
5	X	X			X		
6				X			
7			X				
8						X	X

Fonte: Elaboração própria.

O grau de posicionamento da empesa na rede foi considerado um fator importante para a criação de valor em três dos casos analisados. Gobbo, Fusco e Gobbo Junior (2014), Liu, Lo e Dai (2018) e Le Pennec e Raufflet (2018), identificaram os aspectos de *embedded* estruturais (relacionado à estrutura da rede) e *embedded* relacionais (relacionado à reciprocidade entre os membros da rede), esses aspectos atuam como elementos de controle tanto no comportamento, quanto na cooperação de parceiros. Além disso, os casos apresentados evidenciaram que diferentes atores usam suas competências e laços

relacionais para acessarem o valor. Para tanto, eles se posicionam na rede e procuram estabelecer conexões ou rupturas entre empresas que influenciam e definem a natureza do valor criado.

O capital social, nos termos analisados por Liu, Lo e Dai (2018), pode ser visto como um fator socioeconômico que pode contribuir de maneiras diversas para a criação de novos valores para parcerias. Nessa direção, Liu, Lo e Dai (2018) abordam o capital social como um resultado das relações de rede e normas de reciprocidade, que fornecem capacidade para as empresas enfrentarem eventos extremos. Ademais, exploram também suas dimensões: estrutural e cognitivo. A partir dos resultados, observou-se que a HTC, principal fabricante de tecnologia de telefonia móvel, consegue criar valor identificando o capital social potencial, reforçando o capital social cognitivo, e estendendo capital social estrutural.

A Co-criação de valor é apontada nos trabalhos de Cambra-Fierro, Florin e Perez (2011), Le Pennec e Raufflet (2018), e Matinheikki *et al*. (2017), como um resultado passível das metaorganizações (organizações estruturadas em redes, sem competição direta, que envolve diversos agente interessados em gerar novos conhecimentos). Nas metaorganizações, como explicam os autores, organizações inseridas em redes não competem pelo mesmo foco. A ênfase desse arranjo é a co-criação de valor. Em outros termos, as empresas não buscam capturar recursos dos parceiros, como nas redes verticais e horizontais; pelo contrário, nesse arranjo a ideia é desenvolver algo novo no mercado, renovando negócios, e oxigenando relações existentes por meio da colaboração entre diferentes setores e disciplinas.

A amplitude do mercado também se revela como um fator importante na criação e na apropriação de valor. Segundo Maine, Lubik e Garnsey (2012), a extensão dos mercados que uma organização busca pode impactar tanto o valor gerado quanto a sua apropriação. Assim, especialmente em contextos tecnológicos, os autores recomendam a ampliação da comercialização, pois isso pode aumentar a captura de valor e diminuir a incerteza do mercado, proporcionando maiores chances de sucesso.

A captura do valor dual é um conceito mobilizado por Fierro e Pérez (2018). Em seus estudos, os autores tratam da assimetria de poder nos processos de criação e apropriação de valor em duas *startups*. Dentre os resultados, destaca-se este conceito, em que as empresas visam à criação de valor conjunto superior, sendo isso a base para a sua competitividade. Em outros termos, pelos resultados dos casos, observa-se que fornecedores e clientes se apropriam de tipos diferentes e exclusivos de valor da aliança. Sendo assim, para haver equilíbrio entre os processos de criação e apropriação de valor é necessário que as empresas reconheçam e se apropriem de valores distintos.

O estudo de Liu, Lo e Dai (2018) encontrou evidências semelhantes. No caso abordado, a HTC e a Microsoft compartilhavam do mesmo valor, e por isso ambas conseguiram usufruir da parceria. Esse conceito de partilha de valor conjunto, também foi entendido pelo trabalho de Le Pennec e Raufflet (2018). Neste último, entre outros aspectos, os autores afirmam que diferentes tipos de valor estão envolvidos na competitividade. Dentre eles, está o valor sinérgico, que contribui para que organizações mudem suas percepções internas, proporcionando inovações e novos aprendizados.

Por fim, os fatores "estratégia relacional" e "assimetria de poder" foram discutidos por Ritala e Tidström (2014). Segundo os autores, a criação e apropriação de valor são afetadas pelas estratégias relacionais (recursos e capacidades únicas da empresa) e assimetria de poder (diferenças no poder de barganha). Diante do exposto, o Quadro 02 apresenta uma síntese dos fatores críticos nos processos de criação a apropriação de valor.

Tendo em vista as evidências apresentadas nos casos, definiu-se duas estratégias gerais que se fazem importantes para o aprimoramento dos processos de criação e apropriação de valor. São elas: "Estratégia /Competências Relacional" e "Estratégias de Gerenciamento". A primeira envolve as capacidades internas das empresas, tais como o desenvolvimento do capital social, em suas dimensões estrutural e relacional; e a segunda, as estratégias de gerenciamento envolvendo aspectos de governança e a complementaridade organizacional.

