



Universidade Federal de Goiás - UFG
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências
Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração



REGIANE COLATINI GOMES FERREIRA

**O PAPEL DA CONFIANÇA NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM
SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS: O CASO DO TOMATE CEREJA NO
ESTADO DE GOIÁS, BRASIL.**

Goiânia - Goiás
Outubro – 2019

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES
NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9810/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: Dissertação Tese

2. Identificação da Tese ou Dissertação:


Nome completo do autor: Regiane Colatini Gomes ferreira

Título do trabalho: O papel da confiança nas alianças estratégicas em sistemas agroindustriais: o caso do tomate cereja no estado de Goiás, Brasil


3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do(a) autor(a)²

Ciente e de acordo:


Assinatura do(a) orientador(a)³

Data: 19/11/2019

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

² A assinatura deve ser escaneada.



Universidade Federal de Goiás - UFG
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências
Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração



REGIANE COLATINI GOMES FERREIRA

**O PAPEL DA CONFIANÇA NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM
SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS: O CASO DO TOMATE CEREJA NO
ESTADO DE GOIÁS, BRASIL.**

Dissertação apresentada como exigência para
obtenção do título de Mestre em
Administração pela Faculdade de
Administração, Ciências Contábeis e
Economia – FACE, da Universidade Federal
de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Dr.
Ricardo Messias Rossi.

Goiânia - Goiás
Outubro – 2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Ferreira, Regiane Colatini Gomes

O papel da confiança nas alianças estratégicas em sistemas agroindustriais: o caso do tomate cereja no estado de Goiás, Brasil [manuscrito] / Regiane Colatini Gomes Ferreira. - 2019.
90 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Administração, Goiânia, 2019.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui abreviaturas, lista de figuras.

1. Sistema Agroindustrial. 2. Tomate Cereja. 3. Confiança . 4. Alianças Estratégicas. 5. Economia dos Custos de Transação. . I. Rossi, Ricardo Messias, orient. II. Título.

CDU 005



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO

Às vinte e dois dias do mês de outubro de 2019, no horário de 14 horas e 30 minutos às 16 horas e 05 minutos, foi realizada, em sessão pública, na sala 2107 da FACE a defesa de dissertação *O papel da confiança nas alianças estratégicas em sistemas agroindustriais: o caso do tomate cereja no estado de Goiás, Brasil*, de autoria da discente Regiane Colatini Gomes Ferreira, do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGADM da Universidade Federal de Goiás.

A Comissão Examinadora, constituída pelos Professores Ricardo Messias Rossi, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/PPGADM/(Membro Interno/Orientador), Mauro Caetano de Souza, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/(Membro Interno-Examinador) e Marco Antônio Conejero, da Universidade Federal Fluminense (UFF/PPGA) (Membro Externo/Examinador), emitiu o seguinte parecer:

Resultado Final:

- Aprovada
 Reprovada

Recomendações:

Trabalho aprovado. Seguir as recomendações de melhorias indicadas pela banca.

Eu, Ricardo Messias Rossi, orientador da discente, lavrei a presente Ata que segue por mim assinada e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi (Orientador/Presidente/PPGADM/UFG)

Prof. Dr. Mauro Caetano de Souza (Examinador/Membro Interno/UFG)

Prof. Dr. Marco Antônio Conejero (Examinador/Membro Externo/UFF)

Dedicatória

Dedico este trabalho a: Marcelo, Davi e meus pais.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me proporcionar saúde e serenidade. Quero agradecer ao meu marido, Marcelo Dias Paes Ferreira, pelas preciosas contribuições, inspiração e incentivo, e ao meu filho, Davi Gomes Ferreira, pela compreensão nos momentos de ausência e por seu amor durante esta jornada.

Aos meus pais, Maria Alice Soares Gomes e José Renato Gomes, por me apoiar durante meus estudos e pesquisas. Finalmente, quero agradecer a todos os meus parentes, especialmente meu irmão e cunhada.

Quero expressar minha sincera gratidão a Ricardo Messias Rossi por toda orientação e ensinamentos. Aos produtores que aceitaram participar da pesquisa. A Capes pelo financiamento deste estudo. Agradeço também a todos os professores e funcionários da Universidade Federal de Goiás que me ajudaram em meus estudos e em especial aos professores e funcionários do PPGADM. Quero agradecer a todos os meus colegas de classe e todos os amigos que fiz durante meus estudos na UFG.

RESUMO

O Sistema Agroindustrial (SAG) é complexo, dinâmico e competitivo, exigindo dos agentes envolvidos estratégias que permitam responder a múltiplas demandas. Para alcançar uma vantagem competitiva nesse ambiente, as organizações buscam formar alianças estratégicas. Essas alianças estratégicas são compostas de relacionamentos que envolvem trocas e são influenciados pela confiança entre os agentes envolvidos. Este trabalho tem como objetivo analisar o papel da confiança no estabelecimento e na manutenção de alianças estratégicas no sistema agroindustrial do tomate cereja no estado de Goiás. Como sustentação para o desenvolvimento da pesquisa proposta, o referencial teórico se baseia nos conceitos e teorias de Confiança, Alianças Estratégicas e Economia dos Custos de Transação (ECT). Para atingir o objetivo, foram utilizadas técnicas de pesquisa qualitativa e descritiva, mais precisamente o estudo de múltiplos casos, tendo sido selecionado treze casos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e observações não participativas. Os dados coletados foram examinados a partir da análise de conteúdo. Em relação aos casos analisados identificou-se os fatores que estabelecem a confiança na relação dos produtores do tomate cereja com os seus parceiros: (1) Transferência, (2) Reputação, (3) Frequência e (4) relação *ex-ante*. E como a confiança direciona as alianças estratégicas adotadas pelos produtores do tomate cereja na fase de formação e na manutenção da aliança estratégica. Esta pesquisa contribui empiricamente para o entendimento do papel da confiança na gestão do SAG, aprofundando a compreensão de como a confiança influencia nos relacionamentos interorganizacionais do SAG do tomate cereja. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação do número de casos a serem analisados, além da utilização de métodos quantitativos. Por fim, sugere-se pesquisas que mensurem a viabilidade econômica das alianças estratégicas para demonstrar aos potenciais participantes os possíveis ganhos financeiros, e incentivar a formação da aliança estratégica.

Palavras-Chave: Sistema Agroindustrial. Tomate Cereja. Confiança. Alianças Estratégicas. Economia dos Custos de Transação.

ABSTRACT

The Agroindustrial System (AS) is complex, dynamic and competitive. In this context, the agents acting in an AS need to choose strategies to deal with this environment. In this sense, firms should establish strategic alliances in order to get a competitive advantage. Strategic alliances are related to trade-based relationships and trust among agents. Thus, this study aims to assess the role of trust in establishment and sustainability of such strategic alliances in the type grape tomato agricultural system in Goiás State, Brasil. We rely on Strategic Alliance, Transaction Costs Economics and Trust literature as a theoretical framework. We use qualitative and descriptive techniques as a methodological framework. This methodology comprises semi-structured interviews and non-participative observations. The data will be interpreted by means of content analysis. Our analysis points out the main sources that enables trust in the relationship between grape-tomato growers and their partners: (1) Transference process, (2) Reputation, (3) Frequency e (4) *ex-ante* reputation. In addition, we shed a light on how trust directs strategic alliances by grape-tomato growers during the set up phase and strategic alliance maintenance. Therefore, this research presents an empirical contribution to the understanding on how trust affects interorganizational within the grape-tomato AS. Future research should increase the number of cases and rely on quantitative methods. The main take away relates to studies that capture the economic feasibility of strategic alliances in order to make a stronger point regarding financial aspects to agents intending to participate in a strategic alliance.

Keywords: Agroindustrial System. Grape tomato. Trust. Strategic Alliance. Transaction Costs Economics.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADAO-GO – Associação para o Desenvolvimento da Agricultura Orgânica de Goiás

CEASA-GO - Centrais de abastecimento de Goiás S/A

ECT – Economia dos Custos de Transação

NEI – Nova Economia Institucional

SAG – Sistema Agroindustrial

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios de Parceria.....	27
Figura 2 - Modelo Teórico Proposto	30
Figura 3 - Modelo de uma Cadeia Produtiva Agroindustrial	31
Figura 4 - Cadeia Produtiva do Tomate Cereja	33
Figura 5 – Esquema Contratual	34
Figura 6 – Design da Pesquisa.....	36
Figura 7 - Categorias versus Objetivos Específicos	39
Figura 8 - Etapas da Pesquisa.....	40
Figura 9 - Mapa de Goiás e localização dos casos	42
Figura 10 - Alternativas para coordenação da cadeia.....	51
Figura 11 - Foco das Alianças estratégicas	53
Figura 12 -Construção da Confiança	60
Figura 13 - Reputação x Excesso de Oferta	63
Figura 14 - Processo de início de transações.....	64
Figura 15 - Processo de Formação da Aliança Estratégica	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Aliança Estratégica.....	24
Quadro 2 – Descrição e Análise das Categorias.....	38
Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados.....	47
Quadro 4 - Alianças Identificadas	48
Quadro 5 - Fatores Identificados	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Economia dos Custos de Transação (ECT) e confiança	18
2.2	Alianças estratégicas e confiança.....	23
2.3	Descrição do Sistema Agroindustrial (SAG).....	30
3	METODOLOGIA	35
3.1	Delineamento da pesquisa.....	35
3.2	Métodos e técnicas de coleta e análise de dados.....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	Caracterização dos entrevistados	42
4.2	Alianças estratégicas.....	48
4.2.1	Caso A: Associação entre produtores.....	48
4.2.2	Caso B: Sistema integrado.....	50
4.2.3	Caso C: Aliança com <i>packing house</i> e/ou atravessador	53
4.2.4	Caso D: Contratos informais	55
4.2.5	Caso E: Parceria com Produtores	57
4.3	A construção da confiança no SAG do tomate cereja.....	60
4.4	O Papel da confiança nas alianças estratégicas.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A - Carta de Apresentação	85
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista	86
	ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	89

1 INTRODUÇÃO

Formas de organização de uma cadeia agroindustrial estão ligadas a questões complexas, tais como fatores climáticos, demanda por novos produtos e, surgimento de novos mercados (ZILBERMAN; LU; REARDON, 2017). Essa complexidade deve aumentar no futuro, haja vista que o crescimento da população mundial, associado ao crescimento da renda, elevará a demanda por alimentos, a produção agrícola precisará aumentar em quase 50% para atender a demanda de alimentos, rações e biocombustíveis em relação ao nível do que foi produzido em 2012 (FAO, 2018). Novos produtos e/ou novas formas de produção terão que ser desenvolvidos nesse contexto, o que pode acarretar mudanças na organização das cadeias agroindustriais que buscam se adequar ao novo cenário. Essas mudanças levantam questões que devem ser observadas para o desenvolvimento do setor. Por exemplo, questões associadas ao ambiente de risco e incertezas inerentes ao setor agrícola, a necessidade de agregar valor ao produto, atendimento as necessidades do consumidor e a interdependência às ações dos elos de uma cadeia agroindustrial (BOEHLJE; ROUCAN-KANE; BRÖRING, 2011).

Para atender essas mudanças, a cadeia agroindustrial enfrenta questões que envolvem a organização da cadeia, decisões de fazer ou comprar, controle de qualidade, participar de alianças estratégicas. Todas essas questões do ambiente da cadeia agroindustrial envolvem riscos e incertezas (ASCI; VANSICKLE; CANTLIFFE, 2014; NEVES, 2008; OMTA; TRIENEKENS; BEERS, 2001; SCARE et al., 2018), podendo influenciar o desempenho da cadeia agroindustrial. De acordo com Scare et al. (2018), os atores de uma cadeia produtiva utilizam a análise dos custos de transação e a avaliação do custo geral para tomar suas decisões. Os custos de transação são custos incorridos em transações referentes a procurar parceiros, negociar, redigir e monitorar o cumprimento de contratos, e realizar ajustes quando necessários (WILLIAMSON, 1985). De acordo com Scramim e Batalha (2012), o custo geral é o total de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, medidos em termos monetários, utilizados para produção de bens ou serviços.

A teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) trata da compreensão e das implicações de múltiplas relações socioeconômicas horizontais e verticais entre atores da cadeia produtiva. As alianças estratégicas são uma forma de minimizar os custos de transação através de mecanismos eficazes de governança que incentivem à cooperação entre agentes

econômicos (CALEMAN et al., 2017; DYER; SINGH, 1998). A participação em alianças estratégicas pode levar a uma redução do comportamento oportunista e da incerteza em relações de troca, proporcionando a diminuição dos custos de transação (CHOU; OU; TSAI, 2014; NIESTEN; JOLINK, 2018; OXLEY, 1997).

A partir da ECT, é possível analisar as relações existentes entre os agentes envolvidos em uma aliança estratégica. Porém, a ECT não consegue explicar o comportamento dos agentes em situações de trocas, tampouco os motivos individuais que fazem com que algumas relações deem certo e outras não (FURLONG, 1996; ZILBERMAN; LU; REARDON, 2017). Desta forma, a compreensão da confiança nas alianças estratégicas complementa a ECT, já que a confiança pode explicar o motivo de algumas relações darem certo e outras não, e, a depender do nível, pode resultar em um comportamento cooperativo (FURLONG, 1996). Relações confiáveis diminuem os riscos das transações, incentivando os parceiros comerciais a se envolverem em trocas (ZANDER; BESKE, 2014).

A apesar do conceito de confiança ser amplamente estudado, existe uma lacuna na literatura em relação às pesquisas empíricas sobre a confiança. Para o entendimento da confiança são necessários estudos empíricos que abordem diversos aspectos, quais sejam:

- estudos que identifiquem as condições que proporcionam o desenvolvimento da confiança em relacionamentos interorganizacionais (LIOUKAS; REUER, 2015);
- pesquisas empíricas que relacionam a confiança com ECT (LUMINEAU, 2014);
- estudos empíricos sobre a relação entre compradores e fornecedores em diferentes níveis de indústrias (VIEIRA et al., 2013); e
- estudos que exploram os efeitos e resultados da confiança interorganizacional relacionada à rede de relacionamento que o agente integra (DELBUFALO, 2012).

Para Zylbersztajn (2017), o estudo do desenvolvimento de confiança nos sistemas agroindustriais é um dos itens que deve ser explorado para tentar compreender a complexidade institucional que envolve o sistema agroindustrial (SAG). O SAG é composto por diversos atores que se relacionam para buscar atender as demandas dos seus consumidores, mas as formas de organização e transações do SAG apresentam particularidades decorrentes de características que o setor agrícola apresenta, como por exemplo, questões naturais de produção como sazonalidade, questões meteorológicas, pragas, perecibilidade dos produtos, entre outras. Essas particularidades que o setor apresenta criam um ambiente propício para racionalidade limitada e oportunismo e, desta forma, a necessidade

de criar mecanismos para reduzir essas questões comportamentais que são premissas da ECT, como por exemplo, a confiança e alianças estratégicas.

Um exemplo em que a confiança pode ter um papel preponderante é a produção de tomate cereja no estado de Goiás. Este estado tem se sobressaído na produção de tomate, sendo o principal estado produtor brasileiro e responsável pela produção de quase 29% de todo tomate produzido no Brasil em 2017 (IBGE, 2017). Apesar de não haver dados específicos para a produção do tomate cereja no estado de Goiás, há indícios que essa produção seria relevante no contexto brasileiro. A crescente demanda por produtos diferenciados no mercado de hortaliças, em termos de características como tamanho, cor, sabor, embalagem e praticidade (VILELA; HENZ, 2000), fazem do tomate cereja um produto com oportunidades de agregação de valor. Outro fator importante para o tomate cereja é que a produção e a comercialização são no mercado regional, abastecendo o mercado regional e gerando resultados econômicos para a região (JOSEPH; PETERS; FRIEDRICH, 2019; LOUIZOU et al., 2019).

A produção de tomate cereja envolve riscos e incertezas, pois trata-se de uma cultura suscetível ao ataque de pragas e doenças, dependente de recursos hídricos para produção, sofre com a variação de preços, produto perecível e é intensivo em mão de obra e apresenta especificidade de ativos (alto investimento fixo em estufas). Essas características da produção do tomate cereja sugerem a necessidade de estudos que analisem sua operação. Isso inclui aspectos objetivos e subjetivos, tais como relações contratuais e confiança, ligados ao estabelecimento e coordenação de arranjos socioeconômicos entre os agentes envolvidos na cadeia de tomate cereja em Goiás.

Diante do exposto, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa. Como a confiança influencia as alianças estratégicas? Assim, com base na pergunta de pesquisa proposta, o estudo tem como objetivo geral analisar como a confiança influencia o estabelecimento e a manutenção de alianças estratégicas no SAG do tomate cereja no estado de Goiás. Especificamente pretende-se:

- 1) descrever as alianças estratégicas adotadas pelos produtores de tomate cereja;
- 2) identificar os fatores que estabelecem a confiança na relação dos produtores do tomate cereja com os seus parceiros no estado de Goiás e;
- 3) discutir como a confiança influencia as alianças estratégicas adotadas pelos produtores do tomate cereja.

Dessa forma, esta pesquisa visa contribuir empiricamente para o entendimento do papel da confiança na gestão do SAG, aprofundando a compreensão de como a confiança influencia nos relacionamentos interorganizacionais. Além disso, as análises do SAG podem ser uma ferramenta para melhorar o desempenho do setor agrícola. Essas análises podem ajudar a criar uma visão compartilhada entre os participantes do SAG em relação a desafios e oportunidades, facilitando assim o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos (SILVA; SOUZA FILHO, 2007). A compreensão desse caso concederá informações que poderão ser úteis à organização de outros SAG do agronegócio brasileiro.

Este trabalho está organizado em mais 4 seções, além da (1) Introdução apresentada: a (2) Fundamentação Teórica, (3) Metodologia, (4) A Análise dos Resultados coletados e (5) Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados conceitos teóricos a serem utilizados na pesquisa relativos à Economia dos Custos de Transação (ECT) e confiança, e alianças estratégicas e confiança encontrados na literatura.

2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT) e confiança

A teoria ECT foi introduzida por Ronald Coase em seu artigo “*The Nature of the Firm*” (COASE, 1937) e mais tarde desenvolvida por Williamson. A ECT busca compreender as relações entre as firmas, utilizando as transações entre as firmas como fator de análise, tendo como foco a compreensão dos custos de transações que estão envolvidos em uma negociação. Esses custos incluem custos *ex-ante* de preparar, elaborar, negociar e salvar um acordo, e custos *ex-post* de ajustar e adaptar um contrato (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979, 1985). A ECT é uma subárea da área de economia que estuda o papel das instituições na economia e no desenvolvimento, denominada da Nova Economia Institucional (NEI).

A NEI é uma escola do pensamento econômico focada na compreensão das relações econômicas das instituições que resultam em arranjos institucionais com o objetivo de criar ordem e reduzir a incerteza em uma troca, juntamente com a compreensão dos custos de transação em uma transação econômica (NORTH, 1991).

De acordo Zylbersztajn (2017), a NEI analisa as instituições em perspectivas distintas: macroinstitucional desenvolvida por North (1990), e a microinstitucional, tratada por Coase (1937) e Williamson (1985). No nível macroinstitucional, é analisada a relação entre o ambiente institucional, composto pelas interações econômicas, sociais e políticas e os indivíduos de uma sociedade. Na análise microinstitucional são estudadas as regras que regulam transações específicas através da ECT e busca-se entender quais fatores elevam os custos de transação e que mecanismos poderiam ser usados para reduzi-los (ZYLBERSZTAJN, 2005, 2017). Por se tratar de um estudo sobre transações específicas entre agentes de um SAG, este trabalho vai se basear na análise microinstitucional para desenvolver a pesquisa.

A ECT tem como principais premissas comportamentais a racionalidade limitada e o oportunismo. De acordo com os teóricos da ECT, os indivíduos possuem racionalidade

limitada, não tendo conhecimento integral do ambiente em que estão inseridos, e, quando as circunstâncias permitem, eles são oportunistas, isso torna os contratos incompletos levando à necessidade de monitoramento do comportamento dos agentes (WILLIAMSON, 1979, 1983). De acordo com Shakeri e Radfar (2017), o oportunismo é a suposição de que, tendo em vista a oportunidade, os agentes envolvidos em uma transação irão agir de forma oportunista para atingir seus interesses próprios. Segundo os autores, a grande dificuldade no relacionamento é identificar quem será oportunista e quem não será. Em outras palavras, pelo processo produtivo ocorrer em um ambiente de incertezas, os agentes envolvidos não sabem se determinada situação prejudicial ocorreu devido a questões externas ou ao comportamento oportunista dos agentes.

Segundo Gulati (1995), existem dois mecanismos de controle de comportamentos oportunistas. O primeiro é um contrato que determina os direitos e deveres dos agentes, alguma aliança, um sistema integrado, mecanismos que regulam uma determinada transação e busquem reduzir comportamentos oportunistas e a racionalidade limitada. O segundo é a confiança, os agentes podem confiar no comportamento dos parceiros e nas informações repassadas por eles, sendo que a perda de confiança resulta em perda de reputação e de negócios futuros com o parceiro.

