

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIELTOM OZÉIAS VANDERMAS BARBOSA VINAGRE**

**CAPABILIDADE COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEUS  
MECANISMOS: MULTICASOS DA AGROINDÚSTRIA DE FRUTAS DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO**

**VITÓRIA**

**2022**

DANIELTOM OZÉIAS VANDERMAS BARBOSA VINAGRE

**CAPABILIDADE COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEUS  
MECANISMOS: MULTICASOS DA AGROINDÚSTRIA DE FRUTAS DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito de qualificação para obtenção do título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Desempenho e Competitividade Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho.

Coorientadora: Edileuza Aparecida Vital Galeano.

**VITÓRIA**

**2022**

*Ao Grande Arquiteto Do Universo, pela minha existência e de tudo que há. Aos meus pais, pelo cuidado a mim dedicado.*

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

V766c Vinagre, Danieltom Ozéias Vandermas Barbosa, 1997-  
CAPABILIDADE COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEUS MECANISMOS: MULTICASOS DA AGROINDÚSTRIA DE FRUTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO / Danieltom Ozéias Vandermas Barbosa Vinagre. - 2022.  
142 f. : il.

Orientador: Hélio Zanquetto Filho.  
Coorientadora: Edileuza Aparecida Vital Galeano.  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Agroindústria. 2. Frutas - Indústria. 3. Administração rural. I. Zanquetto Filho, Hélio. II. Galeano, Edileuza Aparecida Vital. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 65

---

DANIELTOM OZÉIAS VANDERMAS BARBOSA VINAGRE

CAPABILIDADE COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEUS  
MECANISMOS: MULTICASOS DA AGROINDÚSTRIA DE FRUTAS DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração (Mestrado)  
da Universidade Federal do Espírito Santo  
(UFES) como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Administração.


Aprovada em 25 de agosto de 2022.

Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho  
Orientador



Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Edileuza Aparecida Vital Galeano  
Coorientadora

Prof. Dr. Bruno de Almeida Vilela  
Membro interno – PPGADM/UFES

Documento assinado digitalmente  
 CLEBER CARVALHO DE CASTRO  
Data: 25/08/2022 11:18:41-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro  
Membro externo – Universidade Federal de Lavras



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo

Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
BRUNO DE ALMEIDA VILELA - MATRÍCULA 3146230  
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em  
Administração Em 06/09/2022 às 08:37

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/555860?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo

Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por

HELIO ZANQUETTO FILHO - SIAPE 2222207

Departamento de Administração - DAd/CCJE Em 06/09/2022 às 08:44

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/555869?tipoArquivo=O>

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a FAPES que apoiou financeiramente este estudo. A FAPES apoiou tanto pelo financiamento da bolsa de mestrado quanto pelo financiamento do projeto que forneceu a base de dados utilizada neste estudo.

Ao meu orientador Hélio Zanquetto Filho, que me ensinou a “pescar” ao invés de me entregar o peixe. Obrigado por me guiar nessa jornada acadêmica, nossas reuniões semanais foram valiosas.

À minha coorientadora, Edileuza Galeano, também pesquisadora do Incaper e parceira de longa data. Graças a ela conheci o mundo da pesquisa, fui iniciado cientificamente e abracei outros projetos acadêmicos. Aproveito para agradecer aos demais colegas do Incaper que me receberam diversas vezes ao longo de 06 anos, em especial ao Dr. José Aires Ventura e ao Sr. Ênio Bergoli.

Aos meus pais, Rosália Vandermas e Daniel Vinagre, pelo incentivo e apoio aos meus estudos, e principalmente, pelo carinho e cuidados por mim para que eu pudesse chegar onde eu cheguei hoje. Ao meu filho, Castiel, minha alegria de cada dia, que eu possa ser sua inspiração e um exemplo digno a se seguir.

Aos professores do PPGAdm, em especial a Marcos Paulo Valadares, Adonai Lacruz, Letícia Fantinel, Bruno Vilela e Rubéns Amaro. Agradeço também, aos membros do colegiado.

À banca, que fez sugestões pertinentes para o melhoramento do meu estudo.

Às 7 empresas que se dispuseram a participar do estudo empírico.

Aos colegas mestrandos e doutorandos da minha turma, em especial a Luiz Dantas, Marina Fogaça e Elivaldo Cavalcante, com quem eu mais ‘troquei figurinhas’, compartilhei informações e fiz parcerias de estudos.

A mim mesmo, que persisti, em meio a limitações, tive forças para prosseguir e concluir o trabalho da melhor forma possível. *“Faça o que você puder, onde você estiver, com o que você tem”* – Theodore Roosevelt.

Também, para aqueles que não citei, mas que de alguma forma me apoiaram nesta jornada, ofereço a minha mais sincera gratidão.



*“Defina sucesso com seus próprios termos, alcance segundo as suas próprias regras e viva uma vida da qual você se orgulhe.”*

*– Anne Sweeney*

## RESUMO

Em uma cadeia de suprimentos, a relação colaborativa utilizada de maneira estratégica é atrativa para as empresas devido aos benefícios obtidos com a relação. Esses benefícios se traduzem na vantagem colaborativa, que é uma visão relacional da vantagem competitiva interorganizacional. Os envolvidos na relação colaborativa visam os ganhos relacionais para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos, evitando rupturas e alcançando objetivos em comum. O presente estudo se debruça sobre a capacidade colaborativa, que é contributiva para que as organizações se tornem aptas a manter relações colaborativas de forma facilitada, e, assim, obter vantagem colaborativa. Os componentes da capacidade colaborativa são: confiança; comprometimento; e comunicação, que interagem entre si durante a relação colaborativa, e para cada componente existem mecanismos que agem em seu funcionamento. Ainda há lacunas na literatura sobre o desenvolvimento da capacidade colaborativa, portanto, o presente estudo visou investigar como a capacidade colaborativa, por meio de seus componentes e mecanismos, é desenvolvida pela empresa focal com seus fornecedores e clientes. Utilizou-se como estratégia de investigação a análise de dados secundários, em conjunto com o estudo de múltiplos casos de fonte primária, que observou as relações colaborativas de 7 empresas na cadeia de suprimentos da fruticultura. O estudo fornece evidências empíricas sobre como as empresas desenvolvem confiança, comprometimento e comunicação para estabelecer relações colaborativas. Foi identificado que a confiança da relação colaborativa é desenvolvida a partir da competência que o parceiro tem em realizar a tarefa, e os atos de benevolência fortalecem a confiança. O comprometimento é desenvolvido a partir de contratos verbais, sem a necessidade de formalidade governamental, e a comunicação informal é suficiente para atender e facilitar o decorrer da relação colaborativa. Os achados propõem que a capacidade colaborativa exerce um papel significativo no estabelecimento de relações colaborativas na cadeia de suprimentos, e, conseqüentemente, as relações colaborativas podem gerar benefícios que se traduzem em vantagens colaborativas.

**Palavras-chave:** capacidade colaborativa; cadeia de suprimentos; agroindústria, fruticultura.

## ABSTRACT

In a supply chain, the collaborative relationship used strategically is designed for companies due to the benefits obtained from the relationship. These benefits translate into collaborative advantage, which is a competitive view of interorganizational advantage. Those involved in the collaborative relationship aim to gain from the development of the supply chain towards disruption and achieving common goals. The present study focuses on the collaborative capability, which is contributory for organizations to become able to maintain collaborative relationships in an easy way, and thus obtain collaborative advantage. The components of collaborative capability are: trust; commitment; and communication, which collaborate with each other during a relationship, and for each component there are mechanisms that interact in its functioning. There are still gaps in the literature on the development of collaborative capability, therefore, the present study aimed to investigate how a collaborative capacity, through its components and mechanisms, is developed by the focal company with its suppliers and customers. Secondary data analysis was used as a research strategy, together with the study of multiple cases of primary source, which observed as collaborative relationships of 7 companies in the fruit supply chain. The study provides empirical communication on how companies develop trust, commitment to establish relationships. It was identified that the trust of the collaborative relationship is developed from the competence that the partner has in performing a task, and the acts of benevolence strengthening trust. Commitment is developed through verbal contracts, without the need for government formality, and informal communication is sufficient to meet and facilitate the course of the collaborative relationship. Collaborators look for schemes that collaborative capability plays a translating role in establishing meaningful relationships in the supply chain, and, consequently, how collaborative relationships can generate benefits that turn into collaborative benefits.

**Keywords:** collaborative capability; supply chain; agrobusiness, fruit growing.

## **ABREVIATURAS**

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
FAPES	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCAPER	Instituto Capixaba de Pesquisa Assistência Técnica e Extensão Rural
INDE	Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Recorte das relações colaborativas da empresa focal .....	16
Figura 3 - Estratégia de investigação da pesquisa .....	39
Figura 4 – Localização das agroindústrias .....	46
Figura 5 – Critério para escolha dos casos .....	47
Figura 6 - Processo de análise qualitativa.....	48
Figura 7 - Categorias e codificação do conteúdo .....	49
Figura 8 – Percentual de fornecedores e compradores por proximidade .....	55
Figura 9 - Categoria de clientes nível 1 da cadeia de suprimentos .....	55
Figura 10 - Distribuição de ocorrências de códigos por categorias .....	56
Figura 11 - Análise de coocorrência entre códigos .....	57

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Produção anual dos quatro principais países produtores de frutas .....21

Gráfico 2 - Status da quantidade produzida nos últimos 3 anos .....52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de agroindústrias entrevistadas .....	45
Quadro 2 - Atividade e tempo de atuação da agroindústria .....	52
Quadro 3 - Faturamento mensal e número de empregados .....	53
Quadro 4 - Estrutura física das agroindústrias .....	54
Quadro 5 - Síntese do contexto da relação colaborativa (fornecedor) .....	60
Quadro 6 - Síntese do contexto da relação colaborativa (cliente) .....	63
Quadro 7 - Comparação de confiança (fornecedor x cliente) .....	79
Quadro 8 - Comparação de comprometimento (fornecedor x cliente).....	89
Quadro 9 - Comparação de comunicação (fornecedor x cliente) .....	98
Quadro 10 - Vantagem colaborativa na relação com o fornecedor .....	104
Quadro 11 - Vantagem colaborativa com o cliente.....	105

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Ranking dos 20 principais produtores de frutas em 2019 .....	20
Tabela 2 - Diversidade de frutas e suas consequências econômicas para o Espírito Santo.....	22



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 OBJETIVOS .....	15
1.1.1 Objetivo geral .....	15
1.1.2 Objetivos específicos .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	15
<b>2 CONTEXTO DA PESQUISA</b> .....	18
2.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO LOCUS .....	18
2.2 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DO <i>LOCUS</i> .....	19
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	25
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	25
3.2 A VANTAGEM COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	27
3.3 DESENVOLVENDO A CAPABILIDADE COLABORATIVA .....	31
3.3.1 Conceitos de capacidade colaborativa .....	31
3.3.2 Componentes da capacidade colaborativa .....	32
3.3.3 O desenvolvimento da capacidade colaborativa .....	34
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	39
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	39
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	43
4.2.1 Dados secundários .....	43
4.2.2 Dados qualitativos .....	44
4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	46
4.3.1 Análise de dados secundários .....	46
4.3.2 Análise qualitativa .....	47
4.4 DELIMITAÇÃO .....	50
<b>5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES</b> .....	51
5.1 ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS .....	51

5.2 ANÁLISE DA ETAPA QUALITATIVA .....	56
5.2.1 Panorama geral da análise de conteúdo .....	56
5.2.2 Perfil do entrevistado e da organização.....	58
5.2.3 Contexto da relação colaborativa com o fornecedor.....	60
5.2.4 Contexto da relação colaborativa com o cliente .....	63
5.2.5 Confiança.....	65
5.2.5.1 Confiança com o fornecedor.....	65
5.2.5.2 Confiança com o cliente .....	74
5.2.5.3 Comparação de confiança (fornecedor x cliente) .....	79
5.2.6 Comprometimento .....	81
5.2.6.1 Comprometimento com o fornecedor .....	81
5.2.6.2 Comprometimento com o cliente .....	87
5.2.6.3 Comparação de comprometimento (fornecedor x cliente).....	89
5.2.7 Comunicação .....	91
5.2.7.1 Comunicação com o fornecedor.....	91
5.2.7.2 Comunicação com o cliente.....	96
5.2.7.3 Comparação de comunicação (fornecedor x cliente) .....	97
5.2.8 Aprendizado nas relações colaborativas .....	99
5.2.9 Vantagem colaborativa .....	102
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>
<b>APENDICES .....</b>	<b>127</b>
<b>APENDICE A .....</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o cenário contemporâneo, diversas forças fazem com que as organizações busquem estabelecer relações colaborativas e formar alianças estratégicas (MILHOMEM et al., 2021; PREUSLER et al., 2020). Manter relações colaborativas na cadeia de suprimentos pode levar a vários resultados positivos de desempenho organizacional (HO; KUMAR; SHIWAKOTI, 2019).

A colaboração na cadeia de suprimentos baseia-se na vantagem colaborativa (MAMÉDIO et al., 2019), que considera um ambiente de negócios composto por redes de relações desenvolvidas de modo interdependente e promovida por meio da colaboração estratégica, com o objetivo de obter benefícios mútuos (CHEN; PAULRAJ, 2004; MILHOMEM et al., 2021; ZHANG; CAO, 2018).

A colaboração deve ser mutuamente benéfica e os objetivos devem ser comuns para obter benefícios como vantagem competitiva. Isso requer comprometimento, interesse e disposição para alcançar objetivos mútuos (FRISK, 2022).

A colaboração na cadeia de suprimentos refere-se ao processo no qual várias empresas nos elos da cadeia de suprimentos se relacionam estreitamente para alcançar objetivos e interesses comuns. Para que a relação seja, de fato, colaborativa, as empresas devem manter a colaboração baseada na confiança da relação colaborativa (HUO et al., 2022).

Miles, Snow e Miles (2000) argumentam que, as alianças e coalizões mal sucedidas falham, recorrentemente, por não serem construídas de forma colaborativa. A colaboração entre os parceiros da cadeia de suprimentos não deve ocorrer na forma de transações friamente comerciais, mas sim na forma de transações relacionais e colaborativas (DYER; SINGH, 1998).

Miles e Snow (1986) apontam que formas dinâmicas de colaboração entre empresas são capazes de maximizar competências individuais dos parceiros, que se complementam na relação colaborativa. A relação colaborativa e sinérgica entre os parceiros da cadeia de suprimentos envolve o desenvolvimento de conhecimento de mercado (MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005), que por sua vez, ajudam a reduzir eventuais rupturas de processos da cadeia de suprimentos (SOPA;

SAENCHAIYATHON, 2020), melhora os resultados da empresa focal<sup>1</sup> e também das operações da cadeia de suprimentos (CHAKPHET et al., 2020; CAO; ZHANG, 2011).

Com base na revisão bibliográfica sobre vantagem colaborativa, os argumentos pró colaboração partem do pressuposto de um modelo ideal, no qual as organizações são capazes de segui-lo. Ou seja, a premissa é que as organizações possuem habilidades em colaborar com outras organizações de forma sinérgica para alcançar o modelo ideal de colaboração. Os fatores antecedentes muitas vezes são omitidos ou negligenciados (BLOMQUIST; LEVY 2006).

Por dedução lógica, quando não há habilidade para colaborar, não é possível obter vantagem colaborativa, e, tampouco, é possível obter vantagem competitiva a partir da colaboração na cadeia de suprimentos. A tarefa de colaborar com outras organizações não é fácil, mas existem alternativas que fornecem direções para conseguir estabelecer relações colaborativas e mantê-las a longo prazo.

O presente estudo sinaliza a presença de um fator intrínseco nas rotinas das organizações em suas relações na cadeia de suprimentos: a capacidade<sup>2</sup>, um atributo da própria organização que pode ser desenvolvido e controlado por ela a partir de seus próprios recursos. As capacidades de uma organização são desenvolvidas considerando a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, que adota como unidade fundamental de análise os recursos e capacidades controlados pela empresa em suas diversas estratégias (BARNEY, 1991).

Nesse sentido, Barney (2001) afirma que as rotinas são um exemplo de capacidades e de recursos, pois a definição de capacidade se baseia na habilidade de uma empresa ao utilizar seus recursos para gerar vantagem competitiva. Em outras palavras, as capacidades são conjuntos de habilidades complexas e de conhecimento acumulado ao longo dos processos organizacionais (DAY, 1994). Para tanto, as organizações precisam, estrategicamente, desenvolver capacidades alinhadas não somente com os seus processos internos, mas também com as

---

<sup>1</sup> Empresa focal é um ponto importante da cadeia de suprimentos, que estabelece regras ou gerencia as relações com os demais agentes da cadeia de suprimentos, mantém contato direto com o consumidor ou projeta os produtos que a cadeia oferece (LAMBERT; COOPER, 2000; SEURING; MÜLLER, 2008)

<sup>2</sup> A palavra capacidade, de acordo com Barney e Clark (2007), refere-se à habilidade de ser capaz, ou seja, são atributos de uma organização que a possibilitam explorar seus recursos na implementação de suas estratégias (BARNEY e CLARK, 2007, p. 22). Termo original do inglês: capability (singular) – capabilities (plural) – tradução do autor.

organizações que fazem parte das suas redes de valor (LOCKAMY; McCORMACK, 2004; OLIVEIRA, 2009).

Por conceito, a capacidade colaborativa é "a habilidade do ator de construir e gerenciar relacionamentos de rede com base na confiança mútua, comunicação e comprometimento" (BLOMQVIST; LEVY, 2006, p. 40).

O conceito de capacidade colaborativa adotado no presente segue as definições de Blomqvist e Levy (2006), no sentido em que uma empresa tem habilidade em colaborar com outras empresas baseando-se na comunicação, confiança e comprometimento.

A confiança é baseada em crenças sobre como um ator pode agir ou se comportar em relacionamentos futuros (CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000). Os parceiros que confiam um nos outros estão mais propensos a manter relações colaborativas. Os mecanismos de confiança descritos na literatura são competência e benevolência (CHO, 2006; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). A competência refere-se à capacidade, confiabilidade ou confiança de um parceiro em executar tarefas de acordo com a expectativa e obrigação (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994). Benevolência mostra a extensão de que um parceiro está genuinamente interessado no bem-estar do outro (GARBARINO; LEE, 2003).

O comprometimento é um conceito multidimensional baseado nas relações colaborativas que exhibe duas faces: instrumental e emocional (CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000), onde as avaliações e expectativas sobre o potencial econômico futuro levam a um compromisso instrumental racionalmente baseado. Os mecanismos de comprometimento são tratados na literatura como ações que demonstram compromisso. Katz (1991) argumenta que estabelecer contratos pode servir como mecanismo de comprometimento. Miller e Pazgal (2002) defendem que as preferências dos gestores envolvidos na colaboração se tornam um tipo de conhecimento comum, e isso permite que os contratos em comum acordo funcionem como dispositivos de comprometimento. O estudo de Ulbrich et al., (2011) propõe que um alto nível de comprometimento entre os parceiros pode se traduzir na alocação de recursos financeiros para os projetos colaborativos.

A comunicação sinaliza as intenções colaborativas dos parceiros uns com os outros, promove processos colaborativos, favorece a construção de relacionamentos e facilita

a criação de um ambiente solidário e respeitoso entre as partes colaboradoras (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994). Os mecanismos de comunicação descritos na literatura são multifacetados. De acordo com Suh e Kym (2001) os mecanismos de comunicação são definidos como vários métodos implementados para facilitar a comunicação entre as organizações, que podem ser formais ou informais. Métodos formais de comunicação são atividades que marcam determinado tempo, por meio de reuniões regulares e relatórios para revisar o progresso das tarefas. Métodos informais compartilham informações com os parceiros por meio de diálogos informais e realização de reuniões eventuais.

Segundo Tyler (2001) as capacidades colaborativas consistem em processamento de informações, comunicação, transferência e controle de conhecimento, gestão da coordenação intra e inter empresa, confiabilidade ou capacidade de gerar confiança e habilidades de negociação.

A capacidade colaborativa, em termos de compartilhamento de informações, sincronização de decisões e alinhamentos de incentivos, proporciona criação de lucro e satisfação do cliente a partir da colaboração (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). Barney (1991) afirma que a capacidade colaborativa pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva, pois é valiosa, difícil de imitar, rara e socialmente complexa.

Defende-se no presente estudo que a capacidade colaborativa é um importante ponto de partida que, a princípio, pode ser iniciado isoladamente por uma empresa para impulsionar a colaboração entre os agentes da cadeia de suprimentos, como forma de investimento para retornos futuros com ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998). Desse modo, é possível alcançar vantagens competitivas em relação aos concorrentes que não possuem capacidade colaborativa, ou seja, a capacidade colaborativa também pode contribuir para a vantagem competitiva das empresas (SCHREINER; CORSTEN, 2004; TYLER, 2001).

Estudos anteriores permeiam paralelamente a capacidade colaborativa com foco na vantagem colaborativa (ex: YILMAZ; ÇEMBERCI; UCA, 2016; SEO; DINWOODIE; ROE, 2016; SOPA; SAENCHAIYATHON, 2020; CAO; ZHANG, 2011; PRADABWONG et al., 2017; KANTER, 1994).

Nos estudos sobre vantagem colaborativa citados no parágrafo anterior, o pesquisador não encontrou os fatores de comunicação, confiança e comprometimento

como componentes da capacidade colaborativa. Recorrentemente, o enfoque desses estudos é explicar situações e/ou motivos pelos quais as organizações iniciam as relações colaborativas. É importante que o leitor não confunda “o que torna uma organização **apta** para estabelecer relações colaborativas” com o “**motivo** pelo qual uma organização estabelece relações colaborativas”, pois este último, a literatura é vasta, e há teorias que explicam os diversos contextos da motivação que influenciam as organizações buscarem relações colaborativas, enquanto o primeiro é cercado de lacunas na literatura.

Cao e Zhang (2011), por exemplo, exploram a natureza da colaboração da cadeia de suprimentos e o impacto da colaboração no desempenho da empresa com base na vantagem colaborativa. Pradabwong et al., (2017) examinam as inter-relações entre o gerenciamento de processos de negócios, colaboração da cadeia de suprimentos como estratégia para obter vantagem colaborativa. No entanto, as capacidades colaborativas são colocadas de forma implícita nesses estudos.

A literatura utilizada pelo pesquisador no presente estudo carece de evidências explícitas sobre o papel da capacidade colaborativa na obtenção de vantagem colaborativa na cadeia de suprimentos. Em complementação aos estudos anteriores, o presente estudo visa mostrar resultados qualitativos através de multicasos sobre como as organizações estabelecem relações colaborativas por meio da capacidade colaborativa, ou seja, como as organizações desenvolvem comunicação, confiança e comprometimento e se tornam habilitadas a manter as relações colaborativas.

Dado o contexto conceitual, os esforços do presente estudo são direcionados para responder a seguinte questão de pesquisa:

**Como a empresa focal desenvolve capacidade colaborativa para estabelecer relações colaborativas com fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos?**

Para responder essa questão de pesquisa, julga-se necessário investigar como a empresa focal se relaciona colaborativamente com seus fornecedores e também com seus clientes, ou seja, é necessário investigar as relações colaborativas no elo antecedente e posterior à empresa focal, para observar como essas relações são estabelecidas e como a capacidade colaborativa é desenvolvida em cada dimensão.

O objeto de observação da pesquisa não é a empresa focal em si, mas sim a relação colaborativa que ela mantém na cadeia de suprimentos, envolvendo a confiança, comprometimento e comunicação com seus fornecedores e clientes.

A Capacidade colaborativa pode estar presente nas organizações independente do setor ou contexto em que a empresa está inserida em uma cadeia de suprimentos. O presente estudo investiga a capacidade colaborativa no contexto das agroindústrias, especificamente no setor de fruticultura, que é o *locus* desta pesquisa. As empresas focais nesse setor são as agroindústrias. Portanto, são analisadas as relações das agroindústrias com seus fornecedores e clientes.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Investigar como a capacidade colaborativa, por meio de seus componentes, é desenvolvida pela empresa focal com seus fornecedores e seus clientes.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos que conduzem à consecução do objetivo geral, pretendeu-se executar os seguintes pontos:

- a) Descrever as principais características das relações da cadeia de suprimentos em que se situa a empresa focal;
- b) Verificar as relações colaborativas da empresa focal com fornecedores e clientes;
- c) Identificar os mecanismos de comunicação, confiança e comprometimento utilizados pela empresa focal para desenvolver capacidade colaborativa.

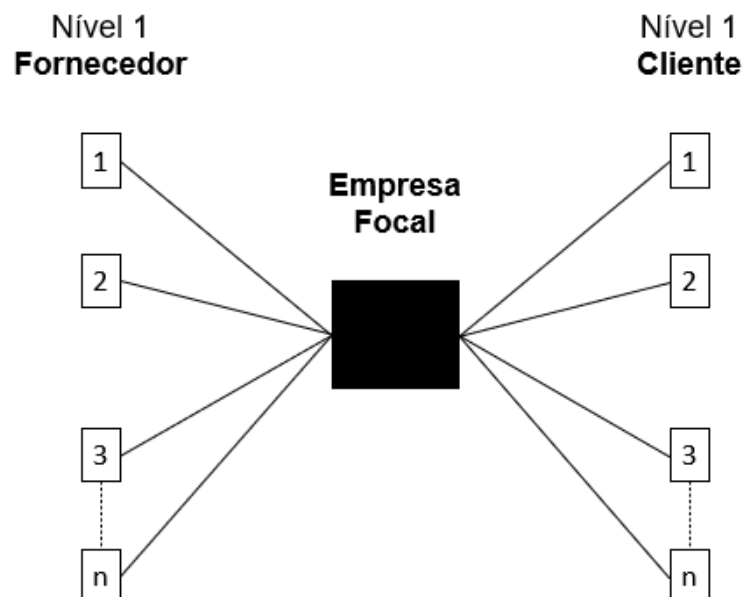
## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O desenvolvimento do presente estudo justifica-se por duas razões principais. A primeira razão é contribuir com a literatura, pois é esperado que a discussão tomada no presente estudo contribua com uma confirmação empírica a partir de outras pesquisas já desenvolvidas, sobre como as organizações desenvolvem capacidade



colaborativa. A literatura de vantagem colaborativa não é escassa, principalmente ao evidenciar os diversos benefícios que as organizações podem obter a partir de relações colaborativas (ex: CAO; ZHANG, 2011; HUANG; HAN; MACBETH, 2020; KANTER, 1994; PRADABWONG et al., 2017; YILMAZ; ÇEMBERCI; UCA, 2016). No entanto, há lacunas na literatura quanto ao desenvolvimento de capacidade colaborativa nas organizações (WANG; RAJAGOPALAN, 2015; KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018). O presente estudo avança com a investigação em dois elos da cadeia de suprimentos, como mostra a figura 1.

Figura 1 – Recorte das relações colaborativas da empresa focal



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Lambert e Cooper (2000).

Na literatura existente, há diversas evidências de que a colaboração é benéfica para o desempenho dos parceiros e também para a cadeia de suprimentos como um todo, no entanto, pouco se discute sobre como a capacidade colaborativa é desenvolvida (WANG; RAJAGOPALAN, 2015; KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018). Além disso, há poucas evidências empíricas qualitativas que discorrem sobre como as organizações desenvolvem capacidade colaborativa, envolvendo os mecanismos de comunicação, confiança e comprometimento nas relações colaborativas (ex: BLOMQUIST; LEVY, 2006; ULBRICH et al., 2011; WORLEY; FEYERHERM; KNUDSEN, 2010).

Nesse sentido, o presente estudo se posiciona para tentar concatenar estudos que construam uma direção fiável em que as organizações possam se embasar para desenvolver capacidade colaborativa, e assim, estabelecer relações colaborativas mutuamente proveitosas. Além disso, o presente estudo foca em uma perspectiva que pode ser abrangente ao verificar a relação colaborativa em dois elos da cadeia de suprimentos por meio da empresa focal, como mostrou a Figura 1.

Espera-se que os resultados do presente estudo possam ser contributivos com a literatura tendo em vista a forma com que o problema de pesquisa é estabelecido, pois, perguntar “como” a capacidade colaborativa é desenvolvida, pressupõe em respostas qualitativas e detalhistas, o que agrega evidências empíricas à literatura.

A segunda razão, é contribuir para a gestão da cadeia de suprimentos da fruticultura no Espírito Santo. A fruticultura recebe atenção de áreas mais específicas, como ciências agrônômicas que, que abordam, dentro outros aspectos, aspectos biológicos peculiares ou manejo de culturas (ex: Revista Brasileira de Fruticultura<sup>3</sup>). São poucos os estudos desenvolvidos com a perspectiva de cadeia de suprimentos empregados nesse setor, ou observados por meio dele, principalmente no Espírito Santo. Esse setor tem um potencial econômico significativo, e carece de estudos que corroborem positivamente com o seu desempenho (NOGUEIRA; NEVES, 2013; GALEANO et al., 2018).

Esta dissertação estrutura-se em seis capítulos. No segundo capítulo é apresentado o contexto e circunstância em que a pesquisa foi desenvolvida. No terceiro capítulo é feita uma revisão bibliográfica dos eixos temáticos. O quarto capítulo explica os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa empírica. O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa empírica nas duas etapas metodológicas e apresenta a discussão dos achados. O sexto e último capítulo apresenta as considerações finais, limitações e perspectiva de futuras pesquisas.

---

<sup>3</sup> A Revista Brasileira de Fruticultura destina-se à publicação de artigos técnicos científicos e comunicações científicas na área de fruticultura, referentes a resultados de originais inéditos.

## 2 CONTEXTO DA PESQUISA

Neste capítulo o contexto em que o estudo foi desenvolvido é apresentado. Destacam-se dois pontos: (i) Justificativa da escolha do *locus*; (ii) características socioeconômicas do *locus*.

### 2.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO LOCUS

A capacidade colaborativa pode estar presente nas organizações independente do setor em que a empresa está inserida em uma cadeia de suprimentos. O presente estudo investiga a capacidade colaborativa por meio do contexto da cadeia de suprimentos, especificamente no setor de fruticultura, que é o *locus* desta pesquisa.

Van Der Vorst (2006) afirma que a cadeia de suprimentos tornou um sistema interligado com uma grande variedade de relacionamentos complexos, por meio de cooperação, integração e alianças entre as empresas. Não obstante, é importante ressaltar que a estrutura conceitual da capacidade colaborativa independe do *locus* de pesquisa, ou seja, a capacidade colaborativa pode ser estudada por meio de outros setores que não a fruticultura e obter resultados semelhantes, pois o *locus* não é um fator determinante, mas simplesmente um ponto/espço pelo qual o objeto de estudo é observado.

Embora o *locus* não seja um fator determinante, é necessário entender as circunstâncias do contexto em que a investigação da capacidade colaborativa foi realizada, além de descrever algumas características e peculiaridades do *locus*. Este estudo foi desenvolvido observando as relações colaborativas de agroindústrias que processam frutas no ES, denominadas no presente estudo como empresa focal. As observações analisadas a partir do *locus* podem retornar e serem melhor aproveitadas pelos gestores desse setor.

Este estudo visou contribuir com resultados sobre o desenvolvimento da capacidade colaborativa, observando as relações colaborativas na cadeia de suprimentos da fruticultura, sobretudo, no setor de industrialização que se constitui por meio das agroindústrias. É esperado que as informações obtidas aqui possam embasar estudos futuros que influenciem as práticas organizacionais nesse setor, e, conseqüentemente, eleve a colaboração e a competitividade dessa cadeia como um todo.

A presente dissertação tem a parceria com o INCAPER (Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural), por meio do fornecimento de dados que formam um diagnóstico da cadeia de suprimentos de fruticultura. Os dados em questão foram obtidos pelo projeto de pesquisa do INCAPER, intitulado de “*Estudo da cadeia produtiva de alimentos e bebidas derivados da fruticultura*”, que é apoiado e financiado pela FAPES (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo) por meio do Edital 20/2018.