Quadro 4 - Tipos de estratégia que equilibram os processos de criação e apropriação de valor

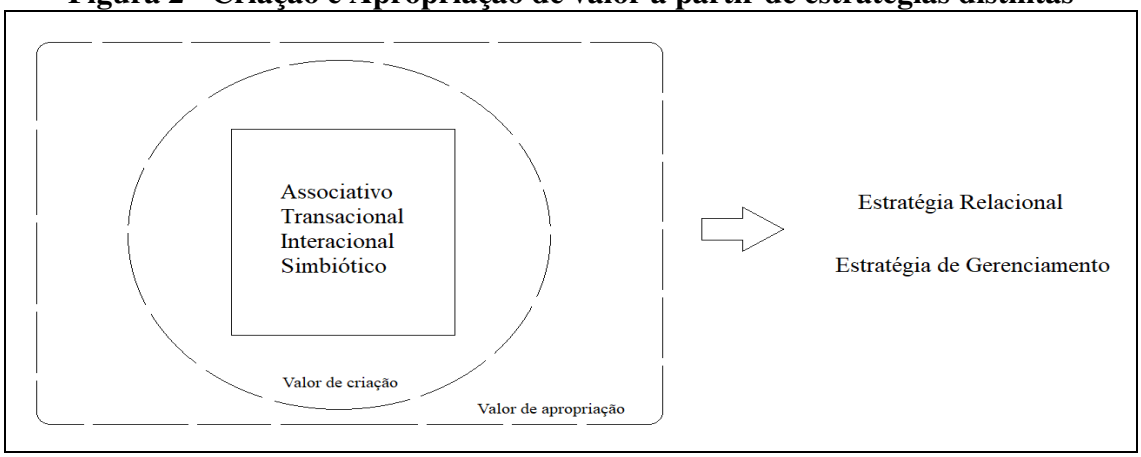
Estratégia	Casos	Lógica de criação de valor	Lógica para apropriação de valor
Relacionais	3,4,5,8	Envolve o desenvolvimento e o aprimoramento de capital social nas suas dimensões cognitiva e estrutural como forma de otimizar as interações entre os parceiros.	Envolve articular e utilizar recursos e capacidades resultantes das parcerias para capturar valor alinhado aos benefícios comuns a toda a rede.
Gerenciamento	2,4,6,7,8	Envolve utilizar recursos e capacidades específicas da empresa para obter melhor posicionamento da rede.	Envolve utilizar recursos e capacidades especificas da empresa para capturar diferentes benefícios.

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos estudos de caso analisados, emerge uma nova visualização sobre os processos de criação e apropriação de valor. Em tal proposição, indica-se uma combinação de estratégias (relacional e de gerenciamento) para tornar os processos de criação e apropriação de valor mais equilibrados. A Figura 2 apresenta a proposição.

O modelo revisado parte da importância da definição do valor ao considerar-se os processos competitivos da empresa (criação e apropriação). Como apontado por Le Pennec e Raufflet (2018), é importante reconhecer a natureza multifacetada desse conceito, visto que diferentes tipos de valor podem ser criados e apropriados pelas empresas.

Figura 2 - Criação e Apropriação de valor a partir de estratégias distintas



Fonte: Elaboração própria.

O valor associativo refere-se a um benefício que se acumula com o parceiro simplesmente por se ter um relacionamento colaborativo com outra organização (reputação melhorada, maior visibilidade, dentre outros). O valor transferido refere-se ao benefício derivado por um parceiro por receber um recurso de outro parceiro (novas habilidades); o valor de interação compreende elementos intangíveis que derivam do processo de trabalho conjunto dos parceiros (confiança, competências únicas); por fim, o valor sinérgico envolve a capacidade de mudar o comportamento (LE PENNEC; RAUFFLET, 2018).

Isso posto, direciona-se para compreender como os tipos de valor são criados. Os casos de Fierro *et al*. (2011), Matinheikki, Personen e Artto (2017), Gobbo, Fusco e Gobbo Junior (2014), Liu, Lo e Dai (2018) lançam luz sobre esse processo. A partir dos casos analisados, observa-se que a empresa poderá traçar estratégias distintas para tonar mais eficiente o processo de criação de valor, em sentido amplo. São elas: estratégias relacionais e estratégias de gerenciamento. As estratégias relacionais, para o processo de criação de valor, envolvem o desenvolvimento e o aprimoramento do capital social nas suas dimensões cognitiva e estrutural como forma de otimizar as interações entre os parceiros.

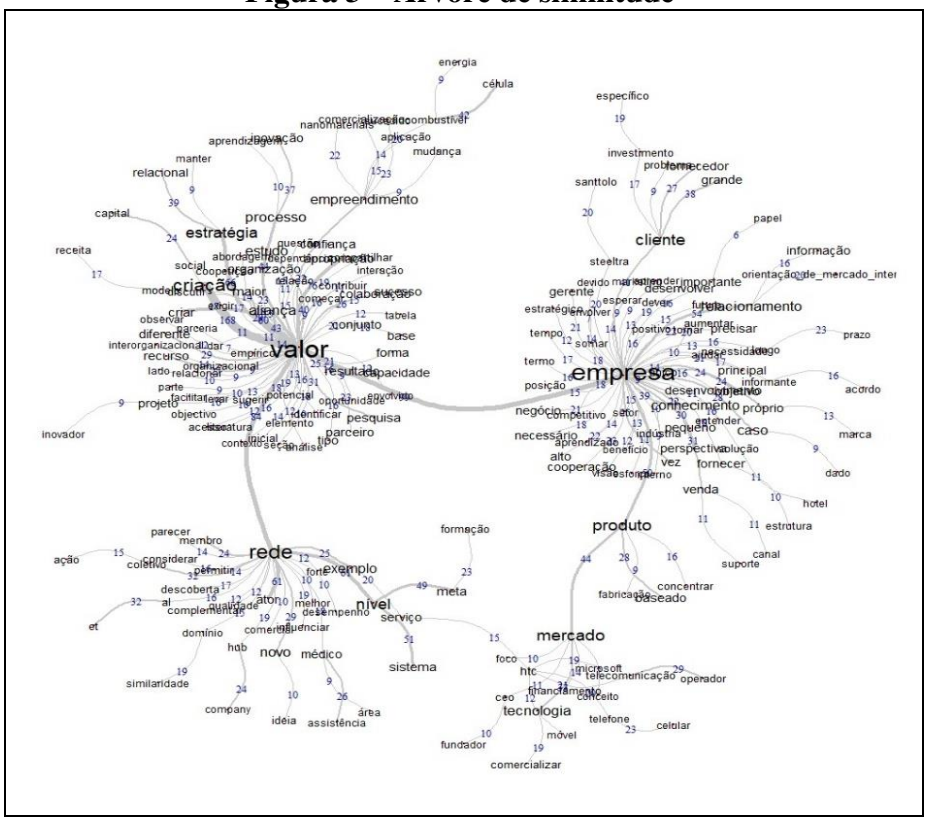
A estratégia de gerenciamento, por sua vez, envolve utilizar recursos e capacidades específicas da empresa para obter um melhor posicionamento da rede. Ao desenvolverem seu capital social (cognitivo e estrutural), a organização vai adquirindo recursos, aprendendo, alavancando suas próprias competências, e possivelmente, se consolidando na rede.