Segundo a ECT, os motivos pelos quais transações similares se estabelecem sob diferentes formas estão relacionados aos atributos de incerteza, frequência e especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1979). A incerteza é reconhecida como atributo crítico (WILLIAMSON, 1979). O agente é incapaz de ter todas as informações em uma transação econômica, sejam elas referentes ao comportamento das partes envolvidas ou ao ambiente econômico. Por isso, as transações são incompletas e arriscadas. Cadeias agroindustriais apresentam algumas particularidades em relação à incerteza, tais como dependência climática, perecibilidade dos produtos, pragas, sazonalidade de produção, volatilidade de preço e dificuldade na padronização dos produtos. Por sua vez, o atributo de frequência se relaciona à recorrência das transações, ou seja, a quantidade de vezes que uma transação é efetivada entre os agentes envolvidos, sendo que quanto maior o número de relações, mais confiança vai existir nesse relacionamento (WILLIAMSON, 1979, 1985, 2010). Os ativos específicos são aqueles que não podem ser reempregados em outras atividades ou por outros usuários sem que aconteça perda significativa de valor (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1991) classifica seis tipos de especificidade de ativos:

(1) especificidade do local, o setor agrícola é disperso geograficamente, normalmente o local de produção busca atender exigências para a produção agrícola, como questões climáticas, área para produção, e essa distância muitas vezes entre os elos da cadeia aumenta o custo de transporte e estoque, por exemplo, quando produtor está distante do local da industrialização;

(2) especificidade de ativos físicos relacionada à infraestrutura necessária para produzir um produto, não é possível simplesmente utilizar para outro tipo de produção;

(3) especificidade de ativos humanos, quando se aprende fazendo; seria o conhecimento que um indivíduo acumula com a realização regular de uma atividade;

(4) especificidade da marca, a reputação da empresa, imagem que a empresa possui no mercado;

(5) especificidade dos ativos dedicados são investimentos específicos realizados para atender um cliente em particular; e

(6) especificidade temporal, em uma transação o tempo de resposta é um fator decisivo. O momento que em que a resposta oportuna irá acontecer é fundamental para determinar os custos de transação, por exemplo, quando a demanda de um produto é sazonal, o momento certo de comprar e vender é importante.

Quanto maior a especificidade dos ativos, maior a dependência bilateral e, conseqüentemente, maior a necessidade de criar mecanismos que permitam garantir a confiança entre os agentes. A especificidade dos ativos faz com que a decisão de investir necessite de um ambiente de confiança que reduza o risco do investimento, de tal forma que o retorno esperado seja realizado.

A confiança incentiva os agentes a se envolverem em trocas devido à redução de incertezas através do aumento de compartilhamento das informações e recursos entre os parceiros (DYER; CHU, 2003). Quando os agentes confiam que o seu parceiro não atuará de forma oportunista, ele fica mais propenso a dividir informações e os outros agentes confiam na veracidade das informações reduzindo as incertezas (DYER; CHU, 2003; FURLONG, 1996; GALASKIEWICZ, 2011; UZZI, 1997). A confiança em relações econômicas reduz os custos de transação relacionados à busca de parceiros comerciais, negociação, monitoramento e aplicação de acordos (BARNEY; HANSEN, 1994; DYER; CHU, 2003; FURLONG, 1996; UZZI, 1997).

A confiança tem sido abordada a partir de diferentes perspectivas, e, dependendo da disciplina e dos objetivos da pesquisa, são formados diferentes conceitos, não existindo na literatura uma definição única (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; FISCHER; HARTMANN, 2010; FURLONG, 1996; SAHAY, 2003; SHAPIRO, 1987).

De acordo com Gambetta (1988), a confiança é um nível particular onde o agente avalia a transação, ele avalia a probabilidade do outro agente cumprir o acordo e verifica se vale à pena correr o risco de participar da transação. Anderson e Narus (1990) definem confiança como uma relação de trabalho em que empresas efetuam trocas, em que há a crença de que a outra empresa executará ações que resultarão em resultados positivos para a empresa e não tomará ações inesperadas que podem resultar em resultados negativos para a empresa.

Sabel (1993) define confiança como a confiança mútua de que nenhuma das partes envolvidas em uma troca vai explorar as vulnerabilidades da outra parte envolvida. Esse conceito de confiança foi adotado por Barney e Hansen (1994), que classificam a confiança em tipos de confiança dependendo do tipo de troca econômica, ou seja, a forma de confiança depende dos motivos que levam os agentes a não explorar as vulnerabilidades dos outros agentes. Nesse contexto, os autores classificaram a confiança em: confiança fraca, confiança semiforte e confiança forte. A forma de confiança fraca acontece quando o próprio ambiente limita o oportunismo, as relações de troca acontecem sem o risco de oportunistas porque não existem vulnerabilidades, a confiança é algo natural. Na forma de confiança semiforte, a confiança surge em resposta a mecanismos de governança econômica e social que impõem custos ao comportamento oportunista – o custo de ser pego violando as normas impostas por esses mecanismos são altos. E a forma de confiança forte acontece quando o agente tem valores, padrões e princípios de comportamento que o fazem agir de maneira confiável em uma troca.

Furlang (1996) conceitua a confiança dentro do conceito econômico como um nível particular de probabilidade subjetiva com o qual um agente avalia *ex ante* que a outra parte cumprirá o acordo. Para Madhok (1995), a confiança é resultado de dois componentes, o estrutural e o social. O componente estrutural é a complementariedade dos recursos, o motivo que faz com que a participação na parceria seja benéfica. O componente social diz respeito a qualidade da relação, a percepção de equidade a longo prazo no relacionamento. Os dois componentes trabalham juntos para a construção da confiança.

Para Yee e Yeung (2002), confiança é a disposição em confiar nos atributos de um parceiro de troca. Neste contexto, a confiança é resultado de um processo, construída a partir de cinco quesitos: (1) calculativo, os compradores avaliam o custo / benefício do parceiro de troca; (2) preditivo, os consumidores preveem o comportamento futuro com base no conhecimento adquirido, seja na reputação, ações passadas em trocas já efetuadas; (3) intencionalidade, nesse processo o agente busca interpretar as palavras e o comportamento do outro agente de troca, é a percepção dos motivos do parceiro participar da troca; (4) capacidade, é a capacidade de um agente cumprir suas obrigações, sendo que a confiança aumenta se a sua competência percebida aumentar; (5) transferência, quando alguma instituição imparcial e com reputação confiável valida o agente, por exemplo, selos de qualidade, selos de procedência, fiscalização ambiental.

Fischer e Hartmann (2010) afirmam que a confiança é resultado dos relacionamentos entre os agentes. Ela é criada, reforçada ou diminuída por atividades relacionais bilaterais em uma série de trocas econômicas e sociais, ou seja, a confiança está em constante mudança e é preciso trabalhar a confiança nos relacionamentos através de ações. A frequência das transações influencia a criação da confiança, quanto mais eu me relaciono mais confiança vai existir na relação (WILLIAMSON, 1979).

Apesar das diversas definições do conceito de confiança, ela pode ser descrita como a disposição do agente assumir riscos em transações (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; FURLONG, 1996). O risco envolvido resulta da incerteza se o outro vai cumprir o acordo ou se vai aproveitar da oportunidade, ou seja, a confiança é uma construção que compreende diferentes aspectos de uma atividade econômica complexa.

Para Child et al. (2005), a confiança na cadeia agroindustrial está associada à capacidade de um agente se envolver em uma transação e comprometer seu *know-how* e/ou seus recursos com outro agente, ele faz isso com base na confiança de que o outro agente fará o mesmo e que esse não se aproveitará da oportunidade.

Relações confiáveis diminuem os riscos das transações por meio da redução da assimetria de informações no ambiente. Isto leva os agentes a apresentarem maior propensão a compartilhar informações, capacitando-os a tomar decisões mais racionais, reduzindo o efeito da racionalidade limitada e proporcionando transações mais seguras (FISCHER; HARTMANN, 2010). Assim, os agentes ficam mais dispostos a investir em ativos com especificidade e reduz o oportunismo que, por sua vez, reduz o risco observado e incentiva os

parceiros comerciais a se envolverem em trocas (BARNEY; HANSEN, 1994; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; ZANDER; BESKE, 2014).

2.2 Alianças estratégicas e confiança

O motivo que faz uma empresa participar de alianças estratégicas é compartilhar riscos e recompensas. Nesse sentido, uma empresa que não opte por participar em uma aliança estratégica teria um risco maior caso ela atue de forma isolada (DYER; SINGH, 1998; MIN et al., 2005). Essa ação requer integração, cooperação e colaboração entre todos os participantes, que passam a buscar alcançar seus objetivos em conjunto com outros agentes (AXELROD, 1984; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Para Claro et al. (2006), o esforço colaborativo entre os envolvidos em relações de troca faz com que as transações deixem de ser apenas uma simples transferência de propriedade de produtos e se torne uma troca bilateral relacional. Nessa troca bilateral relacional, os agentes realizam esforços conjuntos para atingir os objetivos mútuos, esses esforços podem ser compostos por uma combinação de planejamento conjunto e solução conjunta de problemas.

Para Astley e Fombrum (1983), o conceito de estratégia tem como base a ação coletiva e a gestão dos recursos para alcançar os objetivos em comum dos membros das redes interorganizacionais. Os autores fazem uma análise interorganizacional enfatizando a dinâmica das populações que interagem nos ambientes em que estão inseridas, destacando a importância das estratégias coletivas.

Uma aliança estratégica envolve acordos entre organizações que tem como objetivos compartilhar recursos e capacidades, minimizar custos, compartilhar riscos, para obter uma vantagem competitiva (CHAND; KATOU, 2012; GULATI, 1998; O'DWYER; GILMORE, 2018). Segundo Dyer e Singh (1998), para alcançar uma vantagem competitiva, os agentes têm que ser capazes de realizar pelo menos um dos quatro itens que proporcionam um ganho com o relacionamento. São esses: (1) investimentos em ativos específicos; (2) intercâmbio substancial de conhecimentos, incluindo o intercâmbio de conhecimentos que resultam em aprendizagem conjunta; (3) a combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, o que resulta na criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias; e (4) custos de transação mais baixos do que as alianças dos concorrentes, devido a mecanismos de governança mais eficazes.

Ziggers e Trienekens (1999) analisam as parcerias em duas perspectivas, transacional e cooperativa. Na parceria transacional, a relação é regulada por um sistema que busca tornar as transações eficientes e confiáveis, os atores são interdependentes, mas com objetivos próprios, são parcerias caracterizadas principalmente por contratos bilaterais e multilaterais. Já na parceria cooperativa, os atores se unem através de um sistema de coordenação para atingir objetivos comuns, como por exemplo, a compra de insumos em conjunto, ou criação de uma marca.

Uma aliança estratégica pode envolver uma ampla variedade de configurações de parceiros, diferentes objetivos, vários níveis de comprometimento (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2013). Essa complexidade faz com que seja encontrada diferentes definições do termo na literatura, o Quadro 1 apresenta algumas dessas definições.

Quadro 1 – Definições de Aliança Estratégica

Definições	Autores
Relações intencionais entre empresas que compartilham objetivos compatíveis e buscam benefícios mútuos.	Albers, Wohlgezogen e Zajac (2013)
Relação comercial, parceria ou coalizão entre organizações, a fim de minimizar os custos organizacionais, compartilhar riscos, agrupar pontos fortes ou integrar funções de negócios, melhorando forças competitivas, aproveitando habilidades e competências das outras organizações.	Chand e Katou (2012)
Uma variedade de parcerias entre empresas com objetivo de obter vantagem competitiva.	Culpan (2009)
Uma aliança é qualquer cooperação entre empresas que esteja entre os extremos de contratos discretos e de curto prazo e a fusão completa de duas ou mais organizações.	Contractor e Lorange (2002)
Acordos cooperativos entre duas ou mais empresas para melhorar sua posição competitiva e o seu desempenho, compartilhando recursos.	Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002)
Arranjos voluntários entre firmas envolvendo intercâmbio, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.	Gulati (1998)

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da grande quantidade de definições do termo aliança estratégica na literatura, conforme apresentado no Quadro 1, elas apresentam uma característica comum, a realização de objetivos conjuntos ou similares dos parceiros (FRANCO; HAASE, 2015).

As alianças estratégicas são acordos horizontais ou verticais, contratuais ou não, que podem envolver objetivos mútuos ou distintos entre parceiros. Neste contexto, tais parceiros fornecem os seus recursos e capacidades para obter uma vantagem competitiva e compartilhando também os riscos, enquanto mantem suas próprias identidades corporativas ou evoluem para um estágio onde se tornam uma nova empresa (BEAMISH; LUPTON, 2016; CHAND; KATOU, 2012; GULATI, 1998; O'DWYER; GILMORE, 2018; THOMPSON; SANDERS, 1998). Alguns exemplos de alianças estratégicas são os acordos de *joint ventures*, fusões, investimento de capital, licenciamento, investimento conjunto em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), relação comprador-fornecedor e arranjos interorganizacionais (ASTLEY, 1984; ASTLEY; FOMBRUN, 1983; CULPAN, 2009; DAS; TENG, 1998).

As empresas adotam alianças estratégicas como forma de lidar com ambientes incertos (JIANYU et al., 2018). Elas são ferramentas importantes para a melhoria do desempenho das empresas envolvidas, proporcionando o crescimento eficiente, aprendizagem organizacional, vantagem competitiva e economia de custo de transação (O'DWYER; GILMORE, 2018).

Ozdemir et al. (2017) classificam as alianças estratégicas em alianças horizontais e verticais. As alianças horizontais, na maioria das vezes, são formadas entre parceiros que operam no mesmo nível hierárquico (i.e., concorrentes). Eles buscam trabalhar em conjunto para obter uma vantagem competitiva. Enquanto as alianças verticais são entre parceiros em diferentes níveis hierárquicos, a montante e a jusante, como clientes, fornecedores e / ou distribuidores.

Para Eisenhardt e Schoonhove (1996), as alianças estratégicas surgem de duas maneiras. A primeira maneira é quando empresas em posições estratégicas vulneráveis precisam dos recursos. Segundo os autores, posições estratégicas vulneráveis ocorrem quando as empresas estão em situações de mercado difíceis ou estão empreendendo estratégias caras ou arriscadas. Ademais, os recursos que as empresas demandam podem ser tangíveis (por exemplo, tecnologia, insumos, ativos financeiros) ou intangíveis (por exemplo, reputação, habilidades gerenciais, marketing). Outra maneira que as alianças estratégicas surgem é quando empresas em posições fortes no mercado buscam criar oportunidades através de alianças, buscam capitalizar seus ativos.

No processo de formação de uma aliança estratégica, a seleção dos parceiros é um fator chave para o sucesso (CHAND; KATOU, 2012). De acordo com Kale e Singh (2009), os parceiros que integram uma aliança estratégica apresentam três características:

complementaridade, comprometimento e compatibilidade ou adequação. A complementaridade é a capacidade do parceiro de trazer recursos ou capacidades que os integrantes necessitam e vice-versa. O comprometimento refere-se à disposição dos envolvidos na aliança em fazer sacrifícios de curto prazo para alcançar os objetivos da aliança estratégica. E a compatibilidade é capacidade dos envolvidos na aliança funcionarem em conjunto com diferentes estilos de trabalho e culturas.

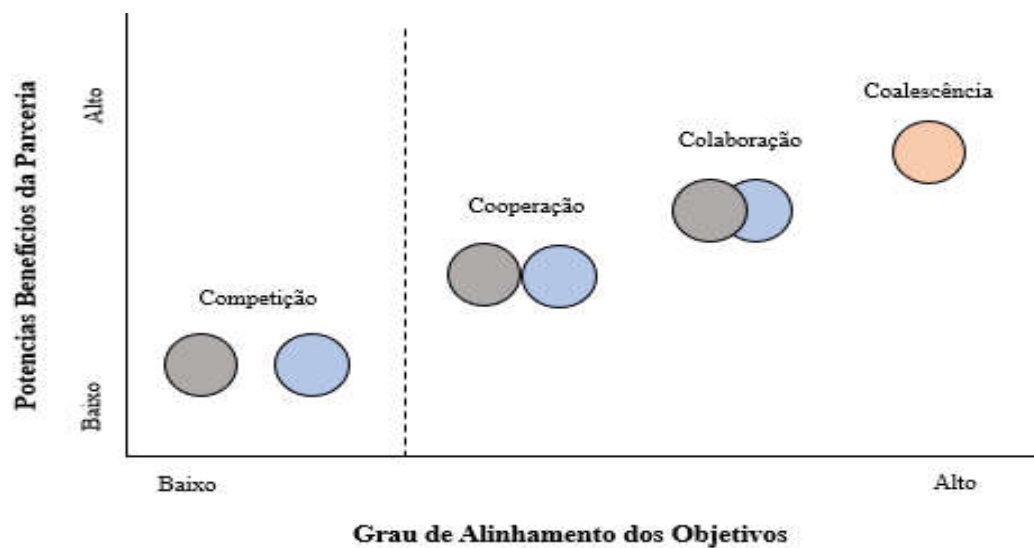
Das e Teng (1998) apresentam as orientações e objetivos dos parceiros no processo de criação de alianças estratégicas baseadas em duas dimensões chave: recursos e riscos. A dimensão de recursos aborda o que a empresa contribui para a aliança e o que ela pode ganhar com a aliança, são as trocas que envolvem tecnologias, serviços e insumos. A dimensão de risco é dividida em dois tipos: risco relacional e risco de desempenho. O risco relacional é a probabilidade de o parceiro não cumprir o acordo, envolve o comportamento oportunista. O risco de desempenho refere-se à probabilidade de a aliança estratégica não alcançar os seus objetivos estratégicos. Para Das e Teng (1998), o risco relacional está presente apenas em estratégias cooperativas ou alianças estratégicas, por serem estratégias que envolvem relacionamento entre parceiros. A confiança em alianças estratégicas pode ajudar a reduzir o comportamento oportunista, reduzindo o risco relacional, e promovendo a cooperação em relacionamentos (DAS; TENG, 1998; PARKHE, 1991; RINDFLEISCH, 2000; RING; VAN DE VEN, 1992, 1994). Shakeri e Radfar (2017) examinaram os fatores que determinam o desempenho de alianças estratégicas no contexto da indústria biofarmacêutica no Irã, e uma das conclusões dos autores é que a confiança afeta negativamente o comportamento oportunista, e o comportamento oportunista estava negativamente relacionado ao desempenho da aliança.

As empresas utilizam os parceiros existentes como fonte de informação sobre os potenciais parceiros. Eles buscam referências dos novos parceiros nos laços existentes para criação de novas alianças estratégicas, funcionando como uma rede social (*social network*) entre os envolvidos (GULATI, 1998). Para Gulati (1998), uma rede social criada por alianças estratégicas colabora para o desenvolvimento da confiança, que pode ocorrer de duas maneiras. Primeiro, os parceiros envolvidos nas alianças estratégicas servem como referências, os parceiros indicam outros parceiros que eles confiam. Em segundo lugar, a aliança estratégica motiva o bom comportamento, a possibilidade de o parceiro sofrer

sanções, perder reputação, ou deixar de realizar negócios por se comportar oportunisticamente aumenta a confiança.

De acordo com Thompson e Sanders (1998), a confiança e o respeito mútuo são itens necessários para que um relacionamento de parceria seja bem-sucedido. Os autores descrevem quatro estágios das parcerias que existem entre duas empresas com base nos potenciais benefícios decorrentes da parceria e o grau de alinhamento de seus objetivos estratégicos, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Estágios de Parceria



Fonte: Adaptado de Thompson e Sanders (1998).

Na Figura 1, o primeiro estágio de parceria entre duas empresas é a competição, onde não existe parceria, apenas negociações de curto prazo, com baixa confiança e o risco não é compartilhado. O segundo é a cooperação, através dos objetivos da parceria os objetivos individuais serão alcançados, a confiança é limitada e o risco compartilhado. No terceiro estágio, a colaboração, as partes vão além de apenas trabalhar em direção aos objetivos do projeto, elas buscam melhorias em longo prazo, a confiança neste estágio é maior. O último estágio de parceria, coalescência, acontece o alinhamento total de objetivos entre os parceiros e as duas empresas se tornam se uma nova empresa. O grau de confiança cresce conforme o estágio da parceria vai evoluindo (THOMPSON; SANDERS, 1998). Segundo Yabarra e Turk (2009), o grau de confiança entre os parceiros de uma aliança estratégica é um fator crítico para determinar o sucesso da aliança.

De acordo com Bachmann (2002), independente da forma de organização das instituições (arranjos, sistemas integrados, etc) a questão de como integrar expectativas e interações de diferentes atores estão no foco da gestão de qualquer organização e uma forma de alcançar esse objetivo é através da confiança. A confiança é um elemento essencial para as transações de mercado, sendo que os diferentes níveis de risco e confiança explicam as estruturas de governança das transações (WILLIAMSON, 1979, 1985).

Para Beccerra e Gupta (1999), a confiança é um elemento-chave do capital social e tem sido diretamente relacionada a resultados sociais desejáveis, como desenvolvimento da sociedade, desempenho individual e de grupo e variáveis tradicionais do processo gerencial, como conflito, comprometimento e cooperação. A confiança é um elemento crítico nos relacionamentos entre unidades, ao mesmo tempo em que ela pode ser gerenciada por meio de arranjos organizacionais ela também promove a cooperação interorganizacional (BECCERRA; GUPTA, 1999; RING; VAN DE VEN, 1994; WICKS; BERMAN; JONES, 1999).

Uma forma de desenvolver a confiança na cadeia agroindustrial é através de aliança estratégica. Estas alianças estratégicas buscam criar ambiente de cooperação entre os elos da cadeia em que os atores buscam alcançar seus objetivos em conjunto ao invés de individualmente (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). A maneira como as instituições organizam suas relações, formais e informais, adotando estratégias para coordenar as cadeias, reduzem as incertezas e diminuem os custos de transação, criando um ambiente estável por um determinado período (ASTLEY; FOMBRUN, 1983; WATANABE; BIJMAN; SLINGERLAND, 2012).