O projeto de pesquisa do INCAPER conta com uma base de dados primários coletados em campo entre 2019 e 2022 junto a produtores rurais de fruticultura e agroindústrias que processam frutas. Especificamente, são estudadas treze frutas (abacaxi, banana, cacau, coco, goiaba, laranja, limão, mamão, manga, maracujá, morango, tangerina e uva). A base de dados do projeto conta com quarenta e duas variáveis, divididas por temas, tais como: caracterização socioeconômica da empresa; estrutura física; dados de produção; matéria prima e insumos; comercialização; relacionamento entre empresas e instituições de apoio; tecnologia; gestão de capital e formas de financiamento. Os dados em questão estão sendo publicados em uma coletânea denominada "Fruticultura Capixaba", tendo sido já disponibilizados os três primeiros volumes da coleção (GALEANO et al, 2022a; GALEANO et al, 2022b; GALEANO et al, 2022c).

A coordenadora do projeto compartilhou os dados com o autor da dissertação para a realização da primeira etapa metodológica do presente estudo, que é a análise de dados secundários. Esses dados foram parcialmente suficientes para cumprir com o objetivo proposto. Essa parceria fez com que esta pesquisa fosse viável, pois permitiu o mapeamento facilitado das agroindústrias, bem como permitiu observar de forma ampla as características gerais da cadeia de suprimentos da fruticultura, e, principalmente, forneceu os casos estudados na etapa qualitativa. Maiores detalhes sobre os procedimentos metodológicos envolvendo a base de dados do INCAPER são contemplados no capítulo 4 desta dissertação.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DO *LOCUS*

A fruticultura é uma das atividades da agropecuária que vem apresentando um potencial crescente desde as últimas duas décadas. Segundo a FAO (2021), o Brasil

está na terceira posição no ranking de produção mundial de frutas, sendo responsável por 4,7% da produção de frutas no mundo, de acordo com o último levantamento de dados realizado em 2019 (Tabela 1). Por isso, faz-se necessário esclarecer a importância social e econômica desse setor e os impactos causados nas diferentes dimensões territoriais.

Embora o Brasil esteja no top 3, é discrepante a diferença entre os primeiros colocados. Em análise aos dados de produção anual dos últimos 20 anos (Gráfico 1), a China manteve-se na liderança disparadamente, a Índia ascendeu expressivamente a produção e distanciou-se dos países subsequentes, enquanto o Brasil segue moderadamente estável com a terceira maior produção (FAO, 2021).

Tabela 1 - Ranking dos 20 principais produtores de frutas em 2019

<b>Países</b>	<b>Milhões de toneladas</b>	<b>Percentual na produção mundial</b>
China	249,2	28,9 %
Índia	104,2	12,1 %
<b>Brasil</b>	<b>40,1</b>	<b>4,7 %</b>
Estados Unidos	25,3	2,9 %
México	23,7	2,7 %
Turquia	23,3	2,7 %
Indonésia	21,5	2,5 %
Espanha	18,3	2,1 %
Irã	17,5	2,0 %
Itália	17,3	2,0 %
Filipinas	16,7	1,9 %
Egito	15,5	1,8 %
Nigéria	12,0	1,4 %
Colômbia	10,8	1,3 %
Vietnã	10,0	1,2 %
Tailândia	9,6	1,1 %
Paquistão	9,6	1,1 %
França	8,7	1,0 %
Equador	8,2	0,9 %

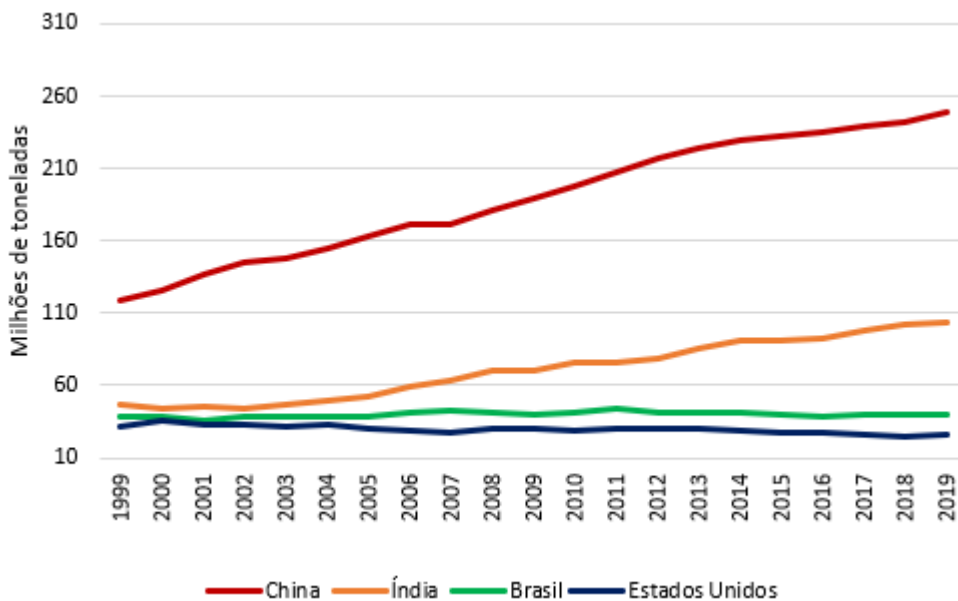
Argentina	8,0	0,9 %
África do Sul	7,2	0,8 %
Outros (180 países)	205,5	23,8 %

Fonte: FAO, elaborado pelo autor.

Mesmo com a disparidade entre os principais países produtores, o Brasil contribui significativamente para esse mercado.

Os índices de produtividade apresentados servem de argumentos para contextualizar uma dinâmica lógica: para obter uma alta produção é necessário envolver bastante recurso ao longo dos diversos elos da cadeia de suprimentos, desde o pré-cultivo até a comercialização para o consumidor final, ou seja, ao passo em que há uma alta produção, são gerados empregos e renda através da mão de obra que se esforça para escoar a produção das lavouras aos diferentes mercados.

Gráfico 1 - Produção anual dos quatro principais países produtores de frutas



Fonte: FAO, elaborado pelo autor.

Essa dinâmica proporciona consequências socioeconômicas importantes, como a geração de emprego e renda, fortalecimento da economia e favorecimento à competitividade mercadológica nacional (NOGUEIRA; NEVES, 2013; GALEANO et al., 2018). Isto é, além das consequências diretas (ex: receita bruta gerada pela comercialização de toda a produção), existem consequências indiretas que são

rateadas no decorrer da cadeia como atividades de suporte (ex: empregos gerados antes e durante o cultivo; empregos gerados pré e pós comercialização) que nem sempre podem ser rastreadas.

A dinâmica lógica explicada no parágrafo anterior também é válida para o estado do ES, que é o recorte geográfico desta pesquisa. O ES produz diversas frutas, e está entre os dez principais estados produtores de frutas do Brasil. Representou 2,7% da produção nacional em 2019 (IBGE, 2021). Esse indicador pode parecer pouco significativo, mas quando expresso em valor econômico, esse índice representa aproximadamente R\$ 1,2 bilhão (IBGE, 2021).

A participação da fruticultura no Valor Bruto da Produção agropecuária do Espírito Santo em 2015 foi de 11,7% (GALEANO et al., 2017) e aumentou para 13% em 2016 (GALEANO et al., 2018). De acordo com o último levantamento disponível pelo IBGE (2021), aproximadamente 71.149 hectares são cultivados pela fruticultura no ES, que produziu 1,3 milhão de toneladas de frutas em 2019 (Tabela 2). Em 2020 a fruticultura representou 13,8% do valor bruto da produção agropecuária capixaba, evidenciando o potencial econômico para incremento da renda por meio da agroindustrialização (GALEANO; VANDERMAS, 2021; GALEANO, 2022).

Tabela 2 - Diversidade de frutas e suas consequências econômicas para o Espírito Santo.

<b>Frutas</b>	<b>Área colhida (Hectares)</b>	<b>Quantidade produzida (Toneladas)</b>	<b>Valor da produção (Mil Reais)</b>
Abacate	773	7.391	8.906
Abacaxi	2.426	50.307	73.663
Açaí	51	190	565
Banana	28.256	410.020	413.201
Cacau	16.999	11.051	116.375
Caqui	33	830	2.469
Coco	9.369	146.019	92.604
Goiaba	471	8.758	14.909
Laranja	1.354	17.305	19.917
Limão	664	14.355	22.666

Mamão	6.874	403.278	389.260
Manga	1.202	14.282	7.745
Maracujá	875	20.022	40.505
Melancia	293	7.027	4.410
Pêssego	43	315	898
Tangerina	1.278	23.730	27.703
Uva	188	2.727	14.299
<b>Total</b>	<b>71.149</b>	<b>1.137.607</b>	<b>1.250.095</b>

Fonte: IBGE - Produção Agrícola Municipal, elaborado pelo autor.

As frutas listadas na tabela 2 são alguns exemplos de frutas cultivadas no Espírito Santo. A produção de frutas é diversificada, tanto para atender as demandas das agroindústrias quanto para os demandantes que consomem frutas *in natura*.

Há trabalhos embrionários desenvolvidos no Espírito Santo com objetivo de incentivar a fruticultura (ex: CODES, 1969; ESTADO, 1997). Mesmo com incentivos importantes, a fruticultura ainda não alcançou patamares proporcionais ao seu potencial, principalmente nos quesitos de industrialização (NOGUEIRA; NEVES, 2013; GALEANO et al., 2018; GALEANO 2022), portanto, ainda há lacunas que podem ser preenchidas, como alternativas de fortalecimento da cadeia para ampliar a produção e gerar benefícios socioeconômicos sustentáveis.

Existem trabalhos que apresentam diagnósticos iniciais importantes para controle socioeconômico da indústria de alimentos no Espírito Santo, incluindo a fruticultura (ex: GALEANO et al, 2022a; GALEANO et al, 2022b; GALEANO et al, 2022c).

Recentemente, Vinha e Dias (2019) fizeram um diagnóstico exclusivamente para as agroindústrias de caráter familiar, onde foram entrevistados 465 estabelecimentos, dentre os pesquisados, 34,7% são estabelecimentos que processam frutas. No entanto, esses trabalhos não objetivam estudar a cadeia de suprimentos.

Tendo em vista os impactos socioeconômicos da fruticultura e a importância dessa atividade para o Espírito Santo, estudar esse setor sob escrutínio e perspectiva da cadeia de suprimentos em conjunto com a vantagem colaborativa, pode corroborar com estratégias colaborativas para aprimorar a estrutura da cadeia. A intenção principal é introduzir a discussão conceitual da capacidade colaborativa nesse setor.



Destarte, este estudo tem como recorte as relações colaborativas da cadeia de suprimentos em que se situa a fruticultura no Espírito Santo.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo os arcabouços teóricos que envolvem o tema do estudo são contextualizados com uma revisão bibliográfica. São apresentadas as abordagens conceituais adotadas no estudo, que, também, devem nortear a discussão dos resultados. Na próxima seção, é apresentada a noção de gestão da cadeia de suprimentos. Na seção 3.2 os benefícios da vantagem colaborativa na cadeia de suprimentos são discutidos. Na seção 3.3 toda a estrutura da capacidade colaborativa é apresentada por meio de seus conceitos, componentes e possível desenvolvimento.

#### 3.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos, de acordo com Van Der Vorst (2000), é o planejamento integrado, coordenação e controle de todos os processos de negócios e atividades na cadeia de suprimentos, que objetiva entregar valor ao consumidor, com menor custo para a cadeia como um todo, ao mesmo tempo que satisfaz os diversos objetivos de outras partes interessadas na cadeia de suprimentos.

Mentzer et al., (2001), em concordância com Van Der Vorst (2000), define a gestão da cadeia de suprimentos como coordenação sistêmica e estratégica das tradicionais funções e táticas de negócio dentro de uma empresa particular e ao longo de negócios de uma cadeia de suprimentos, com os objetivos de melhorar os resultados de longo prazo da firma individualmente e da cadeia de fornecimento como um todo.

De acordo com Lambert e Cooper (2000) as relações de uma empresa focal com seus fornecedores e clientes ocorrem naturalmente à medida em que os processos de compra e venda precisam ser operacionalizados. Por empresa focal, entende-se aquela que estabelece regras ou governa a cadeia de suprimento, mantém contato direto com o consumidor ou projeta os produtos que a cadeia oferece (SEURING; MÜLLER, 2008). Essas relações naturais da empresa focal, por si só, necessitam de gerenciamento e coordenação, que deve se embasar em abordagens conceituais da cadeia de suprimentos.

Diferentemente das interações naturais, existem as relações intencionais, que são estrategicamente estabelecidas com o intuito de melhorar o desempenho organizacional da empresa a partir de relações colaborativas com outras empresas (GULATI, 1998). Quando existe colaboração entre organizações da cadeia de suprimentos, forma-se um fator extraordinário nas relações rotineiras e interações naturais. Fisher (1997) estabelece um modelo de estratégia da cadeia de suprimentos com base no tipo de produto (produtos funcionais ou inovadores). Esse modelo ajuda os gestores a entenderem a natureza da demanda por seus produtos e planejarem uma melhor estratégia para melhor atender a demanda.

O gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos tornou-se uma forma potencialmente viável de garantir vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional, uma vez que a competição não é mais entre organizações, mas entre cadeias de suprimentos (LI et al., 2006). Nessa perspectiva de competição entre cadeias, faz sentido que as organizações inseridas em uma mesma cadeia passem a buscar colaborações interorganizacionais para competirem em conjunto.

É importante estudar relacionamentos interorganizacionais para observar as interações que se estabelecem entre empresas para a obtenção de recursos, de vantagens essenciais ao desempenho das cadeias de suprimentos, e de resultados que decorrem das ações e comportamentos que as partes desenvolvem durante o relacionamento (OLIVEIRA, F. P. de; ZANQUETTO FILHO, 2011).

Cada vez mais, o gerenciamento da cadeia de suprimentos está sendo reconhecido como o gerenciamento dos principais processos de negócios em toda a rede de organizações que compõem a cadeia de suprimentos (CROXTON et al., 2001). Com o gerenciamento da cadeia de suprimentos, é possível observar possibilidades de colaboração, e explorar oportunidades para alcançar vantagem colaborativa.

Progressivamente, tornou-se perceptível para os gestores organizacionais a necessidade de gerenciar além das fronteiras internas da organização para atender aos clientes de forma eficaz (PRADABWONG et al., 2017) e, também, para evitar eventuais rupturas no abastecimento da cadeia de suprimentos (SOPA; SAENCHAIYATHON, 2020). Estabelecer relações colaborativas pode ajudar as organizações a ter resiliência colaborativa (AGGARWAL; SRIVASTAVA; BHARADWAJ, 2020a) que é uma maneira eficaz de lidar com rupturas na cadeia de

suprimentos por meio do envolvimento ativo das empresas nas decisões estratégicas ao longo de uma cadeia de suprimentos.

Trabalhos clássicos reconheceram que gerenciar o elo entre uma organização e a cadeia de suprimentos é uma das principais chaves para garantir o sucesso do negócio e alcançar vantagens competitivas (LAMBERT; COOPER, 2000; LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012; LI et al., 2006; MENTZER, 2004).

Malhotra et al., (2005) examinam a variedade de configurações das relações colaborativas da cadeia de suprimentos com base nas diferenças de capacidade de absorção de conhecimento. Existe certa complexidade nas relações colaborativas e no quanto a organização consegue aprender no decorrer dos ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998). Algumas organizações incubem setores para gerenciar as relações colaborativas para superar as complexidades e alcançar maior sucesso (KALE; DYER; SINGH, 2002).

Huang, Han e Macbeth (2020) investigam a complexidade das colaborações em redes da cadeia de suprimentos, que incluem diversidade cultural, impulsionadores, vantagens competitivas/colaborativas e o envolvimento de todos. A colaboração evolui à medida que a estrutura da cadeia de suprimentos muda; a chave é apreciar a existência de conflitos de cooperação, competição e cultura para gerenciar os *trade-offs*.

### 3.2 A VANTAGEM COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A vantagem colaborativa é uma visão relacional da vantagem competitiva interorganizacional que se estabelece através de ganhos relacionais<sup>4</sup> (DYER; SINGH, 1998), ao passo em que as empresas buscam um benefício comum com os demais parceiros colaborativos, por meio da combinação de recursos, troca de recursos e desenvolvimento de recursos peculiares para a cadeia de suprimentos em que se situam. Ganhos relacionais implicam em vantagens colaborativas.

No geral, o discurso vigente na literatura pesquisada sobre vantagem colaborativa leva a uma interpretação de que os parceiros estão aptos a colaborar. Os estudos

---

<sup>4</sup> O termo original no inglês é *relational rent*, embora não exista uma tradução com significado específico, resolveu-se adotar o termo “*ganho relacional*”.

sobre vantagem colaborativa negligenciam a capacidade como antecedente essencial para alcançar vantagem colaborativa. Não obstante, o presente estudo toma como pressuposto que, obter vantagem colaborativa, é somente possível quando a capacidade colaborativa existe, de modo que a empresa focal já tenha desenvolvido as ações satisfatórias de confiança, comprometimento e comunicação com seus parceiros.

A visão relacional (DYER; SINGH, 1998) enfatiza os benefícios comuns que os parceiros colaborativos não podem gerar independentemente (CAO; ZHANG, 2011). A visão relacional pode ser vista como uma extensão da Visão Baseada em Recursos, ao buscar esclarecer por que algumas redes de suprimentos, por intermédio de suas associações interorganizacionais, apresentam melhor desempenho que outras (DYER; SINGH, 1998).

Partindo do pressuposto que os parceiros possuem capacidade colaborativa, a colaboração entre os parceiros da cadeia de suprimentos alavanca o compartilhamento de informações e a criação de conhecimento de mercado para desenvolver vantagem competitiva sustentável (MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005).

Portanto, as empresas devem trabalhar para reduzir custos, acelerar as operações da cadeia de suprimentos e melhorar a qualidade, tanto em seus próprios processos quanto nas organizações parceiras (MEHRJERDI, 2009). Desse modo, os parceiros da cadeia de suprimentos desenvolvem uma melhor percepção e resposta ao mercado e ao ambiente competitivo trabalhando juntos (MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005).

Assume-se que há colaboração na cadeia de suprimentos quando duas ou mais empresas trabalham em conjunto de forma autônoma para planejar e executar as operações gerais da cadeia (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). O paradigma da vantagem colaborativa baseia-se na colaboração da cadeia de suprimentos (CHEN; PAULRAJ, 2004; KANTER, 1994) em vez da vantagem competitiva (PORTER, 1985). No entanto, uma proposição possível é que a vantagem colaborativa é uma das causas da vantagem competitiva, à medida em que há capacidade colaborativa de uma empresa focal em relação aos concorrentes que não desenvolvem capacidade colaborativa.

Simatupang e Sridharan (2002) afirmam que as vantagens competitivas, como a capacidade de criar capacidade de lucro e satisfação do cliente, ocorrem a partir da colaboração em termos de compartilhamento de informações, sincronização de decisões e alinhamentos de incentivos. Outros estudos descobriram que a colaboração na cadeia de suprimentos é capaz de produzir prazos de entrega mais rápidos e bens de maior qualidade (ex: HWANG; SERUGA, 2011; LIAO; HU; DING, 2017), ou seja, são fatores que podem proporcionar aumento de capacidade de gerar lucro e conquistar a satisfação dos clientes.

Jap (2001) argumenta que a vantagem colaborativa também pode ser entendida como vantagem competitiva conjunta. Um ponto de distinção é que a vantagem colaborativa envolve a cadeia de suprimentos e necessita que haja colaboração entre as partes. Do outro lado, a vantagem competitiva é uma proposta de competição individual em relação aos concorrentes, muitas vezes dependente somente da gestão da própria organização e dos recursos disponíveis, ou seja, nessa visão, a organização consegue mais vantagens gerenciando internamente e individualmente seus recursos.

Embora a proposta de vantagem competitiva seja mais de cunho individualista, Stevenson e Spring (2007) defendem que é possível obter vantagem competitiva por meio de estratégias de colaboração na cadeia de suprimentos, pois a resiliência da colaboração é capaz de ajudar a reduzir os custos na busca por níveis mais baixos de estoque e melhores relacionamentos com os clientes. A capacidade de alcançar sinergias e criar desempenho superior de forma conjunta com os parceiros permite estabelecer vantagens colaborativas, de modo que, não seria possível alcançar tais benefícios sem que houvesse a colaboração entre os agentes da cadeia.

Nesse sentido, as relações colaborativas, quando conduzidas de forma sinérgica, proporcionam diversos benefícios aos parceiros. Em especial, dois benefícios podem ser destacados: a vantagem colaborativa e a vantagem competitiva. A vantagem colaborativa refere-se aos benefícios estratégicos adquiridos sobre os concorrentes no mercado por meio de relações colaborativas na cadeia de suprimentos (CAO; ZHANG, 2011) através do alinhamento de objetivos entre os parceiros (JAP, 2001), que se baseiam em uma visão relacional (DYER; SINGH, 1998). Por outro lado, a vantagem competitiva se concentra na apropriação de valor, com enfoque em produzir benefícios privados, incentivar comportamentos individuais para se distinguir e se

tornar superior aos concorrentes (PETERAF, 1993) em busca de rendas que maximizem os benefícios da empresa (LAVIE, 2006) direcionada sob a visão baseada em recurso (PETERAF, 1993).

Desse modo, quando ocorre a colaboração entre organizações na cadeia de suprimentos, é iminente que ocorram efeitos positivos sobre as vantagens colaborativas, resultando, conseqüentemente, em vantagens competitivas individuais das organizações parceiras em relação aos concorrentes que não realizaram o mesmo feito de ser habilidosa em manter relações colaborativas. Não obstante, a colaboração e seus benefícios não ocorrem sem que haja capacidade colaborativa. Esse é o contraponto que o presente estudo faz à literatura da vantagem colaborativa.

Kanter (1994) defende que as relações colaborativas da cadeia de suprimentos, quando acontecem de maneira sólida e colaborativa, funciona como um sistema vivo que cresce progressivamente. A colaboração na cadeia de suprimentos é capaz de melhorar os resultados das operações globais da cadeia de suprimentos (CHAKPHET et al., 2020), ou seja, a colaboração acarreta em vantagem colaborativa, se os parceiros da cadeia colaborarem forem habilidosos para colaborar de forma sinérgica nas alianças estratégicas, a fim de tornar as operações da cadeia de suprimentos mais eficientes para responder às necessidades dos mercados em constante mudança.

A relação entre os parceiros na colaboração da cadeia envolve o desenvolvimento conjunto de novos valores, em detrimento de mero intercâmbio de recursos por meio de sistemas formais de governança (MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005), e é controlada por uma rede de conexões e infraestruturas que melhoram o aprendizado entre os colaboradores, proporcionando novas oportunidades além da gestão individual das organizações. Com o engajamento colaborativo entre os agentes da mesma cadeia, é criada uma vantagem colaborativa entre os parceiros que conseguem alcançar resultados benéficos em conjunto, de forma que não alcançariam se operassem de forma isolada.

Cao e Zhang (2011) defendem que a colaboração da cadeia de suprimentos melhora a vantagem colaborativa, e por sua vez, tem uma influência no desempenho da empresa. A vantagem colaborativa é uma variável intermediária que permite aos parceiros da cadeia de suprimentos alcançar sinergias e criar desempenho superior

aos seus concorrentes, de forma que não seria possível sem que houvesse a colaboração entre os agentes da cadeia.

Dyer e Singh (1998) argumentam que as empresas que combinam recursos com outras empresas da mesma cadeia podem obter vantagens sobre as empresas concorrentes que não são capazes de colaborar com igual capacidade.

Estudos empíricos clássicos da literatura evidenciaram o impacto positivo da vantagem colaborativa no desempenho da empresa (ex: CAO; ZHANG, 2010, 2011). Outros estudos mais recentes verificam se os componentes da colaboração na cadeia de suprimentos têm efeito positivo sobre as vantagens colaborativas (ex: SEO; DINWOODIE; ROE, 2016; YILMAZ; ÇEMBERCI; UCA, 2016; NIKOLCHENKO; ZENKEVICH; LEBEDEVA, 2018).

Em suma, a literatura apresenta muitos benefícios da vantagem colaborativa, todavia, ainda é necessário descrever como as organizações podem alcançar tais benefícios. Tão importante quanto apontar os efeitos da colaboração, é identificar as causas e explicar o que as formam. Para isso, é interessante descrever detalhes das operações necessárias para desenvolver capacidade colaborativa, e apontar mecanismos que facilitem o seu funcionamento.

### 3.3 DESENVOLVENDO A CAPABILIDADE COLABORATIVA

#### 3.3.1 Conceitos de capacidade colaborativa

A capacidade colaborativa tem conceitos multifacetados (BLOMQVIST; LEVY, 2006; ULBRICH et al., 2011). A literatura apresenta conceitos denominados de forma diferente, tais como capacidade colaborativa (SCHREINER; CORSTEN, 2004); capacidade de colaboração (BLOMQVIST; LEVY, 2006); competência cooperativa (SIVADAS; DWYER, 2000); capacidade de aliança (KALE; DYER; SINGH, 2002); competência de aliança (LAMBE; SPEKMAN; HUNT, 2002); relação capital (CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000), competência de rede (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Embora exista diversidade conceitual, há convergência entre as definições no que se refere à habilidade de um ator ou organização em formar relações colaborativas.



O termo original no inglês “*collaborative capability*” muitas vezes é traduzido para a língua portuguesa como “capacidade colaborativa”. A palavra “capacidade” não expressa integralmente o real significado de “*capability*”, portanto, optou-se em adotar o termo “capabilidade”, que se refere às habilidades necessárias para fazer o que precisa ser feito. Segundo Blomqvist e Levy (2006, p. 40) a capabilidade colaborativa é a habilidade do ator em construir e gerenciar relacionamentos de rede com base na confiança mútua, comunicação e comprometimento, ou seja, a confiança, comprometimento e comunicação são componentes da capabilidade colaborativa e estão intimamente relacionados afetando uns aos outros. Em outras palavras, conceito de capabilidade colaborativa pode ser estabelecido como um conjunto de habilidades que facilitam a colaboração com as demais organizações que interagem com a organização focal.

De acordo com Hofmann, Theyel e Wood (2012) a capabilidade colaborativa de uma empresa deve ser conceituada como um fator distinto. Especificamente, a capabilidade colaborativa ajuda a alinhar objetivos interfuncionais e reduzir conflitos entre os envolvidos, e permite maior visibilidade de informações e processos por meio de vínculos técnicos aprimorados (JIN et al., 2019).

De acordo com Schreiner e Corsten (2004) capabilidade colaborativa é uma construção contínua que varia com as características da empresa e do relacionamento, e permite que as empresas gerenciem amplamente as suas atividades colaborativas em todos os estágios de colaboração.

Defende-se no presente estudo que a capabilidade colaborativa é um importante ponto de partida que pode ser iniciado pela própria gestão da organização para impulsionar a colaboração entre os agentes da cadeia de suprimentos. A organização

### 3.3.2 Componentes da capabilidade colaborativa

Blomqvist e Levy (2006) descrevem três componentes de capabilidade colaborativa:

(i) Confiança: é baseada em crenças sobre como um ator pode agir ou se comportar em relacionamentos futuros, crenças que os parceiros da aliança tenham como referência interesses mútuos e não apenas seus próprios interesses individuais (CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000), ou seja, a confiança deve ser fundamentada

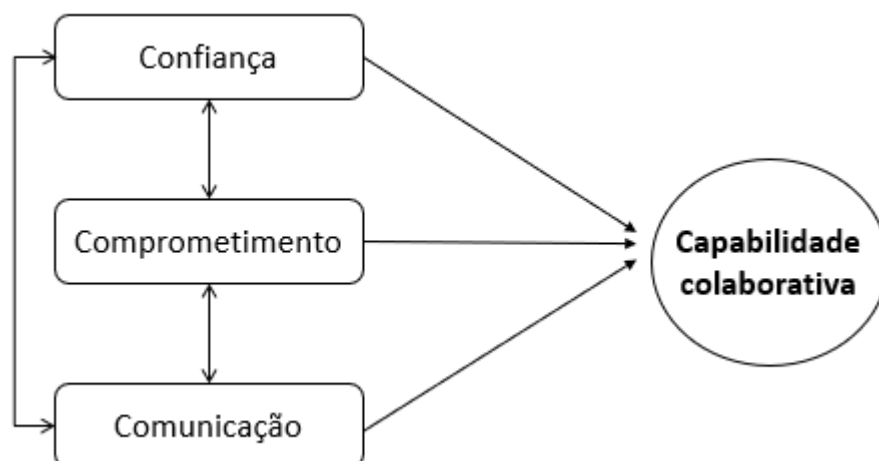
em uma relação colaborativa em vez de oportunismo. Os parceiros que confiam um nos outros estão mais propensos a manter e/ou iniciar novas relações colaborativas.

(ii) Comprometimento: é o segundo componente da capacidade colaborativa, conforme Blomqvist e Levy (2006), um conceito multidimensional baseado nas relações colaborativas que exibe duas faces: instrumental e emocional (CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000), onde as avaliações e expectativas sobre o potencial econômico futuro levam a um compromisso instrumental racionalmente baseado. Em outras palavras, os parceiros firmam comprometimento de forma racional com base em expectativas de sucesso na relação colaborativa, e se envolvem ativamente no processo de colaboração.

(iii) Comunicação: é o terceiro componente principal das relações colaborativas (BLOMQVIST; LEVY 2006, p. 40), pois sinaliza as intenções colaborativas dos parceiros uns com os outros, promove processos colaborativos, favorece a construção de relacionamentos e facilita a criação de um ambiente solidário e respeitoso entre as partes colaboradoras (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994).

Os componentes da capacidade colaborativa interagem entre si (BLOMQVIST; LEVY 2006), um corrobora com o outro durante a construção da capacidade colaborativa (figura 2).

Figura 2 - formação da capacidade colaborativa



Fonte: elaborado pelo autor, a partir da literatura (BLOMQVIST; LEVY, 2006; JIN et al., 2019; SCHREINER; CORSTEN, 2004; ULBRICH et al., 2011).

Estudar esses componentes é importante para o desenvolvimento da capacidade colaborativa. É necessário se aprofundar nessa temática para entender como desenvolver confiança, comprometimento e comunicação, tanto teoricamente, quanto empiricamente.

### 3.3.3 O desenvolvimento da capacidade colaborativa

Em uma relação colaborativa, diversas ações são tomadas na interação entre empresas. Essas interações foram analisadas no presente estudo para identificar como ocorre o desenvolvimento da capacidade colaborativa, e quais são os mecanismos utilizados nas interações. Buscou-se identificar: (i) como é desenvolvida a confiança? (ii) como é desenvolvido o comprometimento? (iii) como é desenvolvida a comunicação? Subsidiariamente, a tentativa foi identificar os mecanismos utilizados em cada componente da capacidade colaborativa, e como eles são utilizados.

Nesse sentido, desenhou-se a estrutura dos componentes da capacidade colaborativa e seus mecanismos, como mostra a figura 2.

Figura 2 - Mecanismos dos componentes da capacidade colaborativa



Fonte: elaborado pelo autor.

Para cada dos componentes da capacidade colaborativa, são utilizados um ou mais mecanismos. Mecanismo é um conjunto de elementos que se complementam para

fazer com que uma estrutura funcione, refere-se a uma constelação de atividades que são organizadas, de tal forma, que trazem regularmente um determinado tipo de resultado, e explicamos um resultado observado referindo-nos ao mecanismo pelo qual tais resultados são regularmente trazidos (HEDSTRÖM; YLIKOSKI, 2010).

Os mecanismos são facilitadores para que os resultados dos componentes da capacidade colaborativa sejam alcançados.

A seguir, os arcabouços teóricos dos componentes e mecanismos da capacidade colaborativa são discutidos.

### **Confiança**

Na literatura sobre confiança, existe a anuência de que a confiança consiste nas expectativas e previsões da boa intenção e bom comportamento de um parceiro de colaboração (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). É reconhecido que a confiança é um fator crítico de sucesso para relações colaborativas (CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000; GÉRDOÇI; SKRELI; IMAMI, 2015; MAURER, 2010; Mayer; Davis; Schoorman, 1995; Morgan, R. M.; Hunt, 1994), no entanto, a formação da confiança é uma tarefa tão importante quanto desafiadora (Maurer, 2010).

Confiança é um tema amplamente debatido pela academia, e possui vertentes diversas. Ao que cabe debater sobre confiança neste estudo, é referente a perspectiva de fatores relacionais, como interesses comuns, visão compartilhada e ideias de compartilhamento colaborativo (Herzog, 2001; Tsai; Ghoshal, 1998). Ulbrich et al., (2011) argumentam que ser capaz de construir relações de confiança é essencial para a capacidade colaborativa.

Herzog (2001) faz uma série de sugestões para construir confiança nas relações interorganizacionais, e usa o compartilhamento como chave para estabelecer confiança. O ato de compartilhar, o que quer que seja, contribui para que os parceiros percebam as boas intenções da organização e se sintam seguros para confiar. Uma vez que a confiança é construída em um contexto, não necessariamente é transferida para outro (Carnahan; Agarwal; Campbell, 2010), embora haja tendência em confiar com mais facilidade quando a experiência anterior foi positiva.

Barney e Hansen (1994) argumentam que a confiança é um atributo de um relacionamento, enquanto a confiabilidade é um atributo de um ator individual

envolvido no relacionamento, ou seja, um ator confiável é aquele em que os outros atores confiam, e provavelmente obtém apoio dos outros atores para atingir metas em uma extensão que não seria possível em uma situação em que a confiança não existisse. Em suma, para que a confiança seja construída, são necessários esforços mútuos para demonstrar cortesia para alcançar objetivos comuns.

Os mecanismos de confiança descritos na literatura são competência e benevolência (CHO, 2006; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). A competência refere-se à capacidade, confiabilidade ou confiança de um parceiro em executar tarefas de acordo com a expectativa e obrigação (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994), ou seja, refere-se ao conhecimento, capacidade ou habilidade da parte necessária para realizar as tarefas que devem ser realizadas através do relacionamento. Benevolência mostra a extensão de que um parceiro está genuinamente interessado no bem-estar do outro (GARBARINO; LEE, 2003), ou seja, diz respeito aos motivos do parceiro (por exemplo, intenção de boa vontade, cuidado e altruísmo), que servem como base de julgamentos, que mostra consideração com as necessidades e interesses do outro parceiro, e segundo Ke e Wei (2008), a benevolência vai além de um motivo de lucro egocêntrico.

### **Comprometimento**

Na literatura sobre comprometimento encontra-se que as recompensas esperadas associadas a um relacionamento são antecedentes essenciais de compromisso (BECKER, 1960) onde os parceiros têm expectativas de benefícios a receber com a relação colaborativa, e se comprometem com o objetivo. O comprometimento pode existir no nível de indivíduos dentro de uma organização, mas também ocorre em um nível interorganizacional (BEAMISH; BANKS, 1987) que é o caso mais adequado à capacidade colaborativa. O comprometimento existe quando uma parte acredita que um relacionamento é importante e usa esforços significativos para manter ou melhorar o relacionamento (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994).

O comprometimento representa o desejo duradouro de um parceiro de intercâmbio em promover um relacionamento valorizado (DE RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001). O presente estudo é anuente com a definição de compromisso de acordo com Mäkelä e Maula (2006) quando há ações e valores dos tomadores de decisão no que diz respeito à continuação de uma relação, aceitação de valores e objetivos conjuntos,

e a disposição de investir recursos em uma relação. Em outras palavras, o compromisso é uma decisão que envolve custos não recuperáveis ou dispendiosos para firmar conjuntamente o interesse em alcançar determinado objetivo.

Os mecanismos de comprometimento são tratados na literatura como ações que demonstram compromisso. Katz (1991) argumenta que estabelecer contratos pode servir como mecanismo de compromisso. Miller e Pazgal (2002) defendem que as preferências dos gestores envolvidos na colaboração se tornam um tipo de conhecimento comum, e isso permite que os contratos em comum acordo funcionem como dispositivos de compromisso. O estudo de Ulbrich et al., (2011) propõe que um alto nível de comprometimento entre os parceiros pode se traduzir na alocação de recursos financeiros para os projetos colaborativos. O compromisso deve estar intimamente relacionado a fatores organizacionais, como a importância relativa do projeto para o sucesso geral de uma empresa. O comprometimento pode variar de acordo com as etapas do projeto, mas deve permanecer alto durante todo o processo.

### **Comunicação**

Na literatura sobre comunicação existem modelos de comunicação unidirecional e bidirecional (VAN RULER, 2004). Na primeira, o remetente preocupam-se somente com a transmissão de sua mensagem e não leva em conta o receptor; enquanto a segunda envolve o emissor e receptor como uma via dupla de fluxo informativo, ou seja, há sinergia entre as partes no processo de comunicação. O processo bidirecional acarreta em mudanças na cognição e no comportamento do receptor.

As primeiras teorias de comunicação estavam focadas na comunicação como um processo unidirecional (ex: BAUER, 1964) no qual um remetente envia uma mensagem para o receptor, denominado mais tarde como um modelo assimétrico (GRUNIG, 1989) devido a desproporcionalidade entre emissor e receptor. No entanto, esse modelo primitivo de comunicação unidirecional não é adequado para uma relação colaborativa.

O modelo que faz mais sentido para a comunicação da capacidade colaborativa é o bidirecional, embora também contenha assimetrias<sup>5</sup>, é o que melhor se enquadra em uma relação colaborativa, tanto na dimensão denotativa que é a comunicação como

---

<sup>5</sup> O trabalho de Van Ruler (2004), aborda os diferentes modelos de comunicação e suas peculiaridades.

construção de consenso com o público, quanto conotativa, que é a comunicação como coo criação diacrônica de significados com o público.

Existem estratégias que facilitam o diálogo entre os envolvidos e corroboram com o estabelecimento de comunicação eficiente. Van Ruler (2004) aponta quatro estratégias de modelo bidirecional, sendo eles: informação, persuasão, diálogo e construção de consenso. Em suma, o componente comunicação da capacidade colaborativa deve ser formado por um processo bilateral, onde os envolvidos consigam expressar suas intenções de forma clara, para que todos entendam a razão pela qual a futura relação colaborativa deve ser iniciada, e reajam de forma equitativa. A comunicação deve ser contínua durante todos os processos e estágios de colaboração (BLOMQVIST; LEVY, 2006).

Os mecanismos de comunicação descritos na literatura são multifacetados. De acordo com Suh e Kym (2001) os mecanismos de comunicação são definidos como vários métodos implementados para facilitar a comunicação entre as organizações, que podem ser formais ou informais. Métodos formais de comunicação são atividades que marcam determinado tempo, por meio de reuniões regulares e relatórios para revisar o progresso das tarefas. Por outro lado, métodos informais compartilham informações com os parceiros por meio de diálogos informais e realização de reuniões eventuais. Esses métodos permitem que as pessoas na interface das duas organizações da aliança aprendam a lidar com os problemas rotineiros e não rotineiros que aparecem à medida em que o relacionamento cresce.

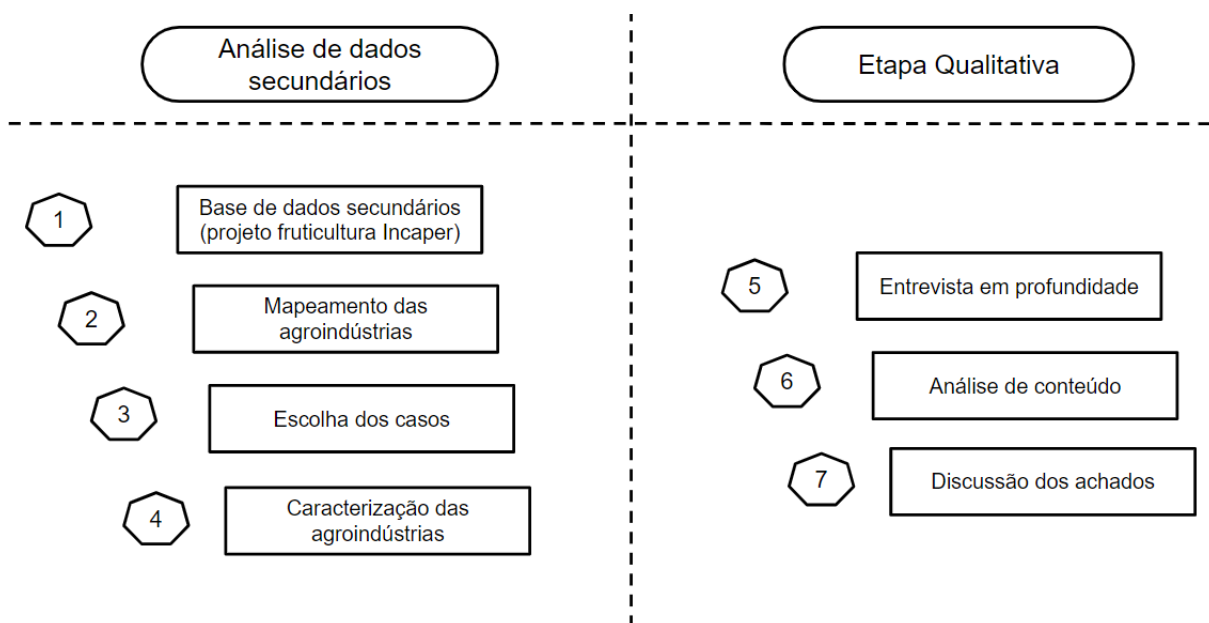
A comunicação bidirecional, com a junção dos métodos formais e informais, promove uma interação mais próxima entre os parceiros da aliança (VAN RULER, 2004). Portanto, é importante observar como os parceiros se comunicam de modo formal e informal.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo utiliza duas etapas de investigação: (a) análise de dados secundários e, (b) estudo de múltiplos casos. O desenvolvimento metodológico utilizado no estudo pode ser resumidamente representado por meio da seguinte estratégia de investigação (Figura 3).

Figura 3 - Estratégia de investigação da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Como ilustra a figura 3, a estratégia de investigação da pesquisa se divide em duas etapas:

**(a) Análise de dados secundários:** a presente pesquisa utiliza dados secundários obtidos por meio de um projeto de pesquisa desenvolvido no INCAPER e financiado pela FAPES, no qual foram aplicados questionários a produtores rurais que cultivam frutas e também às agroindústrias que processam frutas no Espírito Santo, a fim de estudar a cadeia de suprimentos da fruticultura capixaba e mensurar o potencial de crescimento da industrialização nesse setor. Maiores detalhes sobre a base de dados são explicados na seção 4.2.1. O projeto possui uma base de dados referente às diversas atividades ao longo dos elos da cadeia de suprimentos. A seguir, a explicação dos procedimentos em cada estágio (de 1 a 7) da figura 3.



1) Base de dados secundários (projeto fruticultura INCAPER): a base de dados secundários conta com informações sobre a cadeia da fruticultura no Espírito Santo, conforme modelos de questionários disponibilizados em Galeano et al (2022c). A partir do acesso a essa base de dados, foi possível conduzir o estudo empírico dentro do contexto da cadeia de suprimentos e analisar as características gerais da cadeia de suprimentos da fruticultura, observando as características importantes do ponto de vista da bibliografia adotada no estudo.

2) Mapeamento das agroindústrias: a partir da base de dados, foi possível mapear as agroindústrias de fruticultura, identificar quais frutas são processadas, a localidade de instalação de cada empresa e as suas relações transacionais na cadeia de suprimentos. Ao conhecer as agroindústrias e suas relações, foi possível aplicar um critério para selecionar os casos mais interessantes do ponto de vista do arcabouço teórico adotado no presente estudo.

3) Escolha dos casos: para a escolha dos casos, foi aplicado um critério na base de dados para filtrar as empresas que admitiram ter relações colaborativas com empresas do setor, cuja resposta era binária entre *sim* ou *não*. As empresas que responderam *sim* foram elegíveis para serem alvo do estudo de caso, e as que responderam *não*, ficaram automaticamente fora do alvo do estudo, visto que o objetivo é estudar uma relação já existente e identificar como a capacidade colaborativa foi sendo desenvolvida nessa relação. Na base de dados constavam 59 empresas respondentes, e somente 10 empresas admitiram ter relações colaborativas com outras empresas do setor. Portanto, inicialmente, todas as 10 agroindústrias eram elegíveis para o estudo de caso, e todas foram convidadas a participar do estudo. Dentre as 10 empresas convidadas, 7 empresas se dispuseram a participar da pesquisa, enquanto as outras 3 não deram retorno às tentativas de contato do pesquisador.

4) Caracterização das agroindústrias: visto que os casos foram escolhidos, avaliou-se todo o contexto e caracterização das 7 agroindústrias que compõem os casos do presente estudo, para entender os aspectos gerais das agroindústrias e como elas normalmente se relacionam na cadeia de suprimentos, além de destacar a heterogeneidade de caracterização socioeconômica, estrutura, produção industrial, comercialização e outros aspectos gerenciais importantes.

**(b) Etapa qualitativa:** esta etapa tem a finalidade de se aprofundar no tema da capacidade colaborativa das organizações no contexto da fruticultura para extrair informações detalhadas sobre o desenvolvimento da capacidade colaborativa que não são possíveis de observar somente com a base de dados do Incaper e as características gerais da cadeia de suprimentos. Nesta etapa, foi feita uma aproximação em campo, entre o pesquisador e as agroindústrias pesquisadas, para coletar dados de fonte primária.

5) Entrevista em profundidade: a entrevista em profundidade foi adotada como técnica de coleta de dados. O instrumento utilizado na coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado, que encontra-se no apêndice A. O roteiro de entrevista foi construído a partir do arcabouço teórico utilizado no presente estudo, e está subdividido em III blocos de questões. O bloco I contém perguntas mais objetivas sobre o perfil do entrevistado e sobre o perfil da organização nas relações colaborativas. O bloco II trata-se especificamente sobre as relações da empresa focal com o fornecedor. O bloco III é sobre as relações específicas da empresa focal com o cliente. Os blocos II e III contam com perguntas mais abertas sobre os elementos da literatura estudada, para verificar como a empresa focal desenvolve a capacidade colaborativa nas duas dimensões. Para investigar a capacidade colaborativa, as questões foram divididas conforme os seus componentes (confiança, comunicação e comprometimento). Foi realizada uma entrevista para cada agroindústria, que teve a dinâmica de uma conversa semiestruturada, cujo o pesquisador tem uma margem de manobra para abrir liberdade ao entrevistado a falar o que desejar, dentro dos limites que o pesquisador sutilmente determina. A entrevista foi aplicada a um gestor preponente de cada empresa, que estivesse ligado diretamente às relações colaborativas de compra e venda (fornecedor – cliente). As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas em texto.

6) Análise de conteúdo: a partir das transcrições das entrevistas foi possível categorizar o conteúdo gerado pelos entrevistados, dentro dos parâmetros levados à campo, com categorias definidas *à priori*, como mostra o roteiro de entrevista no apêndice A. O conteúdo gerado foi codificado e categorizado com auxílio do software MAXQDA 2022, e posteriormente analisado à luz da Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

7) Discussão dos achados: neste último estágio, os resultados da análise são expostos juntamente com a interpretação do pesquisador. O conteúdo de cada categoria é exibido da mesma forma com que foi captado, ou seja, as falas dos entrevistados são mantidas exatamente na forma como foram originalmente expressas, e o pesquisador faz a sua interpretação de acordo com cada fala com auxílio da teoria.

Por que executar duas etapas de investigação no delineamento da pesquisa? A complementaridade é uma justificativa plausível para adotar os métodos mistos como abordagem de pesquisa, pois permite ponderar as vantagens e limitações de cada técnica específica e/ou tipo de dado. A essência dessa abordagem ao usar da integração, é maximizar a quantidade de informações incorporadas ao desenho de pesquisa e favorecer o seu aprimoramento para elevar a qualidade das conclusões do trabalho.

No caso do presente estudo, a etapa de análise de dados secundários foi um ponto de partida importante para conhecer o campo e o contexto da pesquisa, mas não foi suficiente para se aprofundar na essência teórica proposta no estudo. Por outro lado, a primeira etapa influenciou na escolha dos casos para que a etapa qualitativa fosse implementada, e assim, se aprofundar no estudo da capacidade colaborativa no contexto da cadeia de suprimentos da fruticultura. Esses métodos mistos combinam elementos de abordagens para ampliar e aprofundar o entendimento sobre o tema de interesse (JOHNSON; ONWUEGBUZIE; TURNER, 2007) e unir diferentes pontos de vista às inferências sem dar ênfase aos paradigmas.

Embora, por natureza, essa abordagem não apresente declaração explícita aos paradigmas, ainda assim, eles não são inteiramente excluídos. Nesse sentido, a “realidade alternativa” (KUHN, 1962) ou “visão de mundo” (CRESWELL, 2014) que envolve o presente estudo, permeia pelo paradigma funcionalista, que se preocupa, basicamente, em gerar conhecimento empírico útil (MORGAN, G., 1980).

Maiores detalhes sobre coleta e tratamento de dados quantitativos e qualitativos serão mostrados nas próximas seções.

## 4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

### 4.2.1 Dados secundários

Os dados secundários são originais do projeto de pesquisa “*Estudo da cadeia produtiva de alimentos e bebidas derivados da fruticultura*” desenvolvido no INCAPER apoiado e financiado pela FAPES por meio do Edital Nº 20/2018. Os dados do projeto foram coletados entre 2019 e 2022, e contam com informações sobre diversas atividades ao longo da cadeia de suprimentos da fruticultura.

Os dados secundários foram coletados conforme metodologia descrita em (Galeano et al., 2022<sup>a</sup>; Galeano et al., 2022b; Galeano et al., 2022c)

A fonte secundária, até o momento em que a consulta foi realizada, possuía dados registrados de 59 agroindústrias. O modelo de questionário aplicado para obter a base de dados encontra-se disponível em Galeano et al., (2022c). As questões abordadas no questionário abrangem diversos dados que foram concentrados em 10 blocos de questões: 1) dados da empresa; 2) caracterização socioeconômica da empresa; 3) estrutura física da agroindústria; 4) dados da produção; 5) matéria prima, insumos e embalagens; 6) dados da comercialização; 7) relacionamento entre empresas e instituições de apoio; 8) tecnologia; 9) gestão, capital e informação; 10) formas de financiamento. Esses 10 blocos possuem questões que permitem ao estudo traçar o perfil da agroindústria e sua posição na cadeia de suprimentos, o que pode vir, posteriormente, corroborar com a interpretação dos resultados qualitativos. Para deixar claro, as expressões “organização, empresa, agroindústria e empresa focal” estão sendo usadas como sinônimos no presente estudo.

A base de dados obtida no projeto desenvolvido no INCAPER está sendo analisada e muitos resultados já foram disponibilizados em diversas publicações e várias outras publicações estão em andamento. O autor desta dissertação foi bolsista do projeto de pesquisa em questão por 13 meses e servidor público voluntário do INCAPER atuando no mesmo projeto por mais 24 meses, e teve acesso a base de dados. Além disso, há autorização da coordenadora<sup>6</sup> do projeto para fazer o uso dos dados exclusivamente nesta dissertação de modo preliminar.

---

<sup>6</sup> A coordenadora do projeto em questão é Edileuza Aparecida Vital Galeano, pesquisadora do Incaper e co-orientadora do autor da dissertação.

#### 4.2.2 Dados qualitativos

Os dados qualitativos são de fonte primária, coletados em campo pelo pesquisador. O objeto de estudo nesta etapa são as relações colaborativas das agroindústrias com seus fornecedores e com seus clientes. É importante ressaltar que as relações colaborativas foram analisadas pela visão da empresa focal, sobre a própria relação que ela mantém com seus fornecedores e clientes, ou seja, o estudo teve como limitação os relatos apenas da empresa focal, sem investigar ou confrontar as versões das outras partes envolvidas com a empresa focal. As relações colaborativas foram observadas por meio do estudo de múltiplos casos.

Eisenhardt (1989) argumenta que uso de estudos de caso são valiosos em situações em que há pouca literatura ou evidência empírica sobre um fenômeno. Simultaneamente, Yin (1989) argumenta que a metodologia adequada depende do estado atual do conhecimento e da natureza do problema de pesquisa. Devido à escassez de evidências teóricas e empíricas sobre a capacidade colaborativa e o seu papel na vantagem colaborativa, o método utilizado no presente estudo é justificado. Foram 7 casos escolhidos com base na etapa da análise de dados secundários. Para a coleta de dados, foi considerada a técnica da entrevista em profundidade.

A entrevista em profundidade foi aplicada de forma semiestruturada, que permite uma margem de manobra maior para o pesquisador, e tem o propósito de obter descrições sobre o mundo do entrevistado e interpretar o significado dos fenômenos descritos (BRINKMANN, 2018). O propósito em aplicar essa técnica é extrair informações sobre a percepção do mundo do entrevistado, e para isso, como orienta Latour (2000), é necessário permitir que o entrevistado seja prolixo ao falar sobre o assunto com envolvimento e interesse, mas dentro dos parâmetros que o pesquisador desejar, de modo a ser uma explicação guiada, onde o entrevistado é livre para expressar o que quiser de acordo com a condução e roteiro do entrevistador.

No roteiro de entrevista (apêndice A) constam questões direcionadas às relações colaborativas com ênfase nos componentes da capacidade colaborativa, com perguntas abertas sobre como desenvolver a confiança, comprometimento e comunicação. Subsidiariamente, os mecanismos utilizados em cada componente foram investigados.

O alvo da entrevista foram os gestores da organização que comandam diretamente as interações com os dois elos da cadeia, nas relações de compra e venda da empresa. Os gestores representantes das empresas estudadas, eram responsáveis, tanto pela gestão do elo com o fornecedor, quanto pela gestão do elo com o cliente. Esse fato facilitou a coleta de dados, pois em uma única entrevista com um único gestor foi possível ter um diálogo adequado para atender o que se pede no roteiro de entrevistas.

Para cada empresa, foi entrevistado 01 gestor, ou seja, um total de 07 entrevistas. As entrevistas foram gravadas por um aplicativo gravador de voz instalado em um aparelho celular, e, posteriormente, transcritas em texto no Microsoft Word. A gravação de todas as entrevistas teve autorização expressa dos entrevistados, que concordaram em ter a conversa gravada. Em contrapartida, preferiu-se manter em sigilo o nome das empresas e de seus *stakeholders*. Os nomes das empresas utilizados no presente estudo são fictícios. O quadro 1 mostra a lista de empresas entrevistadas e o tempo de duração da entrevista em cada empresa.

Quadro 1 – Lista de agroindústrias entrevistadas

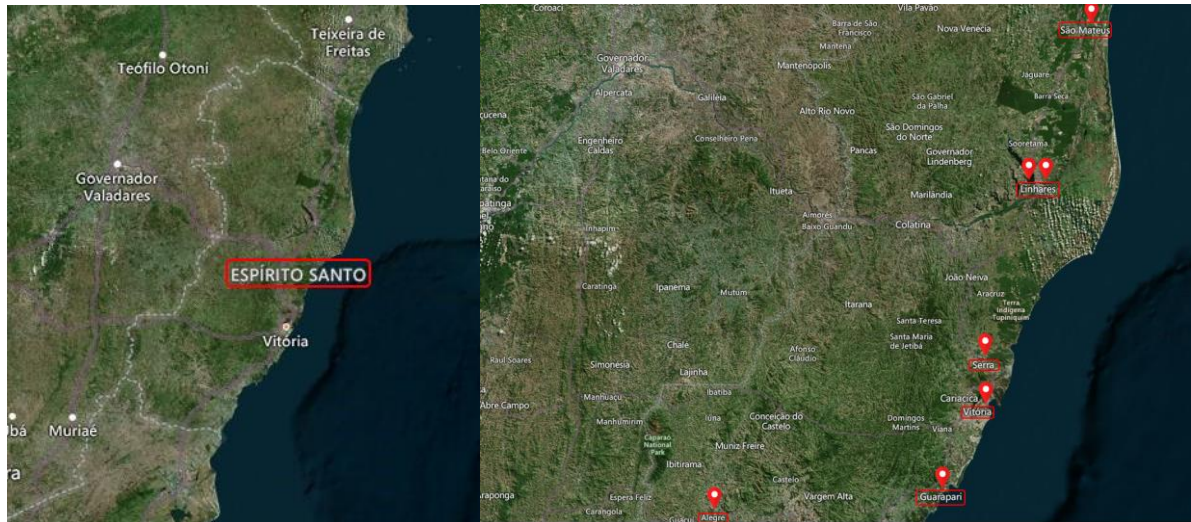
<b>Empresa</b>	<b>Município</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo de entrevista (minutos)</b>	<b>Páginas de texto (transcrição)</b>
Laranjeira	Vitória	Proprietário	89:00	30
Aceroleira	Alegre	Diretor	47:42	20
Cacaueiro	Serra	Diretor	47:25	18
Goiabeira	São Mateus	Presidente	46:39	17
Cajueiro	Guarapari	Proprietário	44:03	13
Mamoeiro	Linhares	Diretor comercial	36:06	14
Gravioleira	Linhares	Proprietário	17:59	8
<b>Total</b>	-	-	<b>328:54</b>	<b>120</b>
<b>Média</b>	-	-	<b>46:59:09</b>	<b>17</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas na modalidade presencial. Todos os entrevistados permitiram que o pesquisador visitasse as instalações das agroindústrias para realizar a entrevista. Foram percorridos aproximadamente 920 km de norte a sul do Espírito

Santo durante o mês de janeiro e fevereiro de 2022 para coletar os dados. Três das agroindústrias entrevistadas concentram-se na região metropolitana do estado (Vitória, Serra e Guarapari), três agroindústrias na região norte do estado (duas em Linhares e uma em São Mateus) e apenas uma na região sul (Alegre), como mostra a figura 4.

Figura 4 – Localização das agroindústrias



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de INDE (Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais)<sup>7</sup>.

## 4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

### 4.3.1 Análise de dados secundários

A análise dos dados secundários ocorreu em dois momentos. O primeiro momento se deu na escolha dos múltiplos casos, onde, em uma variável da base de dados, aplicou-se um critério para filtrar as agroindústrias que admitiram estar participando de pelo menos uma relação colaborativa. Um critério de filtragem simples, como mostra a figura 5.

Ao aplicar o filtro, somente 10 empresas entre as 59 que compunham o *roll* de agroindústrias da base de dados admitiram a existência da relação colaborativa, ou seja, nesse contexto de agroindústria da cadeia de suprimentos de fruticultura, somente 16,94% da amostra afirmou ter algum tipo de relação colaborativa com outras

<sup>7</sup> O visualizador do mapa pode ser acessado por meio do link: <https://visualizador.inde.gov.br/#>

empresas do setor. De 10 empresas elegíveis para o estudo de caso, 3 empresas (x1, x2 e x3) não se dispuseram a participar da entrevista em profundidade na etapa qualitativa do presente estudo.

Figura 5 – Critério para escolha dos casos

Empresa	Município	26) Existe algum tipo de relação colaborativa entre empresas do setor?
Aceroleira	Alegre	Sim
Laranjeira	Vitória	Sim
Mamoeiro	Linhares	Sim
Cajueiro	Guarapari	Sim
Goiabeira	São Mateus	Sim
Gravioleira	Linhares	Sim
x1	Linhares	Sim
x2	São Mateus	Sim
x3	Pinheiros	Sim
Cacaueiro	Serra	Sim

Fonte: elaborado a partir de Galeano (2021).

O segundo momento se deu a partir do aceite das agroindústrias em participar da pesquisa. Foram analisados somente os dados das 7 empresas que se dispuseram a participar. Nesse segundo momento, foram investigados os aspectos gerais das agroindústrias e como elas normalmente se relacionam na cadeia de suprimentos, além de destacar a heterogeneidade de caracterização socioeconômica, estrutura, produção industrial, comercialização e outros aspectos gerenciais importantes.

Para a análise da base de dados, foi usado o próprio Microsoft Excel para tabular as questões de interesse. Maiores detalhes sobre essa análise são expostos no capítulo de resultados.

#### 4.3.2 Análise qualitativa

Pretendeu-se apresentar uma apreciação crítica sobre os achados, portanto, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) para examinar os relatos obtidos na entrevista em profundidade. A análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977, p. 38). Nesse ponto, tentou-se fazer inferências que procurassem esclarecer as causas da mensagem relatadas no conteúdo ou suas possíveis consequências, ou seja, uma interpretação aprofundada sobre o conteúdo.

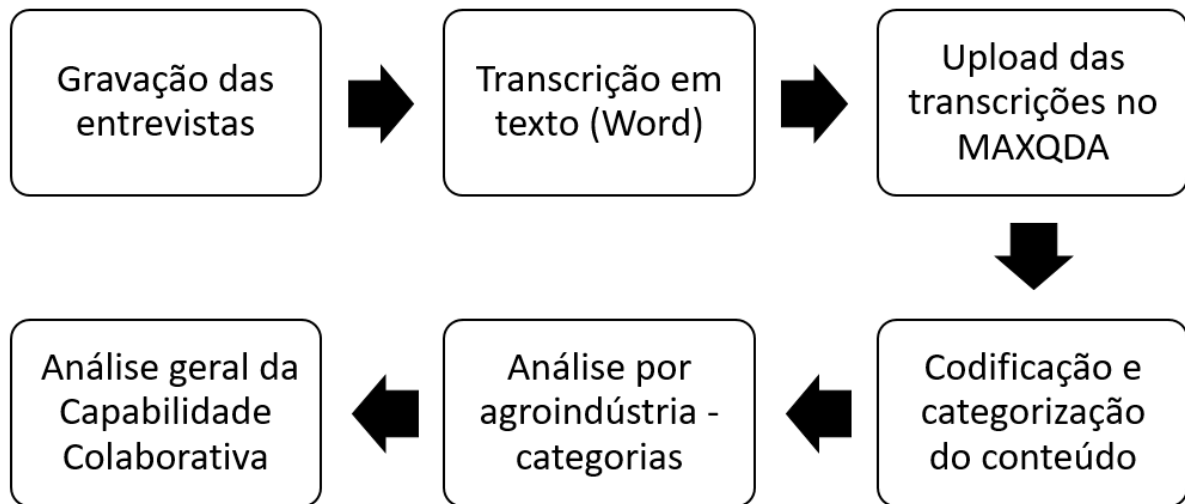
Para a etapa qualitativa, utilizou-se o software MAXQDA 2022 para o tratamento e análise dos dados. A partir das transcrições das entrevistas foi possível categorizar o



conteúdo gerado pelos entrevistados, dentro dos parâmetros levados à campo, com categorias definidas à *priori*, como mostra o roteiro de entrevista no apêndice A. O conteúdo gerado foi codificado e categorizado com auxílio do software MAXQDA 2022, e posteriormente analisado à luz da Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

Visto que as entrevistas foram gravadas, o primeiro passo foi realizar as transcrições, feitas na íntegra, totalizando um *corpus* textual de 120 páginas. Em seguida, iniciou-se o processo de codificação dos dados, utilizando, para tanto, o software MAXQDA 2022, como mostra a figura 6.

Figura 6 - Processo de análise qualitativa

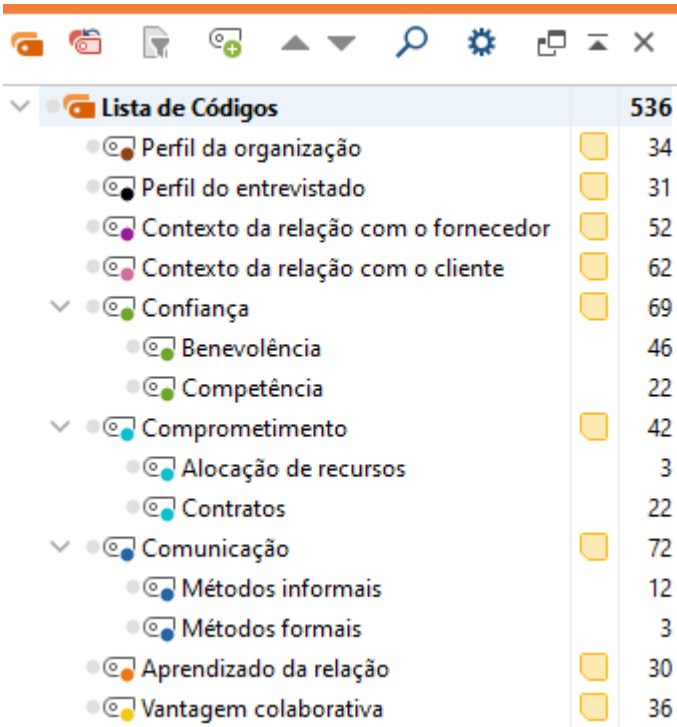


Fonte: elaborado pelo autor.

Os corpora de entrevista foram colocados dentro do MAXQDA 2022 e então o processo de codificação foi iniciado. A própria categoria guia representa um esquema preliminar para analisar os dados transcritos (BAUER; GASKELL, 2002). Dessa forma, a primeira leitura do *corpus* visou codificá-lo dentro das categorias à *priori* levadas à campo, bem como observar a possibilidade do surgimento de categorias emergentes.

Na etapa de categorização, foram criadas 9 categorias de primeira ordem, e 6 subcategorias, como mostra a figura 7. Nenhuma categoria emergente foi criada à *posteriori*, o conteúdo obtido foi segmentado conforme as categorias levadas à campo.

Figura 7 - Categorias e codificação do conteúdo



Categoria	Codificação
Lista de Códigos	536
Perfil da organização	34
Perfil do entrevistado	31
Contexto da relação com o fornecedor	52
Contexto da relação com o cliente	62
Confiança	69
Benevolência	46
Competência	22
Comprometimento	42
Alocação de recursos	3
Contratos	22
Comunicação	72
Métodos informais	12
Métodos formais	3
Aprendizado da relação	30
Vantagem colaborativa	36

Fonte: MAXQDA 2022.

As categorias perfil da organização; perfil do entrevistado; contexto da relação com o fornecedor; e contexto da relação com o cliente foram criadas para captar um conteúdo de introdução sobre as relações colaborativas. As categorias e codificação do conteúdo referentes à capacidade colaborativa e seus mecanismos seguiram o arcabouço teórico apresentado no capítulo 3. A categoria aprendizado da relação foi estabelecida com o intuito de captar a experiência empírica das organizações com as relações colaborativas. A categoria da vantagem colaborativa foi criada com base em Cao e Zhang (2011) para identificar a presença de benefícios advindos da relação colaborativa.

É importante deixar claro que, em virtude de responder ao problema de pesquisa, ou seja, como a empresa focal desenvolve capacidade colaborativa para estabelecer relações colaborativas com fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos, essas 15 categorias são compartilhadas entre a dimensão do fornecedor e do cliente.

Portanto, a codificação seguiu esse parâmetro, pois a intenção era, nas análises, captar as diferenças no desenvolvimento da capacidade colaborativa nos diferentes elos da cadeia de suprimentos. Com isso, foi possível discutir como a empresa focal

se comporta enquanto desenvolve capacidade colaborativa com o fornecedor, e como se comporta ao desenvolver capacidade colaborativa com o cliente. Além disso, identificar quais são os mecanismos mais utilizados em cada elo da cadeia.

#### 4.4 DELIMITAÇÃO

É importante ressaltar que o recorte temporal deste estudo é transversal, o qual não tem a preocupação em explicar as alterações ao longo do tempo. O recorte temporal transversal, é aquele em que os dados são coletados em um ponto no tempo e os esforços são para descrever e/ou explicar as características do fenômeno naquele determinado momento (RICHARDSON, 1999). Os dados fonte secundária foram coletados entre janeiro de 2019 e dezembro de 2021. Os dados qualitativos de fonte primária foram coletados entre janeiro e fevereiro de 2022, portanto, as análises serão conclusivas para o período das respectivas coletas de dados.

As empresas focais estabelecidas neste estudo são as agroindústrias processadoras de frutas, com recorte geográfico no Espírito Santo. Optou-se por não revelar a real identidade das agroindústrias e nem de seus fornecedores e clientes. Tampouco, informações comprometedoras ou que venham caracterizar sua identidade. Todavia, os dados são verídicos e críveis. Esta pesquisa seguiu o rigor e os padrões éticos da pesquisa acadêmica, tomando os devidos cuidados com os dados obtidos para preservar toda e qualquer informação, que, se divulgada, venha a comprometer ou a vulnerabilizar a empresa.

O foco do estudo são as relações colaborativas da empresa focal, com o intuito de observar como a capacidade colaborativa é desenvolvida na dimensão do fornecedor e do cliente. Uma importante limitação desse ponto, é que somente a visão da empresa focal foi investigada no estudo, portanto, os dados obtidos são a visão da empresa focal nas próprias relações colaborativas com fornecedores e clientes.

A presente pesquisa é de cunho explicativo. Uma pesquisa explicativa busca registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, além de identificar os fatores determinantes (ANDRADE, 2002) e por essa razão, é o tipo de pesquisa que aprofunda o conhecimento sobre a realidade e proporciona conhecimentos científicos.

## **5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES**

Neste capítulo são apresentados os resultados das duas etapas metodológicas. Na próxima seção (5.1) é feita a análise dos dados secundários referentes às agroindústrias que compõem os múltiplos casos no presente estudo.

Na seção 5.2 é feita a análise de conteúdo referente à etapa qualitativa que é composta por outras seções. Na seção 5.2.1 é apresentado um panorama geral do conteúdo obtido nas entrevistas. Na seção 5.2.2 são exibidos os perfis dos entrevistados e das empresas focais. Na seção 5.2.3 é apresentado o contexto da relação com o fornecedor. Na seção 5.2.4 é apresentado o contexto da relação com o cliente.

Nas seções 5.2.5, 5.2.6 e 5.2.7 são discutidos os dados investigados sobre confiança, comprometimento e comunicação, respectivamente. A lógica de apresentação dos resultados da capacidade colaborativa segue o seguinte padrão: as seções de nível 3 se tratam dos componentes da capacidade colaborativa, compostas por seções de nível 4 que apresentam os dados referentes ao fornecedor e os dados referentes ao cliente, seguidos por uma comparação, também de nível 4, que estabelece a essência teórica em paralelo entre a dimensão do fornecedor e do cliente.

Na seção 5.2.8 são apresentadas a experiência das empresas focais nas relações colaborativas com o fornecedor e com o cliente. Por fim, na seção 5.2.9 são apresentados os benefícios alcançados pela empresa focal a partir das relações colaborativas investigadas, e discorre sobre a vantagem colaborativa na visão da empresa focal.

### **5.1 ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS**

Nesta seção as características das empresas focais são apresentadas. Os dados são referentes às 7 empresas que compõem os múltiplos casos do presente estudo, com o critério principal de estarem com pelo menos uma relação colaborativa em andamento.

Esta seção tem a função de cumprir com o objetivo específico (a) do estudo, que é descrever as principais características das relações da cadeia de suprimentos em que se situa a empresa focal.

Quanto ao tempo de atuação das agroindústrias no mercado, teve o mínimo de 6 anos e máximo de 37 anos, como mostra a quadro 2. Todas as agroindústrias absorvem produtos da fruticultura e processam frutas para agregar valor e transformar em outros produtos, com exceção da empresa mamoeiro que trabalha com a fruta *in natura* para exportação.

Quadro 2 - Atividade e tempo de atuação da agroindústria

<b>Empresa focal</b>	<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Tempo de atuação (Até 2022)</b>
Cacaueiro	Processamento	Chocolates	1985	37 anos
Cajueiro	Processamento	Sucos e polpas	2003	19 anos
Aceroleira	Processamento	Polpas	2004	18 anos
Laranjeira	Processamento	Sucos	2005	17 anos
Mamoeiro	Exportação	Mamão	2005	17 anos
Goiabeira	Processamento	Polpas	2009	13 anos
Gravioleira	Processamento	Polpas	2016	6 anos

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Galeano (2021).

Três agroindústrias processam exclusivamente um único produto: Laranjeira processa apenas laranja; Mamoeiro apenas mamão e Cacaueiro apenas cacau. As demais agroindústrias têm uma variedade de frutas para processamento, como: abacaxi, goiaba, manga, uva, laranja, maracujá, cacau, limão, morango, açaí, cupuaçu, graviola, acerola, caju, pitanga, cajá, entre outras.

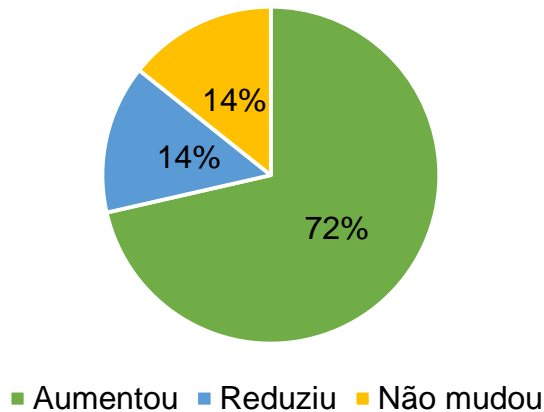
As empresas, juntas, chegam a processar 22.572 toneladas de frutas por ano. Quanto a variabilidade de produção nos últimos 3 anos, 72% alegaram ter aumentado a quantidade produzida no processamento de frutas, como mostra o gráfico 2.

O faturamento mensal das empresas varia de R\$ 100.000 até R\$ 1.000.000, como mostra o quadro 3. As empresas que possuem o maior faturamento, são também as que possuem o maior número de empregados.

Nos casos estudados, o número de empregos chega a 260 no total, com média de 37 empregos oferecidos por agroindústria. Os resultados encontrados corroboram com o que foi argumentado no contexto de pesquisa, em que a fruticultura é importante para

a geração de emprego e renda, fortalecimento da economia e favorecimento à competitividade mercadológica nacional (NOGUEIRA; NEVES, 2013; GALEANO et al., 2018).

Gráfico 2 - Status da quantidade produzida nos últimos 3 anos



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Galeano (2021).

Quadro 3 - Faturamento mensal e número de empregados

Faturamento mensal	Empresa	Nº de empregados
Até R\$ 100.000,00	Aceroleira	10
	Goiabeira	7
	Gravioleira	2
Entre R\$ 100.000,01 e R\$ 500.000,00	Laranjeira	26
	Cacaueiro	35
Entre R\$ 500.000,01 e R\$ 1.000.000,00	Cajueiro	45
Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 5.000.000,0	Mamoeiro	135

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Galeano (2021).

A estrutura física das agroindústrias varia de 500m<sup>2</sup> até 30.000m<sup>2</sup>, a maior parte está instalada na zona urbana e possuem as vias pavimentadas, como mostra o quadro 4. Todas as agroindústrias alegaram ter melhorado a estrutura nos últimos três anos.

As empresas Aceroleira, Goiabeira e Gravioleira funcionam de 7 a 11 meses por ano, enquanto as demais empresas funcionam durante todo o ano.

Quadro 4 - Estrutura física das agroindústrias

<b>M<sup>2</sup></b>	<b>Empresa</b>	<b>Zona</b>	<b>Pavimentação</b>
Até 500 m <sup>2</sup>	Aceroleira	Rural	Não pavimentada
	Gravioleira	Urbana	Não pavimentada
	Goiabeira	Rural	Não pavimentada
De 501 a 1.000 m <sup>2</sup>	Laranjeira	Urbana	Pavimentada s/manutenção
	Cacaueiro	Urbana	Pavimentada
De 1.001 a 10.000 m <sup>2</sup>	Mamoeiro	Urbana	Pavimentada
De 10.001 a 30.000 m <sup>2</sup>	Cajueiro	Rural	Pavimentada

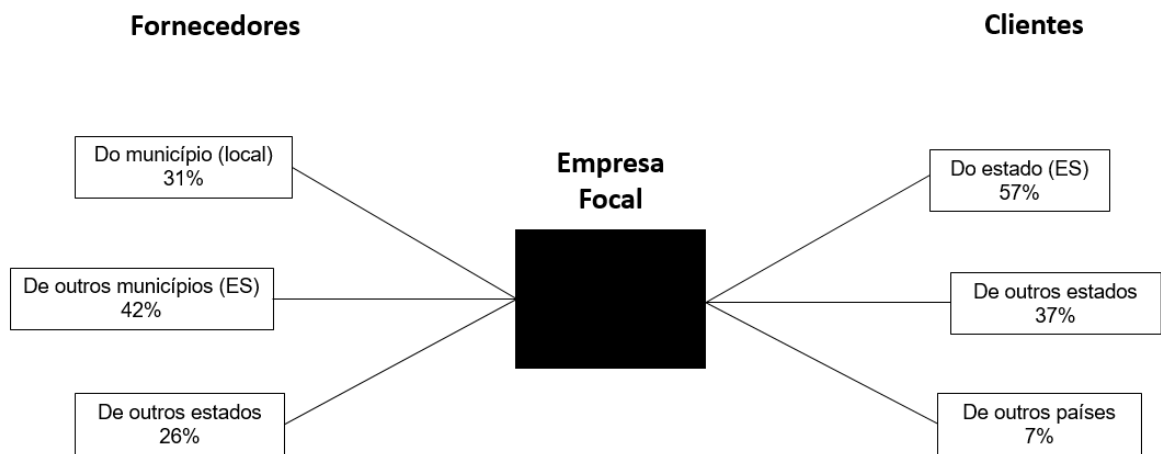
Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Galeano (2021).

Quanto a verticalização na cadeia de suprimentos, 71% das agroindústrias aplicam algum nível de verticalização, pois possuem propriedades rurais com plantio de frutas que são destinados ao processamento na agroindústria. No entanto, o nível de verticalização entre esses casos não chega em 30% da produção que a agroindústria necessita para processar, o que faz com que a empresa focal busque absorver a maior parte da matéria-prima para a sua capacidade produtiva por meio de outros fornecedores.

A maior parte do fornecimento (73%) tem como origem os fornecedores do Espírito Santo, sendo que 31% são de origem local do próprio município onde a empresa focal está instalada como mostra a figura 8. Essa proximidade pode reduzir custos logísticos, além de favorecer o estreitamento e proximidade das relações colaborativas. Ainda assim, existe uma parcela (26%) originária de outros estados.

Do outro lado, a comercialização dos produtos produzidos pela empresa focal tem como destino majoritário o Espírito Santo, com 57% da contensão dos produtos. Ainda assim, outros estados brasileiros absorvem 37% dos produtos capixabas, tendo sua destinação para os seguintes estados: Distrito Federal, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo.

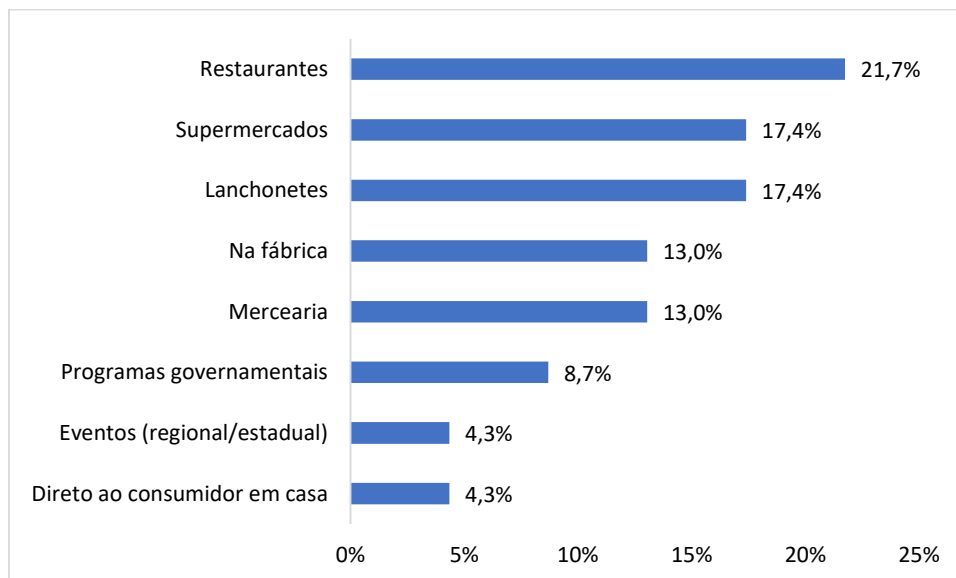
Figura 8 – Percentual de fornecedores e compradores por proximidade



Fonte: elaborado pelo autor, a partir da base de Galeano (2021).

De modo geral, o tipo de clientela que absorve os produtos gerados pelas empresas focais é diversificado, como mostra a figura 9. O principal público é a categoria de restaurantes.

Figura 9 - Categoria de clientes nível 1 da cadeia de suprimentos



Fonte: elaborado pelo autor, a partir da base de Galeano (2021).

Em suma, a cadeia produtiva da fruticultura, no recorte da empresa focal e o elo de fornecedores e clientes, tem uma relação geograficamente aproximada. Os fornecedores são, em maioria, os produtores rurais diretamente localizados no próprio estado. A empresa focal recebe a matéria-prima e realiza o processamento para a



confeção de produtos de valor agregado, e dissemina a maior parte desses produtos no próprio estado, além disso, chega a alcançar 37% do mercado em outros estados brasileiros, e 7% no mercado exterior.

Vale ressaltar que, dado o contexto em que a análise da cadeia foi realizada especificamente no presente estudo, há a importante limitação da descrição das transações com base apenas nas 7 empresas investigadas.

As transações descritas nesta seção servem como ponto de observação inicial para a verificação das relações que a empresa focal mantém ao longo da cadeia, no entanto, não são suficientes para investigar as relações colaborativas. Por tanto, a próxima seção se aprofunda no conteúdo específico das relações colaborativas que a empresa focal mantém com seus fornecedores e clientes, para investigar como se desenvolve a capacidade colaborativa.

## 5.2 ANÁLISE DA ETAPA QUALITATIVA

### 5.2.1 Panorama geral da análise de conteúdo

O conteúdo das entrevistas foi codificado por agroindústria, gerando um total de 536 códigos distribuídos entre as categorias (Figura 10). Os componentes da capacidade colaborativa e seus mecanismos representaram mais de 53% do conteúdo codificado das entrevistas, com destaque para a confiança, que foi discutida em 25% de todo o conteúdo. A empresa que mais contribuiu em conteúdo foi a Laranjeira, com 26,6%.

Figura 10 - Distribuição de ocorrências de códigos por categorias

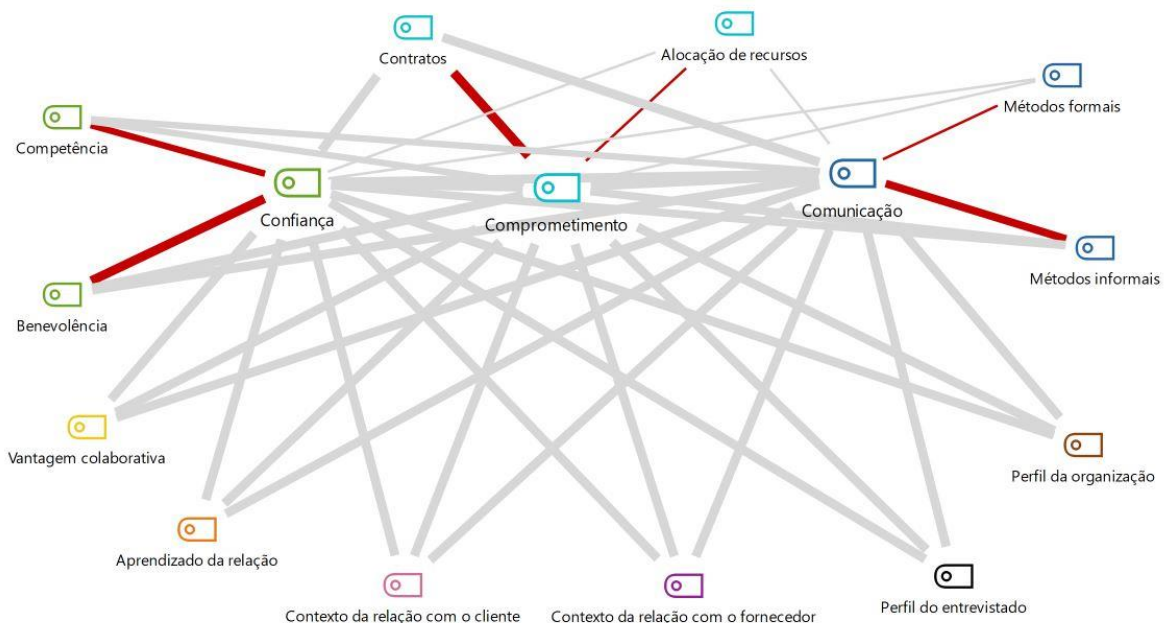
Lista de Códigos	Laranjeira	Aceroleira	Cacaueiro	Goiabeira	Cajueiro	Mamoeiro	Gravioleira	SOMA
Perfil da organização	5	13	3	2	5	2	4	34
Perfil do entrevistado	6	5	4	4	6	4	2	31
Contexto da relação com o fornecedor	11	12	10	7	3	8	1	52
Contexto da relação com o cliente	15	10	10	4	11	9	3	62
Confiância	20	6	13	8	7	9	6	69
Benevolência	14	7	6	4	6	8	1	46
Competência	8	6			5	2	1	22
Comprometimento	11	4	7	5	5	5	5	42
Alocação de recursos	2				1			3
Contratos	3	3	1	4	5	5	1	22
Comunicação	23	17	9	10	4	6	3	72
Métodos informais	1	3	1		1	4	2	12
Métodos formais	2	1						3
Aprendizado da relação	8	2	3	3	5	6	3	30
Vantagem colaborativa	14	3	7	1	2	5	4	36
Σ SOMA	143	92	74	52	66	73	36	536

Fonte: MAXQDA 2022.

Também foi analisada a coocorrência entre códigos. Coocorrência é a interseção de dois códigos em um determinado segmento de texto, sendo que, para o resultado esperado ser alcançado, os segmentos que possuem relação devem encontrar-se sobrepostos. É importante salientar que ao rodar essa análise, foi escolhido o parâmetro de coocorrência para “contabilizar entradas por documento apenas uma vez” para reduzir a possibilidade de viés nos resultados.

Confiança, comprometimento e comunicação são centrais para capacidade colaborativa, e por isso, o conteúdo obtido nas entrevistas são, em maior parte, inerentes a esses três componentes. Como argumentam Blomqvist e Levy (2006), os componentes da capacidade colaborativa interagem entre si. No presente estudo essa interação foi identificada por meio da sobreposição entre esses códigos, como mostra a figura 10.

Figura 11 - Análise de coocorrência entre códigos



Fonte: MAXQDA 2022.

É importante salientar que, a coocorrência marcada em vermelho é naturalmente colinear, pois os mecanismos são inerentes aos componentes. Por exemplo, a benevolência e a competência são mecanismos da confiança, portanto, é natural que estes estejam correlacionados.

De modo geral, os códigos foram compartilhados entre a dimensão do fornecedor e do cliente. Tentou-se manter uma conversa semiestruturada com base nas categorias do roteiro de entrevista, começando com uma introdução sobre o perfil da empresa, o perfil do entrevistado e o contexto da relação colaborativa. Em seguida, deu-se ênfase na capacidade colaborativa, investigando seus componentes e os mecanismos dos componentes. Os entrevistados responderam conforme a abordagem programada.

Ressalta-se que nem todas as codificações foram trazidas para a análise de conteúdo. Só foram extraídas as citações consideradas essenciais para atender o objetivo do estudo a partir da interpretação do autor.

### 5.2.2 Perfil do entrevistado e da organização

Nesta seção os resultados da etapa qualitativa são discutidos. Primeiro é apresentado o perfil do entrevistado e o perfil da organização, seguido pelo contexto em que a relação colaborativa foi estabelecida com o fornecedor e com o cliente. Após essa contextualização, são apresentados os resultados da capacidade colaborativa.

Quanto ao envolvimento do entrevistado com a relação colaborativa, confirmou-se o envolvimento direto com a atividade, e experiência na função de gestão de relações colaborativas para todos os entrevistados, que varia de 5 a 28 anos.

Sou o administrador [...] sou eu que lido direto [...] eu trabalho com laranja há 28 anos. (Laranjeira).

No meu cargo aqui hoje, estou como diretor geral [...] eu que acompanho de perto [...] tenho contato direto, com o cliente, com o fornecedor [...] eu faço isso há quase 20 anos. (Aceroleira).

Sou diretor comercial [...] há 17 anos atrás, era uma empresa familiar do meu pai eu trabalhava com venda de máquinas agrícolas de irrigação essas coisas para o campo direcionada ao público. (Mamoeiro).

Sou o proprietário sim, da Cajueiro [...] sou o administrador da empresa [...] o meu foco é mais na área comercial [...] a parte de compra, de um modo geral, tudo que passe de mil reais, normalmente é de meu conhecimento e eu participo. (Cajueiro).

Sou o presidente da cooperativa [...] mas minha função não era essa, como eu sou técnico agrícola, então a minha função era outra, a parte de compra e venda foi mais depois com a cooperativa aqui que a gente começou a fazer. (Goiabeira).

Sou o diretor [...] – Pesquisador: o sr. acompanha ou lida com essas relações de compra e venda? – Entrevistado: sim [...] desde a aquisição da empresa aqui, há 5 anos. (Cacaueiro).

– Pesquisador: o sr. representa hoje a Gravioleira, correto? – Entrevistado: sim. – Pesquisador: o sr. acompanha de perto as relações de compra e venda? – Entrevistado: sim, quem compra sou eu. (Gravioleira).

Entre as empresas estudadas, quatro se mostram mais avançadas dentro de um perfil de visão relacional (DYER; SINGH, 1998), que entendem a necessidade da colaboração que buscam voluntariamente manter relações colaborativas, são elas: Laranjeira, mamoeiro, cacaueiro e cajueiro.

A gente fez parceria, quase esses anos todos eu procurei fazer parceria com fornecedores [...] a gente procura pessoas que tenham os mesmos princípios que a gente [...] honestidade, palavra, seriedade e compromisso. (Laranjeira).

Nós somos hoje um interlocutor entre a produção e o varejo, então a gente tem que ter muito bem estabelecida essa relação comercial [...] com nossos produtores parceiros a gente tem que ter uma, vamos dizer assim: mais do que uma relação comercial, uma certa aproximação até de amizade [...] eu não posso deixar faltar fruta, e ter esse cliente fidelizado [...] essa fidelização tem que ser nas duas partes, tanto na compra quanto na venda. (Mamoeiro).

– Entrevistado: ela (a empresa) existe há 35 anos, faz 5 anos que eu adquiri.  
– Pesquisador: o sr. sabe dizer se nesses 35 anos a Cacaueiro tentou, de alguma forma, manter relações colaborativas, tanto com o cliente quanto com o fornecedor? – Entrevistado: sim, com certeza [...] tem o setor de relação de compra e tem o setor de vendas. (Cacaueiro).

A Cajueiro é uma empresa que está instalada na propriedade rural da nossa empresa mesmo, nós temos lá hoje produção de frutas também [...] a empresa vai pra 21 anos que estamos no mercado. (Cajueiro).

As agroindústrias com melhor avanço nas relações também são as que estão mais estruturadas do ponto de vista econômico e de mercado, dada as características apresentadas na seção 5.1.

As demais agroindústrias encontram-se em um nível mais dificultoso no mercado, e buscam parcerias para ter resiliência (AGGARWAL; SRIVASTAVA; BHARADWAJ, 2020a).

A nossa agroindústria é familiar, sabe!? Somos em 6 irmãos [...] a nossa expectativa aqui é manter o grupo familiar que trabalha. Nós chegamos a um ponto de equilíbrio e em um salário que pra gente aqui compensa, a gente vai manter aquilo ali mesmo, a intenção nossa não é virar grande empresa não. (Aceroleira).

A cooperativa nós fundamos ela em 2015 [...] aqui, assim, é um assentamento, porém, a gente envolve em volta de uma comunidade católica né, e tem muitos pequenos agricultores aqui envolta da gente. (Goiabeira).

Estamos atuando mais devagar, trabalhando mais com as frutas que a gente produz e que são produzidas na região. O mercado para pequenas empresas nessa área de indústria de polpas é um mercado muito difícil. (Gravioleira).

Apesar das diferentes características de estruturas, os perfis dessas agroindústrias possuem capacidade colaborativa, por já manterem relações colaborativas nos dois elos da cadeia.

### 5.2.3 Contexto da relação colaborativa com o fornecedor

Os principais motivos pelos quais existe a relação colaborativa com o fornecedor, nos casos estudados, são: obter uma matéria prima de qualidade; e evitar ruptura na cadeia de suprimentos, como mostra o quadro 5.

Quadro 5 - Síntese do contexto da relação colaborativa (fornecedor)

	<b>Objetivo da relação colaborativa</b>	<b>Dificuldades iniciais</b>	<b>Tempo de adaptação</b>	<b>Tempo de relação</b>
Laranjeira	Preço justo Qualidade da matéria prima	Equilibrar a qualidade da matéria prima	4 à 6 meses	Há 4 anos
Aceroleira	Evitar ruptura na cadeia Qualidade da matéria prima	Frutas fora do padrão	5 anos	Há 20 anos

Cacaueiro	Preço justo Serviço diferenciado	Alinhar a execução das tarefas gráficas	4 à 6 meses	Há 3 anos
Goiabeira	Evitar ruptura na cadeia	Frutas fora do padrão	1 ano	Há 7 anos
Cajueiro	Qualidade da matéria prima Evitar ruptura na cadeia	Frutas fora do padrão	3 meses à 1 ano	Há 14 anos
Mamoeiro	Evitar ruptura na cadeia	Frutas fora do padrão	1 à 2 anos	Há 5 anos
Gravioleira	Qualidade da matéria prima	-	Imediato	Há 3 anos

Fonte: elaborado pelo autor.

Como argumentam Sopa e Saenchaiyathon (2020), a relação colaborativa entre os parceiros da cadeia de suprimentos envolve o desenvolvimento de conhecimento de mercado (MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005), que por sua vez, ajudam a reduzir eventuais rupturas de processos da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, o contexto das relações com o fornecedor está de acordo com a literatura.

Uma dificuldade é uma questão de produção de frutas [...] por que fruta é mais melindroso [...] a gente tem ainda dificuldade de produtores que queiram produzir frutas para a agroindústria. A demanda é maior do que a oferta. (Aceroleira).

Acho que esses são os principais fatores: a variação climática e a de mercado, se os mercados ficam muito tempo ruins o setor fica ruim porque o produtor desanima, investe menos é natural né. (Mamoeiro).

A empresa focal também incentiva o fornecedor para que seja iniciada a relação colaborativa, com o intuito de garantir o fornecimento.

Esse que eu to falando ele tem acerola, ele plantou na época, ele tinha uma área, eu falei “cara, planta, a gente precisa” foi lá, plantou, ele colhe e a cooperativa absorve. (Goiabeira).

Quanto à formação da relação colaborativa com o fornecedor, em alguns casos, os envolvidos podem partir de uma relação puramente comercial para o status de relação colaborativa.

Mantenho o fornecedor próximo por uma questão de agilidade, por você não precisar criar processos de cotação [...] é um fornecedor antigo da empresa, de muito tempo [...] só que de um tempo pra cá essa a gente começou a entender e se aproximar, de 3 anos pra cá a gente começou a se aproximar para ter um relacionamento diferenciado. (Cacaueiro).

Comecei a fazer uma experiência com ele. Começamos a conversar, e foi muito bom pra ele, por que a empresa dele cresceu, meu volume passou a ser expressivo pra ele [...] ele entendeu a minha necessidade. (Laranjeira).

Após o início da relação colaborativa com o fornecedor, o tempo de adaptação variou desde o modo imediato até 5 anos de adaptação, até a parceria alcançar os objetivos propostos. As principais dificuldades relatadas foram as frutas fora do padrão que a agroindústria necessita. O tempo de adaptação é o tempo em que o fornecedor leva para entender a real necessidade da empresa focal.

A longevidade da relação colaborativa com o fornecedor, nos casos estudados, teve um mínimo de 3 anos e um máximo de 20 anos.

É importante ressaltar, que os fornecedores das empresas em questão, são fornecedores de matéria prima (frutas), com exceção da empresa Cacaueiro, que optou por escolher um fornecedor de embalagem, pois é o fornecedor no qual a empresa tem melhor relação. Essa escolha justifica-se, visto que o objetivo do estudo é observar uma relação colaborativa constituída, e não relações comerciais simples.

De matéria prima eu diria assim, não é que exista parceria, são relações de longo prazo [...] mas não necessariamente uma relação de parceria, porque é uma questão bastante transacional, bastante fria, sem proximidade. (Cacaueiro)

No contexto apresentado, a empresa focal busca estabelecer a relação com o fornecedor para desenvolver uma melhor percepção e resposta ao mercado e ao ambiente competitivo trabalhando em conjunto (MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005), melhorando a qualidade do produto e evitando eventuais rupturas na cadeia de suprimentos.

#### 5.2.4 Contexto da relação colaborativa com o cliente

O principal motivo pelo qual existe a relação colaborativa com o cliente, nos casos estudados, é atender as diferentes demandas, como mostra o quadro 6.

Quadro 6 - Síntese do contexto da relação colaborativa (cliente)

Empresa	Objetivo da relação colaborativa	Dificuldades iniciais	Tempo de adaptação	Tempo de relação
Laranjeira	Demanda mercado alimentício	Preço do produto	1 ano	10 anos
Aceroleira	Demanda abastecimento varejista	Destaque do produto Preço do produto	1 ano	3 anos
Cacaueiro	Abastecimento varejista	Reconhecimento do produto	6 meses	3 anos
Goiabeira	Programas governamentais	Alinhamento de demanda	6 meses	7 anos
Cajueiro	Abastecimento varejista	-	Imediato	15 anos
Mamoeiro	Demanda Exportação	Certificações	1 ano	7 anos
Gravioleira	Demanda mercado alimentício	Preço do produto	Imediato	3 anos

Fonte: elaborado pelo autor.

A pressão dos clientes sobre os fornecedores para a entrega contínua de produtos contribui para o estreitamento de relações, que se tornam cada vez mais próximas e colaborativas com os fornecedores estratégicos (PIERCY, 2009).

A comercialização dos produtos das empresas focais é pulverizada, e é realizada em diferentes mercados. A clientela das empresas focais que assumem relações colaborativas geralmente são os supermercados; restaurantes; exportação; e até programas governamentais. Essas relações com o cliente, inicialmente, foram mais comerciais, e posteriormente passaram a ser mais colaborativas.

Acho que o principal desafio no início para se alinhar a parceria é o período de se ganhar confiança mútua [...] quando você fala pra uma loja dessa, que



vai vir um novo fornecedor, no caso nós, e que não se conhece o produto [...] então você precisa de um tempo onde o seu produto vai pra loja, que ele vai ter boa aceitação do público. (Cacaueiro).

A seguir, são mostradas as diferentes circunstâncias e contexto em que as relações colaborativas com os clientes foram formadas.

A gente tem uma cartela muito boa de cliente, o que a gente produz a gente comercializa [...] no supermercado eu tenho uma relação melhor. (Aceroleira).

O meu cliente principal é rede de supermercado [...] esse cliente já me conhecia, então eu não tive dificuldade, no primeiro negócio, sabia que ia dar certo. (Cajueiro).

Nosso foco aqui era: eu tenho o PNAE que é prefeitura e estado [...] ligo pra prefeitura, falo com o cara do pagamento, na prefeitura é tranquilo. (Goiabeira).

Esse cliente é um cliente americano, os EUA a gente tem umas exigências fitossanitária a mais [...] geralmente eles têm suas próprias auditorias, tem auditoria anual, são certificações internas do próprio cliente, mas basicamente existem as certificações internacionais que cumprem esse papel de manter esse padrão de boas práticas agrícolas e certificações. (Mamoeiro).

Com determinado tempo de relação comercial, o relacionamento pode se estreitar, e passar a haver mais colaboração entre os envolvidos, com o intuito de alavancar o compartilhamento de informações e gerar conhecimento entre as partes, para desenvolver melhor resposta ao ambiente.

Em termos de relacionamento, tem só 2 ou 3 que eu tenho um relacionamento maior de conversar, de tempo, de feedback, de estar com ele presencialmente [...] o parceiro é esse, é aquele que está interessado em ver você crescer, você desenvolver, corrigir e ajudar. Esses nos ajudam a melhorar. (Laranjeira).

O tempo de adaptação da parceria variou desde o modo imediato até 1 ano. A dificuldade inicial mais citada foi a negociação de preço dos produtos comercializados, onde o cliente tentava pagar um preço menor. Nesta perspectiva, segundo Azevedo (2000), cria-se um impasse onde a barganha é o principal objeto de interação entre as partes. E mesmo que um contrato seja realizado como forma de induzir o

comportamento cooperativo, a transação é marcada por aspectos conflitantes da apropriação dos ganhos envolvidos na transação.

A longevidade da relação colaborativa com o cliente, nos casos estudados, teve um mínimo de 3 anos e um máximo de 15 anos.

Na próxima seção, os componentes da capacidade colaborativa observados nessas relações são introduzidos.

## 5.2.5 Confiança

### 5.2.5.1 *Confiança com o fornecedor*

A confiança na relação colaborativa é importante para as agroindústrias da cadeia da fruticultura, dado o contexto em que, na maioria dos casos, não há formalização legal de governança dessas relações (FAULIN; AZEVEDO, 2003).

A relação colaborativa com o fornecedor, como já evidenciado no contexto das relações, é estabelecida com o intuito de garantir qualidade e evitar rupturas. Para que isso seja alcançado, a confiança é fundamental nessa relação, para que os riscos e os custos de transação sejam minimizados.

O fornecedor para nós é extremamente importante, por que sem a matéria prima, não tem como produzir [...] então essa relação ela tem que ser cada vez mais próxima e dentro de um perfil de confiança e de comprometimento (Cajueiro).

Para a empresa é importante a confiança, e de fato a visão de longo prazo [...] eu acho que assim, a parceria dessa colaborativa ela tem que ter uma relação de confiança, eu acho que a base de tudo é isso [...] então, quando você não tem contrato, você se baseia na confiança, você não tem uma forma de garantir. (Cacaueiro).

Por que toda relação de compra e venda é uma relação que ao longo do tempo você vai desenvolvendo confiança, eu gosto de trabalhar com confiança, por isso também, a parceria. (Laranjeira).

Portanto, as transações são altamente recorrentes. A principal razão é, justamente, a alta perecibilidade desses produtos, que somada ao fato do seu armazenamento ser

complicado e a falta de estruturas adequadas para fazê-lo, faz com que as transações envolvam quantidades de mercadoria suficientes apenas para abastecer o mercado por poucos dias; em média essas transações se repetem três vezes por semana, podendo ocorrer diariamente. Essa alta frequência permite a construção de reputação e o estabelecimento de confiança entre as partes, o que reduz a necessidade de contratos formais (FAULIN; AZEVEDO, 2003).

A empresa focal, nessa dimensão da relação colaborativa com o fornecedor, precisa se basear muito na confiança. Isso normalmente acontece à medida que a relação se estreita e há mais proximidade entre o fornecedor e a empresa focal. Em muitos casos, o fornecedor é diretamente o produtor rural, que caracteristicamente, conduzem a relação com atributos interpessoais de confiança, em que os tratos comerciais são firmados com a promessa de que algo vai ser feito, sem a garantia de um contrato formal (AZEVEDO, 2000).

À medida em que a empresa focal conhece as atividades do fornecedor e é atendida adequadamente, a tendência é estabelecer confiança na relação colaborativa, no entanto, leva-se determinado tempo para que esse fato seja alcançado (HERZOG, 2001).

A confiança foi construída através de uma consistência e persistência de fatos positivos, ou de eventos positivos, tanto quando dá certo, tanto quando dá errado [...] então, isso se deu por uma questão do tempo, o tempo de relacionamento nos mostrou que ali poderia se estabelecer uma relação de confiança. (Cacaueiro).

Olha, eu acho que isso aí é um histórico, sabe!?! Na verdade, a confiança só se consegue com o tempo, não tem como você conseguir a confiança da pessoa a curto prazo (Aceroleira).

Segundo Cho (2006), a confiança afeta as intenções de comportamento. Para os fornecedores, também é importante que a empresa focal se mostre confiável, principalmente em relação a capacidade de absorção da sua produção.

A questão da confiança aqui na cooperativa com ele e com os cooperados, é de você não deixar a cooperativa zerar, você não deixar de pagar o cooperado, você manter a transparência e as pessoas chegarem aqui e ver assim “óh, está progredindo” [...] eles estão vendo que o ‘trem’ está indo pra

frente, você tem condições de produzir que a cooperativa consegue absorver. (Goiabeira).

A relação colaborativa quando é sólida no quesito de confiança, pode abrir oportunidades gerenciais para lidar com adversidades do mercado e ter resiliência (AGGARWAL; SRIVASTAVA; BHARADWAJ, 2020a). Há situações em que a empresa focal é favorecida devido às condições que os fornecedores parceiros oferecem.

Então, meu capital de giro são os fornecedores, por que eles querem que eu cresça para também ser oportunidade pra eles, então assim, eles dão condições de eu fazer a compra [...] o pessoal gosta de vender pra mim, mesmo fiado, mas gosta. E até hoje, assim, eu acredito, eu tenho 0% de fornecedor insatisfeito comigo aqui. (Aceroleira).

A gente pega o produto dele e fica um período aqui até entrar o dinheiro, se tiver dinheiro paga na hora, se não tiver, “tem um dinheiro pra entrar, temos a conta lá” nunca tivemos problema, o agricultor às vezes fica aí 30 dias, 40 dias, a gente liga: “não, não estou precisando dinheiro não”. (Goiabeira).

Se ele consegue a laranja mais barata por algum motivo, ele me repassa. Ele me repassa, ele não vai querer ganhar em cima [...] ele sabe que se eu tiver a laranja mais barato eu consigo vender mais, eu consigo ter uma recompensa de outras maneiras. O ganho dele é por unidade de medida e não no geral. (Laranjeira).

Praticamente nos tornamos amigos, quase isso. Eu peço, ele manda (o produto), pago quando tiver dinheiro, ele não reclama [...] geralmente eu pago com trinta dias. (Gravioleira).

Por outro lado, para a empresa focal gerar confiança para o fornecedor quanto aos pagamentos das transações, ela tenta manter os pagamentos em dia ou até mesmo antecipado, para que o fornecedor não espere muito tempo pelo pagamento do produto. Neste caso, os fornecedores são favorecidos devido às condições que a empresa focal oferece.

Eu tenho uma postura de pagamento muito correta, eu não fico enrolando [...] se eu pago rápido, ele consegue ter condição financeira de comprar bem, se ele comprar bem, eu ganho também. Então é sempre uma coisa que ajuda outra, então procuro sempre nessa questão financeira pagar o mais rápido possível, de preferência à vista, para que, ele primeiro fique tranquilo, isso gera confiança. (Laranjeira).

Então isso são fatores fundamentais de confiança que o produtor tem para ele continuar a produzir e alimentar aquele cliente [...] primeiro é, você tem que passar para ele a confiança de que ele vai produzir aquele produto e vai ter onde escoar e, segundo, ter a garantia de preço mínimo, principalmente na questão da exportação para que ele possa ter sustentabilidade no negócio. (Mamoeiro).

A pontualidade de pagamento, a preferência em compras, é perceptível isso. É dada a abertura também com o fornecedor para entender que está feito um processo licitatório de outros itens, se ele quer participar, qual é o objetivo de preço da empresa. (Cacaueiro).

Eu acho que o mais importante para o fornecedor é o pagamento na data combinada. (Gravioleira).

A quebra da confiança pode aparecer na relação colaborativa, no entanto, a barreira para que isso não ocorra, é a intenção de continuidade da parceria (CHO, 2006).

Vou dar um exemplo pra você: tinha um fornecedor lá do Ceasa, que ele era grande [...] chegava uns 5, 6, 7 caminhões por dia de laranja, de várias procedências, aí eu ia lá e escolhia, “eu quero esta laranja”. Aí na hora de me entregar ele mandava outra laranja [...] então a gente não via muita seriedade nele [...] eu descartei esse fornecedor. Normalmente eu procuro trabalhar com parcerias que realmente tenham compromisso e responsabilidade de entregar aquilo que prometem. (Laranjeira).

Por que não adianta dar uma de esperto, sabe?! Não adianta [...] sempre foi assim, mas não adianta a pessoa tentar dar uma de esperto porque não vai longe. (Aceroleira).

Eu digo que o fornecedor sempre ajuda, principalmente por que nós somos bastante exigentes com relação a isso, se pisar na bola, uma ou duas, tudo bem, na terceira não tem mais como pisar na bola, está fora. (Cajueiro).

Quanto aos riscos de quebrar a confiança, existe uma relação de dependência entre ambos os lados que faz com que os parceiros tentem sustentar o nível de confiança para manter a relação colaborativa.

A única forma é o risco que ele corre de eu parar de comprar com ele [...] se ele não vender pra mim ele vai ter que arranjar cinco outros que compram, aí complica pra ele, então eu me torno importante, o risco de perder o cliente faz com que ele ande na linha [...] por outro, lado eu estímulo ele crescer,

evoluir, desenvolver e se tornar maior, que quanto maior, melhor pra mim também, é bom que a gente cresça junto. (Laranjeira).

Exercer a transparência na relação colaborativa se mostrou essencial para estabelecer confiança. Quando se expõe a verdade sobre o fato, e ocorre um evento que confirme o que foi previamente conversado, a relação de confiança é fortalecida.

Eu acho que é o velho “fio do bigode” né, a verdade, a transparência, a ‘visura’ do trato, honrar os compromissos. (Cacaueiro).

Ser transparente em tudo [...] tem que mostrar que a gente joga limpo [...] o que eu considero mais importante de todos é a honestidade [...] quando você é honesto, não só financeiramente, se você é honesto com as suas palavras, com o seu procedimento, com a sua maneira de agir, se você fala as coisas e cumpre, então, ser uma pessoa correta. (Laranjeira).

Ele entrega no prazo correto, se tem a fruta ele informa que tem, se não tem a fruta ele informa que não tem ou que vai demorar, quando não é safra. É bem tranquilo. (Gravioleira).

Mesmo os eventos negativos podem gerar a oportunidade para estabelecer confiança na relação colaborativa.

[...] janeiro, fevereiro, é o período que a acerola começa a colher, começamos a colher a acerola e ele precisou largar e perder tudo na roça, porque nós não tínhamos lugar pra guardar. “E agora o que vamos fazer?” não estremeceu relação nenhuma, porque as pessoas entendiam, mas foi ai onde eu falei “opa, nós temos que buscar um mercado pra essa acerola, por que não pode perder. Vendemos mais barato? Vendemos, mas não deixamos perder. (Goiabeira).

Os mecanismos de confiança são competência e benevolência. Esses dois mecanismos serão tratados na dimensão do fornecedor a partir do próximo parágrafo.

### **Competência com o fornecedor**

A competência do fornecedor é reconhecida à medida em que a empresa focal é atendida da forma adequada, quando suas necessidades são supridas pelo fornecedor (ULBRICH et al, 2011).

A formação desse fornecedor se deu através de iniciativa do fornecedor, de estar presente, de fazer questão de atender, de buscar se diferenciar dos demais, se antecipando a várias coisas, de ter um diferencial [...] então se eu tenho essa cara do meu lado, eu ganho tempo de cotação, eu ganho melhores preços de forma automática, por isso a relação de confiança, eu ganho velocidade na entrega e eu ganho solução de problema. (Cacaueiro).

Cada um necessita de um tipo de laranja diferente. Então ele entendeu a minha necessidade e eu garanti a ele a compra. Então essa relação foi muito boa pra nós dois. (Laranjeira).

Para executar a tarefa que a empresa focal necessita, é muito importante que o parceiro tenha capacidade para fazê-la.

Eu espero obter o máximo de qualidade do produto possível. Laranja é um produto da natureza, não tem um padrão contínuo, varia de carga para carga, de pomar para pomar, então eu preciso, primeiro, sabendo exatamente o que está funcionando e o que não está funcionando do produto que ele está fornecendo. (Laranjeira).

A competência do parceiro na relação colaborativa pode ser estimulada e desenvolvida a partir de incentivos da empresa focal, para que o fornecedor parceiro consiga atender as expectativas que a empresa focal tem em relação a qualidade do produto.

Começou a vir manga nova no meio que não estava no padrão [...] pagávamos R\$ 0,70 centavos o kg [...] isso aí é ruim pra nós, a qualidade da polpa não fica boa [...] – Empresa Focal: “tem condição de vocês catarem a manga madura e me entregar madura?” [...] – fornecedor: “ih, não tem jeito de fazer isso não. Por que como é que eu vou catar manga? Ela vai amassar...” – Empresa Focal: “vamos fazer o seguinte, vamos fazer um teste. Vamos colher madura, mesmo ela caindo e amassando nós vamos processar no mesmo dia [...] – Fornecedor: “ah mas pra isso aí vai dar mais trabalho, aí o preço vai ter que mudar.” Qual o preço ideal? “R\$ 0,20 centavos a mais por kg e nós vamos fazer isso”. Fizemos o teste, e aí hoje as mangas chegam todas maduras [...] então com isso, nós ganhamos qualidade (Aceroleira).

Leva-se tempo para entender o que a gente precisa. Então ele foi aprendendo a comprar a laranja que eu precisava e isso se tornou importante, por que quando a gente compra de vários fornecedores, você não consegue implantar essa mentalidade, essa cultura de qualidade que a gente precisa. Então, a

gente tinha uma oscilação muito grande na qualidade do produto [...] depois que eu fiz essa parceria e a laranja começava a ficar ruim em uma região, ele já sabia e já começava a procurar de outra região, as vezes pra misturar a laranja, de uma qualidade com outra, início de safra com fim de safra pra equilibrar o brix e o sabor e tal, pra gente chegar num produto, senão o melhor que existe, o melhor possível. Isso só se consegue se você tiver parceria com alguém que realmente entenda a sua necessidade. (Laranjeira).

Sobre a competência do fornecedor, listam-se:

Qualidade do produto, ele sabe o que eu preciso; qualidade no atendimento, ele sabe quando eu preciso, ele já sabe que eu tenho uma compra contínua, então ele sabe que terça feira ele vai ter que bater uma laranja pra mim, então ele já compra a laranja hoje para sabendo que terça feira eu vou precisar de mais ou menos x caixas de laranjas. (Laranjeira).

Qualidade do produto e um bom preço. (Gravioleira).

Em uma relação de confiança, a competência do parceiro é importante para que a parceria se mantenha. A competência do fornecedor contribui para que a empresa focal continue a tê-lo como fornecedor, visto que a tarefa executada por ele é útil para a empresa focal (ULBRICH et al, 2011).

### **Benevolência com o fornecedor**

A benevolência mostra a extensão de que um parceiro está genuinamente interessado no bem-estar do outro (GARBARINO; LEE, 2003). Quando a benevolência é praticada na relação colaborativa, a confiança pode ser estabelecida. A benevolência faz parte da confiança, em que os envolvidos compartilham algo de interesse entre si, e como consequência do compartilhamento, a confiança é fortalecida.

Em alguns casos, a empresa focal faz doações de mudas de frutas para o fornecedor, que é algo de interesse para ambas as partes. O produtor garante as mudas de frutas para o plantio e tem economia nos custos de produção, e a empresa focal garante aumento no fornecimento de frutas.

Agora mesmo, a cooperativa está comprando 400 mudas de graviola pra dois produtores, por que eu não tenho graviola com cooperado aqui, então a gente vai pegar dois produtores e estamos incentivando. (Goiabeira).



Há um tempo atrás, houve um fomento da acerola aqui no estado, principalmente na nossa região aqui que compreende o município de Guarapari, Iconha e por aí nesses municípios próximos. Então fomentou-se o plantio de acerola. A empresa doou na época três mil mudas de acerola para o produtor rural, pequenos produtores. (Cajueiro).

Em outros casos, a empresa focal presta apoio técnico para a produção das frutas, que também funciona como uma benevolência aplicada à capacitação da competência do fornecedor.

A gente tem um agrônomo que visita o campo [...] a ação principal é de apoio técnico. [...] apoio técnico e ajuda de escolha de melhor variedade ao plantio, então, assim, iniciou mesmo já com questão bem além de comercial, mas também de amizade [...] a relação é de ajuda principalmente dos dois lados, essa parte técnica e comercial, parte de mercado, quando plantar, quando não plantar [...] escolha da melhor variedade e ele também nos ajuda no sentido de fazer uma fruta com qualidade. (Mamoeiro).

Eu sou técnico agrícola, então as vezes a pessoa a pessoa tem alguma dúvida em relação a fruta e tal, aí a gente busca e coloca em contato. (Goiabeira).

Em alguns casos, a benevolência é praticada com o fornecedor, mesmo que a empresa focal não absorva a matéria prima.

A acerola é muito melindrosa, igual ele lá, tem 250 pés de acerola, então quando ele colhe, da 2 mil ou 2 mil e pouco kg de acerola numa pancada, ele vai guardar aonde? Traz, chega aqui os meninos lavam, ensacola, encaixota e coloca na câmara. Aí eu tenho um custo operacional, eu cobro dele esse custo, e o que vender é dele, nem no caixa da cooperativa não entra. (Goiabeira).

O compartilhamento de informações entre os parceiros é um ato de benevolência muito comum (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). As informações compartilhadas são, geralmente, sobre o mercado em geral no setor de fruticultura e até mesmo sobre a concorrência. A empresa focal, geralmente, toma a iniciativa para compartilhar informações, no entanto, o compartilhamento também ocorre a partir do fornecedor.

Todas as notícias que eu vejo, por exemplo, a respeito de produção de laranja, ou a respeito de tudo que eu tenha de notícia que está acontecendo no mundo da laranja, eu repasso para os meus fornecedores [...] e também

mostro pra ele o que a concorrência dele está fazendo [...] eu sou bem transparente, as propostas que eu recebo eu mostro para ele. (Laranjeira).

Depois de uma certa etapa do processo, o parceiro acaba tendo essa vantagem também, você chegar assim “cara, você é meu parceiro, mas o fulano está com o preço que está menor que o seu” aí o fornecedor: - “não, então eu consigo igualar pra ganhar”. (Cacaueiro).

Acontece também de o fornecedor compartilhar informações com a empresa focal.

Ele sempre compartilha como é que está o mercado, como é que está a laranja, como está a produção, como é que ta lá no nordeste de onde vem a laranja [...] essas informações ele compartilha. (Laranjeira).

O compartilhamento de informações aumenta ainda mais os benefícios do compartilhamento de riscos. Isso também está de acordo com a literatura sobre o valor de compartilhamento de informações, sugerindo que as empresas que obtêm mais benefícios dão seus incentivos de parceiros comerciais em várias formas, como participação de risco e lucro, menor preços de atacado, condições de pagamento flexíveis, etc. (WAKOLBINGER; CRUZ, 2011).

Mas tem vezes que tem um meio termo, “cara oh, não saiu exatamente como a gente queria, mas eu estou precisando da embalagem, então eu vou te comprar metade, o resto você arca com o prejuízo” tem um combinado a depender do caso. Não é sempre que rachamos a conta no meio não, as vezes eu pago inteira, as vezes ele paga inteira, ou as vezes fica no meio [...] tudo depende. (Cacaueiro).

Mas quando há um problema que meu fornecedor direto não consegue ressarcimento por algum erro ou alguma coisa que aconteceu, por exemplo, o caminhão quebrou na estrada, ficou dois dias quebrados na estrada, travou não tem como vir, a laranja pegando sol lá, e chega aqui ruim, aí quebra muito, perde muito... aí geralmente eu divido o prejuízo. (Laranjeira).

A benevolência contribui para uma relação mais sólida, e passa expectativas de ganhos mútuos a partir da colaboração. A expectativa de ganhos faz com que os parceiros confiem mais um no outro para manter a relação colaborativa.

### 5.2.5.2 Confiança com o cliente

Comportamento da empresa focal tende a mudar quando lida com os diferentes elos da cadeia (MACEDO; FREITAS, 2019). Nesse sentido, a premissa é que a dinâmica da capacidade colaborativa seja distinta entre as dimensões de fornecedor e cliente.

O risco é meu [...] ele pode do nada chegar e falar a partir de amanhã não quero seu suco [...] se eu consigo atender esses três, pelo menos, um bom produto; bom atendimento e preço justo, ele se sente bem atendido com isso e ele não quer abrir mão da parceria. (Laranjeira).

A relação colaborativa com o cliente, no quesito de estabelecer confiança, pode se alongar mais do que em relação ao fornecedor. O tempo de adaptação da relação colaborativa com o cliente foi aproximadamente 6 meses superior do que o tempo de adaptação com o fornecedor.

Relacionamento, não tem jeito é com o tempo que você vai adquirindo essa confiança, sabendo os retornos que então tudo isso ai gerando mais confiança, se ele sabe trabalhar o produto, e se a gente entende que ele tem uma boa estrutura e se ele nos retorna, retornos financeiros que são viáveis para o negócio que são os esperados, é isso ai pra mim que importa. (Mamoeiro).

É um relacionamento desenvolvido com o tempo né, leva tempo para desenvolver, é uma amizade, não é um relacionamento comercial mais, já se torna uma amizade, que isso vai se desenvolvendo com o tempo. (Laranjeira).

Barney e Hansen (1994) argumentam que a confiança é um atributo de um relacionamento, enquanto a confiabilidade é um atributo de um ator individual envolvido no relacionamento. Nesse sentido, o perfil dos responsáveis é importante para exercer a confiabilidade com os outros atores da relação com o cliente, e assim, gerar confiança para a relação.

Um elemento que apareceu repetidas vezes na confiança foi a transparência. Exercer a transparência na relação colaborativa com o cliente também se mostrou essencial para estabelecer confiança, mesmo quando há erros no atendimento a demanda do cliente.

As nossas ações de demonstração de confiança, é quando a gente entende que o erro foi nosso, temos a preocupação de consertar o erro rapidamente, então [...] assim, existe uma rapidez na solução do problema, pra criar uma consistência de eventos positivos para que se crie confiança (Cacaeiro).

Está ruim!? Está ruim. Não ficar negando, não ficar tentando achar desculpas esfarrapadas, falar sempre a verdade, ser sincero e isso gera confiança. Quando gera confiança você estabelece relação. (Laranjeira).

Os mecanismos de confiança são competência e benevolência. Esses dois mecanismos serão tratados na dimensão do cliente a partir do próximo parágrafo.

### **Competência com o cliente**

A competência da empresa focal é reconhecida à medida que atende ao cliente da forma adequada, quando consegue suprir suas necessidades enquanto fornecedor do cliente (ULBRICH et al, 2011). A competência, nesta dimensão, conta com um viés, visto que a empresa focal apresenta a sua visão sobre o desenvolvimento da sua própria competência. Desse modo, os relatos a seguir devem ser analisados com parcimônia.

Nesta dimensão, a competência é desenvolvida pela empresa focal, que demonstra suas capacidades para atender às necessidades do cliente da forma mais adequada possível.

Tentamos entender a necessidade do cliente, o que ele precisa? A gente está aqui pra atender. Se a gente não atender, alguém tem que atender, ou ele vai resolver comprar laranja e fazer o suco dele. Então a gente tem que entender a necessidade do cliente, isso é fundamental. (Laranjeira).

Você passa confiança a partir do momento que você começa a entregar o produto de qualidade com um preço acessível, mas que, principalmente, que você tenha pontualidade com as datas, isso era o principal para atrair a confiança do cliente. (Mamoeiro).

A competência refere-se à capacidade, confiabilidade ou confiança de um parceiro em executar tarefas de acordo com a expectativa e obrigação (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994). Nesse sentido, quando a empresa focal, de fato, é competente, pode-se utilizar a competência como justificativa de sua atuação no mercado, e ganhar poder de barganha nas relações.

Inclusive é um argumento que eu tenho, quando chega alguém e entra em contato, “oh, eu tive uma proposta aqui de suco, vende muito mais barato que o seu”. Perfeitamente, falo várias coisas, inclusive essa: aí eu dou uma sugestão, visite a empresa dele, e venha nos visitar, faça uma comparação, para ver a estrutura, o cuidado com o trabalho que é feito aqui e lá. (Laranjeira).

Ah sim, de vez enquanto tem um choro que tem alguém vendendo alguma coisa por um preço melhor. Aí eu respondo: mas tem a qualidade da nossa? A nossa é sem água, a fruta é fresca [...] - Pesquisador: e nesses casos então o sr. não abaixa o preço? – Entrevistado: quase sempre não. - Pesquisador: e quase sempre ele compra? – Entrevistado: quase sempre, só não compra quando é muita diferença. (Gravioleira).

Quando a competência da empresa focal é reconhecida, a tendência é que o cliente seja fidelizado.

Fidelização, primeiro, acho que é o mais importante. Se ele tem um bom produto, um bom atendimento e um preço justo, é muito bom pra ele. (Laranjeira).

Nós tivemos que fazer uma renovada aqui, a gente fez umas capacitações, e a gente hoje dá opções de pagamento para o cliente, e com isso a gente conseguiu fidelizar ele, por que a gente mantém o produto que ele espera, a gente tenta atender a expectativa dele do produto (Aceroleira).

### **Benevolência com cliente**

A preocupação de bem estar do parceiro pode se traduzir em atos de benevolência (GARBARINO; LEE, 2003).

Nessa crise a gente pode se ajudar muito, essa pandemia por exemplo, alguns clientes pararam de pagar e pararam de vender. Ficou dívida pra trás. Teve um cliente que eu liguei pra ele, e falei “cara, não se preocupa com o que você está devendo. Estamos juntos nessa, vamos passar juntos por isso”. (Laranjeira).

Simatupang e Sridharan (2002) argumentam que, em termos de compartilhamento de informações, sincronização de decisões e alinhamentos de incentivos da relação colaborativa, a satisfação do cliente pode ser alcançada.

No que se refere ao compartilhamento de informações com o cliente, existe uma relação de feedback entre os parceiros da relação colaborativa.

No caso, esse cliente mais chegado, o principal pelo relacionamento, a gente conversa sobre concorrentes também, ele me passa alguma coisa sobre os concorrentes, e eu estou sempre atualizando ele como está o mercado, inclusive de restaurantes *self-service* como ele. (Laranjeira).

O supermercado assim, algumas coisas eles falam, as vezes “dá uma selada na embalagem pra ficar mais apertada” [...] a gente tenta atender, a gente acata todas as reclamações, por que se alguém reclamou é por que identificou alguma coisa que a gente não viu, sabe!? Então a gente pergunta, a gente faz muita pesquisa com o cliente. Por que o cliente é quem vai demandar. (Aceroleira).

No que tange ao compartilhamento de riscos, uma empresa é bastante benevolente e solidária com o cliente, mesmo em situações em que não é responsável pelo prejuízo.

Aconteceu na pandemia, fecharam os shoppings e tinha suco lá dentro. E o suco ficou lá dentro 3 meses fechado, o suco ficou lá dentro [...] no dia que voltou, conversamos. Foi culpa sua que fechou? Não. Foi culpa minha que fechou? Também não. Então vamos dividir o prejuízo. (Laranjeira).

Em algumas situações, por exemplo, choveu demais, tava vendendo 100 litros todo dia, de repente choveu, fez um frio doido, alagou a rua lá onde que ele tá, não vendeu... aí a gente divide o prejuízo. (Laranjeira).

Nas demais situações, a empresa focal assume o risco e responsabilidade.

Nesse tipo de relação, não tem exatamente compartilhamento de risco, a nossa empresa acaba assumindo todo o risco pela execução da coisa. Ah, produto chegou lá derretido, pressupõe-se que que isso é um custo nossa. O que essas lojas e o varejo entende. “Ah, cliente passou mal quando comeu um produto nosso”, ou seja, é algo que a gente também se sente na obrigação de reparar o cliente do nosso cliente, de dar uma atenção a esse caso. (Cacaueiro).

Quando o comprometimento é só nosso, o produto avariou, o produto que foi lá pra dentro da loja dele, e que viu que aquilo realmente é decorrente de um processo da empresa, da Cajueiro, nós assumimos. Se ele condicionou mal o produto lá ou se ele não cuidou bem do produto e teve o prejuízo, ele assume. (Cajueiro).

A gente sempre assume né!? [...] podemos dizer que parcial, porque assim a gente além de ter os problemas de qualidade que às vezes existem em determinadas épocas do ano, porque isso é um ponto, o outro ponto é a logística. A logística do mamão principalmente hoje é uma logística um pouco complicada, nossas estradas não são as mais adequadas, nossos aeroportos tem uma grande dificuldade de armazenamento de fruta por conta de fiscalização, e infraestrutura que ainda é precária. (Mamoeiro).

Existem alguns casos específicos de clientela que forcem a benevolência por parte da empresa focal. Esse evento, no entanto, é benevolência forçada na relação, apesar de se encaixar no ato de compartilhar com o parceiro:

Eu cito dois ou três clientes muito expressivos de volume, eles pedem enxoval, é uma coisa que eu acho meio absurdo, mas acontece [...] quando o supermercado vai abrir, a primeira carga completa do supermercado é de graça. A primeira carga, eles encham o supermercado sem gastar 1 centavo. Tudo doado, é o enxoval. (Laranjeira).

Eu diria que 99% dos supermercados, pra você entrar você tem que pagar. Por exemplo, eu estou em 15 lojas em uma rede, aí ele abre uma outra loja em um outro lugar, eu tenho que pagar de novo para aquela lá, e às vezes, tem que dar o enxoval ainda na primeira venda, isso é verdade. Com esse cliente, espontaneamente às vezes eu faço [...] não é uma obrigação. Então dependendo da rede, ou você faz, ou entra ou não entra. (Cajueiro).

Ao contrário dos exemplos anteriores, existem os bônus que a empresa focal oferece espontaneamente como ato de benevolência:

Algo mais recorrente que nós temos, que são os bônus de degustação, então os clientes parceiros recebem mais bônus degustação pra fomentar a venda no ponto de venda dele. E certamente, os lançamentos, por exemplo, vamos fazer o lançamento de um novo produto, estamos aqui com um novo chocolate que a gente está lançando. A gente tem uma preferência por esses clientes serem os primeiros, eles vão ajudar a gente a divulgar. Tem uma reciprocidade nisso. (Cacaueiro).

A gente faz degustação no supermercado, uma vez nós fomos no supermercado e fizemos um monte de suco pro pessoal beber [...] tudo por nossa conta. A gente oferece freezer no supermercado. (Aceroleira).

Também existem atividades extra comerciais que demonstram benevolência com o cliente:

A gente convida, os clientes no caso que quiser fazer uma visita, que é pra conhecer a origem desse produto aqui, ver onde que é fabricado, como que é [...] aí sempre vem. (Aceroleira).

Ele vai anualmente a um evento no dia das crianças, para distribuição de lanches, ele faz comida para comunidades carentes [...] perguntou se eu podia colaborar, eu forneci suco pra galera toda. A gente está junto nesses eventos, nessas questões sociais a gente está junto. (Laranjeira).

De modo geral, a benevolência é exercida com mais frequência por parte da empresa focal, por meio de bônus de degustação, promoções conjuntas, ou até mesmo doações de produtos.

#### 5.2.5.3 Comparação de confiança (fornecedor x cliente)

Em análise das relações colaborativas das empresas focais nos dois elos da cadeia, no que se refere ao desenvolvimento de confiança e seus mecanismos, observou-se as diferenças de comportamento da empresa focal, como mostra o quadro 7:

Quadro 7 - Comparação de confiança (fornecedor x cliente)

		Comportamento da empresa focal	
		Com o fornecedor	Com o cliente
Confiança	Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva a competência do fornecedor</li> <li>• Exige matéria prima de qualidade</li> <li>• Evita ruptura na cadeia</li> <li>• Capacidade de absorção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece produtos de qualidade</li> <li>• Atende com rapidez</li> <li>• Evita rupturas no abastecimento</li> <li>• Tem flexibilidade de produtos</li> </ul>
	Benevolência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doação de mudas</li> <li>• Apoio técnico</li> <li>• Compartilhamento de riscos parcial</li> <li>• Compartilhamento de informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bônus de degustação</li> <li>• Compartilhamento de risco parcial ou total</li> <li>• Compartilhamento de informações</li> <li>• Enxoval (benevolência forçada)</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

A competência na dimensão do fornecedor é desenvolvida pela empresa focal com ações acerca do melhoramento da qualidade da matéria prima. Nesse sentido, a empresa focal toma ações para promover a competência do seu fornecedor, e,



simultaneamente, dá fluidez no escoamento dos produtos para que não haja ruptura na cadeia. A empresa focal se mostra competente ao fornecedor no quesito de ser capaz de absorver a produção do fornecimento.

A competência na dimensão do cliente é desenvolvida pela empresa focal a medida em que esta responde às necessidades do fornecedor no tempo certo, com rapidez, qualidade do produto e flexibilidade de oferta, buscando evitar a ruptura no abastecimento.

A empresa focal desenvolve a competência do fornecedor para evitar rupturas no abastecimento, e tenta replicar para que não haja ruptura no abastecimento dos clientes. Da mesma forma, a empresa focal busca matéria prima de qualidade com o fornecedor, para poder produzir um produto de qualidade para o cliente.

No presente estudo, a empresa focal provou-se mais cuidadosa na relação colaborativa com o cliente, e faz mais esforços para estabelecer confiança na relação em prol da manutenção e longevidade da relação colaborativa com o cliente. Esse achado é justificado, de acordo com Piercy (2009) devido à pressão natural da demanda.

A benevolência na dimensão do fornecedor é desenvolvida pela empresa focal por meio de ações que ajudem o parceiro de alguma forma. Essas ações podem ser diversas, como a doação de mudas para o plantio, apoio técnico, compartilhamento de informações e compartilhamento de riscos.

A benevolência na dimensão do cliente é desenvolvida por meio de bônus e/ou cortesias oferecidos ao cliente. Essas ações demonstram a pretensão de bem estar para com o cliente, e faz com que a confiança entre as partes seja gerada. Outro ponto que alavanca a benevolência é o compartilhamento de riscos, mas principalmente, a responsabilidade que a empresa focal assume perante o abastecimento.

As ações de benevolência para ambas as dimensões convergem com a literatura, onde as ações tomadas pela empresa focal mostra a extensão de que um parceiro está genuinamente interessado no bem-estar do outro (GARBARINO; LEE, 2003).

Herzog (2001) afirma que o compartilhamento é uma chave para estabelecer confiança. O ato de compartilhar, o que quer que seja, contribui para que os parceiros

percebam as boas intenções da organização e se sintam seguros para confiar. A principal consonância aplicada aos dois elos da cadeia, é o compartilhamento de informações entre os envolvidos, ou seja, a empresa focal normalmente compartilha informações, tanto com os fornecedores, quanto com os clientes. Uma vez que a confiança é construída em um contexto, não necessariamente é transferida para outro (CARNAHAN; AGARWAL; CAMPBELL, 2010). No entanto, foi identificada certa divergência com a literatura. Ao que parece, existe flexibilidade para a transferência de confiança, no que se refere ao compartilhamento de informações entre as dimensão de fornecedores e cliente, ou seja, a empresa focal confia em ambas as dimensões para compartilhar informações.

## 5.2.6 Comprometimento

### 5.2.6.1 Comprometimento com o fornecedor

O comprometimento existe quando uma parte acredita que um relacionamento é importante e usa esforços significativos para manter ou melhorar o relacionamento (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994). O comprometimento para as agroindústrias é um sinal de continuidade na relação colaborativa, de modo que os parceiros estejam frequentemente envolvidos nas relações comerciais (SU; ZHANG, 2008).

Você absorver todo o fruto colhido por esse fornecedor, porque às vezes você sabe que o mercado tem seus altos e baixos, principalmente em momentos de cheia alguns produtores têm dificuldade de escoamento do produto deles, então nós damos a garantia de colheita dessa fruta, ele não perde. (Mamoeiro).

A continuidade na relação é estabelecida por meio da frequência de transações entre a empresa focal e o fornecedor.

Essa é a parceria que a gente entende que precisa ter, por que não é uma compra única [...] eu vou comprar duas, três, quatro ou cinco vezes por semana, é uma relação contínua que vai ao longo do tempo (Laranjeira).

A fruta é perecível, então é importante que a gente consiga comprar a produção desse fornecedor frequentemente para que ele consiga manter produzindo, senão, se ele produzir e estragar, aí ele não vai querer produzir mais. Então é importante conseguir manter uma média de compra de frutas. Isso é fundamental para que o fornecedor se interesse em continuar produzindo para você. (Gravioleira).

Para estabelecer comprometimento na relação colaborativa, os parceiros se ajudam mutuamente para superar a volatilidade do mercado, principalmente nas questões de preço na compra e venda das frutas, mesmo que a volatilidade do mercado interfira para que a transação não seja a mais vantajosa para uma das partes (SU; ZHANG, 2008).

Quando a laranja subia demais por algum motivo, ou faltou laranja no mercado, o pessoal colocava o preço na 'estratosfera', mas esse fornecedor não colocava esse preço, mantinha o mesmo preço. (Laranjeira).

Aqui é o seguinte, vamos supor, na reunião da diretoria a gente sentou, vamos botar um exemplo, a acerola hoje, o mercado paga R\$ 1,20 ou R\$ 1,30 o kg. Nós pagamos ao cooperado R\$ 1,80 a R\$ 2,00. Então a gente preza pro cooperado vender bem, por que se o cooperado vende bem, ele sabe que ele vai trazer o produto dele e o preço dele está aqui, é uma garantia, isso a gente preza. (Goiabeira).

O que existe é, eventualmente, é "cara, eu sei que você não é o melhor preço, mas eu estou fazendo com você, não só pelo preço, mas sim por todo o resto: confiança, entrega no prazo, qualidade..." Então, assim, custa um pouco a mais nesse sentido de fazer, mas para preservar e fomentar a parceria. (Cacaueiro).

Eu tenho certeza que esse cara, pela seriedade que ele tem com a cooperativa, a produção dele, primeiro ele vai vir aqui. Se ele tiver 10 mil kg e a cooperativa só puder absorver 5 mil kg, depois ele busca um mercado fora. (Goiabeira).

O comprometimento com a relação colaborativa pode atuar como uma barreira para a entrada de novos fornecedores, devido relação já estabelecida e os resultados que ela proporciona.

Bom, o comprometimento, a partir da hora que o fornecedor me atende na plenitude, um outro para vender para mim, não digo que vai ser impossível, mas vai ter que fazer um bom trabalho para que ele ganhe até uma fatia desse negócio, por que eu estou comprometido com aquele fornecedor que está comprometido comigo. (Cajueiro).

Olha, geralmente eles vêm cá, agricultor que eu nem conheço chega aqui, me descobre através de outro agricultor que indica, aparece, aí eu converso com ele, falo o nosso sistema. Eu vejo nossa demanda, a nossa perspectiva

é processar 5 mil kg de acerola esse ano de 2022, por exemplo, então, se eu já cheguei nessa cota, eu falo: “rapaz, eu já fiz compromisso com x agricultores, se houver algum excedente você é o próximo”. (Aceroleira).

Apesar de o comprometimento com a relação em questão atuar como barreira para novos entrantes, não é excluída a possibilidade de novos parceiros, no entanto, a empresa focal usa como parâmetro o compromisso estabelecido na relação atual.

Mas no longo prazo, para uma parceria não acabar, sendo de longo prazo, precisa que essa relação que se estabeleça ela seja perene também, que ela seja longeva, que que isso quer dizer? Quer dizer que o novo parceiro pretendente precisa ter uma estabilidade no trato do que vem prometendo. (Cacaueiro).

O comprometimento com a transação comercial em si, se estabelece, em sua maioria, através da simples conversa entre a empresa focal e o fornecedor, onde um conta com a palavra do outro no planejamento da produção (AZEVEDO, 2000).

Vamos supor, deu na época da safra, ele fala “minha acerola tá chegando”, você colhe, traz aqui, a cooperativa tem os controles dela, chegou lá, entregou o produto, faz a notinha dele ali, toma sua guia leva, e a outra fica aqui. A hora que ele precisa de dinheiro “oh estou precisando de dinheiro, tem como ir aí?” Vem aqui recebe, não tem assim, muita formalidade de “ah, vamos fazer um contrato pra eu poder de te pagar” não, a gente tem esses controles nos bloquinhos que faz ali, o produtor traz o produto dele aqui e preenche [...] isso, é a conversa, é a palavra. (Goiabeira).

Então, assim, eu acredito que foi pela minha trajetória, vamos supor, até hoje por exemplo, eu comecei sem crédito nenhum com as pessoas, então eu comecei assim, os compromissos que eu fazia eu assumia e dava conta, nem que eu tinha que morrer, eu já carreguei polpa de carrinho de mão pra eu vender e pra eu pagar a pessoa. (Aceroleira).

Existem alguns exemplos negativos de comprometimento.

Uma das coisas que as vezes falta bastante na parte do produtor rural, ou seja, do fornecedor, é a parte de comprometimento, por exemplo, você estabelece uma compra de x quilos de produto, fica tudo estabelecido, mas no decorrer do processo, quando aparece alguém oferecendo um pouquinho mais, ele deixa de fornecer. Então aí falta credibilidade né, isso atrapalha bastante. (Cajueiro).

Olha, eu assim, eu já sei que quando um agricultor fecha um compromisso eu coloco sempre abaixo, por que eu sei que ele não vai cumprir, aí eu arrumo mais fornecedores, vamos supor, se eu tenho 30 produtores cadastrados aqui que fornecem pra gente no dia a dia, eu tento já arrumar uns 5 ou 6. (Aceroleira).

Na fase do comprometimento, a relação colaborativa recebe mais atenção e é tratada com mais seriedade, mesmo sem a existência de mecanismos formais de governança que estabeleçam um vínculo contratual jurídico.

### **Alocação de recursos**

Ocorreu apenas uma incidência do mecanismo de alocação de recurso.

Pedi que eu fizesse um adiantamento para ele, para ser descontado na safra, eu cheguei a fazer. Atualmente quase que isso não tem ocorrido. O que tem ocorrido atualmente, em face da pandemia, que é um caso pontual, na pandemia normalmente quando nós compramos existe uma relação de pagamento, ou a vista ou a prazo, por que tudo que eu vendo é a prazo. (Cajueiro).

As demais agroindústrias se despendem apenas de tempo para se dedicar à relação colaborativa com o fornecedor, e não investem recursos financeiros.

Não, financeiro não. Invisto meu tempo procurando informações que possam ser úteis para ele. (Laranjeira).

O mecanismo de alocação de recurso, neste estudo empírico, provou-se pouco utilizado. Por se tratar de uma relação colaborativa, que é diferente de uma relação de parceria formal regida por governança contratual, dada as características socioeconômicas das agroindústrias, a não adoção desse mecanismo é justificada.

### **Contratos com o fornecedor**

A respeito da existência de contratos para a relação colaborativa, algumas agroindústrias usam esse mecanismo com o fornecedor somente no início da relação. Posteriormente, quando a relação vai se tornando, de fato, colaborativa, o contrato é dispensado.

No início eu fiz questão de fazer o primeiro contrato, a posterior, não houve mais necessidade, pois o que ele fala ele cumpre e o que eu falo eu cumpro. De ambas as partes existe o comprometimento. (Cajueiro).

Até tem contratos, mas a relação é tão próxima com o produtor e é tão sincera que acaba que [...] a coisa flui naturalmente [...] no início sempre tem uma formalização maior, não que não precise dessa formalização (Mamoeiro).

Como um mecanismo informal, os contratos permitem entender os processos de reprodução dos agricultores, as relações sociais não formalizadas e as suas trocas econômicas, ou seja, os relacionamentos que acontecem “às margens” do sistema jurídico e legal constituído (GAZOLLA, 2009). Os contratos informais permitem compreender as agroindústrias do ponto de vista de suas próprias estratégias de reprodução social, que não passam pela formalidade jurídica e legislativa em muitos casos no Brasil, como vários estudos têm demonstrado (ex: AZEVEDO, 2000; DOMINGOS; PEREIRA, 2011; FAULIN; AZEVEDO, 2003; GAZOLLA, 2009).

Outras agroindústrias não usam o mecanismo de contrato em momento algum, e conduzem a relação colaborativa apenas com atributos morais interpessoais.

Dessa forma, um contrato informal, na ausência de oportunismo, pode ter o mesmo efeito que um contrato formal (DOMINGOS; PEREIRA, 2011).

Não existe contrato nenhum não [...] isso é verbal, é um acordo verbal, é uma pressuposição de que o parceiro ele vai atuar como um parceiro de fato, né, então é ‘fio no bigode mesmo’, é só verbal. (Cacaueiro).

Não, a gente não faz contrato. Tudo na conversa [...] não tem assim, muita formalidade de “ah, vamos fazer um contrato pra eu poder de te pagar” não, a gente tem esses controles nos bloquinhos que faz ali, o produtor traz o produto dele aqui e preenche. (Goiabeira).

É um contrato de compromisso moral e verbal [...] não há compromisso de cota, ou obrigatoriedade de comprar determinada quantidade por mês ou por ano, é de acordo com a minha demanda. Se eu tenho demanda eu ligo pra ele e peço, senão eu não peço. (Gravioleira).

É tudo verbal e na relação interpessoal, uma relação formada ao longo do tempo. (Laranjeira).

Boca a boca, chegou aqui e falou 'Fulano, eu vou produzir mil quilos de manga, você pega essa manga?' Eu já olho aqui nosso cronograma e falo: "assumo o compromisso". (Aceroleira).

Como não existe contrato, no decorrer da relação, a alternativa que as agroindústrias buscam para suprir a segurança na relação é construir uma relação de confiança que atua como um vínculo similar a um contrato.

De acordo com Williamson (1985), a teoria dos custos de transação preocupa-se com os aspectos inerentes à execução dos contratos e a capacidade dos agentes envolvidos na transação e em adaptar-se às mudanças causadas por fatores exógenos. Segundo Azevedo (2000), nesta perspectiva cria-se um impasse onde a barganha é o principal objeto de interação entre as partes. E mesmo que um contrato seja realizado como forma de induzir o comportamento cooperativo, a transação é marcada por aspectos conflitantes da apropriação dos ganhos envolvidos na transação

A característica que predomina as relações da empresa focal com o fornecedor no quesito de comprometimento, é a transação interpessoal sem a existência de vínculo formal e legal.

Olha bem, essas garantias eu acho que, não só eu, mas a maioria que estão no segmento de compras, o Ceasa mesmo é um exemplo disso, não existe um documento que venha respaldar isso aí [...] neste segmento não existe, isso é muito difícil. E primeiro, quando o produtor quando ele é sério, não precisa. E quando ele não é sério, eu particularmente, não faço negócio com ele. (Cajueiro).

A partir das evidências apresentadas, presume-se que a não adoção do mecanismo contratual é uma característica peculiar das relações da empresa focal com seus fornecedores no contexto da fruticultura. A dinâmica do setor dificulta a adoção de contratos a cada safra, visto que podem ocorrer intervenções da natureza que impactem a produção do fornecedor e, conseqüentemente, interferem na produção estabelecida em um eventual contrato. Além disso, as relações nesse setor são estreitas, o que favorece estabelecer um contato mais interpessoal e informal.

### 5.2.6.2 Comprometimento com o cliente

Na dimensão do cliente, o comprometimento se mostra mais intensivo, independente da relação colaborativa, a empresa focal tenta a criar laços de compromisso com os clientes.

Por que todo cliente a gente entende que tem parceria, por que o compromisso de fornecimento de suco diariamente e tal, o compromisso nosso é com todo mundo, não muda. (Laranjeira).

Segundo Morgan e Hunt (1994), o comprometimento existe quando uma parte acredita que um relacionamento é importante e usa esforços significativos para manter ou melhorar o relacionamento. Para que o compromisso seja estabelecido, a empresa focal precisa se dispor para atender as necessidades do cliente, com a perspectiva de que o cliente note o interesse da empresa em atendê-lo e sinta-se satisfeito com o fornecimento.

A demonstração de comprometimento ela requer a sua disponibilidade de atenção para o cliente, então pra ele entender que você está comprometido você tem que dar atenção de forma rápida, nesse caso de criar o comprometimento, de estreitar o comprometimento de ambas as partes, de ser consistente [...] essa consistência de fazer com ele é um ponto que é perceptível para o cliente de que o comprometimento existe. (Cacaueiro).

Para a empresa focal, o compromisso com o cliente é um sinal de fidelização, baseado na crença de que o cliente é fiel à empresa nas relações comerciais e colaborativas.

A tranquilidade de ter um produto de qualidade constante, pra ele é muito importante, fornecimento garantido [...] a gente produz todo dia, entrega todo dia, de segunda a segunda [...] então isso é compromisso [...] ele se sente bem atendido com isso, e ele não quer abrir mão da parceria. (Laranjeira).

Mamão é uma fruta semanal, toda semana ele precisa receber a fruta, então você acaba fidelizando quando você tem essa constância, quando tem ruptura no processo, isso é muito ruim, aí é quando a gente que tá no meio desse processo é unir essa cadeia produtor e varejo, isso é um desafio nosso [...] esse é um cliente de exportação inclusive, é um cliente que assim, independente do que acontece ele nos compra toda semana do ano. (Mamoeiro).



Esse cliente por exemplo, nós somos assim, como se diz mesmo, nós somos fiéis a eles, e lá, nós somos exclusivos deles, ele só tem o nosso produto nessa categoria. Se chega outro produto ele diz que já é atendido. Então esse cliente nunca pode faltar nada pra ele [...] pode faltar até pra outros, mas para ele não. (Cajueiro).

A competitividade entre a empresa focal e seus concorrentes também pode influenciar no comprometimento, de modo que, a empresa busque a relação colaborativa justamente para se destacar perante a concorrência (PIERCY, 2009).

O nosso comprometimento é no sentido de sobrevivência, eu sei que se eu não atender às expectativas dele ele vai me trocar por outro, o mercado é assim. (Mamoeiro).

Ulbrich et al., (2011) argumenta que um alto nível de comprometimento entre os parceiros pode se traduzir na alocação de recursos financeiros para os projetos colaborativos. No entanto, os resultados encontrados no presente estudo não se cumprem conforme a literatura.

### **Alocação de recursos com o cliente**

Não houve incidência da alocação de recursos na relação colaborativa com o cliente.

### **Contratos com o cliente**

Quanto à existência de existência de contratos com o cliente, houve apenas uma incidência. Justifica-se devido a um contexto específico de formalidade, em quem o cliente da empresa é um órgão governamental, que caracteristicamente exige relações contratuais (AZEVEDO, 2000).

Com o cliente é contrato. (Goiabeira).

Nesse caso em que há o contrato, há uma força maior exercida pelo institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983), onde é uma normativa que rege o contrato como única opção viável. O ponto importante desse caso contratual, é justamente a proximidade da empresa focal com um cliente cuja a relação é normativa.

Há outro caso de contrato mais específico em relação a uma atividade de suporte com o cliente da relação colaborativa em questão.

Tudo na relação interpessoal, só tem o contrato de comodato da máquina de suco que a gente fornece, a suqueira. Contrato de fornecimento não. (Laranjeira).

Nas demais relações colaborativas, não há contrato formalizado, somente o diálogo de acordo verbal entre as partes, e, novamente, a confiança envolvida no processo de comprometimento.

Com esse cliente não. É só confiança mesmo. (Cajueiro).

### 5.2.6.3 Comparação de comprometimento (fornecedor x cliente)

Em análise das relações colaborativas das empresas focais nos dois elos da cadeia, no que se refere ao desenvolvimento de comprometimento e seus mecanismos, observou-se as diferenças de comportamento da empresa focal, como mostra o quadro 8:

Quadro 8 - Comparação de comprometimento (fornecedor x cliente)

		Comportamento da empresa focal	
		Com o fornecedor	Com o cliente
Comprometimento	Contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem contrato ou contrato apenas no início da relação</li> <li>• Contrato verbal</li> <li>• Mantém constância nas relações comerciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem contrato</li> <li>• Contrato verbal</li> <li>• Mantém constância nas relações comerciais</li> </ul>
	Alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento de recurso antecipado em relação comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há alocação de recursos</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

O comprometimento existe quando uma parte acredita que um relacionamento é importante e usa esforços significativos para manter ou melhorar o relacionamento (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994). Como evidenciado nas duas seções anteriores, os esforços despendidos pelos parceiros, na maior parte das vezes, é manter a constância nas relações comerciais, mesmo que a transação não seja a mais

vantajosa para uma das partes. Os resultados de comprometimento convergem com a teoria, visto que o comprometimento representa o desejo duradouro de um parceiro de intercâmbio em promover um relacionamento valorizado (DE RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001). Por outro lado, os mecanismos de comprometimento, na prática, são diferentes da teoria. Há conflito dos resultados em relação ao estabelecimento de contratos e alocação de recursos.

A empresa focal, na maioria das vezes, estabelece contratos verbais e morais para reger as relações comerciais e a relação colaborativa. A principal maneira de firmar comprometimento com o fornecedor é manter a frequência da relação comercial. Da mesma forma, a empresa focal busca fidelizar o cliente para manter a frequência de transações comerciais e troca de informações para a relação colaborativa.

Os contratos na dimensão do fornecedor são, de maioria, estabelecidos verbalmente. Em alguns casos, existe uma relação contratual juridicamente constituída apenas no início da relação, mas que é eliminada conforme a relação se estreita após o período de adaptação. Nesta dimensão, o comprometimento é demonstrado, em maior peso, pelo fornecedor. A confiança tem uma atuação importante na relação de comprometimento desses casos, pois, conforme o nível confiança aumenta ou diminui, os elementos contratuais podem ser retirados ou implementados, respectivamente.

Os contratos na dimensão com o cliente seguem um padrão semelhante ao da dimensão do fornecedor, em sua maioria, as relações são de contratos verbais e morais. Nesta dimensão, o comprometimento é demonstrado, em maior parte, pela empresa focal, que se esforça para se aproximar e fidelizar o cliente.

Julga-se que, especificamente para os contratos, o contexto em que a presente pesquisa empírica foi desenvolvida tem influência sobre as modalidades contratuais na dimensão do fornecedor, dada a peculiaridade dessa relação, onde os fundamentos relacionais consistem em meios interpessoais que são diferentes das relações industriais (FAULIN; AZEVEDO, 2003), portanto, a não utilização de contratos formais é justificada.

A alocação de recurso se mostrou praticamente impraticável nas duas relações, com destaque para apenas um único investimento isolado na dimensão do fornecedor.

Portanto, os resultados encontrados divergem da literatura utilizada no presente estudo. Ao invés dos mecanismos de alocação de recursos e contratos, as principais ações praticadas para gerar comprometimento se traduzem no fomento à parceria, para sustentar a relação colaborativa, que envolve a atenção das partes para interesses em comum, sem despende de investimento de recursos financeiros (MÄKELÄ; MAULA, 2006) ou vínculo de contrato formalizado juridicamente (KATZ, 1991). A frequência das relações comerciais é importante para firmar o comprometimento, sendo que, em alguns casos, a empresa focal efetua a transação com o parceiro mesmo que ele não tenha o menor preço no mercado, e do outro lado, o cliente da empresa focal também assim o faz.

## 5.2.7 Comunicação

### 5.2.7.1 Comunicação com o fornecedor

A transparência na comunicação é um fator muito importante para o alinhamento de objetivos e direção da relação colaborativa com o fornecedor. É necessário deixar claro o que se espera com a relação colaborativa, apontar os limites e capacidades.

O modelo bidirecional de comunicação envolve a informação, persuasão, diálogo e construção de consenso entre as partes (VAN RULER; 2004). A comunicação, como componente da capacidade colaborativa deve ser formada por um processo bilateral, onde os envolvidos consigam expressar suas intenções de forma clara, para que todos entendam a razão pela qual relação colaborativa existe, para que as partes reajam de forma equitativa.

As empresas focais alegam que, a comunicação, em suas relações colaborativas, ocorre de forma bilateral, onde ambas as partes se comunicam ativamente, com emissão, recepção e feedback no processo comunicativo. Apesar de o estudo captar somente a visão da empresa focal nos relatos, fica evidente que a comunicação não parte apenas de um envolvido, e sim, de fato, os parceiros têm sincronia ao se comunicar.

Eu sempre coloco bem no início de uma relação desse tipo, eu sempre coloco nossos princípios e minha maneira de trabalhar, o que eu espero da relação, já coloco bem claro desde o início [...] a gente tenta dar uma segunda linha

aí com o fornecedor, às vezes a gente precisa chegar para o fornecedor e, mais uma vez, explicar e deixar bem claro, o que a gente pensa, as consequências das atitudes dele. (Laranjeira).

Então assim, eu acho que foi a transparência de conversa, tudo que está acontecendo eu sempre abri o que eu pude de informação para o agricultor [...] e teve ano que eu fiquei com dificuldade, eu chegava nos agricultores e explicava a situação com eles na real mesmo, sabe!? (Aceroleira).

Tem que ter clareza né, eu acho que os detalhes tem que estar bem claros para os dois lados, isso no serviço gráfico, por exemplo, isso é muito importante para poder entender do que você está demandando para aquilo que daqui a x tempo vai ser entregue. [...] então todo mundo tem que ser claro e transparente [...] pra não ficar a criação de falsas expectativas. (Cacaueiro).

A comunicação na transação comercial também deve ser clara. Além disso, manter a palavra sobre o que foi combinado entre as partes é primordial.

E o que conversar e o que negociar [...] você mantém, preza pelo que você conversa, o que a diretoria definiu e você conversou você prezar e manter isso, sem querer mudar a regra no andar, essa safra vai dar pra fazer isso, você faz, a gente tenta prezar por isso, não mudar a regra do jogo, mesmo negociando sem contrato sem nada, mas a palavra você manter. (Goiabeira).

A comunicação bilateral é importante para que haja fluidez nos processos transacionais e colaborativos da relação. O ato de expressar, ser entendido, ouvir e entender é a característica central que deve fazer parte da comunicação da relação colaborativa.

Aí a gente senta com o agricultor e vê com ele assim óh “o que que tá bom pra você e que da também para a agroindústria trabalhar?” Aí é feita uma conversa direta com a associação, no caso. Por exemplo, a acerola, aqui hoje está R\$ 2,00 o kg da fruta in natura, aí o produtor fala “esse preço pra mim tá ótimo, da pra mim entregar tranquilo, tá bom demais” então é esse preço que a gente vai fechar né. (Aceroleira).

O diálogo amigável pode fortalecer a relação colaborativa.

Eu conversando com o agricultor parece que eu estou conversando comigo mesmo, sabe!? Aí assim, eu vou na pessoa, estudo a área dele e converso [...] vou usando estratégias assim pro cara tentar diversificar [...] e eu trabalho

muito aqui também, então assim, eu tento, primeiro ser uma referência de trabalho e tento dar ideia pra pessoa. (Aceroleira).

Explicar em detalhes, e com clareza a situação que se passa sobre algo de interesse na relação, contribuiu para evitar conflitos.

Nós temos que entrar em uma parceria, por que se o meu produto ficar muito caro eu não consigo vender, se eu não vendo, eu não consigo comprar o seu [...] tento esclarecer assim, e essa é a condição que eu coloco também, que a empresa também tem que ter os controles dela, senão você se perde né. Aí é assim que eu consigo com eles. (Aceroleira).

Quando ocorrem falhas, a comunicação com o parceiro deve ser cuidadosa para tentar resolver a situação sem que outros conflitos sejam gerados.

Aí nós falamos, gente olha... mas no particular, a gente não coloca isso em grupo. Vai no produtor e fala “olha, a manga que você entregou foi mil kg e tantos kg tivemos que jogar fora” relatamos com foto tudo direitinho, ou chama ele mesmo que é pertinho, “vem cá pra você ver...” então hoje o papo é bem reto mesmo, a agroindústria tem regras, a fruta tem que chegar neste padrão e se não chegar vai devolver. Aí vai consertando, você vai moldando o negócio (Aceroleira).

A questão da parceria supõe isso né, a gente entender que não saiu conforme desenhado, existe aqui uma flexibilização [...] então tem que ser dos dois lados entender e reconhecer quem errou [...] então precisa ter essa flexibilidade dos dois lados. (Cacaueiro).

No decorrer das tarefas combinadas, manter a comunicação ativa ajuda na execução final da tarefa que foi planejada entre as partes (ULBRICH et al., 2011).

A criação da arte piloto é importante, por que você tenta criar um momento de tangibilizar tudo aquilo que foi dito para ter um ponto no meio antes de sair o projeto final [...] esse é um ponto relevante, mas ele é custoso quando você vai fazer quantidade pequenas, quando você vai fazer produtos que não é economicamente atrativo para a gráfica, então muitas pessoas tendem a pular essa etapa. (Cacaueiro).

Ele passa mensagem, por exemplo, ele comprou a laranja ele mostra como chegou a laranja, ele mostra “oh não chegou muito boa, tá meio lasca, tá meio velha, ou tá assim, tá assado...” “Não vou conseguir chegar com a laranja a tempo, compra de outro lugar”, então a gente vai conversando esse tipo de

coisa. E eu também passo pra ele, “vou precisar de tantas caixas, a sua laranja está grande demais, estourou na máquina, deu problema, tá perdendo muito...’ (Laranjeira).

As atividades comunicativas da parceria podem ser delegadas para outros funcionários além do responsável que lida diretamente com a compra e venda, para que a comunicação não seja interrompida. Isso ajuda na fluidez dos processos comunicativos.

Eu acho que foi desenvolvido um amadurecimento sobre como contratar as coisas, como comprar as coisas de uma forma geral, que passar um pouco pelo conhecimento do setor de negócio em si. Isso com o tempo sim. Como que as pessoas que estão do lado de lá elas precisam escutar da gente, pra poder saber que ela está cotando, está me dando um preço por uma coisa que é realmente importante. Então teve um amadurecimento da empresa como um todo. (Cacaueiro).

A gente tem princípios aqui na empresa, as pessoas para trabalhar aqui em determinadas posições-chaves precisam seguir esses princípios. Então hoje a gente tem a minha encarregada aqui, ela pode perfeitamente me substituir quando eu viajo, manter esse contato e fazer essa comunicação a tempo. [...] no dia a dia eu não preciso mais ficar pedindo nada, não preciso ficar ligando e nem me comunicando. Eu faço por que gosto, é uma área estratégica da empresa. (Laranjeira).

Um exemplo de comunicação transparente por parte da empresa focal em contraste com a comunicação falha do fornecedor:

O produtor fala, “não, a laranja é maravilhosa, espetacular, um luxo...” [...] aí chega aqui, a laranja não é bem assim, muito pelo contrário [...] então, nesse aspecto, ele lá briga, conversa lá, discutem e dividem o prejuízo, ou pagam metade ou o produtor assume tudo. Às vezes ele fala “oh, eu vou comprar, mas se tiver ruim eu vou devolver, ou não vou pagar”. (Laranjeira).

Para que a comunicação seja fluida na relação colaborativa, é necessário argumentar com transparência, mostrar ao parceiro as expectativas e pedir para que haja reciprocidade na transparência, como deve ser uma comunicação bilateral.

### **Métodos informais**

A comunicação na relação colaborativa com o fornecedor utiliza apenas mecanismos informais.

Aqui é WhatsApp direto, manda foto até do produto, WhatsApp, telefone, ligações também (Aceroleira).

Geralmente, por WhatsApp [...] nós nos encontramos as vezes, mas o contato principal é por WhatsApp. (Gravioleira).

Telefone, e-mail e WhatsApp. O telefone para lançar a ideia, o WhatsApp para continuar os detalhes e e-mail para formalizar a proposta e finalizar. (Cacaueiro).

Aqui é, assim, a gente as vezes está aqui e ele vem. Quando não vem a gente vai na casa. (Goiabeira).

A frequência de comunicação entre os parceiros, geralmente, é semanal.

A gente se fala muito por telefone ou mensagem, no mínimo uma vez por semana eu falo com ele [...] a gente sempre tem um contato pelo menos duas vezes por mês, presencial. (Mamoeiro).

Toda semana eu to falando [...] umas duas vezes por semana. As vezes mais, as vezes menos, mas é uma média boa. As reuniões são bem esporádicas, não tem necessidade de muitas reuniões presenciais e nem virtuais [...] uma vez por ano, ou a cada 5 meses, é muito pouco. (Cacaueiro).

Sim, mesmo por que não estamos muito próximos, estamos sempre no telefone, e dentro de uma possibilidade, um almoço junto [...] hoje em dia em face da tecnologia que temos isso aí flui com muita facilidade e rapidez. (Cajueiro).

Eu compro mais ou menos dele a cada sessenta dias [...] já estive lá, muito boa a lavoura dele. (Gravioleira).

Esse fornecedor de laranja às vezes ele vem aqui. Mas é mais o funcionário dele que vem trazer a laranja. Quando ele vem a gente conversa presencial, agente troca uma ideia mais longa, conversa por mais tempo, mas isso é a cada duas ou três semanas que acontece [...] por telefone e WhatsApp é praticamente dia sim e dia não. (Laranjeira).

No geral, os mecanismos informais são considerados os mais importantes para a empresa focal e são funcionais para sustentar a comunicação que a relação



colaborativa necessita. Vale ressaltar que a comunicação por meio desses métodos informais deve permanecer constante e mantendo a característica bidirecional.

#### 5.2.7.2 Comunicação com o cliente

A empresa focal se comunica com o cliente também de forma bilateral, o que ajuda a manter a parceria produtiva para ambas as partes e promove os ganhos relacionais através da comunicação ativa e feedbacks.

Um bom produto, o cliente está muito relacionado a isso [...] e esse é um cliente que me dá um feedback bom, ele me liga, não manda mensagem, me liga e fala “aconteceu isso, assim” tudo que acontece ele vai e me fala. (Laranjeira).

O principal de tudo é manter comunicação ativa direto, tipo assim você tem que tá sabendo o que tá acontecendo [...] a comunicação e o contato têm que ser bem próximos porque é um processo muito dinâmico, a produção ela é rápida a fruta não espera, não pode deixar a coisa afrouxar. (Mamoeiro).

### **Métodos informais**

Os meios de comunicação são diversificados, mas o contato presencial apresentou-se como um meio recorrido pela empresa focal.

Conversa pessoalmente com o cliente, por que a relação pessoal é importante, hoje a gente tem muitos instrumentos virtuais aí para usar, mas nada substitui uma conversa olho no olho, não é verdade!? (Laranjeira).

Quando se vai fazer visita de campo há uma pessoa que sempre está na rota para visitar e tem a sua preferência de visitação [...] aí é mais espaçado. É uma vez por trimestre. (Cacaueiro).

Uma vez por ano ele vem ao Brasil, esse cliente e nós vamos lá também uma vez por ano presencialmente, agora comunicando temos reuniões de rotina pelo menos uma vez por mês, mas o nosso representante fala com ele 2, 3 vezes por semana. O representante é como se nós estivéssemos conversando. (Mamoeiro).

O contato virtual também aparece frequentemente na relação com o cliente.

Aí a gente leva assim, bem familiar mesmo, não é uma relação distante assim não, a gente tenta sempre estar com os clientes, nas redes sociais [...] a gente posta, tem bastante fotos legais da gente trabalhando aqui, fotos do processamento. (Aceroleira).

Passou o edital, ganhei, eu ganhei toda polpa de fruta lá, aí eles mandam e-mail “oh preciso de tantos de cajá, tanto de goiaba, tanto de acerola tal dia” sempre avisa no mínimo uma semana de antecedência, mas normalmente é 15 dias. (Goiabeira).

– Pesquisador: como é a comunicação com esse cliente? Também é via whatsapp ou é mais presencial? – Entrevistado: Não, ele trabalha lá perto da gente, aproximadamente 2 km, e geralmente ele pede por telefone. (Gravioleira).

Na verdade, especificamente deste cliente que estamos falando, de ambas as partes. Ele até me liga mais do que eu ligo para ele. Por que além da parceria comercial, nós temos bastante amizade, viajamos juntos, pesca junto, enfim. (Cajueiro).

### **Métodos formais**

Ocorreu apenas uma incidência de método formal, onde a comunicação ocorre através de sistema de transações comerciais integrado entre a empresa focal e o cliente, no entanto, esse método foi julgado pela própria empresa focal como ineficaz para atender a expectativa da relação colaborativa.

Eles têm um sistema, tem que ir lá fazer o pedido, mas nós passamos no freezer por que não acredito muito no sistema deles não, a gente já chega e vê o que vai colocar, o vendedor já sabe quantos kg que cabe em cada gaveta, ele faz o pedido e o cara lá só imprime no sistema o pedido dele. (Aceroleira).

Portanto, os métodos informais também são os mais adequados para atender as necessidades da relação colaborativa com o cliente.

#### **5.2.7.3 Comparação de comunicação (fornecedor x cliente)**

Em análise das relações colaborativas das empresas focais nos dois elos da cadeia, no que se refere ao desenvolvimento de comunicação e o uso de seus mecanismos,

observou-se as diferenças de comportamento da empresa focal, como mostra o quadro 9:

Quadro 9 - Comparação de comunicação (fornecedor x cliente)

		Comportamento da empresa focal	
		Com o fornecedor	Com o cliente
Comunicação	Métodos informais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação bilateral</li> <li>• Whatsapp</li> <li>• Telefone</li> <li>• Visita presencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação bilateral</li> <li>• Whatsapp</li> <li>• Telefone</li> <li>• E-mail</li> <li>• Visita presencial</li> </ul>
	Métodos formais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema integrado de pedidos</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

A comunicação nas duas dimensões provou-se ser ativa. É importante ressaltar que a comunicação aparece em todos os processos, e é importante para a capacidade colaborativa. Sem uma comunicação bilateral eficaz, não se estabelece confiança e/ou comprometimento, portanto, a comunicação deve ser mantida em todo o processo de colaboração (BLOMQUIST; LEVY 2006), portanto, os resultados estão de acordo com a literatura.

Van Ruler (2004) aponta quatro estratégias de modelo bidirecional, sendo eles: informação, persuasão, diálogo e construção de consenso. Nota-se que, dentre os resultados obtidos, a informação, diálogo e construção de consenso entre as partes aparecem com mais frequência no decorrer da comunicação.

Os mecanismos de comunicação facilitam o contato entre os envolvidos. Para ambas as dimensões de fornecedor e cliente, os métodos informais de comunicação se provaram mais eficientes para atender aos objetivos da parceria, com característica de contato mais informal e natural entre as partes, com base na cordialidade da relação colaborativa.

Na dimensão do fornecedor, aparecem com frequência os meios comunicativos via WhatsApp e visita presencial, enquanto que na dimensão do cliente a demanda maior aparece por telefone e também por Whatsapp. Essas ferramentas tecnológicas facilitam o desenvolvimento comunicativo para prosseguir com os objetivos da relação colaborativa.

Os métodos formais não são comuns nas relações colaborativas com o fornecedor, que são levadas de forma mais natural. Na dimensão do cliente, foi implementado um método formal de comunicação entre a empresa focal e o cliente, onde a função do sistema formal do cliente era emitir uma mensagem à empresa focal para informar o estoque de produtos. No entanto, algumas falhas ocorram nesse processo comunicativo, o que fez a empresa focal se adaptar e contornar esse método usando o meio informal.

#### 5.2.8 Aprendizado nas relações colaborativas

Nesta seção são apresentadas as experiências das empresas focais nas relações colaborativas com o fornecedor e com o cliente. É importante ressaltar que, o objetivo desta seção é mostrar, limitadamente, a experiência da empresa focal com as relações colaborativas, ficando restrita a sua visão sobre as vivências até o momento observado nesta pesquisa. O aprendizado é um tema amplo, e não cabe avaliar neste estudo o quanto a empresa focal aprendeu, portanto, a discussão fica limitada a experiência obtida pela empresa focal nas suas relações colaborativas, sem o aprofundamento teórico adequado. Com isso, visa-se expor situações reais de senso comum para estabelecer um caminho boas práticas nas relações colaborativas a partir de relatos empíricos.

Com base nas experiências das empresas focais, para estabelecer relações colaborativas, de modo geral, é importante que exista compatibilidade com valores. Tratando-se de colaboração, a sincronia entre os parceiros deve ocorrer visando o benefício mútuo.

A grande dificuldade é em questão dos princípios, princípios e valores, quando você tem os mesmos princípios fica muito fácil [...] você precisa ter princípios e valores semelhantes, senão você vai ter problema. Então o

trabalho é descobrir pessoas ou empresas que têm princípios e valores semelhantes aos seus [...] tudo que eu coloquei, transparência, honestidade, palavra, compromisso e tudo mais. (Laranjeira).

Eu trato todo mundo com igualdade. Eu não tenho muito aquele negócio assim, o que eu vou falar pro cara fazer diferente? [...] Independente se o cara é produtor, eu trato todo mundo do mesmo jeito. (Goiabeira).

Alinhado com a questão da equivalência de princípios entre a empresa focal e o fornecedor, quando não se consegue estabelecer uma relação de equidade, aparecem alguns pontos problemáticos que afetam a relação. Em relação aos pontos críticos negativos na relação com o fornecedor, são evidenciados alguns exemplos a não se seguir:

A grande maioria dos fornecedores, o problema deles é que eles só focam na venda, e vendem como se fosse a última venda da vida deles. Não se preocupam e formar parcerias e criar uma cultura com o cliente, de ouvir o cliente, de buscar estabelecer relações. (Laranjeira).

Primeiro, para uma relação perdurar, tem que haver respeito [...] e o produtor rural, dependendo do produtor rural, ele falha nesse ponto de comercialização. Você entrega o produto, você dá orientação técnica, e na hora vender, ele vende as vezes por diferença pequena para pessoas que não colaboraram em nada, que não que participaram em nada do negócio. (Cajueiro).

O comprometimento é um fator significativo para que as relações de longo prazo sejam estabelecidas.

Para manter um bom relacionamento é preciso manter uma estabilidade na compra e uma estabilidade na venda, ter uma média de compra e uma média de venda, de modo que, tanto quem lhe fornece sabe que vai ter uma receita mensal x, e eu que vendo vou ter uma receita y todo mês, já que o meu cliente me compra todo mês. Para isso acontecer, tem que haver qualidade e preço. (Gravioleira).

Um caminho recomendado para estabelecer a relação colaborativa de longo prazo com o fornecedor, é fazer experiências diversas para se aproximar melhor do fornecedor que se mostrar competente e que tenha princípios parecidos com a da organização.

Pra se estabelecer uma parceria, eu acho que é dar tempo ao tempo [...] a boa parceria ela não se estabelece por causa de um contrato [...] a primeira coisa, talvez, em relação ao fornecedor, eu acho que é você testar uma gama grande de fornecedores [...] as vezes você não vai conseguir encontrar tudo em uma pessoa só, em uma empresa só. Então, você entender quais que são os pontos fortes de cada um para a sua empresa tirar proveito disso. (Cacaueiro).

Eu já tentei verticalizar [...] quando existe ruptura ele cai muito rápido porque você não consegue se auto sustentar num negócio desse [...] tem que pulverizar, tenho que ter vários produtores diferentes em várias regiões diferentes porque se eu tenho problema aqui os outros me seguram. (Mamoeiro).

Ressalta-se que, a pulverização de relações com diferentes fornecedores, deve ter a intenção de ser também colaborativa, seguindo os caminhos de confiança, comprometimento e comunicação.

Na dimensão do cliente, destacam-se alguns pontos críticos positivos que a empresa focal pode iniciar para estabelecer relações colaborativas de longo prazo.

O relacionamento com o cliente, sempre falo com todo mundo aqui, que uma empresa para sobreviver, não sei se já te falei, precisa de pelo menos 3 coisas: 1 um bom produto, 2 um bom atendimento e 3 um preço justo. Um bom produto, o cliente está muito relacionado a isso [...] e esse é um cliente que me da um feedback bom. (Laranjeira).

Trabalhar o máximo possível com a verdade, o cliente gosta de sinceridade [...] ter esse feedback mesmo, conversar bastante do cliente, se aproximar dele, ouvir ele [...] transparência mesmo, simplicidade. E também conhecimento, a pessoa tem que buscar conhecimento pra você mostrar pra pessoa que você entende aquilo que você está fazendo. Então ter o conhecimento do seu negócio, para o cliente, ele se sente confortável e seguro. (Aceroleira).

Em primeiro lugar é você fazer uma pesquisa de mercado para ver aquilo que você quer. Em segundo lugar, é você procurar produzir um produto de boa qualidade com boa visibilidade. E depois você estabelecer um vínculo, um bom vínculo de comunicação, onde vai estabelecer aí a confiança que vai trazer a credibilidade. (Cajueiro).

Aí vem a transparência a confiança, e assim, mas a comunicação e o contato têm que ser bem próximos porque é um processo muito dinâmico a produção ela é rápida a fruta não espera, então o produtor ele é um personagem fundamental no negócio quando a gente fala assim de preservar cliente, hoje não, hoje a gente tá no meio de um elo que são duas bases que elas têm a mesma importância, então tanto o cliente trato da mesma forma que o produtor, essa relação não pode esfriar. (Mamoeiro).

Ressalta-se que essa dedicação que as empresas focais apresentam no conteúdo das entrevistas aparece como o centro de direcionamento, o que pode, talvez, distorcer o conceito de relação colaborativa com o cliente. Desse modo, o relato abaixo destaca um ponto negativo da relação com o cliente:

Eu tenho muitos clientes que pra eles, só eles devem levar vantagem. “Se ele quebrar, não tem problema, vão ter outros”, então a filosofia de trabalho da empresa [...] eu acho isso um absurdo. Então eu acredito que você tem que ter uma relação de equilíbrio, tem que ser bom pra todo mundo. (Laranjeira).

Desse modo, em ambas as dimensões de fornecedor e cliente, a empresa focal pode exercer as ações apresentadas no presente estudo para desenvolver a capacidade colaborativa para obter a vantagem colaborativa, de modo que os envolvidos colaborem mutuamente para tal alcance.

As experiências relatadas são caminhos recomendados pelas empresas focais, a partir do senso comum, que servem como um embasamento empírico para que o leitor tome ciência de acontecimentos reais que uma relação colaborativa pode ocasionar, tanto para os pontos positivos quanto para os pontos negativos. No entanto, os relatos percorridos nesta seção não estão sendo tratados com embasamentos científicos sobre o aprendizado da relação em si, desse modo, as interpretações devem ser feitas com parcimônia.

#### 5.2.9 Vantagem colaborativa

Nesta seção, objetivou-se verificar quais os impactos das relações colaborativas que a empresa focal mantém com seus fornecedores e clientes sobre os benefícios obtidos que se traduzem em vantagem colaborativa.

Segundo Cao e Zhang (2011), o construto da vantagem colaborativa é formado por cinco componentes: eficiência de processos; oferta de flexibilização; sinergia de negócios; qualidade e inovação. A eficiência de processos é referente ao compartilhamento de informações, processo logístico conjunto, processo conjunto de desenvolvimento de produto ou tomada de decisão conjunta. A flexibilidade de oferta refere-se ao grau em que a oferta de uma empresa da cadeia suporta mudanças nas ofertas de produtos ou serviços (por exemplo, recursos, volume e velocidade) em resposta às mudanças ambientais. A sinergia de negócios refere-se à medida em que os parceiros da cadeia de suprimentos combinam recursos complementares e relacionados para alcançar benefícios superiores. Qualidade refere-se ao grau em que uma empresa da cadeia de suprimentos oferece produtos de qualidade que criam maior valor para os clientes. Inovação refere-se à medida em que uma empresa trabalha em conjunto com seus parceiros da cadeia de suprimentos na introdução de novos processos, produtos ou serviços.

Os benefícios alcançados por meio da relação colaborativa se traduzem na vantagem colaborativa (CAO; ZHANG, 2011; JAP, 2001;). Nesse sentido, investigou-se quais foram os benefícios que a empresa focal obteve a partir das relações colaborativas com o fornecedor e com o cliente. Com os relatos dos entrevistados, foi possível identificar os benefícios que a empresa focal só obteve por estar participando da relação colaborativa.

Tendo em vista os benefícios obtidos pela empresa focal em cada dimensão da cadeia de suprimentos, foram identificados quais benefícios poderiam se traduzir em vantagem colaborativa conforme os parâmetros de Cao e Zhang (2011).

O argumento lógico é que a vantagem colaborativa foi alcançada pelos parceiros somente a partir da colaboração, por terem a mesma visão relacional com o objetivo de obter ganhos relacionais mútuos.

Acho que parceria é isso [...] não tenho que levar vantagem de tudo né, eu acho que parceria é uma relação ganho a ganho, isso é muito importante.  
(Laranjeira).

Como mostra o quadro 10, o “X” marcado em cada coluna representa a existência dos benefícios obtidos que se traduzem em vantagem colaborativa, conforme a literatura



(CAO; ZHANG, 2011). Especificamente nas relações com o fornecedor, a qualidade tem maior ocorrência sobre a vantagem colaborativa. A eficiência do processo também é um benefício recorrente nas relações com o fornecedor.

Quadro 10 - Vantagem colaborativa na relação com o fornecedor

Empresa	Eficiência do processo	Flexibilidade de oferta	Sinergia de negócios	Qualidade	Inovação
Laranjeira	X			X	
Aceroleira				X	
Cacaueiro	X			X	
Goiabeira	X			X	
Cajueiro	X		X	X	
Mamoeiro	X			X	
Gravioleira				X	

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas relações com o fornecedor, a empresa focal espera obter uma matéria prima de qualidade e dentro dos padrões técnicos utilizados no processamento, para que seu processo produtivo seja eficiente. Além disso, a frequência de fornecimento favorece para que não haja rupturas na cadeia (CAO; ZHANG, 2011; SOPA; SAENCHAIYATHON, 2020).

Quando você tem um parceiro você descansa, que é o trabalho dele, eu terceirizei a minha caça a laranja perfeita, é com ele, ele sabe o que eu preciso, então ele busca a laranja pra mim e revende, e isso tem um custo. Isso é muito bom que ele faça pra mim, ele faz melhor do que eu [...] antes de eu ter essas parcerias, eu tinha muita oscilação na qualidade do suco, hoje eu tenho muito menos. (Laranjeira).

O benefício é ele me fornecer uma matéria prima de qualidade e da relação de credibilidade que a gente tem, é só benefício que a gente tem. E ele é assíduo [...] então, eu vejo a responsabilidade e comprometimento como um belo de um benefício. (Cajueiro).

Garantia de fornecimento, é o principal, eu acho que esse é o principal, porque se eu não tiver posições consolidadas com fornecedores, bons fornecedores principalmente essa quebra, essa ruptura no processo pode existir [...] e além da garantia de fornecimento uma estabilidade na qualidade (Mamoeiro).

Eu tenho facilidade para comprar a fruta sempre que necessito, quando eu preciso de frutas eu ligo pra ele. (Gravioleira).

A eficiência do processo, que envolve o compartilhamento de informações para tomada de decisão conjunta, está presente na maioria das relações investigadas.

Pra nós, o que a gente ganha [...] é a parceria, como ele é um cooperado né, ele começa a entender esse processo [...] passa a fazer parte de ajudar a discutir e debater as necessidades da cooperativa e dele, acho que é nesse sentido de ganho. (Goiabeira).

Como mostra o quadro 11, o “X” marcado em cada coluna representa a existência dos benefícios obtidos que se traduzem em vantagem colaborativa, conforme a literatura (CAO; ZHANG, 2011). Especificamente nas relações com os clientes, os componentes da vantagem colaborativa são mais recorrentes. Nesta dimensão, existe um maior índice de flexibilidade de oferta e inovação relacionada com a eficiência do processo, que é alavancada pelo compartilhamento de informação, feedback e demandas do cliente.

Quadro 11 - Vantagem colaborativa com o cliente

Empresa	Eficiência do processo	Flexibilidade de oferta	Sinergia de negócios	Qualidade	Inovação
Laranjeira	X			X	X
Aceroleira	X	X		X	X
Cacaueiro	X	X		X	
Goiabeira	X	X		X	X
Cajueiro	X	X	X	X	X
Mamoeiro	X	X		X	X

Gravioleira	X	X		X	
-------------	---	---	--	---	--

Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa focal procura atender as demandas do cliente e trocar informações sobre como proceder para melhor atendê-lo. Essa colaboração pode acarretar em inovação de processos.

Já houve, assim, pedidos dele de receber a fruta menos madura então a gente teve que modificar na colheita [...] então isso foi uma modificação que eles fizeram que foi relevante [...] a gente tá trabalhando para isso com uma embalagem diferente, mais sustentável [...] totalmente reciclável e que vai melhorar para o mercado vai acondicionar melhor a fruta. (Mamoeiro).

Certamente as demandas do cliente exigem que a gente invente alguma coisa, né. A gente tem uma demanda muito séria por causa de horário, o nosso horário é crítico, então às vezes a demanda do cliente faz com que a gente aperte aqui. (Laranjeira).

A flexibilidade de oferta de produtos é fomentada pelas demandas do cliente.

Houve um aumento da linha de produtos por conta da parceria, isso pode se dizer que sim. (Cacaueiro).

Sim, já fez uma solicitação de polpas misturadas, uma polpa que tem dois sabores misturados, abacaxi com menta e outros [...] qualidade é uma coisa que a gente vem desenvolvendo sempre, pra ficar sempre melhor. (Gravioleira).

E nossos clientes também gostam que nós tenhamos a disposição uma variedade de sabores, pois se ficar faltando sabor ele vai buscar com outra pessoa, então é importante a gente ter sempre produto para oferecer, é mão dupla. (Gravioleira).

Olha, a primeira coisa é tentar não faltar produto, sempre ter no mínimo assim, ah, a gente trabalha com 12 sabores, a gente sai com pelo menos 8 sabores. (Aceroleira).

A inovação identificada no estudo esteve atrelada, principalmente, à flexibilidade de oferta, em que os parceiros em conjunto pensavam no melhoramento de um produto, que se tornava um novo. Por exemplo, no caso das polpas de frutas, os clientes

demandavam à empresa focal por um determinado sabor ou determinada mistura de sabores que a empresa focal não fornece. A partir da comunicação entre cliente e empresa focal, esta última desenvolvia o novo produto ou melhoramento do produto para atender a demanda cliente, passando assim, por um processo de inovação, visto que esse melhoramento ou desenvolvimento de um novo produto ocorreu impulsionado pela relação colaborativa, como foi o caso das empresas Aceroleira, Goiabeira, Cajueiro e Gravioleira.

Em segundo plano, a inovação esteve atrelada à eficiência do processo, onde o cliente questionava determinado resultado final no produto que não era satisfatório, e em comunicação com a empresa focal, relatava o problema identificado, e conseqüentemente, a empresa focal revisitava os seus processos para identificar a causa do problema que interferia no resultado final. Uma vez que o problema era identificado, aquela parte crítica do processo era modificada, gerando uma inovação de processo, como foi no caso das empresas Laranjeira e Mamoeiro.

Desse modo, as inovações identificadas no estudo foram trabalhadas em conjunto com seus parceiros da cadeia de suprimentos na introdução de novos processos, produtos ou serviços, dentro dos parâmetros de Cao e Zhang (2011).

O cliente também obtém benefícios a partir da relação colaborativa.

Fidelização, primeiro, acho que é o mais importante. Se ele tem um bom produto, um bom atendimento e um preço justo, é muito bom pra ele. (Laranjeira).

Em suma, as relações colaborativas que a empresa focal mantém para os dois elos da cadeia de suprimentos proporciona vantagens colaborativas para os envolvidos, principalmente em qualidade do produto e eficiência de processos. As vantagens colaborativas obtidas neste estudo são consequência das relações colaborativas estudadas.

**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS** Os resultados do estudo propõem que a capacidade colaborativa exerce um papel significativo no estabelecimento de relações colaborativas na cadeia de suprimentos, e, conseqüentemente, as relações colaborativas podem gerar benefícios que se traduzem em vantagens colaborativas, em convergência com a literatura (CAO; ZHANG, 2011; JAP, 2001). Para tanto, é necessário que a empresa focal tome ações que constituam a relação de confiança, comprometimento e comunicação nas relações colaborativas com os fornecedores e clientes.

Observou-se como a empresa focal se comporta em posições diferentes, partindo da premissa que o comportamento de uma organização tende a mudar quando lida com os diferentes elos da cadeia (MACEDO; FREITAS, 2019). Destarte, os resultados do estudo fornecem evidências para deduzir que o desenvolvimento da capacidade também pode ser diferente ao se relacionar com o fornecedor e com o cliente, como evidenciado nos quadros comparativos (ex: seções 5.2.5.3; 5.2.6.3 e 5.2.7.3), como apontam Macedo e Freitas (2019).

Em vistas a responder a questão de pesquisa estabelecida no capítulo 1 desta dissertação, ou seja, como a empresa focal desenvolve capacidade colaborativa para estabelecer relações colaborativas com fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos, seguem-se os seguintes argumentos:

As relações colaborativas da empresa focal com o fornecedor, que são, em sua maioria, os produtores rurais, devem ser baseadas na confiança. Como a peculiaridade dessa relação consiste em meios interpessoais que são diferentes das relações industriais (FAULIN; AZEVEDO, 2003), os atributos de confiança devem estar alinhados entre as partes. Para estabelecer confiança com o fornecedor, a empresa focal precisa se atentar aos mecanismos de competência e benevolência.

A competência do fornecedor é importante para suprir as necessidades da empresa focal, portanto, as especificações da tarefa a se realizar devem ser claras (ULBRICH et al., 2011). A qualidade da matéria prima que o fornecedor oferece está diretamente relacionada a sua competência, pois a qualidade é o fator que a empresa focal mais preza no fornecimento. Nesse sentido, a empresa focal pode até contribuir para que a competência do fornecedor seja aumentada.

A benevolência pode ser praticada pela empresa focal para a boa manutenção da confiança, demonstrando preocupações com o bem estar da relação colaborativa e praticando ações deixando o parceiro satisfeito por manter a parceria (GARBARINO; LEE, 2003). As ações de benevolência com o fornecedor podem incluir a doação de mudas, apoio técnico, compartilhamento de riscos parcial e compartilhamento de informações. Embora a literatura sobre benevolência seja enfática ao tratar as boas ações com o parceiro como uma preocupação nata, sem interesses (ex: KE; WEI, 2008; GARBARINO; LEE, 2003; CHO, 2006; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000), o autor, com base nos resultados do estudo, interpreta que as ações de benevolência são tomadas com base em uma expectativa de retorno futuro. Por exemplo, quando a empresa focal faz a doação de mudas para o plantio do fornecedor, espera-se que essas mudas sejam plantadas para ter aumento na produção, e que essa produção futura seja absorvida pela própria agroindústria que doou as mudas, evitando assim, a ruptura na cadeia de suprimentos e o abastecimento daquela empresa. O apoio técnico e compartilhamento de informações atuam como capacitação do parceiro, para que este possa atender melhor à empresa focal. Nesse sentido, há evidências suficientes para investigar a benevolência como ações estratégicas para os ganhos relacionais, e questionar as ações de benevolência livres de interesse. Esse não foi o objetivo do estudo, mas outros pesquisadores devem considerar essa evidência.

Por outro lado, na relação de confiança com o cliente, a empresa focal precisa desenvolver o seu mecanismo de competência para atender as expectativas do cliente e para fornecer um produto de qualidade, e isso também tem influência da parceria com o fornecedor. A empresa focal mostra-se competente ao cliente fornecendo produto de qualidade, atendendo com rapidez, evitando rupturas no abastecimento e tendo flexibilidade de oferta. O feedback do cliente está associado ao desenvolvimento da competência da empresa focal. A benevolência entre a empresa focal e o cliente ajuda na manutenção da confiança. O compartilhamento de informações alavanca o conhecimento de mercado (MALHOTRA; GOSAIN; EL SAWY, 2005). A empresa focal pratica a benevolência com o cliente através de bônus de degustação dos produtos, compartilhamento de risco parcial ou total e compartilhamento de informações.

O comprometimento na relação colaborativa é um sinal de continuidade a partir das intenções positivas que os parceiros têm em relação aos benefícios. O

comprometimento existe quando uma parte acredita que um relacionamento é importante e usa esforços significativos para manter ou melhorar o relacionamento (MORGAN, R. M.; HUNT, 1994). Os resultados encontrados no presente estudo mostram que o comprometimento existe quando os parceiros confiam um no outro e querem manter a relação colaborativa, aumentam a frequência nas transações comerciais e fomentam a parceria com atenção em detrimento de investimentos financeiros ou vínculos contratuais formais. Os mecanismos de comprometimento extraídos da literatura, no geral, provaram-se pouco utilizados.

A literatura de comprometimento utilizada foi embasada na junção de esforços para alocação de recursos e estabelecimento de contratos formais (ULBRICH et al., 2011), no entanto, os achados do estudo evidenciam que estes mecanismos são poucos utilizados neste contexto de pesquisa, tanto para o fornecedor quanto para o cliente. Os contratos com o fornecedor chegam a ser estabelecidos em alguns casos, mas somente no início da relação. Os contratos com os clientes, geralmente, só são estabelecidos por força maior e iniciativa do próprio cliente em algumas circunstâncias específicas, como determinação legal de chamada pública para aquisição de alimentos. Uma possível alternativa para explicar esse contexto, é que os clientes precisam de fluidez no processo de comercialização, e talvez os contratos funcionem como entraves nesse processo, dado o nível de organização e característica da cadeia de suprimentos, como evidenciado na seção 5.1. Por isso, a relação entre confiança e comprometimento são estreitas e interagem entre si, em convergência com o que explica Blomqvist e Levy (2006), os componentes da capacidade são inter-relacionais.

A comunicação na relação colaborativa é útil em todas as etapas de colaboração. Desenvolver uma boa comunicação bilateral pode facilitar todo o processo, desde o alinhamento de objetivos até o término da relação colaborativa. Os mecanismos da comunicação facilitam o entendimento da tarefa. O método mais utilizado no contexto é o método informal, que utiliza de ferramentas como WhatsApp, telefone, e-mail e visita presencial. Os métodos formais provam-se pouco utilizados no contexto de pesquisa.

Um elemento que surgiu nos resultados do estudo foi a transparência, que, embora não tenha sido trazida para o arcabouço teórico como um dos mecanismos da capacidade colaborativa, foi emergente nos achados para a comunicação e para a

confiança. A transparência na comunicação é um fator importante para o alinhamento de objetivos e direção da relação colaborativa. Exercer a transparência na relação colaborativa se mostrou essencial para estabelecer confiança entre os parceiros, por isso, a proposição é que a transparência seja uma pré-condição para o desenvolvimento da confiança e comunicação. Portanto, sinaliza-se que a transparência ainda pode ser explorada. Os achados no presente estudo não são suficientes para deduzir onde, de fato, a transparência pode ser encaixada ou qual o papel que exerce na capacidade colaborativa. Portanto, os estudos futuros devem explorar esse elemento para concluir como encaixa-lo na estrutura da capacidade colaborativa, embora o presente estudo não teve a investigação da transparência como objetivo, outros pesquisadores devem considera-la.

A integração que a empresa focal faz nos dois elos da cadeia pode evitar a ruptura de fornecimento, o que contribui para a competitividade da cadeia de suprimentos como um todo, visto que o fornecedor consegue escoar a produção das lavouras, a empresa focal absorve para processamento e agregação de valor, e por fim, disseminar aos diversos públicos que demandam pelos produtos. Logo, a relação colaborativa sinérgica entre os parceiros ajuda no processo de fluidez que a cadeia de suprimentos necessita para não sofrer rupturas e a competir com outras cadeias (SOPA; SAENCHAIYATHON, 2020). Além disso, a vantagem colaborativa tornam os parceiros competitivos ao alcançarem benefícios que só uma relação colaborativa pode proporcionar (CAO; ZHANG, 2011; JAP, 2001).

Observa-se que, na cadeia de suprimentos da fruticultura do Espírito Santo, a maior parte do fornecimento (73%) tem como origem os fornecedores do próprio estado, sendo que 31% são de origem local do próprio município onde a empresa focal está instalada. Essa proximidade pode reduzir custos logísticos, além de favorecer o estreitamento e proximidade das relações colaborativas, além de evitar rupturas na cadeia de suprimentos, de acordo com a literatura (SOPA; SAENCHAIYATHON, 2020). Ainda assim, existe uma parcela (26%) originária de outros estados. O presente estudo deixa como sugestão o incentivo de programas governamentais e/ou políticas públicas que incentivem o desenvolvimento dos mecanismos de fortalecimento das relações colaborativas entre os agentes locais, ou seja, dentro do estado do Espírito Santo. Dessa forma, a gestão da cadeia de suprimento seria melhorada, para então,



melhorar a competitividade local por meio do estreitamento de relações colaborativas e parcerias na cadeia de suprimentos da fruticultura.

Por fim, conclui-se que a capacidade colaborativa e seus componentes contribuem para que a empresa focal alcance benefícios por meio da relação colaborativa, fazendo com que exista vantagem colaborativa na cadeia de suprimentos. A empresa focal pode desenvolver capacidade colaborativa a partir de seus próprios recursos, de modo informal e interpessoal com o fornecedor e com o cliente, dando ênfase nos mecanismos de confiança, comprometimento e comunicação para estabelecer relações colaborativas que sejam benéficas para os envolvidos.

Ressalta-se que o presente estudo tem limitações, portanto, as conclusões devem ser interpretadas com parcimônia. A principal limitação do estudo é a investigação unilateral por meio da visão que a empresa focal tem sobre suas próprias relações colaborativas com fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos. Os resultados poderiam ser mais robustos se as visões dos outros envolvidos na mesma relação também fossem investigadas para fazer a triangulação dos dados. Outra limitação é o número de casos investigados, foram 7 casos, com uma média de 46 minutos de entrevista realizada em uma única vez. O instrumento de coleta, apesar de ser semiestruturado, ainda pode ser aprimorado para incentivar respostas mais direcionadas para a praticidade de ações factíveis de replicação para contexto de pesquisa.

As pesquisas futuras podem investigar se há existência de outros componentes da capacidade colaborativa além da confiança, comprometimento e comunicação, e, de antemão, a presença da transparência nas relações colaborativas. Além disso, os mecanismos inerentes a cada componente ainda podem ser explorados. O contexto de pesquisa da cadeia de suprimento da fruticultura apresenta algumas peculiaridades. Seria interessante replicar o método utilizado no presente estudo em outros contextos de pesquisa para validar se as características de cada cadeia de suprimentos exercem influência sobre o desenvolvimento da capacidade colaborativa.

## REFERÊNCIAS

AGGARWAL, S.; SRIVASTAVA, M. K.; BHARADWAJ, S. S. Towards a definition and concept of collaborative resilience in supply chain: A study of 5 Indian supply chain cases. **International Journal of Information Systems and Supply Chain Management**, v. 13, n. 1, p. 98–117, 2020a.

\_\_\_\_\_. Towards a Definition and Concept of Collaborative Resilience in Supply Chain. **International Journal of Information Systems and Supply Chain Management**, v. 13, n. 1, p. 98–117, 1 jan. 2020b. Disponível em: <<http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/IJISSCM.2020010105>>.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, v. 47, n. 1, p. 33–52, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: [s.n.], 1977.

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1 mar. 1991. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>>.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643–650, 2001. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206301001155>>.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 175–190, 17 set. 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2486817>>.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2002.

BAUER, R. A. The obstinate audience: The influence process from the point of view of social communication. **American Psychologist**, v. 19, n. 5, p. 319–328, 1964.

BEAMISH, P. W.; BANKS, J. C. Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 2, p. 1–16, 17 set. 1987. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/154867>>.

BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32–40, 17 set. 1960. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2773219>>.

BLOMQUIST, K.; LEVY, J. Collaboration capability a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, v. 2, n. 1, p. 31, 2006.

BRINKMANN, S. The Interview. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). . **sage Handb. Qual. Res.** 5. ed. [S.I.]: SAGE Publications, Inc, 2018. p. 997–1038.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011.

\_\_\_\_\_. Supply chain collaborative advantage: A firm's perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 128, n. 1, p. 358–367, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.07.037>>.

CARNAHAN, S.; AGARWAL, R.; CAMPBELL, B. The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. **Business**, v. 833, n. October, p. 1–43, 2010.

CHAKPHET, T. et al. The role of big data analytics in the relationship among the collaboration types, supply chain management and market performance of Thai manufacturing firms. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 9, n. 1, p. 28–36, 2020.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119–150, 2004.

CHO, J. The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 1, p. 25–35, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods**

**approaches**. 4. ed. London: SAGE Publications, 2014.

CROXTON, K. L. et al. The Supply Chain Management Processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13–36, 1 jul. 2001. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574090110806271/full/html>>.

CULLEN, J. B.; JOHNSON, J. L.; SAKANO, T. Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. **Journal of World Business**, v. 35, n. 3, p. 223–240, 2000. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951600000365>>.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.

DE RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of Commitment and Trust in Customer–Supplier Relationships in High Technology Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 3, p. 271–286, 2001. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199000917>>.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 4 nov. 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2095101>>.

DYER, J.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy And Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Ma**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

DOMINGOS, H. A.; PEREIRA, B. D. RELAÇÃO CONTRATUAL DOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DA COMUNIDADE “CEDRAL” MUNICÍPIO DE ROSÁRIO OESTE - MT: COORDENAÇÃO VERTICAL E A INFORMALIDADE DOS CONTRATOS NA PRODUÇÃO DE MANDIOCA. **Revista de Estudos Sociais**, v. 13, n. 26, p. 1–17, 2011.

EFFROS, M.; GOLDSMITH, A. Capacity definitions and coding strategies for general channels with receiver side information. 1998, [S.l: s.n.], 1998. p. 39.

FISHER, M. L. What is the right Supply Chain for Your Product? **Harvard Business**

**Review**, p. 99–130, 1997.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 22 jul. 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258557>>.

FAULIN, E.; AZEVEDO, P. Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. **Informações Econômicas**, v. 33, n. 11, p. 24–37, 2003.

FRISK, M. **Supplier collaboration in online retail store**. 2022. 1–77 f. LUT-kaupparkeakoulu, 2022. Disponível em: <<https://lutpub.lut.fi/handle/10024/164406>>.

GALEANO, E. A. V. et al. **SÍNTESE DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DO ESPÍRITO SANTO 2014/2015**. . Vitória/ES: INCAPER. Disponível em: <<https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/item/2699/1/BRT-sintese-2014-2015-final.pdf>>. , 2017

\_\_\_\_\_. **SÍNTESE DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DO ESPÍRITO SANTO 2016/2017**. . Vitória/ES: INCAPER. Disponível em: <<https://biblioteca.incaper.es.gov.br/busca?b=ad&id=20847&biblioteca=vazio&busca=%22síntese da produção%22&qFacets=%22síntese da produção%22&sort=&paginaAtual=1>>. , 2018

GALEANO, E. A. V. Base de dados preliminares da pesquisa Estudo da cadeia produtiva de alimentos e bebidas derivados da fruticultura. Incaper: Vitória, 2021.

GALEANO, E. A. V.; VANDERMAS, D. O. V. B. O Valor Bruto da agropecuária no estado do Espírito Santo. **Multi-Science Research**, v. 4, n. 2, p. 1–16, 2021.

GALEANO, E. A. V.; Principais resultados das cadeias produtivas da fruticultura, in: I Simpósio da Agroindústria Capixaba – Do Campo à Mesa: Boas Práticas para vender mais. Programa em Rede, Fapes-ES: Vitória, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=U1R9b2oLkk4>

GALEANO, E. A. V. et al. **Cadeia produtiva do mamão no Espírito Santo**. Vitória, ES: Incaper, 2022a. 172p.

GALEANO, E. A. V. et al. **Cadeia produtiva da banana no Espírito Santo**. Vitória, ES : Incaper, 2022b. 147p.

GALEANO, E. A. V. et al. **Cadeia produtiva do abacaxi no Espírito Santo**. Vitória, ES : Incaper, 2022c. 178p. Fruticultura Capixaba; v.3

GARBARINO, E.; LEE, O. F. Dynamic pricing in internet retail: Effects on consumer trust. **Psychology & Marketing**, v. 20, n. 6, p. 495–513, 1 jun. 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/mar.10084>>.

GAZOLLA, M. Instituições e economia dos custos de transação: aplicação de alguns elementos a análise dos pequenos empreendimentos agroindustriais. **Redes**, v. 14, n. 3 SE-, p. 161–185, 23 dez. 2009. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/1039>>.

GËRDOÇI, B.; SKRELI, E.; IMAMI, D. Relational governance – an examination of the apple sector in Albania. **Journal of Central European Agriculture**, v. 16, n. 2, p. 72–88, 2015.

GRUNIG, J. Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory. **Public relations theory**. [S.l: s.n.], 1989. p. 17–44.

GULATI, R. ALLIANCES AND NETWORKS. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293–317, 1998. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.960.6314&rep=rep1&type=pdf>>.

HEDSTRÖM, N.; YLIKOSKI, P. Causal mechanisms in the social realm. **Annual Review of Sociology**, 2010.

HERZOG, V. L. Trust Building on Corporate Collaborative Project Teams. **Project Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 28–37, 1 mar. 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/875697280103200105>>.

HO, D.; KUMAR, A.; SHIWAKOTI, N. A Literature Review of Supply Chain Collaboration Mechanisms and Their Impact on Performance. **EMJ - Engineering Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 47–68, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1565625>>.

HOFMANN, K. H.; THEYEL, G.; WOOD, C. H. Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 8,

p. 530–545, dez. 2012. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/bse.739>>.

HUANG, Y.; HAN, W.; MACBETH, D. K. The complexity of collaboration in supply chain networks. **Supply Chain Management**, v. 25, n. 3, p. 393–410, 2020.

HUO, Y. et al. The Collaboration Mechanism of Agricultural Product Supply Chain Dominated by Farmer Cooperatives. **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 5824, 11 maio 2022. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5824>>.

HWANG, H.; SERUGA, J. An intelligent supply chain management system to enhance collaboration in textile industry. **International Journal of u-and e-Service, Science and Technology**, v. 4, n. 4, p. 47–62, 2011.

IBGE. **Produção Agrícola Municipal**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5457>>. Acesso em: 13 maio 2021.

JIN, Y. “Henry” et al. Collaborative capability and organizational performance: Assessing strategic choice and purity. **International Journal of Production Economics**, v. 214, p. 139–150, 2019.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a Definition of Mixed Methods Research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 2, p. 112–133, 2007.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 747–767, 2002.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. **Harvard Business Review**, v. July-Augus, p. 96–108, 1994.

KATZ, J. A. (1991). The Institution and Infrastructure of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 3, p. 85–102. <https://doi.org/10.1177/104225879101500309>

KE, W., WEI, KK. (2008). Trust and Power Influences in Supply Chain Collaboration. In: Tang, C.S., Teo, CP., Wei, KK. (eds) **Supply Chain Analysis. International Series In Operations Research & Mana**, vol 119. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-75240-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-0-387-75240-2_9)

KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; MÖLLER, K. Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. **Industrial Marketing Management**, v. 41 n. 1, pp. 188-201, 2018.

KUHN, T. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

LAMBE, C. J.; SPEKMAN, R. E.; HUNT, S. D. Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 2, p. 141–158, 2002.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65–83, jan. 2000.

LAMBERT, D. M.; SCHWIETERMAN, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. **Supply Chain Management**, v. 17, n. 3, p. 337–352, 2012.

LATOUR, B. When things strike back: A possible contribution of “science studies” to the social sciences. **British Journal of Sociology**, v. 51, p. 107–123, 2000.

LAVIE, D. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. **The Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/20159233>>.

LI, S. et al. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **Omega**, v. 34, n. 2, p. 107–124, 2006.

LIAO, S. H.; HU, D. C.; DING, L. W. Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability and competitive advantage in Taiwan’s networking communication industry. **International Journal of Production Economics**, v. 191, p. 143–153, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.06.001>>.

LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 272–278, 1 jan. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13598540410550019>>.

MACEDO, R. de C.; FREITAS, J. S. Combinações de Cultura Organizacional e Traços da Personalidade de Gestores para explicar Colaboração na Rede de Suprimentos.



2019, [S.l: s.n.], 2019. p. 1–17.

MÄKELÄ, M. M.; MAULA, M. V. J. Interorganizational commitment in syndicated cross-border venture capital investments. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 30, n. 2, p. 273–298, 2006.

MALHOTRA, A.; GOSAIN, S.; EL SAWY, O. A. Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 145–187, 2005.

MAMÉDIO, D. et al. Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 1, p. 83–102, 1 jan. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2018-0089>>.

MAURER, I. How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 7, p. 629–637, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.006>>.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709–734, 17 set. 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258792>>.

MEHRJERDI, Y. Z. The collaborative supply chain. **Assembly Automation**, v. 29, n. 2, p. 127–136, 2009.

MENTZER, J. T. **Fundamentals of supply chain management: Twelve drives of competitive advantage**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New Concepts for New Forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62–73, 1 abr. 1986. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/41165202>>.

MILLER, N.; PAZGAL, A. (2002) Relative Performance as a Strategic Commitment Mechanism. **Managerial and Decision Economics**, v 23, p. 51-68. <https://doi.org/10.1002/mde.1045>.

MILHOMEM, L. de S. et al. O Impacto de Business Analytics em Vantagem Colaborativa: o papel mediador do gerenciamento dos custos de transação. **Brazilian Business Review**, v. Ahead of P, p. 1–19, 2021.

MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 5, p. 605–622, 1980.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 17 jun. 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1252308>>.

NIKOLCHENKO, N.; ZENKEVICH, N.; LEBEDEVA, A. Improvement of Operational Performance of Internationalized Companies through Collaboration in Distribution Networks. **Journal of East-West Business**, v. 24, n. 4, p. 339–370, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1467842>>.

NOGUEIRA, J. G. A.; NEVES, M. F. **Estratégias para a fruticultura no brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, F. P. de; ZANQUETTO FILHO, H. Gestão do relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 659–674, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5700/rege446>>.

OLIVEIRA, M. P. V. **MODELO DE MATURIDADE DE PROCESSOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: PRECEDÊNCIAS E OS PONTOS-CHAVE DE TRANSIÇÃO**. 2009. 212 f. Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

PETERAF, M. A. THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199303%2914%3A3%3C179%3ATCOCAA%3E2.0.CO%3B2-A>>.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, v. 47, n. 1, p. 33–52, 2000.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 4 nov. 1983. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/stable/2095101>>.

DOMINGOS, H. A.; PEREIRA, B. D. RELAÇÃO CONTRATUAL DOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DA COMUNIDADE “CEDRAL” MUNICÍPIO DE ROSÁRIO OESTE - MT: COORDENAÇÃO VERTICAL E A INFORMALIDADE DOS CONTRATOS NA PRODUÇÃO DE MANDIOCA. **Revista de Estudos Sociais**, v. 13, n. 26, p. 1–17, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 22 jul. 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258557>>.

FAULIN, E.; AZEVEDO, P. Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. **Informações Econômicas**, v. 33, n. 11, p. 24–37, 2003.

GAZOLLA, M. Instituições e economia dos custos de transação: aplicação de alguns elementos a análise dos pequenos empreendimentos agroindustriais. **Redes**, v. 14, n. 3 SE-, p. 161–185, 23 dez. 2009. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/1039>>.

HEDSTRÖM, N.; YLIKOSKI, P. Causal mechanisms in the social realm. **Annual Review of Sociology**, 2010.

JAP, S. D. Perspectives on joint competitive advantages in buyer–supplier relationships. **International Journal of Research in Marketing**, v. 18, n. 1, p. 19–35, 2001. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811601000283>>.

PIERCY, N. F. Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 8, p. 857–864, 2009. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985010900131X>>.

SOPA, A.; SAENCHAIYATHON, K. Effects of a supply chain collaboration model on competitiveness via collaborative advantages and reduction of supply chain disruption. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 9, n. 3, p. 568–577, 2020.

SU, X.; ZHANG, F. Strategic Customer Behavior, Commitment, and Supply Chain

Performance. **Management Science**, v. 54, n. 10, p. 1759–1773, 21 jul. 2008.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0886>>.

ULBRICH, S. et al. How teams in networked organisations develop collaborative capability: Processes, critical incidents and success factors. **Production Planning and Control**, v. 22, n. 5–6, p. 488–500, 2011.

WAKOLBINGER, T.; CRUZ, J. M. Supply chain disruption risk management through strategic information acquisition and sharing and risk-sharing contracts. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 13, p. 4063–4084, 1 jul. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/00207543.2010.501550>>.

WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism**. New York: The free press, 1985.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. 2nd Editio ed. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1989.

PORTER, M. E. TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 60–78, 1 jan. 1985. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/eb039075>>.

PRADABWONG, J. et al. Business process management and supply chain collaboration: effects on performance and competitiveness. **Supply Chain Management**, v. 22, n. 2, p. 107–121, 2017.

PREUSLER, T. S. et al. Capacidade Relacional e Alianças Estratégicas de Pesquisa e Desenvolvimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 201–217, 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 745–755, 2003.

SCHREINER, M.; CORSTEN, D. Integrating Perspectives: a Multidimensional Construct of Collaborative Capability. **Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams**, v. 10, p. 125–159, 2004.

SEO, Y. J.; DINWOODIE, J.; ROE, M. The influence of supply chain collaboration on collaborative advantage and port performance in maritime logistics. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 19, n. 6, p. 562–582, 2016.

SEURING, S.; MÜLLER, M. Core issues in sustainable supply chain management – a Delphi study. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 8, p. 455–466, 1 dez. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/bse.607>>.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The Collaborative Supply Chain. **International Journal of Logistics management**, v. 13, n. 1, p. 15–30, 2002.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 150–167, 2000.

SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 1, p. 31–49, 2000.

SUH, H. J.; KYM, H. G. The Impact of Absorptive capacity of the Firm upon ERP Adoption. 2001, [S.l.: s.n.], 2001. p. 87–107. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsers&AN=eeris.96502&site=eds-live&scope=site>>.

SU, X.; ZHANG, F. Strategic Customer Behavior, Commitment, and Supply Chain Performance. **Management Science**, v. 54, n. 10, p. 1759–1773, 21 jul. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0886>>.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. **The Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464–476, 17 set. 1998. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/257085>>.

TYLER, B. B. The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 18, n. 1, p. 1–27, 2001. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092347480000031X>>.

ULBRICH, S. et al. How teams in networked organisations develop collaborative capability: Processes, critical incidents and success factors. **Production Planning**

**and Control**, v. 22, n. 5–6, p. 488–500, 2011.

VAN DER VORST, J. G. A. . **Effective food supply chains: generating, modelling and evaluating supply chain scenarios**. 2000. Proefschrift Wageningen, 2000. Disponível em: <<http://www.library.wur.nl/wda/dissertations/dis2841.pdf>>.

VAN RULER, B. The communication grid: An introduction of a model of four communication strategies. **Public Relations Review**, v. 30, n. 2, p. 123–143, 2004.

VINHA, M. B.; DIAS, R. Q. **Diagnóstico da agroindústria familiar no Espírito Santo: Resultado da pesquisa 2018**. . Vitória/ES: INCAPER. Disponível em: <<https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/123456789/3889/1/diagnostico-agroindustria-ES-vinha-dias.pdf>>. , 2019

WAKOLBINGER, T.; CRUZ, J. M. Supply chain disruption risk management through strategic information acquisition and sharing and risk-sharing contracts. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 13, p. 4063–4084, 1 jul. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/00207543.2010.501550>>.

WANG, Y., & RAJAGOPALAN, N. Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 41 n. 1, p. 236–260. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206314557157>>.

WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism**. New York: The free press, 1985.

WORLEY, C. G.; FEYERHERM, A. E.; KNUDSEN, D. **Building a Collaboration Capability for Sustainability: How Gap Inc . is Creating and Leveraging a Strategic Asset**. . California: CEO. , 2010

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. 2nd Editio ed. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1989.

YILMAZ, H.; ÇEMBERCI, M.; UCA, N. The Role of Collaborative Advantage for Analyzing the Effect of Supply Chain Collaboration on Firm Performance. **International Journal of Commerce and Finance**, v. 2, n. 1, p. 157–168, 2016.

ZHANG, Q.; CAO, M. Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. **International Journal of Production Economics**, v. 195, p. 146–157, 2018. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527317303298>>.

## APENDICES

### APENDICE A

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Bloco 1 - Características da empresa focal nas relações colaborativas**

**Bloco 2 - Relação colaborativa com o fornecedor**

**Bloco 3 - Relação colaborativa com o cliente**

<p><b>Bloco 1</b></p>	<p><b>CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FOCAL NAS RELAÇÕES COLABORATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil do entrevistado nas relações colaborativas</b></li> </ul> <p>Cargo ocupado</p> <p>Tempo de experiência no cargo</p> <p>Quanto tempo de experiência em relações colaborativas o ator tem?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil da organização nas relações colaborativas</b></li> </ul> <p>Quanto tempo de experiência em relações colaborativas a organização tem?</p> <p>Existe algum setor com função dedicada à relação colaborativa?</p> <p>Quais as variáveis que a empresa preza para estabelecer relacionamentos de longo prazo? Quais dessas variáveis estão presentes nos relacionamentos atuais?</p>
<p><b>Bloco 2</b></p>	<p><b>RELAÇÃO COLABORATIVA COM O FORNECEDOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo da relação colaborativa com o fornecedor</b></li> </ul> <p>Quantos fornecedores críticos a organização tem? Qual desses fornecedores a organização considera mais importante?</p> <p>Qual o objetivo da colaboração com o fornecedor mais importante?</p> <p>Há algum contrato formalizado com esse fornecedor? (seja pela definição de preços ou controle de qualidade dos produtos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Início da colaboração com o fornecedor</b></li> </ul>



Há quanto tempo existe a relação colaborativa entre a organização e esse fornecedor?

Como ocorreu a formação da relação colaborativa com o fornecedor? Quem tomou a iniciativa?

Quanto tempo, aproximadamente, levou desde o primeiro contato com o fornecedor até a efetiva formação da relação colaborativa?

- **Comunicação**

Que meios formais de comunicação são utilizados na relação colaborativa?

Que meios informais de comunicação foram utilizados na relação colaborativa?

Qual meio de comunicação é mais eficiente para os objetivos da relação colaborativa?

Com que frequência os parceiros se comunicam?

A comunicação com o fornecedor ocorre de forma bilateral?

Quem tem o hábito de buscar se comunicar mais assiduamente?

O que você considera importante para que a comunicação com o fornecedor seja fluida?

A organização possui habilidades comunicativas específicas para o fornecedor? Quais?

Explique como as habilidades comunicativas foram desenvolvidas.

- **Confiança**

Existe compartilhamento de riscos com o fornecedor? Quais são esses riscos?

Existe compartilhamento de benefícios? Quais são esses benefícios?

O compartilhamento (de risco e benefícios) gera um relacionamento mais sólido entre as empresas?

Existem formas de garantia extracontratual para o cumprimento das atribuições do fornecedor? Quais são?

A organização compartilha informações com o fornecedor crítico? Que tipo de informações?

O fornecedor crítico compartilha informações com a organização? Que tipo de informações?

<p>O fornecedor crítico confia na organização?</p> <p>Que ações a organização toma para mostrar-se confiável ao fornecedor?</p> <p>Que cuidados a organização toma ao confiar no fornecedor?</p> <p>A organização possui habilidades para gerar confiança especificamente para o fornecedor? Quais?</p> <p>Explique como as habilidades para gerar confiança foram desenvolvidas.</p> <p style="text-align: center;"><b>• Comprometimento</b></p> <p>A organização se compromete com a relação colaborativa?</p> <p>Por quais meios a organização firma comprometimento com o fornecedor?</p> <p>Existe alocação de recursos para a relação colaborativa com o fornecedor?</p> <p>A organização possui habilidades para gerar comprometimento? Quais?</p> <p>Explique como as habilidades para gerar comprometimento foram desenvolvidas.</p> <p style="text-align: center;"><b>• Aprendizado da relação colaborativa e fatores críticos de sucesso</b></p> <p>Que dificuldades a organização teve ao tentar iniciar a relação colaborativa com o fornecedor? O que foi feito para superar as dificuldades?</p> <p>Que fatores foram críticos para que a formação da relação colaborativa ocorresse com sucesso?</p> <p>Após a formação da relação colaborativa, quais foram os principais desafios?</p> <p>Como você descreve a experiência de formar relações colaborativas?</p> <p>Defina uma sequência de etapas que você considera importante para formar relações colaborativas com o fornecedor.</p> <p>O que é importante para manter a parceria produtiva para ambas as partes?</p> <p style="text-align: center;"><b>• Vantagem colaborativa</b></p> <p>A relação colaborativa com o fornecedor proporciona benefícios? Quais?</p> <p>A eficiência dos processos melhorou devido a relação colaborativa entre os parceiros?</p> <p>A partir da relação colaborativa foi possível flexibilizar a oferta de produtos?</p> <p>As decisões sobre as operações com o fornecedor acontecem com sinergia?</p>
--

	<p>A qualidade dos produtos melhorou devido a relação colaborativa com o fornecedor?</p> <p>Ocorreu alguma inovação devido a relação colaborativa?</p>
--	--

<p><b>Bloco 3</b></p>	<p><b>RELAÇÃO COLABORATIVA COM O CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo da relação colaborativa com o cliente</b>        Quantos clientes críticos a organização tem? Qual desses clientes a organização considera mais importante?        Qual o objetivo da colaboração com o cliente mais importante?        Há algum contrato formalizado com esse cliente? (seja pela definição de preços ou controle de qualidade dos produtos).</li>   <li>• <b>Início da colaboração com o cliente</b>        Há quanto tempo existe a relação colaborativa entre a organização e esse cliente?        Como ocorreu a formação da relação colaborativa com o cliente? Quem tomou a iniciativa?        Quanto tempo, aproximadamente, levou desde o primeiro contato com o cliente até a efetiva formação da relação colaborativa?</li>   <li>• <b>Comunicação</b>        Que meios formais de comunicação são utilizados na relação colaborativa?        Que meios informais de comunicação foram utilizados na relação colaborativa?        Qual meio de comunicação é mais eficiente para os objetivos da relação colaborativa?        Com que frequência os parceiros se comunicam?        A comunicação com o cliente ocorre de forma bilateral?        Quem tem o hábito de buscar se comunicar mais assiduamente?</li> </ul>
---------------------------	--

O que você considera importante para que a comunicação com o cliente seja fluida?

A organização possui habilidades comunicativas específicas para o cliente? Quais?

Explique como as habilidades comunicativas foram desenvolvidas.

- **Confiança**

Existe compartilhamento de riscos com o cliente? Quais são esses riscos?

Existe compartilhamento de benefícios? Quais são esses benefícios?

O compartilhamento (de risco e benefícios) gera um relacionamento mais sólido entre as empresas?

Existem formas de garantia extracontratual para o cumprimento das atribuições do cliente? Quais são?

A organização compartilha informações com o cliente crítico? Que tipo de informações?

O cliente crítico compartilha informações com a organização? Que tipo de informações?

O cliente crítico confia na organização?

Que ações a organização toma para mostrar-se confiável ao cliente?

Que cuidados a organização toma ao confiar no cliente?

A organização possui habilidades para gerar confiança especificamente para o cliente? Quais?

Explique como as habilidades para gerar confiança foram desenvolvidas.

- **Comprometimento**

A organização se compromete com a relação colaborativa?

Por quais meios a organização firma comprometimento com o cliente?

Existe alocação de recursos para a relação colaborativa com o cliente?

A organização possui habilidades para gerar comprometimento? Quais?

Explique como as habilidades para gerar comprometimento foram desenvolvidas.

- **Aprendizado da relação colaborativa e fatores críticos de sucesso**

<p>Que dificuldades a organização teve ao tentar iniciar a relação colaborativa com o cliente? O que foi feito para superar as dificuldades?</p> <p>Que fatores foram críticos para que a formação da relação colaborativa ocorresse com sucesso?</p> <p>Após a formação da relação colaborativa, quais foram os principais desafios?</p> <p>Como você descreve a experiência de formar relações colaborativas?</p> <p>Defina uma sequência de etapas que você considera importante para formar relações colaborativas com o cliente.</p> <p>O que é importante para manter a parceria produtiva para ambas as partes?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vantagem colaborativa</b></li></ul> <p>A relação colaborativa com o cliente proporciona benefícios? Quais?</p> <p>A eficiência dos processos melhorou devido a relação colaborativa entre os parceiros?</p> <p>A partir da relação colaborativa foi possível flexibilizar a oferta de produtos?</p> <p>As decisões sobre as operações com o cliente acontecem com sinergia?</p> <p>A qualidade dos produtos melhorou devido a relação colaborativa com o cliente?</p> <p>Ocorreu alguma inovação devido a relação colaborativa?</p>
---