O processo de apropriação de valor também conta com os mesmos focos. A partir dos casos discutidos por Maine, Lubik e Garnsey (2012), Ritala e Tidström (2014) e Fierro e Pérez (2018), sugere-se duas estratégias, assim como nos processos de criação de valor. As estratégias relacionais, envolvem articular e utilizar recursos e capacidades resultantes das parcerias para capturar valor alinhado com os benefícios comuns. Destaca-se a importância da complementariedade organizacional, em que os objetivos para a criação de valor simbiótico são compartilhados

As estratégias de gerenciamento envolvem a utilização de recursos e capacidades específicas da empresa para capturar diferentes benefícios da parceria, contudo de forma isolada. Assim, para que os processos de criação e apropriação sejam mais equilibrados, as empresas devem criar valor juntas e apropriar valores diferentes. Em outros termos, ora uma empresa pode ser beneficiar do valor associativo, ora do valor de transferência. Em síntese, elas não competem pelo mesmo benefício. Salienta-se que para fazê-lo, uma empresa necessita desenvolver níveis elevados de capital social, proporcionando interações socais significativas e sinergéticas. Isso demostra a interação contínua entre os processos em negócios internacionais.

Além de confirmar os fatores cruciais é apresentado a pertinência dos temas-chave idealizados para sintetizar as principais evidências dos estudos, o gráfico de similitude, através da figura 3, revelando o nexo entre três agrupamentos principais de formas recorrentes no corpus: empresa, valor e rede.

Figura 3 – Árvore de similitude



Fonte: Elaboração própria. Software de Base: Iramuteq.

Observa-se que a análise de similitude contribui para identificar a relevância dos termos em negrito no corpus textual. A empresa, ao se inserir em uma rede de relacionamentos e interações, passa a ter um papel central na criação de valor, seja no aspecto estrutural (ligação entre as entidades) ou

relacional (cooperação mútua). Nesse contexto, a empresa não opera isoladamente. Ela depende das conexões e alianças dentro da rede para otimizar seu desempenho e criar valor. Seu papel é fundamental no processo de inovação e geração de novas oportunidades de negócio, pois sua habilidade de posicionar-se adequadamente na rede impacta diretamente na criação de valor. A empresa, por meio de sua inserção na rede, pode se tornar um ator crucial na construção de novas soluções no mercado.

O valor aqui é multidimensional, não sendo apenas um produto tangível ou lucro imediato. O valor se constrói por meio da rede de relacionamentos e da capacidade das empresas de acessar e usar o capital social para enfrentar desafios e inovar. Esse valor é tanto tangível quanto intangível, envolvendo desde a criação de novos produtos até o fortalecimento da posição estratégica no mercado.

A rede é o espaço colaborativo onde as empresas podem trocar conhecimentos e recursos para criar valor de maneira mais eficaz. Dentro de uma rede de metaorganizações, a troca não é apenas de bens ou serviços, mas também de capacidades e aprendizados. Ao colaborar dentro de uma rede, as empresas conseguem inovar e desenvolver novos produtos e serviços que podem mudar as dinâmicas do mercado.

O produto gerado dentro de uma rede colaborativa é muitas vezes o reflexo da criação conjunta de valor. Nesse processo, a captura de valor e a distribuição dos benefícios entre os parceiros da rede é crucial para garantir que todos se beneficiem igualmente. A inovação de um produto não se limita à criação de um bem ou serviço, mas inclui o valor compartilhado que ele representa para os participantes da rede e para o mercado como um todo.

O mercado funciona como um cenário dinâmico onde as empresas competem e cooperam ao mesmo tempo. Sua compreensão é fundamental para a criação de valor, pois os movimentos dentro do mercado determinam como as empresas podem se posicionar e qual valor elas podem gerar a partir das suas estratégias de rede. A adaptação às condições do mercado e a capacidade de criar novos produtos ou serviços que atendam às necessidades desse mercado são essenciais para a competitividade das empresas.

No contexto do texto, as palavras-chave empresa, valor, rede, produto e mercado estão interligadas de forma estratégica. A empresa precisa entender seu papel dentro da rede, aproveitando as oportunidades para criar valor por meio de produtos inovadores que atendam às demandas do mercado. A rede de relacionamentos é fundamental para possibilitar essa criação de valor, permitindo que as empresas colaborem para desenvolver soluções novas, que não seriam possíveis de forma isolada. A adaptação ao mercado e a capacidade de gerar e apropriar-se de valor são essenciais para o sucesso no ambiente competitivo atual.

Figura 4 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaboração própria. Software de Base: Iramuteq.