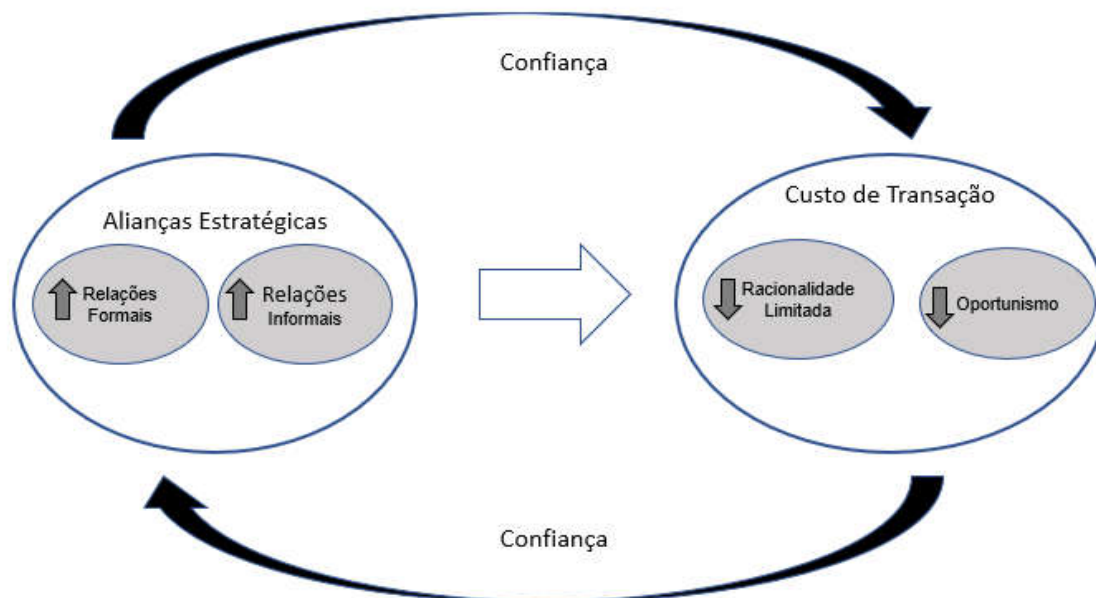
Nas relações informais, os atores que integram uma rede de relacionamento são influenciados por valores, normas sociais e/ou cooperativas, objetivos comuns e um ambiente que encoraja o comportamento cooperativo e limita o oportunismo (HUANG; CHENG; TSENG, 2014). O oportunismo é controlado através dos efeitos de transações repetidas, reputação, dependência mútua e normas sociais incorporadas em locais geográficos particulares ou grupos sociais (GEREFFI; STURGEON; HUMPHREY, 2005). A confiança em relações informais pressupõe que os parceiros podem confiar que todos envolvidos na relação irão agir de boa-fé, de maneira a manter a parceria, em vez de se comportar de maneira oportunista (LIU; LUO; LIU, 2009).

As relações informais colaboram para reduzir os custos de transação nas relações de trocas, já que os envolvidos nas operações não gastam com contratos, monitoramento, adequação de contratos. Por suas ações serem baseadas em normas e valores, o comportamento oportunista é controlado e os agentes envolvidos em relacionamentos informais de troca exibem um maior compromisso com a parceria (DAS; TENG, 2000; DYER; CHU, 2003; LIU; LUO; LIU, 2009; WILLIAMSON, 1985).

No caso das relações formais, elas são regidas por contratos, regras e procedimentos formais, onde as obrigações e os direitos dos envolvidos são detalhados por escrito (LIU; LUO; LIU, 2009). As relações formais podem assumir um espectro de modalidades que incluem mercados *spot*, alianças estratégicas, parcerias contratuais e integração vertical. Os relacionamentos formais apresentam um custo de transação maior que o informal por causa do custo de redigir contratos, monitorar seu cumprimento e a adequar o contrato. A confiança atua no relacionamento formal promovendo a cooperação entre os parceiros, eles participam de uma aliança confiando que o parceiro não irá agir de forma oportunista (DAS; TENG, 1998; PARKHE, 1991; RINDFLEISCH, 2000; RING; VAN DE VEN, 1992, 1994).

A Figura 2 representa o modelo teórico deste estudo. A confiança é um item necessário para formação de alianças estratégicas, ela incentiva os agentes a participarem de trocas e cooperarem (DAS; TENG, 1998; DYER; CHU, 2003; PARKHE, 1991; RINDFLEISCH, 2000; RING; VAN DE VEN, 1992, 1994; THOMPSON; SANDERS, 1998). As alianças estratégicas proporcionam o aumento da confiança entre os integrantes da aliança, a redução do oportunismo e da racionalidade limitada, reduzindo assim os custos de transação (BARNEY; HANSEN, 1994; DAS; TENG, 1998; DYER; CHU, 2003; FURLONG, 1996; PARKHE, 1991; RINDFLEISCH, 2000; RING; VAN DE VEN, 1992, 1994; UZZI, 1997).

Figura 2 - Modelo Teórico Proposto



Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme mostrado na Figura 2, este modelo teórico propõe que a confiança fomentará a formação de alianças estratégicas, e que as alianças estratégicas aumentarão a confiança entre os parceiros do SAG e isso reduzirá a racionalidade limitada e o oportunismo para os envolvidos na aliança estratégica e quando maior a confiança mais dispostos os parceiros estarão dispostos a participar de alianças. Reduzindo os custos de transação através das alianças estratégicas os parceiros terão maior confiança na aliança estratégica.

2.3 Descrição do Sistema Agroindustrial (SAG)

O trabalho de Davis e Goldberg (1957) é considerado um marco no desenvolvimento do conceito de agronegócio, pois até início dos anos 1960 a agricultura era tratada como um setor isolado (ZYLBERSZTAJN, 2017). Para Davis e Goldberg (1957), a cadeia agrícola funciona como uma rede de agentes econômicos, onde se relacionam em um conjunto de operações e transações que vão desde a produção de insumos até o consumo dos produtos agroindustriais.

Segundo Zylberzajn (2017), a teoria da Nova Economia Institucional (NEI) contribuiu para o desenvolvimento do conceito de agronegócio, que passou a considerar o papel das

instituições nos estudos do agronegócio. Através da NEI, os estudos sobre agronegócio abordaram os custos de transação, contratos, direitos de propriedade, considerações de conhecimento e recursos e a relevância do marco institucional.

Ainda na conceitualização ligada ao agronegócio, surge o termo cadeia, que é um conjunto de atividades inter-relacionadas que, são tipicamente organizadas em sequências de etapas, consistindo na soma de todas as atividades envolvidas no processo de produção agrícola, conforme a Figura 6. Fazem parte destes processos os agentes responsáveis pelos insumos, produção, processamento, distribuição, etc. A cadeia agroindustrial é composta por processos de transmissão de informações, estímulos e controles que guiam os movimentos dos agentes que a compõem. Essas transações entre os agentes envolvem custos de transações (DAVIS; GOLDBERG, 1957; ZYLBERSZTAJN, 2005, 2017).

Figura 3 - Modelo de uma Cadeia Produtiva Agroindustrial



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Zylbersztajn (2005).

Para Farina (2002), o conceito de Sistema Agroindustrial (SAG) é algo mais amplo que o processo de produção agrícola, pois envolve aspectos de coordenação e organização de cadeia produtiva, como, por exemplo, a adoção de contratos formais e informais, estratégias cooperativas e estruturas de governança. Uma cadeia é influenciada por aspectos sociais e econômicos. A forma como os agentes se relacionam funcionam como uma forma de organização do sistema, um mecanismo de coordenação (DAVIS; GOLDBERG, 1957; SILVA; SOUZA FILHO, 2007; ZYLBERSZTAJN, 2005, 2017).

A cadeia tem como objetivo criar um sistema que responda às necessidades dos consumidores, para conseguir responder essas necessidades, os atores da cadeia precisam buscar continuamente inovações em produtos, processos e formas de cooperação (NAIK; SURESH, 2018). De acordo com Batalha e Silva (2012), a gestão do SAG envolve a capacidade de atender as necessidades do consumidor, fornecer produtos com um nível

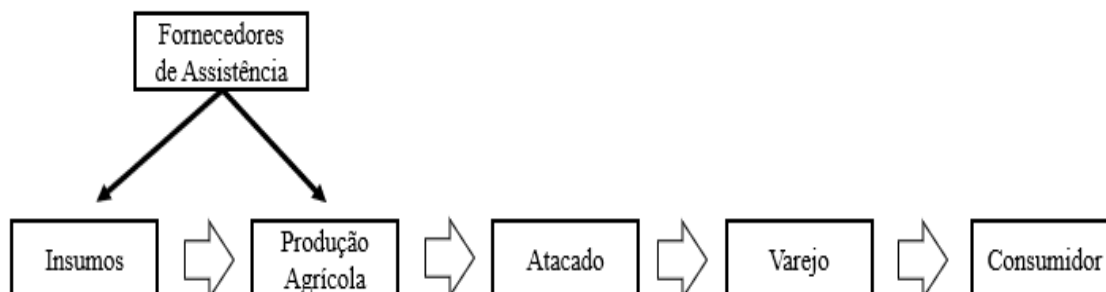
adequado de qualidade e preço, e mecanismos eficientes de coordenação do sistema. Para a realização desse trabalho será adotado o conceito de SAG, pois o trabalho busca uma análise de fatores que vão além do conceito de cadeia.

O agronegócio é um setor importante para o desenvolvimento econômico do Brasil. Em 2017 o setor representou 21,58% PIB brasileiro (CEPEA; CNA, 2017). O tomate se destaca no cenário agrícola do Brasil, em 2016 a produção de tomate para indústria foi responsável por movimentar perto de R\$ 3,2 bilhões (TREICHEL et al., 2016). A estimativa de produção do tomate para 2018 é de 4,5 milhões de toneladas, aumento de 3,1% em relação a 2017, sendo o estado de Goiás é o maior produtor do fruto com uma participação de 32 %, seguido por São Paulo com 20,8% (IBGE, 2018). O tomate apresenta duas cadeias produtivas, o tomate de mesa e o tomate industrial.

A comercialização do tomate industrial acontece através de contratos entre os produtores e as indústrias processadoras. Para o tomate de mesa, a comercialização acontece com diferentes elos, atacado, varejo, cliente final, sendo uma cadeia desorganizada e mais dinâmica (LOURENZANI; SILVA, 2004; TREICHEL et al., 2016; WIERSINGA et al., 2013).

O tomate cereja se configura em tomate de mesa, com algumas diferenças da cadeia do tomate de mesa propriamente dita. Conforme é mostrado na Figura 7, a cadeia produtiva do tomate cereja consiste em um produtor que compra insumos (sementes, adubos, pesticidas, estufas). As empresas de assistência técnica que fornecem o serviço de consultoria para produção do tomate cereja (Embrapa, empresas de sementes, Emater, consultor). Dependendo da forma de negociação, o produtor pode vender o tomate para o atacado ou pode ir diretamente para o varejo, que vai vender para o consumidor final. De acordo com o Wiersing et al. (2013), o mais comum na comercialização de tomate cereja é a venda direta de produtores para varejistas. Uma característica do cultivo de tomate cereja é que a sua produção acontece principalmente em estufas (WIERSINGA et al., 2013).

Figura 4 - Cadeia Produtiva do Tomate Cereja



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Wiersing et al. (2013).

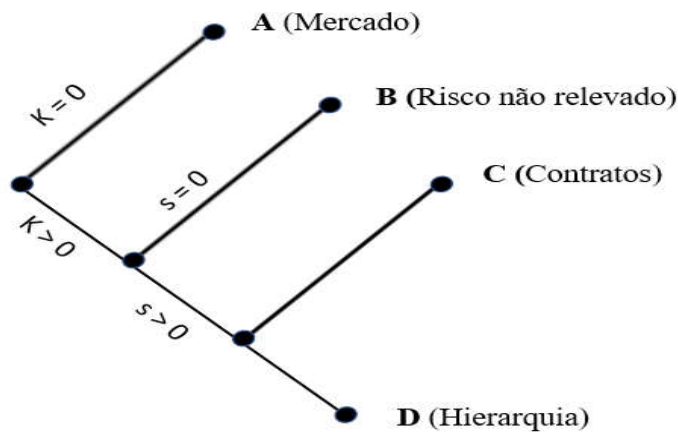
De acordo com Asci et al. (2014), a produção de tomate envolve riscos, sendo os principais os riscos de produção, preço e custo. De acordo com os autores, a produção em estufas reduz alguns desses riscos. Isso se deve ao fato de a produção em estufa permitir o direcionamento do tempo de colheita para período em que os preços são altos. Além disso, o ambiente controlado reduz o risco de perdas decorrentes de problemas climáticos. Mas as estufas apresentam altos custos de investimento inicial, altos custos operacionais e práticas de produção intensivas em uso de energia.

O SAG do tomate cereja é composto de diversas transações, e essas transações estão sujeitas a diferentes formas de governança. Williamson (1991) apresenta três formas diferentes de governança, mercado, hierarquia e híbrido, que tem como objetivo reduzir os custos de transação. Na forma de governança mercado, as trocas são determinadas pelo preço dos produtos e serviços, e na forma hierárquica as relações de troca são determinadas por autoridade e comando. E a forma híbrida de governança, há uma estrutura intermediária que busca reduzir os custos de transação através de relacionamentos cooperativos, como por exemplo, as alianças estratégicas (WILLIAMSON, 1991).

Um modelo que representa as escolhas das estruturas de governança foi proposto por Williamson (2002). Nesse modelo, as transações serão realizadas com base em dois elementos (k, s), onde k refere-se aos ativos específicos, e s às salvaguardas. Esses elementos irão determinar as escolhas da forma de estrutura de governança, conforme mostra a Figura 5. O nó A apresenta uma estrutura de mercado, onde as transações realizadas não envolvem ativos

específicos ($k=0$), pois os bens ou serviços são genéricos, e as salvaguardas são desnecessárias ($s=0$). Quando as transações envolverem ativos específicos ($k>0$), os agentes terão três opções, nós B, C e D. O nó B apresenta os riscos não considerados pelos agentes nas transações, o agente não pode ou não deseja fornecer uma salvaguarda ($s=0$). No nó C e D existem salvaguardas ($s>0$), sendo que no nó C os agentes se relacionam interfirmas e fornecem salvaguardas ($s>0$) para as transações, enquanto que no nó D a firmas optam pela integração vertical (WILLIAMSON, 2002).

Figura 5 – Esquema Contratual



Fonte: Williamson (2002)

Com o objetivo de reduzir o risco e o oportunismo que envolvem transações no SAG, os agentes adotam estruturas de governança proposta por Williamson (2002), que vão de transações via mercado à integração vertical. No caso de produtos agrícolas como o tomate cereja, os investimentos em estufas, mão de obra especializada, fornecimento de produtos, perecibilidade induzem a utilização de contratos ou a integração vertical para reduzir o risco e o oportunismo da SAG do tomate cereja (SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; SCRAMIM; BATALHA, 2012; WILLIAMSON, 1993; ZYLBERSZTAJN, 2005).

3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a caracterização da pesquisa e os procedimentos para a sua realização. Esta seção está dividida em duas subseções: (1) delineamento do estudo, que situa o tipo e a estratégia de pesquisa que foi utilizada; (2) métodos e técnicas de coleta do material empírico e análise, que descreve como foi implementado esse trabalho.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa emprega a abordagem qualitativa-descritiva, buscando informações a partir do ponto de vista dos participantes (CRESWELL, 2007). A pesquisa qualitativa tem como característica o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural (GODOY, 1995). De acordo com Augusto et al. (2013), a metodologia qualitativa permite compreender os fenômenos comportamentais que abrangem a temática da ECT, sendo ela adequada para a identificação, caracterização e compreensão desses fenômenos. A ECT é utilizada frequentemente para analisar o setor agrícola, um setor que apresenta uma complexidade de arranjos institucionais e transações (ANASTASIADIS; POOLE, 2015; LOURENZANI; SILVA, 2004). Diante disso, a pesquisa qualitativa foi utilizada para analisar de que maneira a confiança pode influenciar no estabelecimento e a manutenção de alianças estratégicas no SAG do tomate cereja no estado de Goiás.

Segundo Triviños (1987), os estudos descritivos buscam expor os fatos e fenômenos de uma determinada realidade elucidando a forma como tais fatos e fenômenos se apresentam. Segundo o autor, são formas de estudos descritivos: análise documental, estudo descritivo e correlacional, estudos causais comparativos ou estudos *post facto* e estudo de caso.

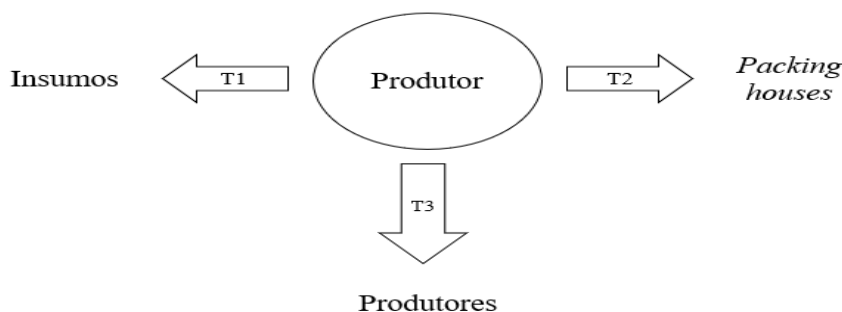
O estudo de caso contribui para compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo apropriado para pesquisas que buscam examinar acontecimentos contemporâneos, sobre os quais os pesquisadores não têm controle (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; YIN, 2001). De acordo com Triviniões (1987), a grande vantagem do estudo de caso é fornecer conhecimento aprofundado da realidade estudada e, com base nos resultados da pesquisa, possibilitar a formulação de hipóteses para pesquisas futuras.

3.2 Métodos e técnicas de coleta e análise de dados

O uso da abordagem de estudo de caso possibilita examinar acontecimentos contemporâneos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, permitindo-o compreender os motivos que levam a determinadas escolhas e decisões, visualizar aspectos e variáveis que a literatura ainda não retratou e lidar com uma ampla variedade de evidências (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2001).. O estudo de caso se encaixa no objetivo dessa pesquisa de construir um entendimento sobre a confiança em alianças estratégicas no SAG do tomate cereja no Estado de Goiás. As informações foram obtidas por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com treze produtores do SAG tomate cereja no Estado de Goiás. A entrevista semi-estruturada parte de perguntas básicas, apoiada no referencial teórico, e a medida que se recebe as respostas do entrevistado, vão surgindo novas perguntas fruto das respostas fornecidas pelos entrevistados (TRIVIÑOS, 1987).

Diferentes objetos foram consideradas dentro de uma unidade de análise primária (YIN, 2001). Mais especificamente, foi adotado o estudo de caso apresentado na Figura 6. A unidade de análise primária são as alianças estratégicas adotadas pelos produtores de tomate cereja em Goiás, com base nas relações T1, T2 e T3 e, por meio da ECT e da teoria que explica a confiança, compreender as alianças estratégicas adotadas dentro da SAG do tomate cereja na visão do produtor.

Figura 6 – Design da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Os participantes foram selecionados a partir de uma identificação prévia de onde se situam no estado de Goiás. Para identificar os participantes, antes do trabalho de campo, foi

realizado um contato direto com fornecedores de assistência técnica aos produtores de tomate cereja e com professores da Escola de Agronomia da Universidade Federal de Goiás.

Para seleção dos participantes, foi utilizada a técnica *snowball sampling* ou amostragem de referência em cadeia. De acordo com Biernacki e Waldorf (1981), a técnica *snowball sampling* produz uma amostra de estudo através das indicações feitas entre pessoas, uma rede social. Nessa técnica, os primeiros entrevistados indicam outras pessoas que poderiam participar ou contribuir com a pesquisa. O primeiro contato com os produtores foi realizado através de contato telefônico e *WhatsApp* para convidá-los a participar da entrevista. Aceitando a entrevista, o dia, o local e o horário de cada entrevista foi marcado com base na disponibilidade do produtor. No momento da entrevista, foi entregue uma carta de apresentação da pesquisa para todos participantes (Apêndice A).

As entrevistas foram realizadas no formato semiestruturada com base em um roteiro pré-estabelecido de perguntas (Apêndice B), mas adaptável ao entrevistado, possibilitando a inclusão de novas perguntas ou a retiradas de outras. No ato das entrevistas, que ocorreram entre os dias 23 de fevereiro e 04 de maio de 2019, foi solicitado aos participantes da entrevista a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, declarando que estão de acordo com os termos do estudo e concordam com a sua participação no projeto de pesquisa (Anexo A). Todos os entrevistados autorizaram a gravação da entrevista. A gravação dos áudios tem o objetivo de garantir maior fidedignidade na coleta e análise das informações e com isso possibilitar uma melhor interpretação dos dados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

A observação não participante foi utilizada como outra fonte de evidência para entender a dinâmica da cadeia. De acordo com Hayashi Junior et al. (2006), a observação não participante pode ser caracterizada como, por exemplo, conversas informais, visita às partes produtivas da empresa e compra do produto. O objetivo da observação não participante é o uso de mais de uma fonte de informações, dando ao pesquisador a possibilidade de observar situações que não são relatadas pelos entrevistados (YIN, 2001).

O roteiro de entrevista foi elaborado com base no referencial teórico dessa pesquisa, sendo dividido em dois blocos: (1) caracterização dos participantes; e (2) perguntas sobre os elementos aliança estratégica, confiança e custos de transação. Para a construção do roteiro de entrevista e análise dos resultados obtidos foram estabelecidas as categorias *a priori*, elas foram deduzidas com base no referencial teórico da pesquisa, conforme o Quadro 2.

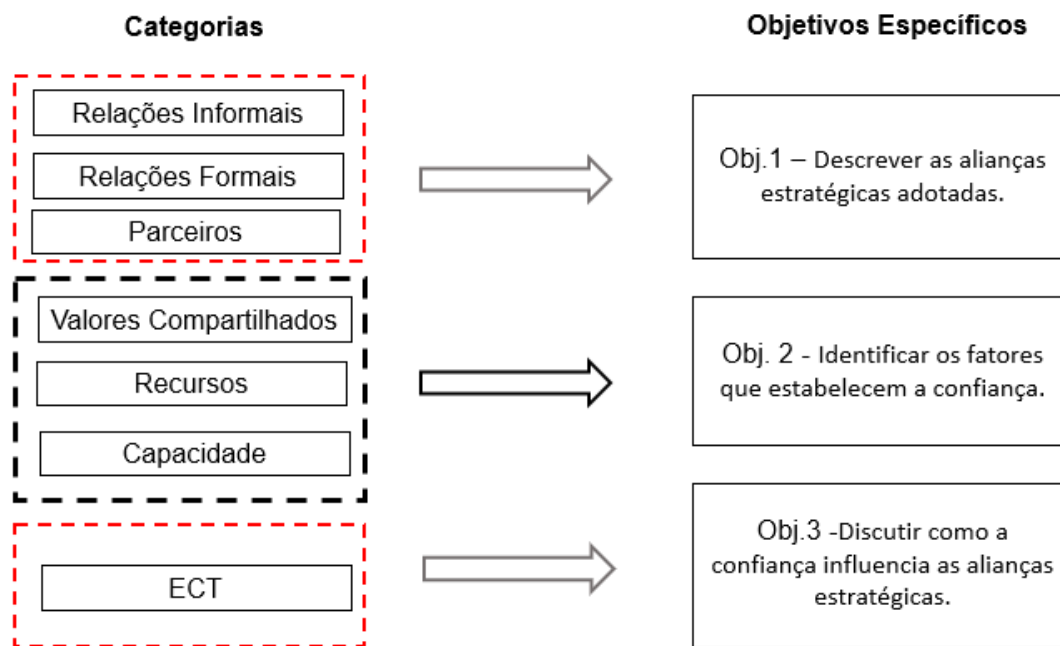
Quadro 2 – Descrição e Análise das Categorias

Categoria	Análise	Autores	Questões
Relações Informais	Como são as alianças estratégicas informais adotadas pelos agentes do SAG do tomate cereja.	Das e Teng (2000), Dyer e Chu(2003), Huang, Cheng e Tseng (2014), Liu, Luo e Liu(2009) e Williamson(1985)	1 e 2
Relações Formais	Como são as alianças estratégicas formais adotadas pelos agentes do SAG do tomate cereja.	Child, Faulkner e Tallman (2005), Das e Teng (1998), Dyer e Chu(2003) e Eisenhardt e Schoonhove(1996).	1 e 2
Parceiros	Como a confiança em um parceiro influencia na formação de uma aliança estratégica.	Barney e Hansen(1994), Dyer e Chu(2003), Kale e Singh(2009) e Uzzi(1997).	3
Valores Compartilhados	Como os valores, as experiências, a cultura, interações, influenciam na confiança.	Barney e Hansen(1994), Gulati(1998), Williamson(1979) e Yee e Yeung(2002).	4, 5 e 6
Recursos	Como é a interdependência dos recursos em termos de confiança e motivação para o estabelecimento de uma aliança.	Chand e Katou (2012), Das e Teng (1998), Dyer e Singh (1998) Eisenhardt; Schoonhove (1996) Gulati(1998), Madhok(1995) e O’Dwyer e Gilmore(2018).	7
Capacidade	Como a capacidade de um agente pode gerar confiança, a sua reputação.	Child et al. (2005), Dyer e Singh (1998) e Yee e Yeung(2002).	8
ECT	Como confiança em alianças estratégicas reduz a racionalidade limitada e o oportunismo, proporcionando a formação e a manutenção da aliança estratégica.	Dyer e Chu(2003), Furlong(1996), Galaskiewicz(2011), Gereffi et al.(2005), Williamson(1979, 1985) e Uzzi(1997).	9 e 10

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 7 apresenta o esquema de como as categorias elaboradas a priori estão alinhadas aos objetivos da pesquisa.

Figura 7 - Categorias versus Objetivos Específicos



Fonte: Elaborada pela autora.

Após a definição do roteiro de entrevista, foi feito uma entrevista piloto com um produtor de tomate cereja localizado em Nerópolis-GO, com o objetivo de testar o roteiro de perguntas. A partir da entrevista piloto, foram realizadas algumas mudanças nas perguntas, como alteração do vocabulário utilizado, e exclusão ou inclusão de novas perguntas.

Para a análise do material empírico, foi utilizado o método de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que busca compreender o que está por trás das palavras. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo se organiza em três diferentes fases:

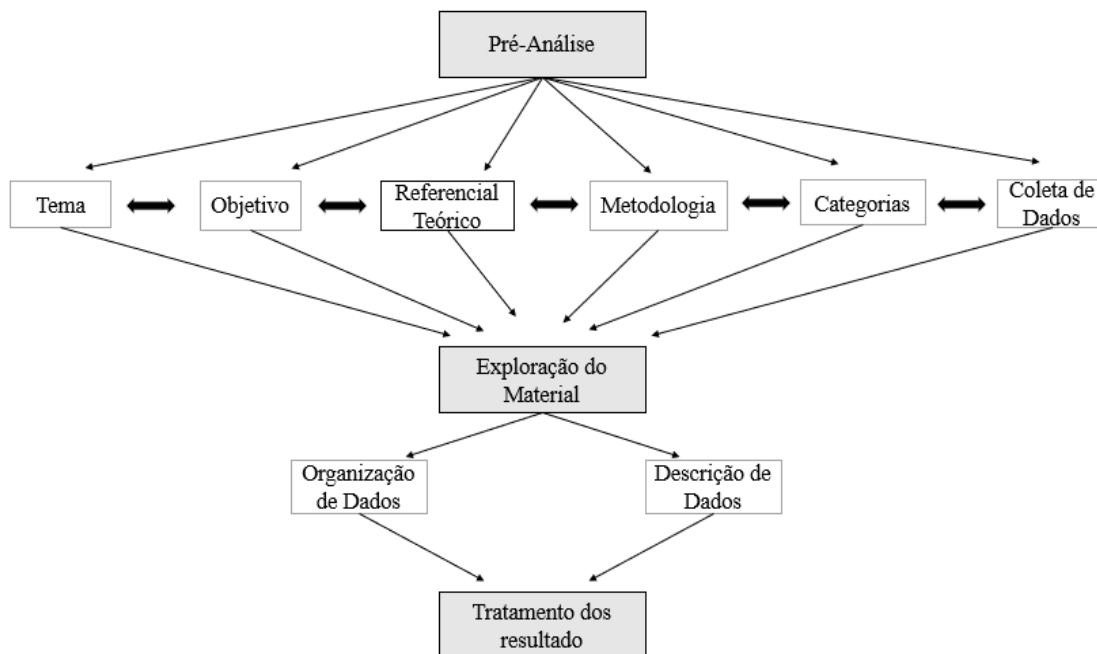
1) Pré-análise: É a fase da organização, que tem por objetivo tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais. Geralmente, essa organização engloba três etapas: a escolha dos documentos a serem submetidos a análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final, essas etapas se relacionam na sua formulação;

2) A exploração do material: Esta é a fase da descrição analítica, onde o material coletado (material textual) é submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses, objetivos e referenciais teóricos. São realizados procedimentos de codificação, classificação, em função de regras previamente formuladas;

3) Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: Nesta etapa os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. A partir dos resultados, são propostas inferências e interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

Utilizando Bardin (2009) como base para a análise de conteúdo, a pesquisa foi construída nas três etapas básicas, conforme a Figura 8. Na fase 1 de Pré-Análise, definiu-se o tema de pesquisa, os objetivos, o referencial teórico, a metodologia, a categorização que vai fundamentar a interpretação final, e como será realizado a coleta do material empírico. Na fase 2, de Exploração do Material, foi realizada a organização e descrição do material empírico coletado, através de procedimentos de codificação, classificação, em função de regras previamente formuladas. Na fase 3, de Tratamento dos Resultados, foi efetuada a inferência e a interpretação dos resultados, a partir do referencial teórico, visando responder aos objetivos dessa pesquisa.

Figura 8 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bardin (2009).

A análise do material empírico foi realizada com o auxílio do *software* NVivo®, que permite a análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude). O NVivo é projetado para ajudar a organizar, analisar e encontrar informações em dados qualitativos como entrevistas.

No caso dessa pesquisa, o programa possibilitou o agrupamento de textos por categorias estabelecidas *a priori*, permitindo trabalhar com o material empírico e as categorias de diversas formas, incluindo as informações a partir dos atributos das categorias, agrupando e operando uma diversidade de informações que tinham algo em comum. Uma vantagem na utilização do *software* nesta pesquisa foi a possibilidade realizar mudanças nos documentos com que estava trabalhando, sendo possível acrescentar, modificar, ligar e cruzar dados. O NVivo foi utilizado como apoio para pesquisa, sendo que as análises foram realizadas pela pesquisadora conforme as categorias estabelecidas *a priori*, estabelecidas com base no referencial teórico, sendo o NVivo uma ferramenta utilizada para facilitar a organização e a análise do material empírico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados relacionados ao estudo empírico com cinco casos investigadas na pesquisa. Inicialmente apresenta-se uma caracterização dos entrevistados e das alianças estratégicas adotadas em cada caso. Com o objetivo de manter o anonimato dos entrevistados, optou-se por utilizar siglas, E1 a E13. E a fim de manter o anonimato da empresa citada pelos entrevistados ela foi nomeada como Empresa X. Por fim, é apresentada uma análise do material empírico coletado sobre os aspectos de confiança relacionados as alianças estratégicas presentes no SAG do tomate cereja, inserindo nesses elementos a lógica da ECT.

4.1 Caracterização dos entrevistados

O estado de Goiás tem uma área de 340.125,715 km², é o sétimo estado do Brasil em extensão e uma população estimada de 6.921.161 de pessoas (IBGE, 2019). A maioria das propriedades rurais que foram visitadas para realizar as entrevistas está localizada perto da cidade de Goiânia, em média 52 da capital do estado, Goiânia (figura 9).

Figura 9 - Mapa de Goiás e localização dos casos



Fonte: Elaborado pela autora.

A propriedade rural localizada em Hidrolândia, propriedade própria, produz tomate cereja desde 2017. A propriedade possui uma área de 2 hectares, sendo utilizado mil metros quadrados para produção de tomate cereja em estufa. Na propriedade são produzidas outras hortaliças. A produção é toda orgânica, sendo o diferencial da empresa. O entrevistado E1 é produtor e socio-proprietário do empreendimento, e é a primeira geração da família que está produzindo tomate cereja, o E1 tem doutorado, idade de 32 anos, sexo feminino. A E1 faz parte da Associação para o Desenvolvimento da Agropecuária Orgânica (ADAO-GO), a ADAO é uma entidade civil, sem fins lucrativos, que promove a produção e comercialização de produtos orgânicos. Essa associação promove a divulgação dos produtos orgânicos e organiza feiras para a comercialização dos produtos. Essa parceria entre os produtos de orgânicos através da associação permite ao grupo a criação de uma marca de confiança, através da certificação de produtos orgânicos que a ADAO promove, valorizando o produto orgânico. Essa associação que E1 faz parte permite que ela comercialize seus produtos nas feiras organizadas pela ADAO, sendo esse o principal canal de venda da E1.

A propriedade rural localizada em Nerópolis-GO, arrendada, com 62,92 hectares, utiliza 1 hectare para produção de tomate cereja em estufa desde 2007. A entrevistada E2 é a proprietária e gestora da empresa, possui curso superior, tem 46 anos, sexo feminino, é a primeira geração da família que trabalha com tomate cereja. E2 começou produzindo tomate cereja por influência de familiares que estavam aderindo ao projeto de tomate PRODUTO X da EMPRESA X no estado de Goiás, e viu uma oportunidade no mercado. O início da produção foi através do sistema integrado, mas os lucros não estavam sendo satisfatórios, então o E2 não viu vantagens em continuar fazendo parte desse sistema por conta dos valores que eram pagos no tomate cereja e começou a comercializar o seu tomate por conta própria. Como venda de tomate cereja ainda continuava insuficiente, E2 decidiu desenvolver outro produto para complementar a renda, o molho de tomate cereja. Hoje E2 produz tomate cereja, compra de outros produtores e beneficia o produto na sua *packinghouse*, colocando uma marca própria, embalando o tomate e produzindo molhos de tomate cereja.

A propriedade rural localizada em Bela Vista de Goiás-GO, própria, com 2 hectares, utiliza 1,6 hectares para produção de tomate cereja, produção em estufa e campo. O entrevistado E3 é sócio-proprietário, possui curso superior, tem 46 anos, sexo masculino, primeira geração da família que trabalha com tomate cereja, trabalhou com tomate cereja fornecendo assistência técnica por quase 10 anos e começou a produzir em 2018. Ele tem uma

parceria com uma *packinghouse*, onde entrega seu produto para a empresa que coloca a marca e comercializa os produtos nas Centrais de abastecimento de Goiás S/A - CEASA-GO, o proprietário dessa empresa é o sócio dele na produção de tomate cereja.

A propriedade rural localizada em Aparecida de Goiânia-GO, arrendada, com 1 hectare, utiliza 0,3 hectare para produção do tomate cereja, produção em estufa. O entrevistado E4, sócio-proprietário, possui curso superior, tem 30 anos, sexo masculino, primeira geração da família que produz tomate cereja, começou a produzir em 2018. E4 se dedica integralmente a atividade de produção do tomate cereja. A decisão de produzir tomate cereja foi tomada com base em um plano de negócio realizado para uma pós-graduação. A comercialização do tomate cereja é através de contratos informais, com base na confiança, existindo uma flexibilidade no relacionamento.

A propriedade rural localizada em Nerópolis-GO, própria, com 3 hectares e utiliza toda a área para produção de tomate cereja de campo. O entrevistado E5, proprietário, possui ensino médio, tem 25 anos, sexo masculino, primeira geração da família que produz tomate cereja. Como a produção do tomate cereja acontece durante o período de abril a novembro, E5 utiliza o restante do período para produzir outras hortaliças. O E5 tem uma parceria informal com um atravessador que é responsável por realizar a venda da sua produção no Ceasa de Goiás, esse atravessador que influenciou ele a produzir o tomate cereja.

A propriedade rural em Nerópolis-GO, própria, 8 anos que produz o tomate cereja, fazenda com 45 hectares, utiliza 0,4 hectare para produção do tomate cereja em estufa. O entrevistado E6, proprietário, sexo masculino, 41 anos, curso superior, primeira geração da família que produz tomate cereja, não se dedica integralmente a produção do tomate cereja, ele trabalha também a produção de Gado de Corte e gestão da fazenda. A comercialização do tomate cereja acontece na entrega para supermercados e *packing house*. Não tem contrato, a entrega é realizada toda na confiança.

A propriedade rural localizada em Goiânia-GO, tratada, arrendada, com 2 hectares, utiliza a 1,2 hectares para produção de tomate cereja em estufas, é a única atividade da propriedade, produz tomate cereja há 4 anos. O E7, sócio-proprietário, tem curso superior, 30 anos, sexo masculino, é a primeira geração da família que está produzindo o tomate cereja. E7 se dedica apenas a produção, por não querer se preocupar com a comercialização fez uma parceria de fornecer toda a sua produção para o *packing house*.

A propriedade rural localizada em Hidrolândia, propriedade própria, produz tomate cereja desde 2017, a propriedade possui uma área de 1,2 hectares, sendo utilizado 0,9 hectare para produção de tomate cereja em estufa e campo, a propriedade se dedica a produção de produtos orgânicos. A entrevistada E8, sócia-proprietária, possui curso superior, 52 anos, sexo feminino, é a primeira geração da família que produz tomate cereja. A E8 não se dedica integralmente a produção de tomate cereja, ela utiliza a propriedade para produzir outras hortaliças orgânicas e foi devido à procura dos clientes pelo tomate cereja que foi percebida uma oportunidade na produção do tomate cereja orgânico. Como a E8 não tinha conhecimento sobre a produção de alimento e nem com produtos orgânicos, ela se associou a ADAO-GO para adquirir esse conhecimento e ter um apoio na comercialização dos produtos.

A propriedade rural localizada em Leopoldo de Bulhões-GO, própria, com 1 hectare, sendo ela toda utilizada para produção de tomate cereja. O entrevistado E9, socio-proprietário, ensino superior incompleto, 50 anos, sexo masculino, é a primeira geração da família que trabalha com a produção de tomate cereja em estufa. Apesar do E9 ser a primeira geração da família que trabalha com tomate cereja, a família tem mais de 30 anos em experiência com produção de tomate convencional e com comercialização no Ceasa-GO. A produção do tomate cereja foi iniciada para aproveitar uma área rural que não estava sendo utilizada e gerando custos de manutenção e através de amigos que apresentam o sistema integrado da EMPRESA X, ele, em conjunto com os irmãos que são sócios também da empresa que atua no Ceasa-GO, decidiram produzir o tomate cereja. O E9 aproveita toda sua estrutura e conhecimento de comercialização do tomate convencional no Ceasa-GO para comercializar o tomate cereja. Apesar do E9 ter iniciado a sua produção através do sistema integrado da EMPRESA X ele não faz mais parte do sistema. No sistema ele tinha apenas a opção de produzir e ele desejava comercializar seus produtos. O E9 é proprietário de uma *packing house* que embala o tomate e acrescenta ao produto uma marca própria, agregando valor ao produto. Ele também é socio de outro produtor de tomate cereja que entrega a produção para ele e compra tomates cerejas de outros produtores.

Propriedade rural localizada em Rio Verde-GO, arrendada, com 5,84 hectares, sendo utilizado 2 hectares para produção de tomate cereja em estufa. O entrevistado E10, proprietário, possui ensino fundamental, 49 anos, é a primeira geração da família que trabalha com tomate cereja. O E10 trabalhou durante oito anos como funcionário na produção do tomate cereja e há dois anos e meio arrendou a área do antigo proprietário que deixou de

produzir o tomate cereja para se dedicar exclusivamente a outra atividade que ele exerce. O antigo proprietário tinha duas empresas, uma fazenda, que produzia o tomate cereja, e uma *packing house*, a *packing house* também foi adquirida por um antigo funcionário da *packing house*. Quando o E10 começou a produzir optou por continuar negociando com a *packing house* e manter uma parceria entre eles, que é na base da confiança.

Propriedade rural localizada em Teresópolis-GO, própria, 4 hectares, utiliza 0,4 hectare para produção de tomate cereja em estufa, é a principal atividade da propriedade. O entrevistado E11, proprietário, possui ensino fundamental, sexo masculino, 63 anos, primeira geração da família que trabalha com tomate cereja. O E11 trabalha com tomate cereja há 10 anos, iniciou a produção através do sistema integrado da EMPRESA X, e saiu desse sistema para produzir e comercializar independentemente. Hoje, E11 produz e entrega para atravessadores no mercado. Segundo o entrevistado E11, essa forma de comercialização permite uma flexibilidade de negociação em relação aos preços, o que não existia no sistema integrado.

A Propriedade rural localizada em Bela Vista-GO, arrendada, 13 hectares sendo utilizado a áreas de 5 hectares para a produção de tomate cereja em estufa e o restante para silvicultura, sendo a produção do tomate cereja a principal atividade da propriedade. O entrevistado E12, sócio-proprietário, possui curso superior incompleto, 29 anos, sexo masculino, é a primeira geração da família que trabalha com tomate cereja, trabalhou no Ceasa durante 11 anos, e trabalha com tomate cereja desde 2018. E12 comercializa no Ceasa e com consumidores finais.

A Propriedade rural localizada em Bela Vista-GO, própria, com 14,52 hectares, sendo utilizado 2,42 hectares para produção de tomate cereja em estufa e o restante da área é utilizado para produção de gado de corte. O entrevistado E13, sócio-proprietário, possui ensino médio, 50 anos, sexo masculino, começou a produção de tomate cereja através do sistema integrado da EMPRESA X. E13 classifica sua experiência com o sistema integrado como desastrosa, por falta de informação e parceria entre o produtor e o integrador, por esse motivo ele saiu do sistema integrado e passou a comercializar diretamente com o consumidor final e com *packing house*, ele não tem nenhum contrato ou parceria com os clientes, sendo o preço o determinante do relacionamento.

Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Geração da Família	Sistema de Produção	Grau de Instrução	Dedicação Exclusiva
E1	Feminino	32	1 ^a Geração	Estufa	Doutorado	Não
E2	Feminino	46	1 ^a Geração	Estufa	Graduação	Não
E3	Masculino	46	1 ^a Geração	Estufa e Campo	Graduação	Não
E4	Masculino	30	1 ^a Geração	Estufa	Graduação	Sim
E5	Masculino	25	1 ^a Geração	Campo	Ensino Médio	Não
E6	Masculino	41	1 ^a Geração	Estufa	Graduação	Não
E7	Masculino	30	1 ^a Geração	Estufa	Graduação	Sim
E8	Feminino	52	1 ^a Geração	Estufa e Campo	Graduação	Não
E9	Masculino	50	1 ^a Geração	Estufa	Graduação Incompleta	Não
E10	Masculino	49	1 ^a Geração	Estufa	Ensino Fundamental	Sim
E11	Masculino	63	1 ^a Geração	Estufa	Ensino Fundamental	Sim
E12	Masculino	29	1 ^a Geração	Estufa	Graduação Incompleta	Sim
E13	Masculino	50	1 ^a Geração	Estufa	Ensino Médio	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Alianças estratégicas

Para definição das alianças estratégicas nos casos analisados foi adotado o conceito de parcerias estabelecidas entre agentes do SAG que tem como objetivo de combinar seus recursos, capacidades e competências para alcançarem seus objetivos (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Os produtores de tomate cereja buscaram alianças estratégicas para conseguir concentrar seus esforços na atividade principal, produzir o tomate cereja bem ou/e com qualidade, e através da aliança estratégica eles delegam aos parceiros as funções de comercialização, *packing house*, distribuição (ZIGGERS; TRIENEKENS, 1999). Foram identificadas 5 alianças estratégicas adotadas pelos produtores rurais entrevistados, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Alianças Identificadas

Entrevistados	Aliança estratégica	Caso
E1 e E8	Associação	A
E2, E9, E11, E13	Sistema Integrado	B
E3, E5, E7, E10	Parceria com <i>packing house</i> e/ou atravessador	C
E4, E6, E11, E12, E13	Contratos Informais	D
E2 e E9	Parceria com produtores	E

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1 Caso A: Associação entre produtores

O caso A apresenta a associação como aliança estratégica adotada pelos entrevistados E1 e E8 como meio de se consolidarem no mercado como produtores orgânicos, eles são associados da Associação para o Desenvolvimento da Agricultura Orgânica de Goiás (Adao-GO).

A Adao-GO é uma associação de produtores e consumidores, o seu principal objetivo é trabalhar pelo desenvolvimento da agricultura orgânica em Goiás. A associação foi constituída em 1999, como uma organização sem fins lucrativos e foi criada por um grupo de produtores e consumidores. Eles se organizaram para a produção destinada ao ato de consumo,

os consumidores que buscavam produtos orgânicos de confiança se organizaram para incentivar produtores a produzirem os produtos orgânicos, oferecendo para eles a garantia da compra dos produtos, os produtos eram pagos antes da sua entrega, o consumidor financiava a produção. Hoje a ADAO- GO não conta com nenhum associado consumidor, ela está com todos integrantes produtores, sendo na realidade uma associação de produtores. A Adao-GO proporciona aos associados incentivos para comercialização, consultoria técnica, profissional e social, por meio de certificações, dias de campo, participações em feiras agroecológicas.

O principal motivo para a participação na associação levantado pelos entrevistados E1 e E8 são as ações que a ADAO-GO realiza, tornando os associados mais fortes no mercado de orgânicos, criando uma marca e facilitando a comercialização através das feiras que apenas os associados podem participar. Com relação à gestão da Adao-GO, há uma centralização na figura do presidente, que pode ser considerado um líder, justamente por ser um dos grandes propulsores para a criação da associação. Uma figura importante é o do professor Paulo Marçal da Escola de Agronomia da UFG, que além de presidente é também um dos fundadores da associação. O professor Paulo Marçal tem a confiança dos associados não apenas por ser o presidente da associação, mas também, pela sua formação como agrônomo e professor da Universidade Federal de Goiás, sendo uma referência no meio acadêmico na produção de produtos orgânicos. Como pode ser visto nas seguintes falas:

Olha, a gente buscou em primeiro lugar o auxílio de alguém que já é entendido na área, então foi através do professor Paulo Marçal que nos apresentou a associação, que ele também ajudou a fundar e ele é associado, e a gente viu que era uma oportunidade, por quê? Para comercializar nas feiras que a Adao promove você tem que ser um associado, mas isso também ajuda porque eles fazem a divulgação, já é um grupo bem concretizado há muito tempo, então a gente viu que era, para gente, era uma boa. (E1)

Então meu esposo foi até o Paulo e pediu para o Paulo ensiná-lo a produzir de modo geral o tomate. Paulo foi uma pessoa simplesmente maravilhosa, não só ensinou como ajudou a gente e nós ajuda até hoje. Ele faz parte dessa associação, e ele que indicou a associação para gente. E a gente viu que era o melhor caminho, unidos a gente consegue mais coisas. (E8)

O associativismo com aliança estratégica adotada no caso A permite aos associados através de ações conjuntas a obtenção de melhores condições competitivas no mercado, como por exemplo, a criação da identidade de produtores associados a Adao-GO, trazendo confiança para os consumidores.

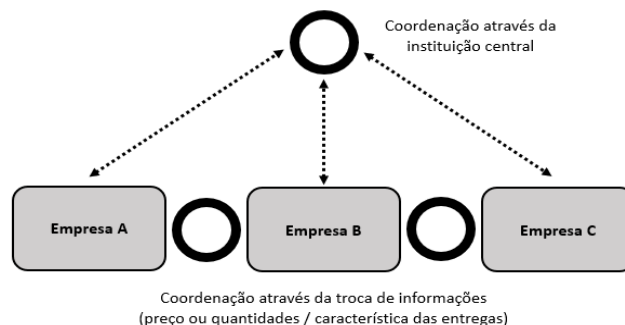
4.2.2 Caso B: Sistema integrado

O SAG do tomate cereja é composto por diversos elos, por exemplo, fornecedores de insumos, produtores, *packing house*, supermercados e consumidor final. Com o objetivo de atender o mercado da melhor maneira a EMPRESA X criou um sistema integrado, com foco na produção e comercialização do produto. A EMPRESA X é uma empresa multinacional que produz e comercializa sementes. O objetivo do Sistema Integrado elaborado pela EMPRESA X é congrega os atores chave num processo que amplie a competitividade na produção e comercialização, sendo um dos produtos de destaque nesse sistema o tomate cereja variedade PRODUTO X.

Neste sistema, os produtores, chamados de Integrados, cultivam o tomate cereja PRODUTO X, sendo que a semente do tomate cereja PRODUTO X é vendida apenas para os produtores que fazem parte do sistema integrado. Os produtores têm que produzir e realizar o manejo do tomate dentro dos padrões da EMPRESA X, para isso, eles recebem suporte técnico e têm a garantia de compra de toda a produção. Para a organização desse sistema de compra, a EMPRESA X agrega no sistema parceiros comerciais, chamados de integradores, eles são responsáveis pela compra do tomate e distribuição para os consumidores. São os integradores que verificam a qualidade do produto e a quantidade de perda, eles são responsáveis pela comercialização do tomate cereja. A EMPRESA X coordena toda esta operação, através de contratos que definem preços, qualidade, fornecedores, assistência técnica e compradores do tomate cereja variedade PRODUTO X.

O sistema integrado coordenado pela EMPRESA X se baseia na análise das informações geradas pelos participantes do sistema e através dessas informações a empresa toma suas decisões para a gestão do sistema integrado. Schiefer (2002) analisou a coordenação de uma cadeia de carnes com foco na gestão da qualidade. A coordenação desse sistema buscava a melhoria dos processos e a sua eficiência através de um processo de troca de informações entre os agentes da cadeia. De acordo Schiefer (2002), existem duas alternativas para a organização do fluxo de informações, a centralizada e a descentralizada (Fig.10). Em uma abordagem centralizada, o fluxo de informações e as regras de comunicação são coordenados por uma instituição central, sendo que o papel de coordenação também poderia ser desempenhado por uma das empresas participantes do SAG. Numa abordagem descentralizada, os fluxos de informação baseiam-se em acordos comuns e linhas de comunicação direta entre as empresas individuais que fazem parte do SAG.

Figura 10 - Alternativas para coordenação da cadeia



Fonte: Schiefer (2002).

A EMPRESA X atua como instituição central das informações e utiliza esse fluxo de informações para coordenada o sistema integrado, através de informações sobre a produção, características do produto, manejo, demandas do mercado. Utilizado a abordagem centralizada, a EMPRESA X buscar coordenar e melhorar o sistema integrado e desta maneira garantir uma diferenciação das *commodity* tomate cereja através da qualidade do PRODUTO X.

Em Goiás, o projeto integrado da EMPRESA X foi o responsável pela divulgação do tomate cereja para os primeiros produtores. Em Goiás, o sistema integrado estava passando por mudança no integrador. Através de contato telefônico com funcionários das empresas do antigo integrador e do novo integrador, foi solicitado o contato dos integrados, mas os funcionários alegaram que por causa da situação atual da empresa não poderia fornecer informações. Em decorrência dessa situação a pesquisa analisa o sistema integrado da EMPRESA X com base nos entrevistados que fizeram parte do sistema integrado, entrevistados E2, E9, E11 e E13.

Apesar das salvaguardas que o sistema integrado fornece como a garantia de compra da produção, a assistência técnica, a exclusividade de compra da semente do PRODUTO X, os entrevistados destacaram que o sistema integrado EMPRESA X não é atraente por sentir que apenas o produtor tem deveres e a falta de flexibilização nas negociações. Nesse sentido o entrevistado E6 diz:

[...] optei por ser autônomo mesmo, produzir sozinho, até porque as empresas fornecem a semente, mas vinculam valores altos de multa no contrato, e a gente como produtor tem medo disso, você pode passar por algum problema, então essa multa assusta a gente, então foi o principal motivo. (E6)

O motivo do entrevistado E9 ter saído do sistema integrado foi o fato de não conseguir junto a EMPRESA X assumir outra função além de produtor, o sistema integrado disponibiliza a vaga de apenas 1 integrador para cada região, e segundo o E9, “[...] *Aí como aqui já tinha uma pessoa que vendia os tomates. A gente não quis continuar com a EMPRESA X porque a gente queria produzir e vender o nosso tomate. Aí tiveram que sair do Sistema Integrado da EMPRESA X.*” Esse motivo apresentado no caso I foi descrito por Ziggers e Trieneken (1999) como fator de desvantagem do sistema integrado, a rigidez das estruturas organizacionais e a flexibilidade reduzida.

Outro motivo apresentado pelos entrevistados E11 e E13 foi a falta de confiança no integrador, a questão da qualidade do produto que era considerado como perda era feito segundo os entrevistados de maneira pouco clara e na percepção deles era utilizado como uma maneira de controlar o montante do valor a ser pago ao produtor. Como o preço pago ao produtor era fixo e determinado por contrato, havia a percepção de que os integradores variavam o controle de perda conforme o preço do mercado. No momento que o preço do tomate estava baixo no mercado, a quantidade de perda aumentava mesmo mantendo a qualidade de produto e quando o preço no mercado estava alto a porcentagem de perda diminuía, segundo o entrevistado E13:

[...]Nós deixamos de entregar fixo com contrato porque eles não dá valor e não cumpre, sabe, promete que o combinado é um preço estipulado só que quando você entrega o seu produto é impecável e eles querem descontar 10 %, então o preço que você combinou já não é mais aquele preço.(E13)

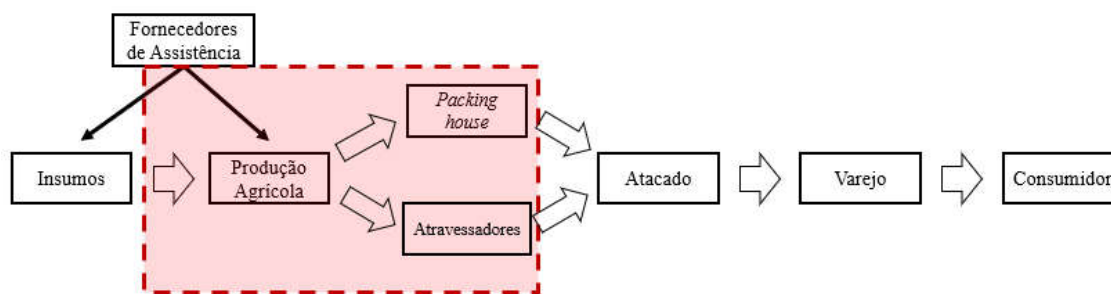
Em Goiás, o sistema proposto pela EMPRESA X aparentemente foi incapaz de beneficiar todos os participantes do sistema integrado, o contrato não consegue eliminar todos os riscos, isso decorre do fato da racionalidade limitada que existe nas transações, ou seja, os contratos não conseguem prever todas as situações futuras (AZEVEDO; CHADDAD, 2006; WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005). Mas o grande problema levantado por alguns participantes é o comportamento oportunista que existe no sistema integrado, o comportamento dos integrados está ligado a manipulação das informações, a questão da quantidade de perda é determinada pelo integrador de forma que o integrado não confia na sua avaliação pois ele não participa desse processo.

4.2.3 Caso C: Aliança com *packing house* e/ou atravessador

Nessa aliança estratégica os produtores buscaram parcerias que permitisse a eles se dedicarem a atividade de produção, sem ter que se preocupar com a parte mais crítica para quem produz o tomate cereja, que é a parte de comercialização. Os entrevistados alegam que produzir e adquirir insumos é uma tarefa simples, pois existe hoje no mercado uma grande variedade de fornecedores de insumos e assistência técnica.

O maior receio do produtor é de não conseguir vender o seu produto e por causa da característica de perecibilidade do tomate cereja, uma característica marcante presente no mercado agrícola, o produtor tem um prazo certo para comercializar seu produto. A perecibilidade dos produtos agrícolas é um fator relevante para sua comercialização, o produto apresenta uma especificidade temporal, em decorrência da perecibilidade do produto e da sazonalidade da produção agrícola, os produtores estão sujeitos a comportamentos oportunistas. Por exemplo, quando entra no período de produção de tomate cereja de origem do campo, os compradores reduzem o preço pago e os produtores não tem como resistir a essa pressão por muito tempo, pois os produtos que eles tem em estoque é perecível (FARINA, 1999; WILLIAMSON, 1991). A Figura 11 demonstra qual a localização dessa aliança estratégica no SAG do tomate cereja.

Figura 11 - Foco das Alianças estratégicas



Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados E3 e E9 tem uma aliança estratégica para a produção e comercialização dos tomates cereja, o E3 é responsável pela produção e gestão da propriedade. Já o E9 é o investidor e responsável pela venda do produto, o seu principal negócio é uma empresa responsável para comercialização de tomate, pimentão, tomate cereja e outros produtos olerícolas no Ceasa-GO. O tomate cereja produzido pelo E3 é embalado e

recebe a marca do produto do E9, este é responsável pela sua comercialização no Ceasa. A relação de parceria tem como contrapartida para o E3 um canal de comercialização, sendo que o E9 tem mais de 30 anos de experiência com a comercialização no Ceasa-GO. A comercialização do tomate cereja se dá pela venda em conjunto com outros produtos que já são comercializados, o cliente que compra os outros produtos acaba também comprando o tomate cereja. No caso do E9, a troca que existe nessa relação é a confiança no E3, que tem uma grande *expertise* para com produção de tomate cereja, e a produção E3 garante para o E9 uma continuidade e oferta do produto e uma garantia da qualidade e da procedência.

A aliança formada pelo E5 é resultado de uma aliança de confiança, onde o produtor entrega sua produção para o atravessador e ele é responsável pela comercialização do produto no Ceasa-GO. Esse atravessador foi o responsável por apresentar a produção do tomate cereja para o produtor. A produção do tomate cereja do E5 é uma produção apenas de campo. Então, o mercado é sazonal e ele pratica preços inferiores no mercado.

O E7 tem uma aliança com uma *packing house*, a decisão de fazer essa aliança veio a partir da análise do entrevistado E7, segundo o E7:

[...] analisando o mercado, eu construí uma ideia que até hoje eu tenho ela muito firme, que é a de que comercializar e produzir são dois negócios totalmente separados. E que o meu esforço e a minha capacidade seriam muito mais úteis e rentáveis se aplicados na produtividade, na produção. Por características pessoais, por disponibilidade de recursos e uma série de coisas. Então eu não, não tenho interesse em comercializar. (E7)

Nesta aliança estratégica, o produtor entrega toda a sua produção para apenas um comprador, reduzindo assim custos de procurar e cuidar dos outros contratos. Segundo E7, “[...] todos esses problemas que são custos mesmo do negócio que acabam implicando em um prejuízo, em gasto para você ter que ir atrás e cuidar”. Sendo que a *packing house* determina o quanto vai comprar durante o período de três meses, e o preço é determinado nesse momento para os próximos três meses. Para a expansão da produção, E7 entra em acordo com a *packing house* para saber a quantidade que seria absorvida por ela. A aliança tem laços familiares, sendo os dois primos.

O entrevistado E10 era funcionário da empresa que integrava os processos de produção, *packing house* e a comercialização do tomate cereja no município de Rio Verde-GO. O antigo proprietário começou a sua produção de tomate cereja através do sistema integrado da EMPRESA X. Após desacordos decorrentes de negociação de preço ele

estabeleceu uma *packing house* e começou a comercializar o tomate cereja com marca própria. Segundo o entrevistado E10, o antigo proprietário tem como atividade principal a produção de milho e soja e uma loja de defensivos agrícolas. A empresa de tomate representava uma pequena parte de suas atividades e em decorrência dessa diversificação de atividades ele não estava conseguindo se dedicar de forma satisfatória para todas elas e por isso decidiu vender a empresa de tomate cereja.

A empresa foi ofertada para ele integralmente, mas ele não tinha condições de adquirir ela toda, a parte de *packing house* foi adquirida por uma funcionária da *packing house*. A partir do momento que os dois funcionários assumiram cada etapa que antes era parte da mesma empresa, foi feita uma aliança entre eles. E10 produz e entrega sua produção para *packing house*, que é responsável pelo embalado do produto, agregando uma marca ao tomate cereja e pela comercialização. Todo o sistema de aliança é baseado na confiança entre os dois agentes, essa confiança foi criada durante o relacionamento deles como colegas de trabalho. Nessa aliança estratégica, o E10 não entrega toda sua produção para a *packing house*, ele também comercializa no mercado *spot*.

4.2.4 Caso D: Contratos informais

A frequência das relações de trocas cria contratos informais entre os agentes. De acordo com Azevedo (2012), esse tipo de parceria é comum no meio agrícola, onde há um acordo tácito entre o produtor e seus fornecedores ou clientes de que vão continuar comprando e vendendo no futuro.

No mercado *spot*, os agentes são livres para realizarem transações com quem for mais vantajoso, as transações acontecem de maneira esporádicas, sem nenhum contrato ou compromisso entre as partes envolvidas de uma nova transação após a primeira (PETERSON; WYSOCKI; HARSH, 2001). Nos contratos informais, apesar de existir essa flexibilização entre os agentes como acontece no mercado *spot*, eles têm uma confiança mútua, que é resultado da frequência das transações, o agente busca a continuidade através de um relacionamento de confiança, reciprocidade.

Nessa parceria, o preço é o determinante se uma relação vai acontecer ou não (WILLIAMSON, 1979). Mas após esse primeiro momento, o agente vai decidir se vai repetir ou não a transação. Com a frequência das transações, ele vai poder considerar outros fatores na sua decisão, como a confiança que está sendo criada nessa relação. E a decisão de

continuar com esse contrato informal vai ser resultado da confiança mútua, segundo o entrevistado E6,

[...] dois compradores, né, eu cheguei a fazer contrato, a maioria é na confiança, maioria na confiança, e interessante que a maioria dos produtores que eu conheço é tudo na confiança também, eu cheguei a fazer contrato e o contrato venceu e eu continuei trabalhando com esse pessoal independente do contrato e vem dando certo. (E6)

No contrato informal existe a busca pelo relacionamento, pela continuidade das transações, criando assim um relacionamento de curto prazo, flexível. Para continuidade do contrato informal, a relação tem que ser vantajosa para todos os envolvidos, como pode ser visto nas seguintes falas:

[...]Quando está faltando produto eu não preciso nem me preocupar com ela, só quando está sobrando. É pressionar os nossos compradores, os nossos fregueses a pelo menos dá a preferência de preço a preço, me dá preferência. Aquela negociação, eu vou vender mais barato para aquele? Às vezes eu preciso né. Mas aí que ele me dê preferência, se for preço-preço eu vou comprar de vocês. Mesmo, mesmo sabendo que é um produto inferior às vezes eu tenho que fazer isso. (E9)

Não tem contrato, nem nada, eles pagam um preço de mercado. E eu tento manter aquela pessoa toda semana que queira, que a gente se dá bem, eu tento manter, eu entrego para eles toda semana. (E13)

Os entrevistado E4, E6, E11, E12 e E13 tem uma aliança estratégica de contrato informal, os entrevistados falaram que existe uma confiança nesse mercado, eles confiam no produtor, na qualidade de seus produtos, na capacidade de entregar os produtos. Nesse relacionamento, a reputação funciona nos dois elos. No caso do produtor, a reputação está aliada a qualidade de seus produtos e, no caso do comprador, em que a venda na maioria dos casos acontece a prazo. Assim, eles têm que ter confiança na qualidade e na capacidade e no compromisso do comprador arcar com suas responsabilidades, como pode ser visto nas seguintes falas:

Não, essa comercialização segue as leis de mercado do Ceasa, eu tenho um contrato com os supermercados aqui, tem contratos com o mercado em Brasília. Tenho contrato, quando eu falo contrato assim, são fregueses que quem compra só da gente né. E aí a gente consegue agregar o tomate de mesa e conseguiram agregar o Grape no meio né. E essas empresas costumam pegar só da gente porque sabe a procedência que é só de estufa, que tem um sabor melhor, e tem uma pegada ecológica que é o uso da água, economizar água também. (E9)

Eu acho assim, que um maior cliente, um maior, o melhor vendedor que existe é o preço, tendo preço você vende aí 10 vezes, 20 vezes

mais que uma pessoa que segura preço, mas eu acho que a experiência conta muito até pelo nível de conhecimento do mercado, saber como o mercado se comporta, como mercado funciona, e outro ponto e se eu vender coisa boa é fácil, você não precisa de vendedor. Então assim, o que eu sempre falei e falo quando quis começar a produzir, quero produzir coisa boa, você produzindo coisa boa o resto é fácil, vender é fácil, vender produto ruim é difícil, mas vender produto bom qualquer um vende. (E12)

Não, 100% pelo produto. Hoje eu tenho quem compra da gente aí, que liga para a gente todo dia. Ele não quer nem, nem olha, eles falam, eu preciso de mais disso aqui, você tem para me arrumar, eles nem olham porque já conhecem o produto. Não muda, não muda, o produto da gente, onde ele entra ele é bem aceito, entendeu. A confiança que a gente tem 100% do produto. (E13)

Um dos motivos para adotar o contrato informal é a oscilação de preço que acontece no mercado agrícola, normalmente os contratos determinam preços mínimos e máximos, mas os produtos agrícolas sofrem muitas oscilações e os produtores preferem correr os riscos e ter essa flexibilidade. Segundo o entrevistado E6:

[...] Eu acho assim, toda atividade que você começa você tem medo, então você quer um respaldo, alguma coisa assim. E depois que comecei a conhecer o pessoal eu perdi esse medo. Hoje eu prefiro até trabalhar sem contrato porque a gente tem uma liberdade maior de negociar esse preço. É comum, às vezes, no contrato engessado o tomate dá uma valorizada e a gente fica meio que refém daquilo ali, do contrato, e hoje sem o contrato você tem um poder maior de barganha. Tomate deu uma valorizada, você tem condição de dar uma mexidinha no preço, pode acontecer para cima ou para baixo, já aconteceu, mas essa variação é pequena, então tem muito essa confiança. (E6)

4.2.5 Caso E: Parceria com Produtores

NO caso E os entrevistados E2 e E9 se caracterizam por não ser apenas produtores de tomate cereja, mas também *packing house*. A E2 produz tomate e o beneficia, realizando o seu empacotamento, agregando uma marca e produzindo molhos a base de tomate cereja. Inicialmente E2 começou como produtor de tomate cereja através do sistema integrado da EMPRESA X, após sair do sistema decidiu agregar valor ao seu produto, criando uma marca própria e beneficiando o produto. Hoje, E2 vende seus produtos para grandes redes de supermercados em Goiânia e no Distrito federal e está expandindo suas vendas para São Paulo. Em decorrência dessa expansão a sua própria produção não foi suficiente para atender a demanda, por isso começou a comprar o tomate cereja de outros produtores.

O E2 tem vários produtores que fornecem tomate cereja para a *packing house*, sendo que essa relação é na base da confiança. Segundo a entrevistada E2:

Eu não faço contrato. Por que eu não faço contrato? Porque o contrato ou eu vou ter que vigiar o produtor ou o contrato só quem ganha é o produtor. Não faço contrato, se ele quiser confiar, bem, e se ele não quiser não vai, todo mundo faz contrato, os meus concorrentes fazem contrato. Só que o contrato, assim, como que funciona? Agora sobra tomate, então a gente vai colocar o preço. Então qual que é a vantagem do contrato se eu posso ir lá e lá na frente não. Agora falta tomate e você tem um contrato. Como que eu, como empresa, vou saber que ele está pegando toda a produtividade dele e vendendo para mim e se ele tiver produzido dois mil e falar pra mim está produzindo só 500 e vende 1500 para outro com outro preço. Eu não quis, entendeu, eu não quero isso[...]. (E2)

A qualidade dos produtos é muito importante para a E2, os seus produtos são rastreados, ela precisa confiar nos produtos que são entregues, pois os clientes confiam na reputação dos produtos da E2. Segundo E2:

[...] Os meus clientes são muito exigentes, então se eu mando um tomate, chegou o tomate, acabei de parar para pegar de um produtor, tenho cinco funcionários selecionando, embalando, rotulando, se manda pra lá e chegou lá o tomate e é ruim eles nem recebem, volta a carga inteira. Então perdi meu tempo, meus funcionários, perdi diesel, perdi meu motorista. E todos sabem disso, porque a gente faz rastreamento. Então volta e essa quebra vai para o produtor, só que eu tenho um prejuízo enorme junto com isso[...]. (E2)

Por conta da importância da qualidade ela tem parceria com produtores rurais, produtores que ela confia na responsabilidade, compromisso e qualidade do tomate cereja, por conta da confiança nesses parceiros ela tem um relacionamento, de acordo com a entrevistado E2:

[...] Mas hoje eu tenho uns produtores que têm uma relação íntima, de confiança, de carinho que estão comigo há muito anos. E aí eu, eu mesma aumento, se eu aumentei e vejo que consigo repassar para o supermercado, e lá no supermercado eu mantinha o preço no ano inteiro, agora já não faço isso mais. Então se eu abaixo no supermercado eu abaixo um pouco para o produtor, e se eu aumento no supermercado eu mesmo aumento para eles. Os outros não, eu compro o preço do dia, para mim acaba sendo até melhor. (E2)

O E9 começou sua produção através do sistema integrado da EMPRESA X. E9 é proprietário de uma *packing house* localizada dentro do Ceasa-GO, que embala o tomate e acrescenta ao produto uma marca própria, agregando valor ao produto. Como forma de parceria ele se tornou sócio do E3, o tomate produzido na fazenda do E3 é entregue para *packing house*, onde é embalado e recebe a marca da empresa do E9. Nessa parceria, o E3 aproveita a reputação e a posição consolidada no mercado do E9. Em contrapartida, o E9 tem como ganho na parceria a confiança no E3, quem tem mais de 10 anos de experiência com

assistência técnica de tomate cereja e na procedência do produto que está recebendo a marca deles.

Nessa aliança estratégica entre produtores, a *packing house* atua como coordenadora da parceira, controlando o fluxo de informações, características do produto que ela deseja, a demandas do mercado(SCHIEFER, 2002).

4.3 A construção da confiança no SAG do tomate cereja

Com base no referencial teórico abordado nessa pesquisa foi possível identificar os fatores que estabelecem a confiança na relação dos produtores do tomate cereja com os seus pares no estado de Goiás. O Quadro 5 apresenta-se uma relação entre os fatores identificados e as suas referências.

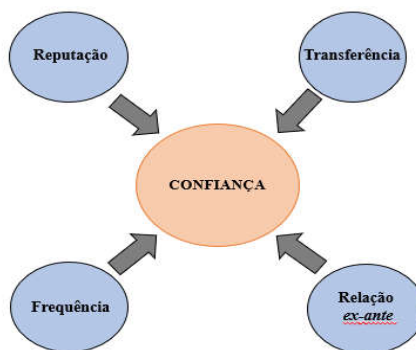
Quadro 5 - Fatores Identificados

Fatores	Referências
Transferência	Yee e Yeung (2002)
Reputação	Child; Faulkner; Tallman (2005), Gambetta (1988), Gulati (1998) e Yee e Yeung (2002)
Frequência	Fischer e Hartmann (2010) e Williamson (1979, 1985, 2010)
Relação ex-ante	Yee e Yeung (2002)

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos casos estudados, a confiança é construída a partir de quatro fatores: (1) Transferência, quando alguma instituição imparcial e com reputação confiável valida o agente; (2) Reputação, o agente confia na capacidade do agente de realizar suas obrigações com base em ações passadas; (3) Frequência, a confiança é construída através das relações realizadas; (4) relação *ex-ante*, a confiança é baseada no conhecimento adquirido nas relações pessoas antes da transação. Tais fatores estão expostos na Figura 12.

Figura 12 -Construção da Confiança



Fonte: Elaborado pela autora.

O fator Transferência identificado, segundo Yee e Yeung (2002), acontece quando alguma instituição imparcial e com reputação confiável valida o agente, por exemplo, selos de qualidade, selos de procedência, fiscalização ambiental. A Associação Adao-GO utiliza o selo da Associação de Certificação Instituto Biodinâmico (IBD), o selo IBD tem credibilidade internacional, fornecendo confiança entre os produtores e os consumidores e entre os associados, os produtores passam por rigorosos procedimentos de fiscalização de suas propriedades agrícolas e dos processos de produção para verificar se o produto está sendo cultivado e/ou processado de acordo com as normas de produção orgânicas. Todos que fazem parte da associação produzem dentro dos procedimentos do IBD, ou seja, nenhum associado vai agir de forma oportuna produzindo sem respeitar as regras para obter alguma vantagem, eles têm confiança que todos são iguais, utilizando o mesmo processo de produção e que todos respeitam as regras para produzir orgânicos. A certificação é muito importante para os associados, de acordo com o entrevistado E1:

Hoje a gente não, hoje eu não me vejo fora da associação porque meu meio de comercialização ainda é a feira e para esta na feira realmente eu tenho que ser associada. Mas, de toda forma, também se eu tivesse outros meios de comercialização, eu ainda acho importante ser da Adao porque é a única associação que a gente tem conhecimento de produtores orgânicos certificados no Centro-Oeste. (E1)

O Selo atua como fonte de confiança entre os associados, apesar de existir a confiança no relacionamento entre produtores-produtores e produtores-consumidores, é o selo que valida o produtor. O selo IBD transfere a sua reputação, a confiança que o mercado tem no selo para os produtores que detém, de acordo com o entrevistado E8:

Essa confiança existe, mas o principal é o selo. Porque esse selo ele não é fornecido para qualquer, eu faço parte de uma associação, que essa associação ela manda uma pessoa para verificar a minha produção, duas vezes ao ano, e para eu conseguir esse selo o IBD vai na minha propriedade, ele vira a minha propriedade praticamente do avesso, verifica tudo. (E8)

A reputação é a capacidade dos agentes cumprirem suas obrigações através de suas habilidades, competências, conhecimentos, *know-how*, capacidade financeira (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; YEE; YEUNG, 2002). Através da reputação, o agente gera a confiança, sendo que a confiança entre os agentes está diretamente relacionada à percepção das capacidades dos agentes, se a percepção aumenta, a confiança também aumenta (YEE; YEUNG, 2002).

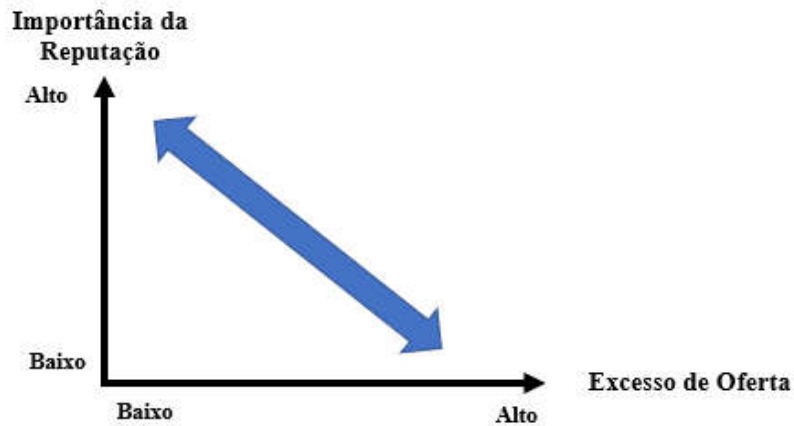
Quando um produtor vai iniciar uma transação ele busca informações do novo parceiro antes de decidir negociar, e ele utiliza duas fontes de informações sobre a reputação dos possíveis parceiros. A primeira é através de informações de outros produtores que já realizaram alguma transação com o novo parceiro. Essa situação é ilustrada na fala do entrevistado E6, *“Eu procuro outros produtores, normalmente procuro outros produtores que já esteja trabalhando com essa pessoa, a melhor referência que tem é produtor, que sabe o dia-dia, a rotina desse comprador, se paga direitinho, se cumpre os prazos, então procuraria outro, não família, outro produtor”*.

A outra fonte de informação sobre a reputação é a família ou uma amizade, mas nesse caso cabe uma ressalva, mesmo o informante tendo um relacionamento familiar ou de amizade elas são pessoas que trabalham no SAG do tomate cereja e por isso conhecem esse mercado. O fator de ser família/amizade torna a opinião do informante mais confiável, mas ela não é suficiente, necessita também que o informante esteja envolvido no SAG do tomate cereja. Como pode ser observado na fala do entrevistado E7:

Eu primeiro, inicialmente, me baseei muito na experiência que o meu tio já tinha, então eu buscava com pessoas, empresas que pudessem servir a gente tanto quanto e quando falava de pessoa de mão de obra, quanto falava de assistência técnica de fornecedor de estufa, insumos. Tudo. E aí ele me apresentava essas pessoas e eu também buscava outras alternativas. (E7)

Foi identificada uma característica particular relacionada ao tomate cereja em relação as transações, decorrente da característica de perecibilidade do produto. O preço do tomate cereja produzido em estufa sofre influência do tomate cereja que é produzido no campo, durante três meses, normalmente julho, agosto e setembro, os produtores enfrentam uma grande concorrência com a entrada desse produto que apresenta um preço menor que o tomate cereja produzido em estufa que é ofertado durante todo o ano. Com o aumento da oferta do produto, um excedente de oferta, o produtor assume mais riscos, ao entregar o seu produto para comerciantes que nunca negociaram e que não tem uma reputação, pois por causa da perecibilidade do tomate eles preferem entregar seu produto com o risco de não receber do que perder ele nas suas estufas. Tal raciocínio está sumarizado na Figura 13. Segundo o entrevistado E9 *“[...] Se eu tenho um produto disponível para poder abrir para novos clientes, eu vou atrás. Agora, se eu não tenho, eu prefiro não falar, negar mercadoria, não tem, não dá para me atender.*

Figura 13 - Reputação x Excesso de Oferta



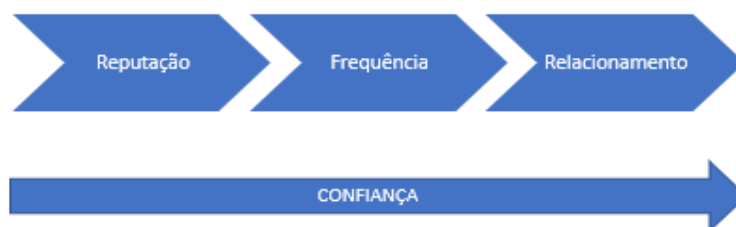
Fonte: Elaborado pela autora.

Para o primeiro contato, o produtor utiliza a reputação como uma fonte para se decidir se confia ou não, segundo o entrevistado E13 *“A gente entrega, mas a gente primeiro procura saber da pessoa de quem comprou se paga direitinho, entendeu, é uma coisa que rola muita informação sobre um através do outro, se a pessoa já dá problema esse aí rapidinho já não fica não”*. Após esse primeiro contato, a confiança é construída através da frequência das transações e do relacionamento de longo prazo. A sequência de transações bem-sucedidas gera a confiança, essa confiança cria um relacionamento, E10 *“Que a gente começou negociando com eles, a procura do primeiro foi deles, procurou e ficou sabendo das estufas, e aí a gente fizemos o primeiro negócio com eles, eles foram certinhos com aquilo, aí continuou”*.

A frequência das transações influencia a criação da confiança, quanto mais se relaciona, mais confiança vai existir na relação (WILLIAMSON, 1979). Segundo o entrevistado E8 *“o que faz a gente confiar, tem até um ditado que diz que a confiança ela não é imposta, ela é adquirida. A gente tem que adquirir a confiança, então para adquirir confiança é o dia a dia, ver as ações das pessoas que participam da associação”*. Essa relação de confiança criada pela frequência das transações é construída pelo tempo, é um processo contínuo, onde as ações dos indivíduos em cada transação realizada vão ser responsáveis por criar, reforçar ou diminuir a confiança (FISCHER; HARTMANN, 2010). Segundo o entrevistado E2 *“[...]Mas hoje eu tenho uns produtores que têm uma relação íntima, de confiança, de carinho que estão comigo a muitos anos [...]”*.

A Figura 14 mostra como funciona esse processo de criação de um relacionamento, analisando os fatores e reputação e frequência. No primeiro momento, para iniciar uma transação, é necessário a confiança, essa confiança é resultado da reputação, depois a frequência permite que a confiança aumente e o agente passe a ter um relacionamento de parceria com o outro agente.

Figura 14 - Processo de início de transações



Fonte: Elaborado pela autora.

Nas transações em que as partes possuem um histórico de relacionamento anterior, como relacionamento familiar e de amizade, os agentes estão propensos a iniciarem uma transação por já existir confiança entre eles. A confiança nesse caso foi construída *ex-ante* da transação, por conta desse relacionamento o agente é capaz coletar informações, como por exemplo, a competência, a capacidade, a idoneidade, os valores, e desta forma iniciar uma transação com uma confiança já construída nesses relacionamentos *ex-ante*, como pode ser visto nas seguintes falas:

[...] eu sabia que o Rafael, eu confiava na honestidade dele por ser família, mas era mais do que isso[...]" (E7)

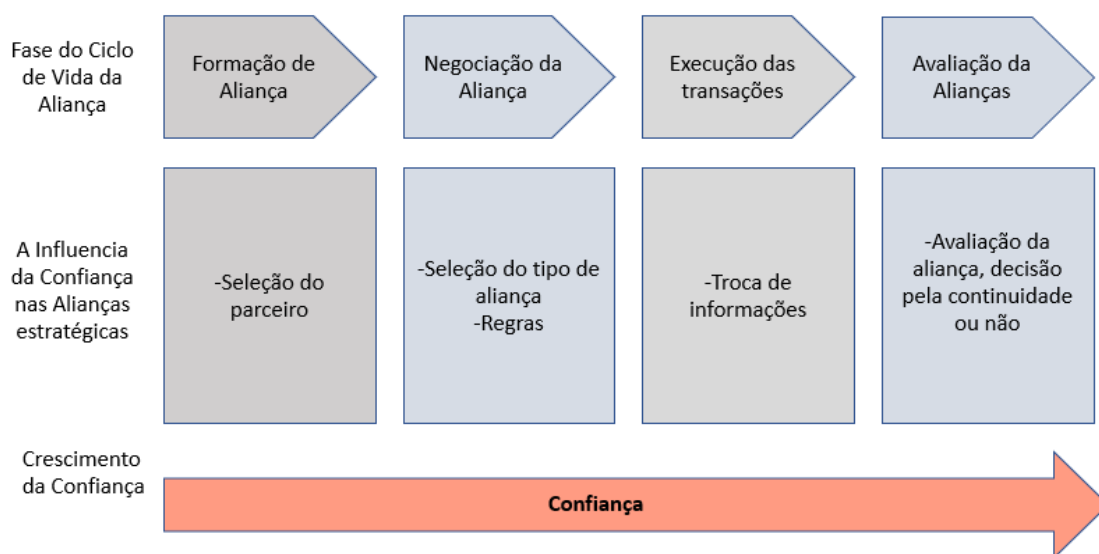
Sim, até por quem foram os fundadores mesmo, dois, duas pessoas que são da universidade de agronomia, igual tem a Janete, é ex professora de economia, e tem o professor Paulo Marçal que ainda está lá na agronomia, então assim, quem foi nosso professor, meu e do Rodrigo, então assim, a gente tem bastante confiança e amizade também com o grupo.(E1)

4.4 O Papel da confiança nas alianças estratégicas

A confiança é um importante componente das alianças estratégicas, estando presente em todas as fases da formação da aliança estratégica. Com base nas entrevistas foi proposto 4 fases do processo de formação aliança estratégica, conforme a Figura 15. (1) Formação da

aliança estratégica, após o produtor identificar a necessidade de participar de uma aliança, ele vai procurar os parceiros que ele confia para propor uma aliança estratégica de maneira que os parceiros tenham uma relação de ganha-ganha. (2) Negociação da aliança, o grau de confiança na relação vai determinar que forma terá a aliança estratégica. Se for uma confiança fraca, ele vai buscar meios de se proteger, evitando comportamentos oportunistas, como um contrato que estabeleça as regras. Mas se ele tiver uma confiança forte, as alianças são formadas de maneira informal, apenas no contrato tácito. (3) Execução da transação, após a negociação das regras que vão reger a aliança, inicia-se a execução das transações, nesse momento o nível de confiança vai determinar a qualidade e a quantidade de troca de informações durante as transações, como por exemplo, informações de demanda, clientes, mercado, nesta fase também o agente tem a oportunidade de julgar o comportamento do seu parceiro através da frequência de transações, verificado suas atitudes, seu comprometimento, sua capacidade. (4) Avaliação, é a fase que o agente decide se continua ou termina com a aliança estratégica, se a transação for vantajosa para os agentes e se os agentes agiram de forma confiável, se pode confiar mutuamente, acontece o fortalecimento da confiança, acreditando que podem confiar mutuamente os agentes decidem continuar com a aliança estratégica e muitos passam a trabalhar apenas na confiança.

Figura 15 - Processo de Formação da Aliança Estratégica



Fonte: Elaborado pela autora.