Concernente a nuvem de palavras composta por empresa, valor, rede, mercado, processo, estratégia, criação, produto, conhecimento, empreendimento, relacionamento, inovação reflete os conceitos fundamentais abordados no trabalho e confirmam o que foi exposto na figura 3. Essas palavras estão interligadas em um contexto de colaboração e dinamismo, onde as empresas, ao se inserirem em redes de relacionamento, são capazes de criar valor tanto através de inovações quanto pelo compartilhamento de conhecimento e recursos.

DISCUSSÃO

Evidencia-se que os relacionamentos estratégicos podem gerar valor, e consequentemente fornecerem vantagens competitivas (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2007; RAI, 2016). A pesquisa de Ritala e Tidström (2014) indica que a coopetição, que combina competição e colaboração, pode ser uma estratégia eficaz para a criação de valor em ambientes complexos. Ao adotar essa abordagem, as empresas podem explorar novas oportunidades de mercado e compartilhar riscos, criando um ambiente propício para inovações conjuntas que beneficiem todas as partes envolvidas. Todavia, ao se considerar o desempenho superior de uma empresa sobre outra, não basta que o valor seja criado, é preciso que a empresa capture o valor das relações (MAKADOK; COFF, 2002).

Os processos de criação e apropriação de valor podem manifestar necessidades conflitantes, pois presumem estratégias distintas. Sendo assim, para que as redes sejam de fato efetivas, é imprescindível que haja equilíbrio entre os dois processos (LAVIE, 2009). No âmbito do processo de criação de valor, a capacidade das empresas em acessar, combinar e modificar os recursos dos parceiros pode ser considerada fundamental (LAVIE 2007, 2009). O estudo de Fierro *et al*. (2020) ressalta que a orientação de mercado entre as empresas em uma rede pode ser um antecedente crítico para a transferência de conhecimento e inovação.

A capacidade de uma empresa de se posicionar em relação ao mercado e alinhar suas ações com as expectativas dos parceiros pode aumentar significativamente as chances de sucesso na criação de valor. Ainda sim, Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) destacaram que a busca na criação de valor em redes provém da habilidade das empresas em coordenar e complementar recursos junto a parceiros, e não somente pelo desenvolvimento individual de recursos valiosos. Dessa forma, sob o prisma relacional, a vantagem competitiva de uma empresa não se restringe a recursos internos, mas também se constitui dos recursos por ela acessados, os quais advêm de seus relacionamentos (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2007).

Já o processo de apropriação de valor não depende de forma exclusiva das capacidades da empresa, pois é passível de interferências contextuais, como a natureza dos relacionamentos e as circunstâncias das alianças em que está inserida (LAVIE, 2007, 2009).

Como discutido por Passiante e Ndou (2008), os processos de criação e apropriação de valor não se caracterizam como passivos, portanto, apenas a inserção das empresas nos relacionamentos não lhes confere vantagem competitiva, tampouco retornos positivos. Logo, o desenvolvimento de capacidades que viabilizem a identificação, a internalização, o compartilhamento e a transformação de informações, conhecimentos e recursos eleva a possibilidade de criação e captura de valor nos relacionamentos (PASSIANTE; NDOU, 2008; ZHAO; ARAM, 2020).

Nessa direção, além de capacidades distintas que favorecem tanto a criação e apropriação de valor interno, empresas também devem considerar o valor criado e apropriado na rede como todo, dado que o ecossistema tem potencial para contribuir para a maximização do valor (CHESBROUGH; BOGERS, 2014).

Maine *et al*. (2020) abordam como a inovação baseada em processos, ao contrário da inovação focada em produtos, pode influenciar a maneira como o valor é gerado em empresas de nanotecnologia. Essa abordagem torna-se ainda mais importante considerando a diversidade de tecnologias e aplicações no contexto atual, o que exige que as empresas ajustem suas estratégias de inovação para maximizar a criação de valor. Os fatores essenciais envolvidos nos processos de criação e apropriação de valor,

identificados nesta meta-síntese, indicam que, além das capacidades específicas que favorecem a geração e a apropriação do valor interno, as empresas devem adotar estratégias gerenciais que equilibrem esses processos. Além disso, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias contínuas para aprimorar seus relacionamentos, com foco no capital social, o que potencializa as sinergias nas relações (LIU; LO; DAI, 2018).

A literatura contemporânea em negócios internacionais reforça a noção de que a criação de valor não é apenas uma função da capacidade intrínseca das empresas, mas também um produto das dinâmicas relacionais que permeiam as redes de parceria. A interdependência entre empresas em uma rede pode potencializar a inovação e a criação de valor, desde que essas empresas consigam alinhar suas estratégias e objetivos (ADNER; KAPOOR, 2016), dado que o sucesso depende da eficácia dessa interdependência.

A apropriação de valor em um ambiente competitivo apresenta, muitas vezes, desafios significativos. Dyer *et al*. (2018) ressaltam que as empresas precisam desenvolver capacidades internas enquanto constroem e mantêm um capital social sólido, que favoreça a troca de conhecimento e a colaboração. Esse capital social, definido como a rede de relacionamentos sociais de uma empresa, é essencial para potencializar os benefícios das alianças estratégicas, especialmente em mercados internacionais complexos. O estudo de Ranjan e Read (2016) complementa essa ideia ao afirmar que empresas que cultivam uma mentalidade colaborativa e investem em comunicação aberta tendem a colher retornos mais significativos de suas alianças.