A confiança que existe no processo de uma aliança estratégica está em contínua evolução, passando de um grau mais fraco para um nível mais forte. A confiança fraca acontece na fase de formação. Nessa fase, os agentes têm apenas informações sobre os parceiros fornecidas pela reputação, relações *ex-ante*, ou transferência de confiança. A confiança forte é a consolidação da confiança com base na frequência das transações, onde o agente vai poder ter a sua própria avaliação da confiabilidade do parceiro, essa confiança é construída com base na frequência das transações. Neste trabalho, é proposto 2 graus de confiança, a confiança fraca que é resultado de informações e conhecimento antes da transação e a confiança forte que é consolidada após a realização das transações, ela é com base na frequência das transações.

A confiança funciona como um mecanismo de coordenação das transações econômicas. Nas relações que são baseadas na confiança o comportamento oportunista pode custar a perda de uma parceria vantajosa. Conforme descreve o entrevistado E2:

A confiança sempre eu acho que é o melhor pra todo mundo. Aí a confiança gera confiança compromisso, disciplina, responsabilidade. Se eu falo que vou entregar hoje eu tenho que entregar hoje. Então se eu falo que vou entregar hoje e não entrego todo mundo sabe, agora meu furgão está estragado. O furgão estragou de novo. Por isso que agora estou comprando caminhão, só num caso de extremo problema é que a gente não cumpre com o compromisso. (E2)

Quando mais forte a confiança, mais os agentes irão optar por um sistema de que não necessite de salvaguardas, porque todos confiam que não existe um comportamento oportunista e que todos estão buscando o melhor para os envolvidos na parceria. O aumento da confiança entre os agentes está diretamente relacionado à redução dos mecanismos formais. Menores serão as salvaguardas necessárias em estruturas de governança, reduzindo assim os custos de transação, como a busca de parceiros, a negociação, monitoramento e aplicação de acordos (BARNEY; HANSEN, 1994; DYER; CHU, 2003; FURLONG, 1996; UZZI, 1997).

A confiança atua diretamente nas premissas comportamentais da ECT, racionalidade limitada e o oportunismo. Em relações confiáveis, os agentes estão mais propensos a compartilhar informações. Com mais informações, os agentes podem tomar decisões mais racionais (FISCHER; HARTMANN, 2010). A falta de confiança na relação impede a troca de informações conforme descreve os entrevistados:

[...] é um negócio que a pessoa fica meio com receio, cada um tem suas reservas, você começa a trocar informação demais, pode ser, o resultado

pode ser positivo e pode ser que não, sempre tem pessoas com má índole. (E4)

Na verdade começaram um grupo no celular agora esses dias que está aproximando os produtores. Todo mundo sabe que existe, eu conheci o Almeida, conheci seu Anísio, conheci, conheço o Julio Cesar, conheço todo mundo, só que não existe uma aproximação. Agora criou um grupo no celular que a gente tá tentando trocar informação. Mas ninguém tem coragem de se abrir com o outro. (E13)

Em relações de trocas que não há confiança suficiente entre os agentes, e o nível de incerteza é considerado muito alto, a aliança adotada é o contrato, como uma maneira de se proteger. A especificidade dos ativos faz com que a decisão de investir necessite de um ambiente de confiança que reduza o risco do investimento, de tal forma que o retorno esperado seja realizado. No caso de produtores que estão produzindo pela primeira vez e comercializando eles optam pelo sistema de contrato para ter uma garantia, mesmo o contrato não sendo a melhor opção, de acordo com E6:

[...] para começar a mexer eu tinha medo porque o investimento era alto, e aí eu queria uma garantia, então primeiro ano, primeira safra, foi esse contrato por garantia de ter pra quem vender esse material, e esse pessoal veio depois de três anos saiu do mercado, por dificuldade financeira e tudo, e eu já conhecia outras pessoas que estava(m) trabalhando, entregando, e aí já ficou por confiança, eu deixei de fazer contrato, por confiança, já estava dando certo, eu abandonei esse sistema de contrato, e hoje tenho trabalhado mais nessa confiança. (E6)

Após a utilização dos contratos pelo medo de não conseguir vender sua produção e não conseguir arcar com os custos iniciais, o produtor cria uma rede de contatos que ele confia. Tendo confiança, os agentes buscam relações informais, segundo o entrevistado E6:

Eu acho assim, toda atividade que você começa você tem medo, então você quer um respaldo, alguma coisa assim. E depois que comecei a conhecer o pessoal eu perdi esse medo. Hoje eu prefiro até trabalhar sem contrato porque a gente tem uma liberdade maior de negociar esse preço. É comum, às vezes no contrato engessado, o tomate dá uma valorizada e a gente fica meio que refém daquilo ali, do contrato. E hoje, sem o contrato, você tem um poder maior de barganha. Tomate deu uma valorizada, você tem condição de dar uma mexidinha no preço, pode acontecer para cima ou para baixo, já aconteceu, mas essa variação é pequena, então tem muito essa confiança. (E6)

Apesar das vantagens dos contratos, os produtores reclamam que a maioria das vezes o contrato beneficia apenas uma parte e ele não consegue prever todas as situações. Eles se sentem reféns e não confiam que o contrato é bom para todos. Por isso, dos entrevistados que

utilizaram contrato, todos deixaram de fazer um contrato formal e passaram para contratos informais. Conforme descreve o entrevistado E3:

[...] o contrato é bom? É. Dá garantia? dada. Mas o que mais ele dá, dá essa dor de cabeça. E aí começa aquela história, como você tem um contrato com uma multinacional, o advogado está na sua porta. 'oh você não cumpriu o contrato, você tem pagar.' Tem uma taxa de administração do sistema que a EMPRESA X cobrava, não sei se ainda cobra, mas cobrava, que é para ela fazer campanhas, desenvolvimento do produto, marcas, para registrar marcas e aí você tem que pagar. Você não pagou, mas eu não vendi o tomate, está cheio aqui o estoque, mas aqui venceu o boleto e agora, está no nosso contrato. Então assim, o que você quer fazer, você me paga ou você me paga, então o contrato tem essa parte que é boa, mas tem uma parte que é muito cruel. E aí tem contrato, o contrato tem que ser bom para os dois, se é bom para os dois não precisa de contrato (risos). A gente só precisa de contrato quando acha que não vai ser bom para alguém. (E3)

A falta de confiança impede a formação de uma aliança estratégica, conforme E2 destaca;

Não interagem, não confiam, como eles não são de confiança eles não confiam em ninguém. Então se alguém falar, 'vamos montar? Você produz agora tantos mil'. Seria bom isso, mas eles não confiam em ninguém. Esse cara está fazendo isso, mas ele vai, não acreditam em ninguém. E aí a cadeia fica comprometida, a verdade é essa, porque como ele quer ganhar de alguma forma quem garante que ele não está jogando um reagente, um Furadan. (E2)

Em relações que não existam confiança a relação não evolui para uma parceria, ficando apenas como trocas, e essas trocas acontecem por conta da especificidade do tomate cereja, no momento que o produtor está com um produto perecível, ele efetua a troca para não ter prejuízo, mas essa transação não evolui.

Mas caso a confiança projetada por um dos agentes não se realize e aconteça uma quebra da confiança projetada, essa quebra da confiança resulta no fim da parceria ou na não evolução dela para uma parceria. Como descreve o entrevistado E5:

[...] hoje igual estava entregando para a pessoa, era o preço. Ela me pegou pelo preço, o preço estava de dez reais, barulhou (**sic**) a minha cabeça, passei a sete para virar uma coisa firme, sabe? Para ela confiar em mim e pegar. Só foi encher o mercado e ela dispensou tomate. Então hoje igual o menino que ajuda falou. Ora quando tiver caro, chega o reio, não cai na lábia deles não. Porque na hora que barateia, eles nem olha (**sic**) no seu olho. E é verdade, mesmo. Então a hora que estiver caro é esse preço X. (E5)

No caso A para formação da Associação, a confiança que existia em decorrência da transferência da reputação do selo IBD foi fundamental. A venda de produtos orgânicos é um negócio arriscado, existem no mercado muitos produtos que são vendidos como orgânicos

mais não são. A confiança que todos os associados têm os mesmos valores através da validação do selo faz com que os associados se sintam confiantes para participar dela e confiar uns nos outros, pois sabem que todos que fazem parte dela respeitam as mesmas regras.

No caso dessa aliança a confiança foi identificada na parte de formação através da reputação da associação, que tem uma reputação validada pelo selo IBD. Os associados participam da Adao-GO para se protegerem de oportunistas, de acordo com o entrevistado E1:

[...] porque a gente sabe que todo mundo que está comercializando aqui são todos produtores orgânicos, certificados, não tem ninguém que faz a feira que não é certificado, até porque é uma, como que se fala, tem que ter a certificação para fazer essa feira, então também é uma forma. A associação nisso ela é muito boa. (E1)

Mesmo os associados tendo a confiança no selo IBD, eles sofrem influência de outros associados. Após participar da associação, os agentes realizam transações entre eles e a confiança que existia por causa do selo vai se desenvolvendo para algo maior. Ela evolui de uma confiança baseada nas relações entre os associados e os clientes, para uma confiança forte baseada nos valores da associação.

No caso B a aliança estratégica do sistema integrado da EMPRESA X foi identificado dois motivos que levaram os casos analisados a participar do sistema. Para os E2, E9 e E13, foi a confiança gerada pela indicação de amigos e familiares, eles tinham confiança nas pessoas que estavam apresentando a aliança para eles.

[...] é irmão do meu padrasto, casado com minha mãe. Queria crescer. Então ele me ofereceu, já estava indo atrás de pessoas, e aí eu vi uma oportunidade e que comecei, tinha área disponível. (E2)

Influência de amigos que estão dentro da EMPRESA X né. Quem iniciou a gente no plantio de estufa foi o pessoal da EMPRESA X, então a gente estava dando muito apoio para esse projeto crescer em Goiás[...]. (E9)

[...] tinha uma empresa em Goiânia chamada BAN, não sei se vocês já conhecem. Então foi através da BAN, a cunhada, irmã da minha esposa chamou a gente para conhecer e fizeram propaganda para gente, estava precisando muito acabamos entrando. (E13)

Para o entrevistado E11, o início da aliança estratégica aconteceu sem nenhuma forma de confiança anterior. A escolha foi feita através de informações que foram fornecidas pela EMPRESA X por meio de uma palestra. De acordo com o entrevistado E11:

Foi através de uma reunião que eu e minha esposa fomos lá em Goiânia, veio um pessoal lá de São Paulo e teve uma reunião e convidaram a gente e eu

gostei da palestra lá e animei a fazer a primeira estufa, porque foi assim que começou a plantação de tomate cereja, que esse nosso é o PRODUTO X, e gostei. (E11)

Apesar da confiança não ter sido importante para a formação da aliança para E11, ela foi determinante para continuidade no sistema integrado. Após a realização de algumas transações entre o E11 e a o integrador do sistema da EMPRESA X, o entrevistado E11 desfez a aliança por acreditar que o integrador estava agindo de maneira oportunista. Segundo o entrevistado E11:

Isso aí a coisa que nunca vai para de ter, essas pessoas que querem tirar vantagem em cima do negócio da gente. Igual na época lá eu entregava para o integrador, era integrado, depois descobri que eu entregava um tanto para eles e eles punha no peso inutilizado, eu ia lá reclamava, eles repunham, e esperava eu reclamar, seu eu não reclamasse ficava quietinho. (E11)

Uma das grandes características dessa aliança é que normalmente os agentes que participam dela buscam controlar as incertezas que existem no mercado e por conta dos investimentos em ativos específicos como estufas e equipamentos para produção de tomate cereja, eles querem uma forma de aliança baseada nos contratos, para reduzir desta maneira as suas incertezas em relação a comercialização. O contrato do sistema EMPRESA X garante a compra da produção dos integrados, apesar dessa vantagem, os associados entrevistados não continuaram nela por acreditam que essa aliança é boa apenas para EMPRESA X, e não confiam na forma que a EMPRESA X realiza suas atividades no sistema integrado em Goiás. Não existindo confiança nas transações, os integrados preferem sair e buscar outras alianças estratégicas. O contrato da EMPRESA X não consegue abordar todos os itens da negociação e não é suficiente para manter o relacionamento.

A aliança estratégica adotada pelo produtor que faz uma parceria com um atravessador (E5) e com *packing house* (E3, E7 e E10) busca reduzir a incerteza quanto a comercialização. No caso dessas parcerias, o tomate cereja é entregue antes e depois é feito o acerto dos valores. Atualmente nesses casos, a parceria é de maneira informal, sem um contrato. A confiança nesses casos foi importante na formação da aliança, sendo que a confiança nos parceiros veio de relacionamentos *ex-ante*, a partir da confiança construída com bases em relacionamentos familiares, amizades ou experiências de trabalho antes da parceria. Foram escolhidos os parceiros e a forma que seria as alianças, sendo alianças baseadas na confiança, sem um contrato formal, como descreve o entrevistado E7, “[...] Isso porque ele é meu primo,

se não fosse meu primo eu faria, formalizaria o contrato todas as vezes, todas as safras, estufa por estufa”.

Na aliança estratégica existe a necessidade de confiar no parceiro porque o agente não quer ter os custos de ficar fiscalizando ou monitorando a parceria. Ele escolhe fazer uma parceria para poder se dedicar à principal atividade dele que é comercializar, apesar de algumas alianças estratégicas serem regidas por contratos eles querem ter a confiança no parceiro, algo que é mais forte que um contrato. Segundo E5:

[...] O cara, é tipo assim, um sempre vai ter que tomar conta que certo hoje no mercado. É tipo assim, eu produzir se for uma sociedade e outra pessoa vender. Agora eu vender e eu produzir, nunca dá certo, você sempre vai ficar devendo para a sua roça ou lá no mercado. Que é o dono, igual diz o outro, o dono é que toma conta do negócio. Vou deixar para o funcionário aí, vamos supor, vou para o Ceasa vender e deixo por conta do funcionário, aí errou um veneno, acabou com a roça, queimou a roça, estragou ela alguns dias, acabou seu lucro, seu lucro acabou. Então você sempre vai dever para algum lugar. Agora, como você tem uma sociedade, um cara para vender, responsável, você não precisa procurar não, igual hoje, nos enche o caminhão leva para o CEASA, nós não sabe (**sic**) quanto, nós não sabe nada não, só acerta no sábado. Aí você vai confiar, você vai ter confiança no cara que te vende lá, sempre tem que ter a confiança. (E5)

Nas relações de contrato informal, apesar das relações serem de curto prazo e ter a flexibilidade de continuar ou não com a relação, a transação acontece para pessoas que tenha pelo menos um grau de confiança mais fraca. Não existe nesses casos um compromisso de continuidade dos negócios, mas como todos os entrevistados do contrato informal alegam, eles têm os clientes fiéis e eles buscam comprar deles por confiar neles, na qualidade dos produtos, na forma como é produzido, segundo o entrevistado E13, “[...] Não tem contrato, nem nada, eles pagam um preço de mercado. E eu tento manter aquela pessoa toda semana que queira, que a gente se dá bem eu tento manter, eu entrego para eles toda semana”.

Para transações de contrato informal, a confiança é determinante na decisão de realizar a transação, sendo que essa confiança existe por conta da reputação e das experiências do produtor. Segundo o entrevistado E4, o contrato informal tem riscos, mas eles buscam algum grau de confiança na transação:

Isso aí é um risco que você assume e quantas as pessoas que você oferta geralmente na própria conversa ali, na apresentação do produto você já sente um pouco, então, por exemplo, feirantes, a maioria dos feirantes trabalha a vista ou prazinho, alguma coisa, se por acaso você tiver experiência negativa você já vai resguardar daquilo, daquele fornecimento, aí supermercado, outras pessoas aí vai do conhecimento, se o supermercado trabalha

direitinho, nós temos aí prerrogativa de estar perto de pessoas boas. Então não tem sido difícil. (E4)

Na aliança estratégica entre produtores, onde um dos produtores também é dono de uma *packing house*, as parcerias são decorrentes da necessidade de confiar no produto que está sendo entregue, a consequência para *packing house* de ter um produto que seja sem qualidade vai além de questões financeiras, eles têm o risco de reputação. A confiança nessa aliança é determinante para formação da aliança e para sua manutenção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se caracterizar as alianças estratégicas adotadas pelos produtores do SAG do tomate cereja, sobre os aspectos de confiança, inserindo nesses elementos a lógica da ECT. Trata-se de um estudo descritivo, com emprego de abordagem qualitativa. Como estratégia de pesquisa, foi adotada o estudo de múltiplos casos, onde foram selecionados treze casos de produtores de tomate cereja no Estado de Goiás.

Primeiramente, foi realizada uma revisão teórica, buscando identificar o conceito confiança e como ela se relaciona com aliança estratégica e ECT. Com base nessa revisão, foram definidas categorias para identificar a confiança.

A formação de alianças estratégicas pelos produtores do SAG do tomate cereja no estado de Goiás foi motivada pelo desejo de reduzir as incertezas e riscos presentes na comercialização do produto. Sendo a comercialização o fator crítico para o sucesso do seu empreendimento, em que o produtor detém o menor poder de controle da remuneração e da demanda, que são resultados do mercado. Dentre os casos analisados, observou-se que o fornecimento de insumos não gera nenhuma incerteza. Isso se dá pelo fato de haver produtos padronizados e um bom número de fornecedores, não tendo interesse em fazer alianças estratégicas com esses elos por não identificarem vantagens aparentes. A questão de não participar de alianças estratégicas permite aos produtores terem uma flexibilidade na decisão de compra dos produtos.

As vantagens identificadas nas alianças estratégicas adotadas foram a construção da confiança através da frequência das transações, o compartilhamento das informações, a redução dos custos relacionados com a transação, e a garantia do escoamento da produção e a segurança, por parte do comprador, do fornecimento e da procedência do produto.

Nos casos estudados foram identificados os fatores que estabelecem a confiança na relação dos produtores do tomate cereja com os seus pares no estado de Goiás. A confiança é construída a partir de quatro fatores: (1) Transferência, quando alguma instituição imparcial e com reputação confiável valida o agente. (2) Reputação, o agente confia na capacidade do agente de realizar suas obrigações com base em ações passadas. (3) Frequência, a confiança é construída através das relações realizadas. (4) relação *ex-ante*, a confiança é baseada no conhecimento adquirido nas relações pessoas antes da transação.

A confiança foi identificada nesse trabalho como um item necessário para todo o processo da aliança estratégica, passando pelas fases de (1) Formação de alianças estratégicas, (2) Negociação da aliança, (3) Execução da transação e (4) Avaliação. A confiança fomenta a formação de alianças estratégicas, e a frequência das transações realizadas nas alianças estratégicas aumentam a confiança entre os parceiros do SAG e isso reduz a racionalidade limitada e o oportunismo para os envolvidos na aliança estratégica. Reduzindo as premissas da ECT através das alianças estratégicas, os parceiros terão menores custos de transação e a confiança aumenta com a redução do oportunismo e da racionalidade limitada.

Uma característica identificada nas alianças estratégicas é a baixa adesão dos produtores aos contratos formais, sendo a aliança baseada na confiança, com as obrigações estabelecidas verbalmente. Essa opção é baseada na confiança que existe entre eles, sendo a confiança mais forte que o contrato. A confiança, resultado de relações *ex-ante* entre os participantes e resultado de experiências e relacionamentos, facilita a formação da aliança estratégica. Sendo a confiança já existente, o determinante para a escolha do parceiro e a decisão da formação da aliança estratégica sem um contrato formal. Os contratos são incompletos e levam à necessidade de monitoramento do comportamento dos agentes, e como ele não consegue abordar todas as situações futuras também tem os custos de ajustar e adaptar um contrato (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979, 1985).

A confiança afeta a aliança estratégica, atuando de maneira positiva para sua formação e manutenção. Enquanto a falta de confiança afeta de maneira negativa para formação e para continuidade da aliança, por exemplo, a falta de confiança apresentada pelos casos K e M, foi determinante para a ruptura das atividades, onde a idoneidade de um dos agentes nas transações causou a ruptura da aliança estratégica.

A confiança nas alianças estratégicas devem proporcionar o fortalecimento da aliança reduzindo o comportamento oportunista e a racionalidade limitada. Caso contrário, a falta de confiança poderá fazer com que a aliança não seja formada ou que ocorra o fim da aliança estratégica. Os casos explorados nesta pesquisa ofereceram um contexto para o estudo da confiança nas transações entre os elos do SAG. Acredita-se que o trabalho possibilitou avanços na área de alianças estratégicas, além de apresentar possíveis variáveis à aos conceitos de confiança, o que permitiu a formulação de proposições:

Proposição 1: O aumento da frequência das transações favorece a construção da confiança entre os agentes;

Proposição 2: As características de perecibilidade do produto agrícola, oscilações do volume produzido regionalmente e o preço de venda, influenciam na decisão de confiar em um novo agente;

Proposição 3: Quanto maior a confiança entre os agentes, maior a possibilidade de formação e manutenção da aliança estratégica.

O presente trabalho permite um avanço sobre o entendimento da confiança no SAG do tomate cereja e contribui ao explicar parte das dificuldades de coordenação presentes nesta cadeia produtiva.

Desse modo, a pesquisa atendeu aos três objetivos específicos propostos. Primeiramente, foram identificadas e descritas as cinco formas de alianças estratégicas adotadas pelos treze produtores de tomate cereja entrevistados; Associação, Sistema Integrado, Parceria com *packing house* e/ou atravessador e Contratos informais e Parceria com Produtores.

Segundo, identificou-se nos casos estudados os fatores que estabelecem a confiança na relação dos produtores do tomate cereja com os seus parceiros. A confiança é construída a partir de quatro fatores: (1) Transferência, (2) Reputação, (3) Frequência e (4) relação *ex-ante*.