Recentemente, a pesquisa de Åström, Reim e Parida (2022) ressaltou que o capital social é fundamental na criação de valor em redes de negócios, pois favorece a confiança e a cooperação entre os parceiros. Essa dinâmica é confirmada no trabalho de Sarah (2023), que indicou que empresas que cultivam níveis maiores de abertura à participação de diferentes *stakeholders* conseguem alcançar resultados relativamente mais expressivos em suas associações.

A integração de perspectivas clássicas e recentes revela a complexidade dos processos de criação e apropriação de valor. Por exemplo, conforme discutido por Lavie (2007), as capacidades de absorção de conhecimento, ou seja, a habilidade de uma empresa em reconhecer o valor do conhecimento externo e integrá-lo aos seus processos, são cruciais. Isso é corroborado por Zahra e George (2002), que sugerem que empresas com forte capacidade de absorção estão mais bem posicionadas para transformar conhecimento em vantagens competitivas. A pesquisa de Pütz e Werner (2024) afirma que a capacidade de absorção é particularmente crítica em um ambiente global em rápida evolução, destacando a importância dessa habilidade em contextos internacionais.

O equilíbrio entre criação e apropriação de valor deve ser constantemente avaliado. O conceito de ação coletiva, conforme abordado por Matinheikki *et al*. (2018), é essencial para entender como as redes de negócios podem se organizar para perseguir objetivos comuns. A colaboração em busca de metas coletivas pode resultar em inovações que transcendem os limites individuais de cada empresa, ampliando o potencial de criação de valor em sistemas complexos e estão dispostas a revisitar e ajustar suas estratégias de gerenciamento de relacionamento têm maior probabilidade de prosperar. A capacidade de inovar na forma como as relações são geridas pode ser um diferencial competitivo, promovendo não apenas o crescimento individual, mas também contribuindo para a saúde do ecossistema de negócios como um todo. Conforme mencionado por Ferrigno, Martin e Battista Dagnino (2023), uma estratégia eficaz de apropriação de valor requer adaptação contínua e reavaliação das dinâmicas de parceria.

A interdependência entre as empresas em redes de colaboração não apenas enriquece o potencial criativo, mas também fortalece a resiliência organizacional. A resiliência se manifesta na capacidade das empresas de se adaptarem a mudanças inesperadas no mercado, aproveitando a diversidade de perspectivas e experiências presentes na rede. Segundo Putnam (2000), a cooperação promovida por um capital social robusto é vital para enfrentar crises, pois as empresas podem compartilhar recursos e conhecimentos de forma mais ágil e eficaz.

Redes de relacionamento formam um ambiente propício para a inovação aberta, onde a troca de ideias e a cocriação de soluções se tornam práticas comuns. Chesbrough (2003) argumenta que a inovação não deve ser vista como um esforço isolado, mas sim como um processo colaborativo que se beneficia da contribuição de múltiplos *stakeholders.* Essa abordagem acelera o desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao passo que permite as empresas testarem e validarem suas inovações em um ambiente colaborativo, reduzindo riscos e aumentando a probabilidade de sucesso.

É relevante considerar, também, que a gestão de alianças estratégicas requer um entendimento profundo das motivações e objetivos de cada parceiro. O artigo de Gobbo *et al*. (2022) enfatiza a importância da incorporação nas redes interorganizacionais. A conexão entre as empresas facilita a troca de informações e recursos, ajudando a construir uma cultura de confiança, fundamental para o sucesso em longo prazo. As empresas devem ser capazes de alinhar suas expectativas e criar um entendimento mútuo sobre como o valor será criado e apropriado. O modelo de governança relacional, como discutido por Bouncken, Ratzmann e Kraus (2021), propõe que a construção de laços de confiança e a formalização de acordos claros são fundamentais para o sucesso das parcerias, uma vez que isso minimiza a incerteza e facilita a colaboração.

A cultura organizacional papel é crucial para a eficácia dos relacionamentos estratégicos. Empresas que cultivam uma cultura de colaboração, transparência e aprendizado contínuo tendem a se destacar na criação e apropriação de valor. O estudo de Ryan-Charleton, Gnyawali e Oliveira (2022) sugere que uma cultura forte pode ser um ativo valioso que guia o comportamento dos colaboradores e alinha suas ações em prol de objetivos comuns, criando um ambiente propício para a inovação e a co-criação. A importância da cultura organizacional também é reforçada no trabalho de Ritala e Tidström (2019), que exploram como uma combinação de cooperação e competição, pode ser beneficiada por uma cultura organizacional que incentiva a confiança e a comunicação aberta. Os autores argumentam que uma cultura colaborativa não apenas facilita a criação de valor em alianças estratégicas, mas também ajuda as empresas a apropriar-se desse valor de maneira mais eficaz, maximizando os resultados para todos os envolvidos.

Outro aspecto importante é a necessidade de métricas adequadas para avaliar o desempenho das redes de relacionamento. Medir o sucesso de uma aliança não se limita apenas a indicadores financeiros, mas deve incluir critérios que reflitam a qualidade da colaboração, a satisfação dos parceiros e a eficácia das inovações geradas. Conforme destacado por Hong *et al*., (2022), a avaliação contínua das alianças permite ajustes proativos nas estratégias e garante que todas as partes envolvidas percebam valor ao longo do tempo. Nesse sentido, o estudo de Le Pennec e Raufflet (2021) complementa essa afirmação, propondo métricas que transcendem o desempenho financeiro e se concentram na criação de valor por meio da colaboração interorganizacional. A adoção de métricas qualitativas, aprimora a compreensão sobre a eficácia das parcerias, e também incentiva uma cultura de transparência e feedback contínuos.

A tecnologia desempenha um papel transformador na facilitação dos relacionamentos estratégicos. Plataformas digitais e ferramentas de comunicação moderna permitem que as empresas colaborem em tempo real, independentemente da localização geográfica. A pesquisa de Saheb *et al*. (2021) aponta que o uso eficaz da tecnologia pode criar redes de valor mais dinâmicas, em que as informações fluem rapidamente, permitindo respostas ágeis às demandas e incertezas do mercado. Em consonância, Maine, Lubik e Garnsey (2020) discutem a relação entre inovação e tecnologia, enfatizando que empresas que adotam uma abordagem proativa em relação à inovação, especialmente em setores emergentes como nanotecnologia, conseguem estabelecer vantagem competitiva sustentável. Essa dinâmica é crucial para a construção de relacionamentos estratégicos eficazes, pois a inovação é frequentemente um resultado direto de colaborações bem-sucedidas.

A governança de redes também se torna um tema relevante, pois as empresas precisam decidir como gerenciar suas alianças de maneira que todos os parceiros se sintam valorizados e motivados a contribuir. O modelo de governança híbrido, conforme discutido por He *et al*. (2020), sugere que a

combinação de controle e flexibilidade é fundamental para o sucesso de redes complexas, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças no ambiente de negócios. Nesse contexto, o trabalho de Fierro *et al*. (2021) sobre a orientação de mercado entre empresas ressalta que uma governança eficaz deve considerar a transferência de conhecimento e a inovação como pilares centrais para a criação de valor em redes interorganizacionais. A abordagem holística pode, portanto, aprimorar a colaboração e o aprendizado entre os parceiros.

Ademais, a sustentabilidade deve ser considerada como uma dimensão vital nas estratégias de criação e apropriação de valor. A pressão crescente por práticas empresariais responsáveis implica que as empresas devem integrar a sustentabilidade em suas operações e relacionamentos. O trabalho de Zaharia e Zaharia (2021) sobre o Triple Bottom Line destaca a importância de medir o sucesso em termos financeiros, sociais e ambientais, de forma a agregar valor tanto para a empresa quanto para a comunidade.

Por fim, a aprendizagem contínua emerge como um imperativo nas redes de negócios contemporâneas. A capacidade de aprender com as experiências, tanto positivas quanto negativas, é fundamental para o aprimoramento das práticas de colaboração. Segundo Dörner e Rundel (2021), a aprendizagem organizacional é um processo que deve ser cultivado e sistematicamente integrado nas operações, assegurando que a experiência adquirida em uma aliança possa ser transferida para futuras parcerias.

Ao explorar a dinâmica entre criação e apropriação de valor, é possível perceber que a abordagem estratégica deve ser abrangente e adaptável. O entendimento profundo das relações, aliado ao compromisso com a colaboração e a inovação, assegura a competitividade das empresas, e promove um ecossistema de negócios saudável e sustentável. Portanto, a criação e a apropriação de valor são processos dinâmicos que exigem uma abordagem estratégica e relacional. A interdependência entre as empresas e o manejo eficiente de suas redes sociais são fundamentais para garantir a sobrevivência e a prosperidade em cenários complexos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi sistematizar evidências empíricas da criação e apropriação de valor em negócios internacionais a partir de uma meta-síntese de estudos de caso qualitativos proposta por Hoon (2013). O primeiro objetivo específico de caracterizar os tipos de valor envolvidos na criação e apropriação foi atingido por meio de análise de conteúdo do referencial teórico dos casos. Assim, o conceito de "valor" pode ser entendido como interativo, transferido, associativo ou simbiótico.

Para o segundo O segundo objetivo específico, de sintetizar as semelhanças e diferenças dos processos e criação e apropriação de valor em redes, evidenciou-se os seguintes fatores: (i) grau de posicionamento da empresa na rede; (ii) capital social; (iii) cocriação de valor; (iv) amplitude de mercado; (v) captura de valor dual; (vi) busca pelo valor simbiótico; (vii) estratégias relacionais e (viii) assimetria de poder.

Por fim, o terceiro objetivo específico, de propor um modelo teórico que possibilite compreender os casos estudados. Apresentou-se que, além de capacidades distintas que favorecem a criação e apropriação de valor interna, empresas devem considerar estratégias gerenciais para equilibrar tais processos, conforme discutido.

Observa-se pela literatura, que empresas devem desenvolver estratégias contínuas para aprimorar os relacionamentos com ênfase para o capital social, o que possibilita aumentar o potencial das relações entre parceiros, bem como a sinergia entre eles. As estratégias de gerenciamento, no processo de criação de valor, podem proporcionar um melhor posicionamento na rede, que lhe confere maiores possibilidades de acessar recursos. Destaca-se que o processo de apropriação de valor, envolve a empresa utilizar recursos e capacidades específicas para capturar benefícios da parceria. Em outros termos, empresas devem criar valor juntas e apropriar de valores diferentes.

Entre as limitações de pesquisa encontra-se a escassez de artigos disponíveis nas bases de dados utilizadas em função da eminência do tema, fato este que contribui para a pertinência desse trabalho. Nesse sentido, sugere-se que novos estudos explorem de forma empírica como as estratégias aqui teorizadas (relacional e de gerenciamento) em suas são articulações e possibilidades em cenários diversos.

Espera-se que este trabalho contribua para a literatura sobre criação e apropriação de valores em negócios internacionais ao criar novas possibilidades de análise acerca desses processos. Ademais, metodologicamente, utiliza-se recursos inovadores para pesquisas qualitativas. Estes podem impulsionar ou servir como referência para que pesquisadores desenvolvam outras pesquisas para o campo de estudos, em suas diversas aplicações.