Por fim, foi descrito como a confiança direciona as alianças estratégicas adotadas pelos produtores do tomate cereja. Na formação da aliança a confiança está presente nas quatro fases da formação da aliança estratégica, (1) Formação da aliança estratégica, (2) Negociação da aliança, (3) Execução da transação e (4) Avaliação. E após a formação da aliança estratégica a confiança é determinante para continuidade da aliança estratégica.

Este trabalho apresenta exemplos de alianças estratégicas adotadas pelos produtores para melhorar a etapa de comercialização do seu produto, e assim, reduzir o risco e a incerteza presentes. As informações aqui expostas podem servir de fomento para a formação de novas alianças no SAG do tomate cereja, e como base para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema.

Acredita-se que o presente estudo possui relevância para os agentes envolvidos no SAG do tomate cereja do estado de Goiás, pois fornece informações sobre como a confiança é formada e a sua importância para formação e manutenção de alianças estratégicas, possibilitando assim a identificação de novas oportunidades e melhorias nas relações entre os agentes.

Em relação a limitações no estudo, ressaltam-se os entraves metodológicos. Uma amostra maior de casos e elementos poderia possibilitar a adoção de abordagem de natureza quantitativa e o uso de indicadores que permitam mensurar as percepções dos dados coletados, e o acesso aos produtores que fazem parte atualmente do sistema entregue representado pelo caso B forneceria informações sobre outra perspectiva.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação do número de casos a serem analisados, além da utilização de métodos quantitativos, que permitam mensurar as percepções das observações e fatos coletados, por meio de indicadores. Recomenda-se estudos que verifiquem as proposições aqui sugeridas, a fim de reforçá-las ou refutá-las. Por fim, sugerem-se pesquisas que mensurem a viabilidade econômica das alianças estratégicas para demonstrar aos potenciais participantes os possíveis ganhos financeiros, e incentivar a formação da aliança estratégica.

REFERÊNCIAS

- ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, p. 582–614, 2013.
- ANASTASIADIS, F.; POOLE, N. Emergent supply chains in the agrifood sector: insights from a whole chain approach. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 4, p. 353–368, 2015.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42, 1990.
- ASCI, S.; VANSICKLE, J. J.; CANTLIFFE, D. J. Risk in Investment Decision Making and Greenhouse Tomato Production Expansion in Florida. **Internacional Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 4, 2014.
- ASTLEY, W. G. Toward an Appreciation of Collective Strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526–535, 1984.
- ASTLEY, W. G.; FOMBRUM, C. J. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 576–587, 1983.
- ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 576–587, 1983.
- AUGUSTO, C. A. et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 4, p. 745–764, 2013.
- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1984.
- AZEVEDO, P. F. DE. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. s: Atlas, 2012. p. 63–112.
- AZEVEDO, P. F.; CHADDAD, F. Redesigning the food chain: Trade, investment and strategic alliances in the orange juice industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 9, n. 1, p. 18–32, 2006.
- BACHMANN, R. **Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization -A Conceptual Framework**. [s.l: s.n.].
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa, Portugal: Edições70, 2009.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 175–190, 1994.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 1–62.

- BEAMISH, P. W.; LUPTON, N. C. Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 163–175, 2016.
- BECCERRA, M.; GUPTA, A. K. TRUST WITHIN THE ORGANIZATION: INTEGRATING THE TRUST LITERATURE WITH AGENCY THEORY AND TRANSACTION COSTS ECONOMICS. **Public Administration Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 177–203, 1999.
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141–163, 1981.
- BOEHLJE, M.; ROUCAN-KANE, M.; BRÖRING, S. Future agribusiness challenges: Strategic uncertainty, innovation and structural change. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 5, p. 53–81, 2011.
- CALEMAN, S. M. DE Q. et al. Organizational tolerance in agro-industrial systems: an empirical application for the meat sector. **Revista de Administração**, v. 52, p. 456–466, 2017.
- CEPEA, C. DE E. A. EM E. A.; CNA, C. DA A. E P. DO B. **PIB do Agronegócio Brasil**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio_PIBAGRO_Brasil_DEZEMBRO_CNA.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2018.
- CHAND, M.; KATOU, A. A. Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. **Journal of World Business**, v. 47, p. 167–177, 2012.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy**. 2. ed. United States: Oxford University Press, 2005.
- CHOU, T. K.; OU, C. S.; TSAI, S. H. Value of strategic alliances: Evidence from the bond market. **Journal of Banking and Finance**, v. 42, n. 1, p. 42–59, 2014.
- CLARO, D. P.; DE OLIVEIRA CLARO, P. B.; HAGELAAR, G. Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: The effects of trust, transaction specific investment and information network in the Dutch flower industry. **Supply Chain Management**, v. 11, n. 3, p. 216–224, 2006.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.
- CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. The growth of alliances in the knowledge-based economy. **International Business Review**, v. 11, p. 485–502, 2002.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CULPAN, R. A fresh look at strategic alliances: Research issues and future directions. **International Journal of Strategic Business Alliances**, v. 1, n. 1, 2009.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 21–42, 1998.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31–61, 2000.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Division of Harvard University, Boston, U.S.A.: Graduate School of Business Administration, 1957.

DELBUFOLO, E. Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 377–402, 2012.

DYER, J. H.; CHU, W. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 57–68, 2003.

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

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVE, C. B. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136–150, 1996.

FAO, 2018. **The State of Agricultural Commodity Markets 2018. Agriculture Trade, climate change and food security**. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/I9542EN/i9542en.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2018.

FARINA, E. M. M. G. Consolidation, Multinationalisation, and Competition in Brazil: Impacts on Horticulture and Dairy Products Systems. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, p. 441–457, 2002.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147–161, 1999.

FISCHER, C.; HARTMANN, M. **Agri-food Chain Relationships**. USA: CAB International, 2010.

FRANCO, M.; HAASE, H. Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs. **Long Range Planning**, v. 48, n. 3, p. 168–181, 2015.

FURLONG, D. **The Conceptualization of “Trust” in Economic Thought**. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/publication/the-conceptualization-of-trust-in-economic-thought>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

GALASKIEWICZ, J. Studying supply chains from a social network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 4–8, 2011.

GAMBETTA, D. **Trust: Making and breaking cooperative relations**. [s.l.] Basil Blackwell, 1988.

GEREFFI, G.; STURGEON, T.; HUMPHREY, J. The governance of Global Value Chain. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GULATI, R. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties For Contractual Choice in Alliances. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85–112, 1995.

GULATI, R. ALLIANCES AND NETWORKS.pdf. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293–317, 1998.

HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 159–179, 2006.

HUANG, M.-C.; CHENG, H.-L.; TSENG, C.-Y. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 704–716, 2014.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1618#resultado>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **PESQUISA MENSAL DE PREVISÃO E ACOMPANHAMENTO DAS SAFRAS AGRÍCOLAS NO ANO CIVIL**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/eaeb7bd3a7d0941cfb93ace38dc13f86.pdf>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **No Title**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/panorama>>. Acesso em: 31 maio. 2019.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413–446, 2002.

JIANYU, Z. et al. Research on the characteristics of evolution in knowledge flow networks of strategic alliance under different resource allocation. **Expert Systems With Applications**, v. 98, p. 242–256, 2018.

JOSEPH, S.; PETERS, I.; FRIEDRICH, H. Can Regional Organic Agriculture Feed the Regional Community? A Case Study for Hamburg and North Germany. **Ecological Economics**, v. 164, p. 106342, 2019.

KALE, P.; SINGH, H. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We From Here? **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 45–62, 2009.

LIOUKAS, C. S.; REUER, J. J. Isolating Trust Outcomes From Exchange Relationships: Social Exchange and Learning benefits of Prior Ties in Alliances. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1836–1847, 2015.

LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and

- relational mechanisms: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294–309, 2009.
- LOUIZOU, E. et al. The role of agriculture as a development tool for a regional economy. **Agricultural Systems**, v. 173, p. 482–490, 2019.
- LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. Custos de Transação da Distribuição de Tomate In Natura. **Agricultura São Paulo**, v. 51, n. 1, p. 41–50, 2004.
- LUMINEAU, F. How Contracts Influence Trust and Distrust. **Jornal of Management**, v. XX, n. X, p. 1–25, 2014.
- MADHOK, A. Revisiting multinational firm's tolerance for Joint Ventures: A trust-based approach. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 1, p. 117–137, 1995.
- MIN, S. et al. Supply chain collaboration: what's happening? **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 237–256, 2005.
- NAIK, G.; SURESH, D. N. Challenges of creating sustainable agri-retail supply chains. **HMB Management Review**, p. 1–28, 2018.
- NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica (GESis). **Revista de Administração**, v. 43, p. 331–343, 2008.
- NIESTEN, E.; JOLINK, A. Alliance governance choices: Disentangling the effects of uncertainty and alliance experience. **Long Range Planning**, v. 51, n. 2, p. 320–333, 2018.
- NORTH, D. C. Transaction Cost Theory of Politics. **Journal of Theoretical Politics**, v. 2, n. 4, p. 355–367, 1990.
- NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.
- O'DWYER, M.; GILMORE, A. Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. **Journal of Business Research**, v. 87, p. 58–68, 2018.
- OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: A research framework. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 1–6, 2001.
- OXLEY, J. E. Appropriability Hazards and Governance and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 13, n. 2, p. 387–409, 1997.
- OZDEMIR, S.; KANDEMIR, D.; ENG, T.-Y. The role of horizontal and vertical new product alliances in responsive and proactive market orientations and performance of industrial manufacturing firms. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 25–35, 2017.
- PARKHE, A. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 579–601, 1991.
- PETERSON, H. . C.; WYSOCKI, A.; HARSH, S. B. Strategic choice along the vertical

- coordination continuum. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 4, p. 149–166, 2001.
- RINDFLEISCH, A. Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal versus Vertical Alliances. **Marketing Letters**, v. 11, n. 1, p. 81–95, 2000.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483–498, 1992.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Inter-Organizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.
- SAAB, M. S. B. L. D. M.; NEVES, M. F.; CLÁUDIO, L. D. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira De Zootecnia**, v. 38, p. 412–422, 2009.
- SABEL, C. F. Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. **Human Relations**, v. 46, n. 9, 1993.
- SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain relationships. **Industrial Management & Dat Systems**, v. 103, n. 8, p. 553–563, 2003.
- SCARE, R. F. et al. Growth strategies for a commercial farm: The AgroPastoril Campanelli case study. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 1, p. 161–178, 2018.
- SCHIEFER, G. Environmental control for process improvement and process efficiency in supply chain management - the case of the meat chain. **International Journal of Production Economics**, v. 78, p. 197–206, 2002.
- SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Gestão de custos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. s: Atlas, 2012. p. 431–502.
- SHAKERI, R.; RADFAR, R. Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 122, p. 289–302, 2017.
- SHAPIRO, S. P. The Social Control of Impersonal Trust. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 3, p. 623–658, 1987.
- SILVA, C. A. B.; SOUZA FILHO, H. M. **Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries**. Rome, Italy: FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, 2007.
- THOMPSON, P. J.; SANDERS, S. R. Peer-reviewed paper: Partnering continuum. **Journal of Management in Engineering**, v. 14, n. 5, p. 73–78, 1998.
- TREICHEL, M. et al. **Anuário brasileiro do tomate 2016**. [s.l: s.n.].
- TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

- UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35, 1997.
- VIEIRA, L. M. et al. Trust and Supplier-buyer Relationships: An Empirical Analysis. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 3, p. 263–280, 2013.
- VILELA, N. J.; HENZ, G. P. Situação Atual da Participação das Hortaliças no Agronegócio Brasileiro e Perspectivas Futuras. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 1, p. 71–89, 2000.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WATANABE, K.; BIJMAN, J.; SLINGERLAND, M. Institutional arrangements in the emerging biodiesel industry: Case studies from Minas Gerais-Brazil. **Energy Policy**, v. 40, n. 1, p. 381–389, 2012.
- WICKS, A. C.; BERMAN, S. L.; JONES, T. M. The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. **Academy of Management**, v. 24, n. 1, p. 99–116, 1999.
- WIERSINGA, R. C. et al. **Sustainable vegetable chain development in Brazil: Grape tomatoes from Holambra to the higher market segment**. [s.l.: s.n.].
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.
- WILLIAMSON, O. E. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. **The American Economic Review**, v. 73, n. 4, p. 519–540, 1983.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269–296, 1991.
- WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. **Journal of Law & Economics**, v. 26, p. 453–486, 1993.
- WILLIAMSON, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171–195, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 3, p. 215–226, 2010.
- YBARRA, C. E.; TURK, T. A. The evolution of trust in information technology alliances. **Journal of High Technology Management Research**, v. 20, n. 1, p. 62–74, 2009.
- YEE, W. M. S.; YEUNG, R. M. W. Trust building in livestock farmers: An exploratory study. **Nutrition & Food Science**, v. 32, n. 4, p. 137–144, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 edição ed. Porto Alegre: Bookman,

2001.

ZANDER, K.; BESKE, P. Happy Growers! Relationship Quality in the German Organic Apple Chain. **International Food & Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 3, p. 205–223, 2014.

ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. Quality assurance in food and agribusiness supply chains: Developing successful partnerships. **International journal of production economics**, v. 60–61, p. 271–279, 1999.

ZILBERMAN, D.; LU, L.; REARDON, T. Innovation-induced food supply chain design. **Food Policy**, 2017.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial : um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 43, p. 385–420, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. **Revista de Administração**, v. 52, p. 114–117, 2017.

APÊNDICE A - Carta de Apresentação

Projeto: O papel da confiança nas alianças estratégicas em sistemas agroindustriais: o caso do sistema agroindustrial do tomate cereja no Estado de Goiás, Brasil .

Goiânia, ____ de _____ de 2018.

Prezado(a) Sr.(a) _____,

Vimos, por meio desta, convidar o Sr. (a), para participar da pesquisa de campo que iremos realizar em breve e que é uma das etapas para conclusão da dissertação de mestrado intitulada “O papel da confiança nas alianças estratégicas em sistemas agroindustriais: o caso do tomate cereja no Estado de Goiás, Brasil”. Esclarecemos que esta pesquisa é exigência do Programa de Pós-Graduação em Administração pela FACE/UFG para obtenção do título de mestre em Administração por tal instituição. O objetivo da dissertação é analisar o papel da confiança no estabelecimento e a manutenção de alianças estratégicas no SAG do tomate cereja no estado de Goiás. Como o assunto se relaciona ao sistema agroindustrial do tomate cereja no Estado de Goiás, a participação de produtores/processadores/fornecedores de insumos é fundamental para a analisar o papel da confiança. Pretendo, dessa forma, analisar como a confiança afetas as suas transações, por meio de entrevistas.

Sua participação é de enorme valia para este trabalho, e desde já deixamos nossos sinceros agradecimentos e o compromisso de, ao término do trabalho, lhe enviar uma versão final com os resultados obtidos. Esperamos que essa pesquisa possa ser utilizada pelos produtores para melhorar o relacionamento entre os membros do SAG Tomate Cereja de GO de forma a elevar a competitividade de toda a cadeia.

Aguardamos seu retorno.

Atenciosamente,

Regiane Colatini Gomes Ferreira
Mestrando em Administração
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi
Universidade Federal de Goiás (UFG)

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

Projeto: O papel da confiança nas alianças estratégicas em sistemas agroindustriais: o caso do tomate cereja no Estado de Goiás, Brasil.

Prezado(a) entrevistado(a),

Este roteiro tem por objetivo subsidiar a elaboração de uma pesquisa de dissertação de mestrado que tem como objetivo é analisar o papel da confiança no estabelecimento e na manutenção de alianças estratégicas no SAG do tomate cereja no estado de Goiás. As informações serão analisadas e o resultado final, após avaliado, será divulgado e disponibilizado no Repositório Institucional da UFG e poderá ser obtido por V.S.^a, a fim de compartilhar conjuntamente deste esforço desenvolvido. Por oportuno, agradecemos a preciosa colaboração de V.S.^a e colocamo-nos a disposição para outros esclarecimentos que se façam necessários.

Bloco 1 – Caracterização do entrevistado e da propriedade

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Sexo: () M () F

Idade(anos):

Escolaridade: () Analfabeto() Fundamental () Médio () Graduação () Mestrado ()

Doutorado /

() Completo () Incompleto

Formação:

Propriedade: () Própria () Arrendada

Geração da Família: () Primeira () segunda () terceira () quarta

Quanto tempo trabalha com tomate cereja (em anos)? () 0 a 2 () 2 a 5 () 5 a 8 () 8 a 10 () mais que 10 anos.

Principal atividade da Propriedade: () sim () Não

Qual a outra?

Dedicação integral a atividade? () Sim () Não

Tipo de produção: () Estufa () Campo () Misto

Tamanho da propriedade:

Tamanho da área utilizada para produção:

Quantidade produzida por ano

() 0 kg a 1000 kg () 1001kg a 2000kg

Bloco 2 – Questões relacionadas ao papel da confiança no sistema agroindustrial do tomate cereja de acordo com 7 categorias: Relações informais e formais, parceiros, confiança, recursos, capacidade, oportunismo, incerteza.

Nessa seção o entrevistado deverá indicar o papel da confiança no estabelecimento e a manutenção de alianças estratégicas no SAG do tomate cereja.

Questões relacionadas a RELAÇÕES INFORMAIS E FORMAIS

1. Você participa de alguma parceria? Qual o você considera a mais importante? Sua relação com eles acontece com base em contratos ou a relação de vocês acontece de forma direta?

Questões relacionadas a VALORES COMPARTIHADOS

2. O que te motivou participar dessa parceria? E por que você continua participando da parceria?

Questões relacionadas a RECURSOS E CAPACIDADES

3. Quais os principais recursos que o sr. (a) precisa para produzir tomate cereja? (A infraestrutura, frete, mão de obra, sementes). Qual deles é mais importante para você? Eles são específicos para a produção de tomate cereja? A escolha do parceiro ou de algum fornecedor é determinada pelos recursos que eles têm?
4. A capacidade é um fator importante na escolha dos parceiros ou dos fornecedores de algum serviço ou produto? E como é avaliada a capacidade das pessoas que o senhor

vai negociar? (capacidade técnica, reputação, frequência de negociação, contrato, indicação de um amigo)

Questões relacionadas a OPORTUNISMO E INCERTEZA

5. Existem ações oportunistas na compra/venda de tomate cereja/sementes? De que maneira você se protege de pessoas que buscam alguma vantagem nas negociações? Através de contratos, parcerias, sistema integrados? Para você a relação de confiança entre os envolvidos na parceira reduz de alguma forma ações oportunistas?
6. Quais são as principais dificuldades na produção do tomate cereja? (Preço, produção, clima, fornecimento de insumos). A demanda por seu produto é constante ou há incertezas em relação a suas vendas? O senhor participa de alguma parceria com o objetivo de reduzir esses problemas? Ou apenas a confiança nos parceiros ajuda a reduzir essas dificuldades da produção do tomate cereja?

ANEXOS

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – parte 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa. Meu nome é Ricardo Messias Rossi, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é Administração.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas **sobre a pesquisa** poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail rossi.ufg@gmail.com e, inclusive, sob a forma de ligação a cobrar, através do seguintes contato telefônico: (62) 3521-1390. Ao persistirem as dúvidas **sobre os seus direitos** como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: 3521-1075 ou 3521-1076.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A PESQUISA

O projeto **O papel da confiança nas alianças estratégicas em sistemas agroindustriais: o caso do tomate cereja no Estado de Goiás, Brasil** tem como objetivo analisar o papel da confiança no estabelecimento e a manutenção de alianças estratégicas no SAG do tomate cereja no estado de Goiás. A pesquisa oferece um baixo risco associado questões de constrangimentos e psicoemocionais. Você pode interromper a pesquisa a qualquer momento que desejar e se recusar a responder qualquer questão. Por outro lado, sua opinião pode ajudar a entender melhor o papel da confiança na cadeia produtiva do tomate.

Você pode acompanhar as anotações do entrevistador sempre que quiser. Informe-se com ele também sobre as formas de divulgação dos resultados ou consulte o site www.face.ufg.com.br/ppgadm. Caso se sinta ofendido ou agredido pelo entrevistador, por favor, entre em contato com a conexão da pesquisa, por meio do telefone (62) 3521- 1390, informando o nome do entrevistado (se possível), o local e a hora da entrevista.

Esta pesquisa não oferece nenhum custo a você. Por favor, recuse qualquer pedido de pagamento e informe o incorrido à coordenação assim que possível. Da mesma forma, não é oferecido nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira ou não financeira pela sua participação.

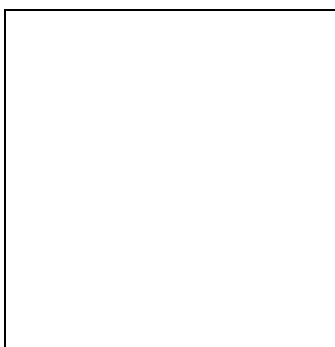
Seus dados serão tratados de maneira sigilosa. Você pode, a qualquer momento e sem prejuízo, interromper a pesquisa e solicitar que as informações solicitadas não sejam incluídas em nosso banco de dados. Esses dados serão utilizados exclusivamente nos produtos gerados pela pesquisa presente.

Obrigada pela sua colaboração.

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – parte 2**CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**

Eu, _____, RG/CPF/ n.º de matrícula _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo **O papel da confiança nas alianças estratégicas em sistemas agroindustriais: o caso do tomate cereja no Estado de Goiás, Brasil**. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) Ricardo Messias Rossi sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Local e data: _____



Assinatura do Participante

Impressão Digital do
Participante

Assinatura do pesquisador