REFERÊNCIAS

ADNER, R. AND KAPOOR, R. “Innovation Ecosystems and the Pace of Substitution: Re-Examining Technology S-Curves”. **Strategic Management Journal**, vol. 37, 2016.

ALVES, F. R.; GALINA, S.V.; DOBELIN, S. “Literature on organizational innovation: past and future”. **Innovation and Management Review**, vol. 15, n. 1, 2018.

ÅSTRÖM, J.; REIM, W.; PARIDA, V. "Value creation and value capture for AI business model innovation: a three-phase process framework". **Review of Managerial Science**, vol. 16, n. 7, 2022.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. "A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial". **BASE – Revista Administração e Contabilidade da UNISINOS**, vol. 11, n. 1, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora Edições, vol.70, 2016

BARTIK, A. *et al*. "How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey". **National Bureau of Economic Research**, n. 26989, 2020.

BICUDO, V. "Meta-análise: seu significado para a pesquisa qualitativa". **REVEMAT: Revista Eletrônica de Educação Matemática**, vol. 9, 2014.

BOUNCKEN, B.; RATZMANN, M.; KRAUS, S. "Anti-aging: How innovation is shaped by firm age and mutual knowledge creation in an alliance". **Journal of Business Research**, vol. 137, 2021.

CAMBRA-FIERRO, J. *et al*. "Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks". **Management Decision**, vol. 49, 2011.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation**: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School, 2003.

CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. **Explicating open innovation**: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation". Oxford: Oxford University Press, 2014.

COFF, R. W. "When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power". **Organization Science**, vol. 10, n. 2, 1999.

COFF, R. W. "The coevolution of rent appropriation and capability development". **Strategic Management Journal**, vol. 31, n. 7, 2010.

CORTE, V.; GAUDIO, G. "A literature review on value creation and value capturing in strategic management studies". **Corporate Ownership and Control**, vol. 11, n. 2, 2014.

DAUTH, T. *et al*. "Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness". **European Management Journal**, vol. 41, n. 1, 2023.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. "Managing Value Appropriation in International Alliances: The Role of Cultural Differences and Trust". **Journal of World Business**, vol. 56, n. 5, 2021.

DÖRNER, O.; RUNDEL, S. "Organizational learning and digital transformation: A theoretical framework". *In*: IFENTHALER, D. *et al*. **Digital transformation of learning organizations**. London: Springer, 2021.

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

DWIVEDI, K. *et al*. "Evolution of artificial intelligence research in Technological Forecasting and Social Change: Research topics, trends, and future directions". **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 192, 2023.

DYER, J. H.; SINGH, H. "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 4, 1998.

DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. "The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture". **Strategic Management Journal**, vol. 39, n. 12, 2018.

ELIA, G. *et al*. "Strategic business value from big data analytics: An empirical analysis of the mediating effects of value creation mechanisms". **Information and Management**, vol. 59, n. 8, 2022.

FERRIGNO, G., MARTIN, X.; BATTISTA DAGNINO, G. "Explaining the interplay of value creation and value appropriation in strategic alliances: A developmental perspective". **International Journal of Management Reviews**, vol. 26, n. 2, 2024.

GALVÃO, T.; PANSANI, T.; HARRAD, D. "Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA". **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, vol. 24, n. 2, 2015.

GHOLIZADEH, S. E MOHAMMADKAZEMI, R. "International entrepreneurial opportunity: A systematic review, meta-synthesis, and future research agenda**". Journal of International Entrepreneurship**, vol. 20, n. 2, 2022.

GOBBO, S. C. D. O.; FUSCO, J. P. A.; GOBBO JUNIOR, J. A. "An analysis of embeddedness in the value creation in interorganisational networks: an illustrative example in Brazil". **International Journal of Advanced Operations Management**, vol. 6, n. 2, 2014.

GRETZINGER, S.; LEICK, B. "Brokerage-based value creation: the case of a Danish offshore business network". **IMP Journal**, vol. 11, n. 3, 2017.

HE, Q. *et al*. "Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research". **British Journal of Management**, vol. 31, n. 3, 2020.

HE, Z. *et al*. "Building organizational resilience with digital transformation". **Journal of Service Management**, vol. 34, n. 1, 2023.

HONG, Z. et al. "Towards a multi-party interaction framework: state-of-the-art review in sustainable operations management". **International Journal of Production Research**, vol. 60, n. 8, 2022.

HOON, C. "Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building". **Organizational research methods**, vol. 16, n. 4, 2013.

JELL-OJOBOR, M.; HAJDINI, I.; WINDSPERGER, J. "Governance of international franchise networks: Combining value creation and value appropriation perspectives". **Journal of Business Research**, vol. 139, 2022.

KEDI, W. *et al*. "AI software for personalized marketing automation in SMEs: Enhancing customer experience and sales". **World Journal of Advanced Research and Reviews**, vol. 23, n. 1, 2024.

LAURSEN, M. "Project networks as constellations for value creation". **Project Management Journal**, vol. 49, n. 2, 2018.

LAVIE, D. “Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry”. **Strategic Management Journal**, vol. 28, n. 12, 2007.

LAVIE, D. “Capturing value from alliance portfolios”. **Organizational dynamics**, vol. 1, n. 38, 2009.

LE PENNEC, M.; RAUFFLET, E. “Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study”. **Journal of Business Ethics**, vol. 148, 2018.

LE, T. “Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty”. **International Journal of Emerging Markets**, vol. 18, n. 10, 2023.

LI, D. *et al*. “The impact of rule of law on market value creation for local alliance partners in BRIC countries”. **Journal of International Management**, vol. 18, n. 4, 2012.

LIU, T. H.; LO, S. H.; DAI, C. Y. “Expanding the two wings of social capital for value creation: strategic entrepreneurship of HTC, 1997–2008”. **Technology Analysis and Strategic Management**, vol. 30, n. 5, 2018.

MAINE, E.; LUBIK, S.; GARNSEY, E. “Process-based vs. product-based innovation: Value creation by nanotech ventures”. **Technovation**, vol. 32, 2012.

MAKADOK, R.; COFF, R. “The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel”. **Academy of Management Review**, vol. 10, n. 13, 2002.

MANGLA, S. *et al*. “A conceptual framework for blockchain-based sustainable supply chain and evaluating implementation barriers: A case of the tea supply chain”. **Business Strategy and the Environment**, vol. 31, n. 8, 2022.

MATINHEIKKI, J. *et al*. “New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals”. **Industrial Marketing Management**, vol. 67, 2017.

MIGUEL, P. L. *et al*. “Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships**”. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, vol. 44, n. 7, 2014.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Editora Hucitec, 2007.

NAEINI, A. *et al*. “Conceptual structure and perspectives on “innovation management”: A bibliometric review.” **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 185, 2022.

NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, P. “Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs”. **Journal of small business and enterprise development**, vol. 17, n. 2, 2010.

PAN, L.; XU, ZESHUI; SKARE, MARINKO. “Sustainable business model innovation literature: a bibliometrics analysis”. **Review of Managerial Science**, vol. 17, n. 3, 2023.

PASSIANTE, G.; NDOU, V. “Evaluating the network's value creation and its dependence on absorptive capacity and social capital factors”. **Journal on Chain and Network Science**, vol. 6, n. 2, 2006.

PAVLÍNEK, P.; ŽENKA, J. "Value creation and value capture in the automotive industry: Empirical evidence from Czechia". **Environment and Planning**, vol. 48, n. 5, 2016.

PITELIS, C. N. "The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage". **Organization Studies**, vol. 30, n. 10, 2009.

PRIEM, R. L. "A consumer perspective on value creation". **Academy of management review**, vol. 32, n. 1, 2007.

PUTNAM, D. **Bowling alone**: The collapse and revival of American community. Cham: Simon Schuster, 2000.

PÜTZ, L.; WERNER, A. "Absorptive capacity in family firms: a systematic literature review". **Review of Managerial Science**, vol. 18, n. 2, 2024.

RAI, R. K. "A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances: Construction of a measure and examination of its psychometric properties". **Journal of Management**, vol. 42, n. 6, 2016.

RANJAN, K.; READ, S. "Value co-creation: concept and measurement". **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 44, 2016.

RITALA, P.; TIDSTRÖM, A. "Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels". **Scandinavian Journal of Management**, vol. 30, n. 4, 2014.

RYAN-CHARLETON, T.; GNYAWALI, R.; OLIVEIRA, N. "Strategic alliance outcomes: Consolidation and new directions". **Academy of Management Annals**, vol. 16, n. 2, 2022.

SADIQ, M. *et al*. "Does green finance matter for sustainable entrepreneurship and environmental corporate social responsibility during COVID-19?". **China Finance Review International**, vol. 12, n. 2, 2022.

SAHEB, T. *et al*. "Exploring the Digital Business Ecosystem of Internet of Things in Emerging Economies with a focus on the role of pseudo-private companies". **Australasian Journal of Information Systems**, vol. 25, 2021.

SARAH, W. V. "The Art of Building a Collaborative Work Environment: Strategies for Success". **Stipas Tahasak Danum Pambelum Keuskupan Palangkaraya**, vol. 2, n. 1, 2023.

SCHNEIDER, T.; SACHS, S. "The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks". **Journal of Business Ethics**, vol. 144, 2017.

SINGH, V.; SHARMA, S. "Application of blockchain technology in shaping the future of food industry based on transparency and consumer trust". **Journal of Food Science and Technology**, vol. 60, n. 4, 2023.

THAICHON, P.; PHAU, I.; WEAVEN, S. "Moving from multi-channel to Omni-channel retailing: Special issue introduction". **Journal of Retailing and Consumer Services**, vol. 65, 2022.

ULAGA, W. "Capturing value creation in business relationships: A customer perspective". **Industrial Marketing Management**, vol. 32, n. 8, 2003.

VARGO, S.; WIELAND, H.; O'BRIEN, M. "Service-dominant logic as a unifying theoretical framework for the re-institutionalization of the marketing discipline". **Journal of Business Research**, vol. 164, 2023.

VASCONCELOS, L.; SANTOS, M.; FACIN, A. "Uncertainty management in global innovation ecosystems". **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 182, 2022.

VERHOEF, P. *et al*. "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda". **Journal of Business Research**, vol. 122, 2021.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. "Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective". **Industrial Marketing Management**, vol. 30, n. 4, 2001.

ZAHARIA, M.; ZAHARIA, R. "Triple bottom line". *In*: CROWTHER, D. *et al.* **The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility**. London: Springer, 2021.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension". **Academy of Management Review**, vol. 27, n. 2, 2002.

ZHAO, S. *et al*. "Relationship-specific investment, value creation, and value appropriation in cooperative innovation". **Information Technology and Management**, vol. 15, 2014.

ZHAO, W. *et al*. "Achieving the Sustainable Development Goals in the post-pandemic era". **Humanities and Social Sciences Communications**, vol. 9, n. 1, 2022.

ZHAO, X.; ARAM, J. D. "Relational Capabilities and Innovation Performance in R&D Alliances: The Role of Trust and Appropriability". **Journal of Business Research**, vol. 115, 2020.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 20 | Nº 58 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima