



Multi-integração em cadeias produtivas agroindustriais: uma estratégia possível

Heron Sergio Moreira Begnis

Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC – Santa Cruz do Sul – RS – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0561-7590>

Claudimir Rodrigues

Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC – Santa Cruz do Sul – RS – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9242-4828>

Pietro Cunha Dolci

Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC – Santa Cruz do Sul – RS – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8179-6762>

Resumo

A agricultura familiar tem sido largamente pesquisada pelas áreas da economia e da sociologia rural. Porém, pouco enfoque é dado aos aspectos estratégicos destes estabelecimentos considerando a oferta de insumos ou matérias primas diferenciadas para a agroindústria. Assim, neste ensaio teórico se propõe um modelo para a formação de alianças estratégicas entre agroindústrias posicionadas em cadeias produtivas integradas buscando a manutenção e o compartilhamento da agricultura familiar enquanto recurso estratégico. Com base na literatura sobre relacionamentos interorganizacionais e na teoria da dependência de recursos, foram elaboradas seis proposições teóricas. Três relacionadas à percepção das empresas integradoras sobre a propriedade integrada, o acesso às estruturas produtivas e as ações visando à manutenção deste recurso, e as demais, à possibilidade de estruturação de um modelo inovador caracterizado pela multi-integração indústria-indústria. Este modelo sustenta que a estruturação de um sistema multi-integrado de produção, firmado no estabelecimento de relações de cooperação entre agroindústrias, assume características de alianças estratégicas, com vistas a garantir o acesso aos recursos singulares originados nas pequenas propriedades agrícolas familiares. Também indica que a formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração pode assegurar a manutenção dos sistemas integrados de produção alicerçados na agricultura familiar como fornecedora de matérias primas essenciais.

Palavras-chave: Cooperação Interorganizacional. Cadeias Produtivas. Agronegócio. Sistema de Produção Multi-integrado.

Multi-integration in agro-industrial production chains: a possible strategy

Abstract

The family farming has been widely investigated by rural economics and sociology. Though, little focus is given to the strategic aspects of these farms considering the differentiated inputs or raw materials supply for the agroindustry. In this context, this theoretical essay

aims to propose a model to explain the possibility of forming strategic alliances between agroindustries positioned in two or more integrated supply chains. The starting point is that the industry could view the maintenance and the sharing of family farm production as a strategic issue. Based on inter-organizational relationships literature and resource dependency theory six theoretical propositions were elaborated. Three of which are related to agroindustry's belief about the integrated production system. The other propositions are concerning the possibility of structuring an innovative model characterized by multi-industry-industry integration. This model supports that the structuring of a multi-integrated production system is sustained in the establishment of cooperative relations between agroindustries and assumes characteristics of strategic alliances. The goal of this model is to guarantee access to the singular resources originated in small family farms. It also shows that the partnerships aiming at multi-integration can ensure the maintenance of integrated production systems based on family farming as a strategic supplier.

Keywords: Interorganizational Cooperation. Supply Chains. Agribusiness. Multi-integrated Production System.

Integración múltiple en cadenas de producción agroindustriales: una posible estrategia

Resumen

La agricultura familiar ha sido ampliamente investigada en los campos de la economía y la sociología rural. Sin embargo, se presta poca atención a los aspectos estratégicos de estos establecimientos considerando el suministro de diferentes insumos o materias primas para el agronegocio. Por lo tanto, este ensayo teórico propone un modelo para la formación de alianzas estratégicas entre empresas agrícolas ubicadas en cadenas de producción integradas que buscan mantener y compartir la agricultura familiar como un recurso estratégico. Basado en la literatura sobre relaciones interorganizacionales y la teoría de la dependencia de los recursos, se desarrollaron seis proposiciones teóricas. Tres relacionados con la percepción de empresas integradoras sobre propiedad integrada, acceso a estructuras productivas y acciones dirigidas a mantener este recurso, y los demás, a la posibilidad de estructurar un modelo innovador caracterizado por la integración múltiple industria-industria. Este modelo sostiene que la estructuración de un sistema de producción multi-integrado, establecido en el establecimiento de relaciones cooperativas entre agroindustrias, asume características de alianzas estratégicas, con miras a garantizar el acceso a los recursos únicos originados en pequeñas granjas familiares. También indica que la formación de asociaciones estratégicas destinadas a la integración múltiple puede garantizar el mantenimiento de sistemas de producción integrados basados en la agricultura familiar como proveedor de materias primas esenciales.

Palabras clave: Cooperación interorganizacional. Cadenas productivas. Agronegocios. Sistema de producción multi-integrado.

1 Introdução

As pequenas propriedades rurais familiares representam uma das principais dimensões do agronegócio brasileiro (BUSTAMANTE; LEITE; BARBOSA, 2021; DELGADO; BERGAMASCO, 2017; GUILHOTO, 2006). São estes empreendimentos os responsáveis por grande parte da produção de alimentos para o abastecimento de todo o território nacional, além das matérias-primas essenciais para as agroindústrias. Estas unidades de produção representam um dos elos mais complexos na cadeia produtiva, pois normalmente estão dispersas geograficamente, são diferentes entre si e não possuem as informações suficientes para a tomada de decisões, visando atender com qualidade as demandas de mercado (WILKINSON, 2011; ZYLBERSTAJN,

2000). Portanto, constituem a base de sustentação de muitas das cadeias produtivas e das empresas que dependem da sua produção. Acrescenta-se, ainda, que a própria definição de cadeia produtiva (BATALHA, 2008; ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000), pressupõe interações cooperativas entre firmas, podendo ser entendidas como um sistema composto por diversas formas de relacionamentos interorganizacionais.

Como toda a atividade empreendedora, as pequenas propriedades rurais familiares estão sujeitas às restrições tecnológicas e mercadológicas que podem influenciar diretamente sobre a sua sustentabilidade (DA SILVA *et al.*, 2021; HEIN; SILVA, 2019; SILVA; GODOY; BORTOLUZZI, 2016). Nas pequenas propriedades rurais, geralmente uma única cultura é explorada em maior escala ou a criação de animais é desenvolvida como uma alternativa para a comercialização a determinada empresa, o que gera a renda principal da propriedade. Apesar da necessidade de diversificação de culturas para a redução de riscos e incertezas, há também a necessidade da maximização dos resultados da propriedade familiar, bem como da sustentabilidade das famílias que vivem da agricultura familiar (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). O que se observa na maioria das empresas que atuam nas cadeias produtivas do agronegócio é o desenvolvimento de ações isoladas, buscando viabilizar os seus objetivos organizacionais. Cada organização busca resolver os problemas relacionados à sua atividade, sua cadeia produtiva, não observando as necessidades da propriedade familiar como um todo, mesmo sendo esta vista como fonte principal dos recursos necessários para os processos produtivos das agroindústrias integradoras.

Normalmente as estratégias das grandes agroindústrias é trabalhar com um modelo de integração agricultura-indústria. Este modelo, que tem sido largamente estudado pelo campo da economia, sociologia e administração rural (BRANDENBURG; FERREIRA, 2020), foi definido por Farina, Azevedo e Saes (1997) como uma alternativa empregada pelas agroindustriais visando a garantia de obtenção da matéria-prima imprescindível para a manutenção de seus processos produtivos. No atual modelo de integração agricultura-indústria, o produtor agrícola praticamente vende a sua mão de obra à empresa integradora. Esta relação contratual entre agricultores e indústria é normalmente formalizada por meio de um contrato de produção integrada reconhecido pela legislação brasileira (Estatuto da Terra, Lei 4.504 de 30.11.1964, Lei nº 11.443 de 05.01.2007 e mais recentemente a Lei da Integração, Lei 13.288 de 16.05.2016 que dispõe sobre os contratos de integração). A maioria dos produtos obtidos através deste modelo, chamado de sistema de produção integrada (SPI), tem como principal característica, uso intenso de mão de obra e elevado conhecimento técnico sendo, portanto, visto como recurso estratégico pelas empresas integradoras, que buscam assim, a manutenção deste recurso na atividade produtiva (CARVALHO *et al.*, 2014). O próprio SPI assume caráter estratégico porque por meio dele as agroindústrias integradoras podem assegurar suas fontes de matéria-prima especializada e, ao mesmo tempo, elevar as barreiras de custo para os concorrentes que pretendam ingressar no seu mercado (ZIEBERT; SHIKIDA, 2004).

Dentro deste contexto, pretende-se com este ensaio teórico propor um modelo de relacionamento interorganizacional (RIO), ainda não apresentado ou examinado pela literatura especializada, caracterizado pela multi-integração indústria-indústria. A denominação de multi-integração ocorre porque, a partir da estruturação deste modelo de produção, as empresas passam a atuar de maneira

conjunta e integrada com empresas de cadeias produtivas diferentes, como estratégia para o fortalecimento da pequena propriedade rural fornecedora de matérias primas e das cadeias produtivas em que estas empresas atuam, formando alianças estratégicas. O modelo multi-integrado de produção proposto neste ensaio consiste no estabelecimento de cooperação interorganizacional por empresas que atuam em diferentes cadeias produtivas, com o propósito de conjuntamente compartilhar investimentos e recursos para a viabilização de diferentes atividades de produção em propriedades agrícolas familiares, sob o prisma da diversificação produtiva. Tal abordagem é construída a partir de uma perspectiva evolucionária da produção integrada desenvolvida por uma única empresa, para a produção integrada diversificada em diferentes cadeias produtivas.

O ponto de partida para a proposição de um modelo envolvendo a parceria entre empresas integradoras seria o reconhecimento de que diversos fatores como o aumento dos custos de produção, escassez de mão de obra, baixa qualidade dos produtos, variação de preços entre outros, podem impactar negativamente a produção desenvolvida na agricultura familiar e conseqüentemente desestimular a sua manutenção (HEIN; SILVA, 2019; BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003; NAVARRO, 2001; CARNEIRO, 1997), podendo trazer conseqüências às cadeias de produção e às agroindústrias que dependem dos recursos produtivos advindos destas unidades agrícolas. Além do impacto negativo no suprimento de matérias primas para as agroindústrias, tais eventos podem causar o deslocamento da matriz de produção e conseqüente aumento nos custos de suas atividades. Logo, cabe a estas empresas o desenvolvimento de ações conjuntas visando fortalecer estas propriedades, a partir do desenvolvimento de suas capacidades e recursos disponíveis, uma vez que o fortalecimento da agricultura familiar pode resultar no fortalecimento da cadeia produtiva como um todo.

Acrescenta-se também que, a partir da formação de alianças estabelecidas, capacidades e recursos individuais passam a ser compartilhados entre as empresas parceiras, o que pode proporcionar vantagens competitivas (HELFAT, *et al.*, 2007). O estabelecimento de alianças estratégicas compreendem os acordos realizados entre dois ou mais parceiros, visando o desenvolvimento de ações conjuntas ou o compartilhamento de recursos para o alcance de objetivos comuns (RITALA; ELLONEN, 2010; LOWENBERG, 2010; TEECE, 1992). Portanto, a formação de alianças estratégicas auxilia as organizações na conservação de recursos, no desenvolvimento de competências e no compartilhamento de riscos do negócio (CANZANIELLO; HARTMANN; FIFKA, 2017; DAS; KUMAR, 2011; TODEVA; KNOKE, 2005; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; DAS, 2000; HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; OHMAE, 1989). Assim, torna-se oportuno investigar a possibilidade de desenvolvimento de um modelo de cooperação interorganizacional a partir da multi-integração indústria-indústria envolvendo empresas integradoras posicionadas nas cadeias produtivas distintas.

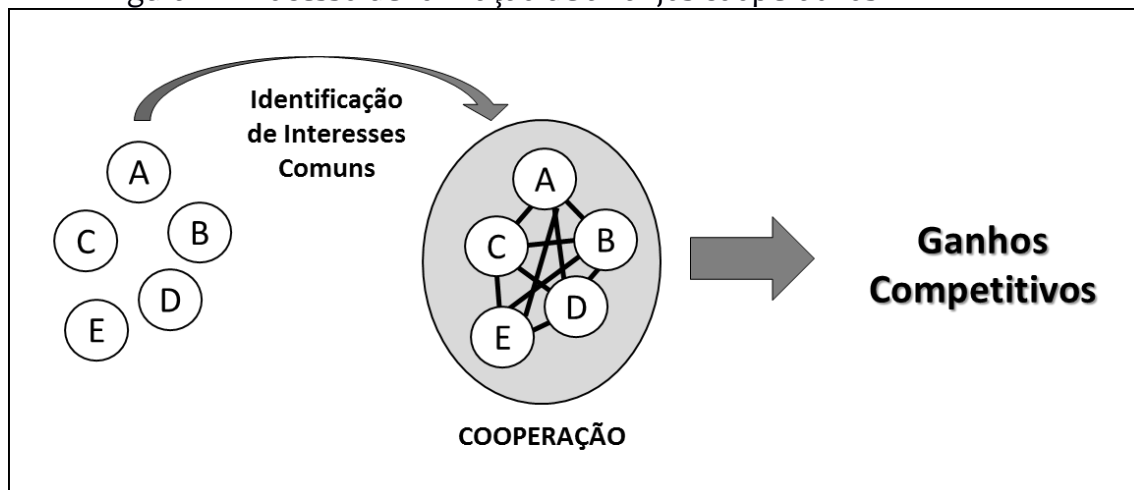
Para a construção deste modelo, tomou-se como ponto de partida a base teórica dos Relacionamentos Interorganizacionais (RIOS) sustentada nas contribuições de Granovetter (1973 e 1985), Gulati (1998), Williamson (1999) e Hagedoorn (2006), entre outros, em conjunto e de forma complementar com a Teoria da Dependência de Recursos (PENROSE, 2006; PFEFFER; SALANCIK, 2003; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984) e visão baseada em recursos (LAVIE, 2006; PARK; MEZIAS; SONG, 2004; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; DAS, 2000; PETERAF, 1993;

BARNEY, 1991), para que fosse possível compreender como e por que poderiam ser estabelecidos tais relacionamentos configurando o modelo de multi-integração. Dentre deste propósito o artigo apresenta a forma de um ensaio teórico, organizado em duas seções principais, além da introdução e das considerações finais. Na primeira seção principal é apresentada a base teórica que sustenta o modelo proposto, que é apresentado de forma detalhada na seção subsequente.

2 Relacionamentos interorganizacionais: dependência de recursos, cooperação e alianças

A imagem de atores atomizados competindo uns contra os outros por lucros em um mercado impessoal é cada vez mais inadequada em um mundo em que as empresas são incorporadas em relações de troca sociais com outros atores organizacionais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Os relacionamentos interorganizacionais (RIOs) ganharam maior visibilidade a partir dos anos de 1980 (LAVIE, 2006), concentrando-se principalmente na formação de parcerias, nos tipos de relacionamentos e nos novos formatos organizacionais (OLIVIER, 1990). Na base dos RIOs está a cooperação (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008), a cooperação interorganizacional existe quando duas ou mais organizações independentes agem de forma conjunta, objetivando ganhos para as partes envolvidas (Figura 1). A cooperação “nasce do interesse comum suscitado pela compreensão de que somente operando em conjunto é possível realizá-la” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 39). Logo, aplicando tal conceito ao contexto empresarial, tem-se que a cooperação aparece visando a ganhos competitivos (PANT; YU, 2018).

Figura 1 – Processo de formação de arranjos cooperativos.



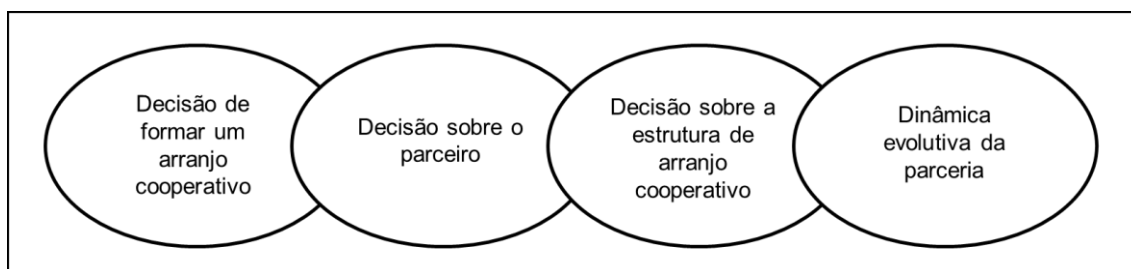
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como as decisões empresariais normalmente são tomadas de forma pragmática, a cooperação entre organizações não acontece sem que ocorram resultados perceptíveis para as partes envolvidas (SCHERMERHORN, 1975). Em outras palavras, deve existir a possibilidade real de compor relações benéficas entre os envolvidos, ou seja, de estabelecer relações em que todos ganham (HOFFMANN *et al.*, 2018; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995). Neste contexto, a cooperação, na qual a finalidade é gerar benefícios que somente as empresas integrantes podem desfrutar, torna essas empresas mais fortes e competitivas frente àquelas que não

integram o grupo constituído (GELDES, *et al.*, 2015; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Portanto, a cooperação entre organizações surge como consequência de agentes individuais que visam satisfazer aos próprios interesses. Assim, as empresas colaboram entre si buscando ganhos que não poderiam obter de forma isolada (HE *et al.*, 2020; VALE; LOPES, 2010; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005;).

O processo de formação de RIOs tem início quando uma empresa, por sua própria iniciativa, identifica a necessidade de uma parceria e então busca o melhor parceiro disponível, estabelecendo um contrato adequado para formalizar a aliança (GULATI, 1998). A adoção de estratégias cooperativas pode oferecer significativas vantagens competitivas (LAVIE; HAUNSCHILD; KHANNA, 2012; LAVIE, 2006; DYER; SINGH, 1998) especialmente para as empresas que têm alguma deficiência em algum tipo de competência ou de recursos, já que essa estratégia pode vir a assegurar o suprimento dessas deficiências através do estabelecimento de vínculos formais com outras empresas que possuem recursos (HARRISON *et al.*, 2001) ou competências complementares aos seus. Gulati (1998) considera que estes devem contemplar quatro fases (Figura 2).

Figura 2 – Fases do processo de formação de arranjos cooperativos.



Fonte: Adaptado de GULATI (1998)

A primeira fase consiste na decisão de formar um arranjo cooperativo. Já a segunda fase refere-se à decisão sobre o parceiro. A terceira fase envolve a decisão sobre a estrutura do arranjo cooperativo e, finalmente, na quarta e última fase, busca-se explicar a dinâmica de funcionamento do arranjo cooperativo ao longo do tempo. A primeira fase torna-se especialmente relevante para este ensaio, uma vez que a proposição de um modelo de multi-integração pressupõe a formação de alianças estratégicas entre as empresas parceiras. Desta forma, é necessário entender como se dá esta escolha dentro das organizações, pois como advertem Whipple e Frankel (1998) é fundamental compreender não só o processo de formação da aliança, mas também as considerações estratégicas e operacionais associadas a cada fase.

A decisão sobre a formação de redes ou arranjos cooperativos entre organizações é influenciada tanto por fatores econômicos como sociais GULATI (1998). Os benefícios estratégicos e econômicos entram como primeira consideração na formação de arranjos (O'DWYER; GILMORE, 2018; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Em princípio, qualquer coisa é possível de ser realizada através da colaboração porque as organizações não estão limitadas aos seus próprios recursos e competências (MAMÉDIO *et al.*, 2019; HUXHAM; VANGEN, 2005). Os benefícios são capazes de serem relativamente identificáveis, dado que os RIOs podem fornecer acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias; com vantagens de aprendizagem, economias de escopo e de escala e ainda permitir que as empresas

alcancem objetivos estratégicos, tais como compartilhamento de riscos e a terceirização de etapas da cadeia de valor (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Porém, para que os benefícios possam ser alcançados, questões como a familiaridade e a confiança se mostram essenciais para a formação de uma parceria estratégica (GRAEBNER; LUMINEAU; KAMAL, 2020; HAGEDOORN, 2006).

Conforme explicam Gulati e Gargiulo (1999), as organizações buscam criar relações estáveis, ricas em troca de informação e embasadas na confiança. Tais relacionamentos visam a redução dos custos de procura por um parceiro e, também a redução do risco de oportunismo. Relacionamentos assim constituem uma rede que se desenvolve em centro de informação para parceiros potenciais, com vistas a alcançar objetivos comuns e ganhos mútuos. Para os autores, quanto mais a rede emergente internaliza informação sobre parceiros potenciais, mais as organizações recorrem à rede para suportar sobre suas decisões futuras sobre alianças, as quais estão provavelmente imersas na rede emergente (GULATI; GARGIULO, 1999).

Informações sobre competências, necessidades e confiabilidade de parceiros potenciais, assim como a colocação do parceiro potencial na rede e os laços indiretos com terceiros, estão ligadas aos mecanismos que formam a criação de novos laços. Esse mecanismo é chamado de relacional, estrutural e posicional (GULATI; GARGIULO, 1999). A confiança reduz a apreensão de que um parceiro vai agir de forma oportunista (GULATI, 1995). A ideia de confiança interorganizacional é incrementalmente construída pela interação repetida destas organizações (MCKNIGHT; CUMMINGS; CHERVANY, 1998). Através destas interações, eles conhecem sobre cada um e desenvolvem confiança (VANNESTE; PURANAM; KRETSCHMER, 2014; CONNELLY; MILLER; DEVERS, 2012; RING; VAN de VEN, 1994; WILLIAMSON, 1985; 1999). Das e Teng (1998) definem confiança na cooperação como a certeza percebida pela firma sobre a colaboração satisfatória do parceiro. A confiança diminui o custo da necessidade de fazer contratos minuciosos e, assim, também ocorre a economia de tempo. No entanto, as salvaguardas contratuais ainda representam um importante mecanismo de formação de confiança entre os parceiros de uma aliança (SCHILKE; COOK, 2015; VANNESTE; PURANAM; KRETSCHMER, 2014). Além disso, tem-se a redução dos custos de procura de parceiros ao se formar alianças com aqueles com quem já se tenha uma relação de confiança (GULATI; NICKERSON, 2008; GULATI, 1995).

Resgatando os principais motivos pelos quais as organizações buscam relacionamentos cooperativos, emerge a necessidade de acesso a recursos estratégicos (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Neste aspecto, a Teoria da Dependência de Recursos (TDR) é uma perspectiva teórica fundamental para se entender as relações interorganizacionais (HILLMAN, 2009). Os teóricos da dependência de recursos têm investigado uma grande variedade de arranjos interorganizacionais e suas conclusões apontam para a capacidade destes arranjos de mitigar dependências de recursos externos sem criar dependências mútuas excessivas entre a organização focal e o provedor do recurso externo (DREES; HEUGENS, 2013).

Sob a perspectiva teórica da TDR, a firma (organização) é entendida como um conjunto de recursos produtivos (PENROSE, 2006), os quais se constituem os fatores determinantes para o desenvolvimento de vantagens competitivas, o crescimento e o desenvolvimento das empresas (PFEFFER; SALANCIK, 2003; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Tendo em vista que o mercado de recursos empresariais é

imperfeito (DAS; TENG, 2000) e as firmas não são autossuficientes em recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003), estas passam a depender do ambiente em que estão inseridas para acessar os recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

A Teoria da Dependência de Recursos baseia-se no princípio de que nenhuma organização é autossuficiente e por isso obtém recursos através de trocas com o ambiente (BARRINGER; HARRISON, 2000). Portanto, foca sobre o controle desses recursos, o que sugere que quanto mais poder e controle uma organização tem sobre os recursos de que necessita, menos se torna vulnerável. Além disso, tal controle pode tornar a organização mais competitiva frente as demais (LOWENBERG, 2010). A TDR evidencia a necessidade organizacional de adequação às necessidades ambientais e, também de gerenciar e controlar o fluxo de recursos. Para conseguir recursos externos que não podem ser criados internamente, as organizações precisam manter relações de troca com outras organizações. Isto é, as organizações mudam suas estruturas e comportamentos para obter e preservar os recursos necessários. Logo, buscam formar ligações reciprocamente benéficas (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Pfeffer e Salancik (2003) argumentam que três elementos são importantes na determinação da dependência externa de uma organização em relação à outra. São eles: a) a importância do recurso o qual a organização requer para continuar suas operações e sobreviver; b) a prudência na alocação e uso dos recursos; e, c) as poucas alternativas existentes. Nota-se que a dependência da organização em relação a qualquer outra organização é determinada pela importância atribuída ao recurso necessário para o desenvolvimento de uma atividade, pelo número de potenciais fornecedores e o custo de substituição desses fornecedores. Pfeffer e Salancik (2003) relatam que as organizações agem na direção do cumprimento de demandas de outras organizações ou atores sociais, e que atuam gerenciando dependências que criam restrições às suas liberdades de ação. Para estes autores, as organizações procuram se isentar de serem controladas e ao mesmo tempo buscam estabilidade e controle sobre o intercâmbio de recursos essenciais à sua perenidade. Tal situação causa um impasse às organizações.

Conforme a TDR, o comportamento organizacional está intimamente associado às restrições e interdependências de recursos com os quais a gestão organizacional se depara (MALLAPRAGADA *et al.*, 2015; CASCIARO, PISKORSKI, 2005; PFEFFER; SALANCIK, 2003). Assim, a missão da gestão é conduzir a organização para um ambiente benéfico, gerenciando e estabelecendo ambientes negociados favoráveis à organização (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Por isso, a formação de alianças estratégicas tem se tornado uma estratégia de gestão utilizada por diferentes empresas em âmbito nacional e internacional (KLOTZLE, 2002; VONORTAS; SAFIOLEAS, 1997). A formação e o desenvolvimento de alianças estratégicas envolvem os recursos dos parceiros que decidem atuar conjuntamente, compartilhando estes recursos (DAS; TENG, 2000).

Várias são as definições de alianças estratégicas encontradas na literatura. As alianças estratégicas são planos ou acordos de cooperação entre duas ou mais organizações (TODEVA; KNOKE, 2005) para melhorar a sua competitividade e desempenho (LEWIS, 1992) através da partilha de recursos (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; TEECE, 1992) porém sem que a propriedade de ativos seja compartilhada (LOWENBERG, 2010; DICKSON; WEAVER, 1997). Dussauge e Garrette

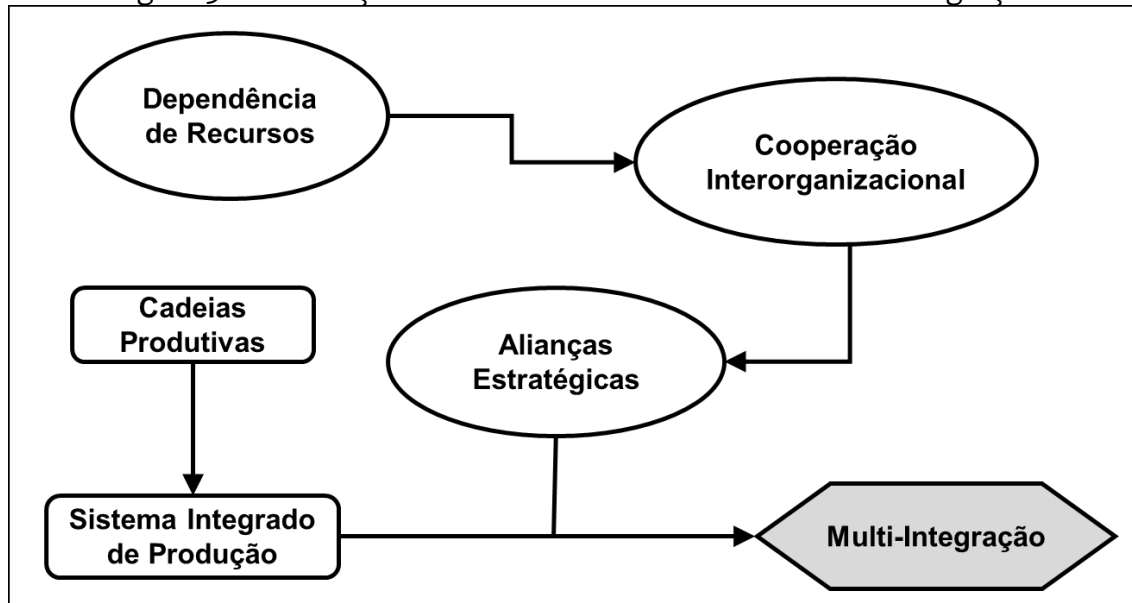
(1997) definem alianças estratégicas como os projetos de colaboração interorganizacional estabelecidos por firmas rivais, compartilhando recursos e ações, com vistas ao alcance de objetivos pré-determinados. Conforme explicam Das e Teng (2000), as alianças estratégicas são estabelecidas pelas empresas visto que estas não possuem todos os recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades. Assim, um dos principais benefícios das alianças é o acesso aos recursos anteriormente indisponíveis e o desenvolvimento conjunto de novos recursos através da aliança (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Conforme GULATI (1998), as alianças estratégicas podem ser vistas como arranjos voluntários entre empresas, envolvendo trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, podendo surgir por vários motivos e assumir diferentes formatos através de limites verticais e horizontais. Enquanto arranjos interorganizacionais as alianças podem assumir diferentes formas, incluindo joint ventures, franquias, contratos de comercialização e licenças de longo prazo, acordos comerciais recíprocos, parcerias de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e participação em consórcios de pesquisa (LAVIE, 2006). Portanto, pode-se verificar que as alianças horizontais exprimem a fusão entre duas ou mais empresas que operam no mesmo estágio do processo produtivo e utilizam matérias-primas similares ou complementares. Nesse tipo de aliança, é mais evidente a troca de benefícios mútuos, pois se pode explorar um marketing coletivo, efetuado em conjunto, reduzindo-se custos e obtendo-se ganhos de escala (HAMEL; DOZ, 1999). A integração entre duas organizações com base em diferentes recursos, porém complementares, apresenta oportunidades de sinergia derivadas de economias de escopo (HARRISON *et al.*, 2001).

Sobre a escolha de estruturas de governança em alianças estratégicas, Gulati (1995) focaliza-se na implicação dos laços repetidos. Avaliando algumas alianças estratégicas estabelecidas entre diferentes empresas no período de 1970 a 1989, o autor encontrou evidências que sugerem que firmas selecionam formas contratuais para as suas alianças, baseadas não apenas nas atividades que elas incluem, como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento; mas também na existência e frequência de laços anteriores com o parceiro (GULATI, 1995). Porém, as empresas que firmam alianças enfrentam consideráveis preocupações, devido à imprevisibilidade do comportamento dos parceiros e os custos prováveis a uma empresa de comportamento oportunista, caso ocorra.

Desenvolver a confiança entre os parceiros é um desafio em muitas alianças (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Diante das incertezas sobre um potencial parceiro, algumas empresas buscam informações junto às redes já existentes, bem como outras empresas que atuam comercialmente com estes potenciais parceiros, o que pode contribuir para a redução dos custos de pesquisa e aliviar o risco de oportunismo. Neste contexto, observa-se que há uma preferência generalizada das empresas em transacionar com indivíduos de reputação conhecida (KRAUS *et al.*, 2018; GULATI, 1998; GRANOVETTER, 1973 e 1985). Logo, a formação de alianças estratégicas visando a multi-integração de sistemas de produção entre empresas que atuam em diferentes cadeias produtivas pode ser facilitada entre empresas que possuem uma boa reputação no mercado que atuam, bem como nas relações já estabelecidas com seus parceiros. A articulação teórica que sustenta as proposições acerca do modelo de multi-integração estão apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Articulação da base teórica do modelo de multi-integração



Fonte: Elaborado pelos autores.

Entende-se que a dependência das agroindústrias processadoras pelo acesso as propriedades agrícolas familiares (para a manutenção de suas estruturas produtivas) e a necessidade de fortalecimento das propriedades integradas pode favorecer a cooperação interorganizacional a ser estabelecida entre empresas de diferentes cadeias produtivas, visando o desenvolvimento de estruturas multi-integradas de produção. Sendo assim, a cooperação a ser estabelecida passaria a ser desenvolvida de forma estratégica, agregando valor às partes relacionadas. Tais relacionamentos, são evidenciados no modelo de multi-integração proposto.

3 Do sistema integrado de produção ao modelo de multi-integração

Os sistemas integrados de produção agropecuária, cada vez mais, vêm sendo adotados no Brasil pelas mais diversas indústrias do setor privado e cooperativas, as quais têm desenhado modelos de integração específicos conforme seus interesses e atividades (BRANDENBURG; FERREIRA, 2020). Os principais sistemas integrados existentes atualmente estão relacionados ao setor de aves, suínos, tabaco, frutas, tomates, bicho-da-seda, produção de sementes, leite, madeira, café, erva-mate, entre outros. De maneira geral os sistemas integrados de produção fornecem segurança às partes, pois complementam as demandas do produtor rural pelo fornecimento dos recursos de produção e para a atividade industrial, assegurando o abastecimento em quantidade e qualidade de forma planejada.

Na produção agropecuária no Brasil, desde o início do século XX, observa-se o desenvolvimento de diferentes modelos de sistema integrado de produção (SIP). São sistemas organizados verticalmente com o compromisso das partes. De forma geral, por um lado, as empresas integradoras disponibilizam recursos, insumos e serviços. Por outro, o produtor integrado participa do ciclo produtivo com seu capital, composto pelos ativos disponíveis como terra, mão de obra, instalações e recursos naturais. Neste modelo de integração há o compromisso formal ou informal das partes sobre a compra e venda dos produtos. A maioria das empresas que atuam nas

cadeias produtivas do agronegócio, procuram estruturar sistemas integrados de produção com os agricultores, buscando assegurar os suprimentos de suas demandas de matéria prima. Por não possuírem todos os recursos necessários ao desenvolvimento de sua própria produção, os sistemas integrados emergem de uma estratégia de produção cooperativa, em que as indústrias agroprocessadoras fornecem os insumos e, em alguns casos, o apoio financeiro necessário à estruturação dos sistemas de produção nas propriedades agrícolas integradas, garantindo a compra de sua produção. Em contrapartida, as propriedades integradas disponibilizam à essas empresas suas estruturas produtivas e a mão de obra familiar disponível.

Nesta perspectiva, a propriedade familiar assume um papel estratégico na cadeia produtiva do agronegócio, viabilizando a produção dos insumos necessários ao desenvolvimento das atividades das empresas integradoras, sem os quais estas não conseguem atuar. Tais condições revelam uma dependência destas empresas pelo acesso à pequena propriedade rural familiar produtora da matéria prima.

Diversos fatores podem influenciar negativamente a manutenção das estruturas produtivas desenvolvidas nas pequenas propriedades familiares. De maneira geral, há uma convergência na literatura em relação aos principais fatores que podem afetar as estruturas produtivas no agronegócio, sendo estes à escassez progressiva dos recursos de capital e mão de obra (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003), a sucessão familiar e o êxodo rural (SCHNEIDER, 2010; NAVARRO, 2001). Adicionalmente, a sustentabilidade das famílias, bem como a incapacidade da propriedade em auferir renda também são fatores que ameaçam tais estruturas de produção (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003),

Em contrapartida, a diversificação na propriedade familiar tem sido apontada por alguns estudiosos do tema como uma possível solução para o fortalecimento da propriedade familiar e a manutenção da mão de obra familiar no meio rural. A diversificação é uma alternativa encontrada que pode contribuir para a redução de riscos e incertezas, bem como a geração de renda e a sustentabilidade das propriedades que atuam em regime de economia familiar (SCHNEIDER, 2010; BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). A diversificação é a base da estrutura do sistema multi-integrado de produção proposto nesta pesquisa.

Não há definição na literatura para o termo sistemas multi-integrados de produção ou multi-integração. Uma vez que tais sistemas são estruturados a partir da diversificação de atividades produtivas na propriedade rural familiar, apoiadas por indústrias agro processadoras de diferentes cadeias de produção, entende-se por sistema multi-integrado de produção os relacionamentos colaborativos interorganizacionais que podem ser estabelecidos entre empresas parceiras que atuam em cadeias produtivas distintas com o propósito de construir alianças estratégicas e assim assegurar recursos também estratégicos para ambas as cadeias.

Da mesma forma que nos sistemas integrados de produção, nesta estrutura produtiva, além de capacitar os produtores para o desenvolvimento destas atividades, as empresas que cooperam no sistema multi-integrado também asseguram a compra de sua produção. Neste sentido, o modelo proposto versa sobre a possibilidade de construir alianças estratégicas organizacionais no sentido de competirem e cooperarem em um modelo de multi-integração, visando assegurar a viabilidade econômica e social da propriedade agrícola familiar, e, por conseguinte, a disponibilidade dos insumos necessários à sobrevivência das empresas integradoras,

o que contribuirá para o fortalecimento das cadeias produtivas (envolvidas) como um todo.

Entende-se que a dependência das agroindústrias processadoras pelo acesso as propriedades agrícolas familiares (para a manutenção de suas estruturas produtivas) e a necessidade de fortalecimento das propriedades integradas pode favorecer a cooperação interorganizacional a ser estabelecida entre empresas de diferentes cadeias produtivas, visando o desenvolvimento de estruturas multi-integradas de produção. Sendo assim, a cooperação a ser estabelecida passaria a ser desenvolvida de forma estratégica, agregando valor às partes relacionadas. Tais relacionamentos são evidenciados no modelo teórico proposto.

A relação de dependência da indústria com a agricultura no modelo familiar rural denota a necessidade de cooperação interorganizacional, tanto sob o prisma das indústrias agro processadoras, quanto sob o prisma da unidade de produção rural. Tendo em vista que há diversificação nas propriedades agrícolas familiares, é possível admitir que a convergência de esforços por empresas que atuam em diferentes cadeias produtivas pode viabilizar a estruturação de sistemas multi-integrados de produção. Assim, o modelo de multi-integração propõe a formação de alianças estratégicas entre duas ou mais organizações focais posicionadas em cadeias produtivas distintas.

O Modelo de Multi-integração demandou a formulação de um conjunto de proposições, as quais estão sustentadas na literatura revisada. A primeira proposição teórica versa sobre a percepção das empresas integradoras em relação à propriedade agrícola familiar. Sob a perspectiva teórica da dependência de recursos, as empresas não são autossuficientes em recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003), razão pela qual necessitam formar parcerias estratégicas para acessar recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades (DAS; TENG, 2000). Da mesma forma, o mercado de recursos é imperfeito (DAS; TENG, 2000), sendo que alguns recursos podem ser considerados mais valiosos e de difícil acesso. Assim, nas cadeias produtivas do agronegócio, as empresas integradoras passam a ser dependentes das propriedades agrícolas familiares para viabilizar a sua estrutura de produção, uma vez que sem insumos não é possível o desenvolvimento de suas atividades. Estas propriedades, pelas especificidades dos seus ativos (terra, mão de obra, instalações e recursos naturais), tornam-se estratégicas para a viabilização desta produção. Neste contexto, pode-se elaborar a seguinte proposição:

Proposição 1: A pequena propriedade rural familiar é considerada um recurso estratégico pelas agroindústrias processadoras, dada as especificidades do modelo de produção.

Em face da dependência pelo acesso a estas estruturas produtivas, as empresas agroprocessadoras desenvolvem sistemas integrados de produção. O sistema integrado de produção (SIP) possibilita às empresas maior eficiência em custos e qualidade, além de assegurar a produção de insumos (ZYLBERSZTAJN, 2005; RICHETTI; SANTOS, 2000; SIFFERT-FILHO; FAVERET-FILHO, 1998), determinantes estratégicos da sobrevivência de uma organização. Um dos objetivos dos SIPs é a preservação de propriedades rurais familiares, produtoras de matéria primas específicas. Portanto, a estruturação de tais sistemas, ao apoiar a produção agrícola na propriedade familiar, oportuniza a transferência de conhecimentos (um dos principais benefícios dos relacionamentos interorganizacionais) e a geração de

renda, atrativos para a manutenção da mão de obra familiar no meio rural e a sustentabilidade dessas propriedades (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003; NAVARRO, 2001), bem como o fornecimento das matérias primas a estas organizações. Desta forma, torna-se possível a elaboração da segunda:

Proposição 2: Agroindústrias que operam com SIPs competem pelo acesso à pequena propriedade rural familiar.

Esta dependência pela viabilização das estruturas produtivas e a competição existente entre empresas que atuam no agronegócio pelo acesso às propriedades agrícolas familiares, faz com que as empresas integradoras desenvolvam estratégias visando assegurar as propriedades familiares em seus sistemas integrados de produção. Para tanto, nestas estruturas integradas, as empresas integradoras colocam a disposição das propriedades os insumos necessários à viabilização de sua produção, assistência técnica especializada e a garantia da compra de sua produção.

Em face aos desafios da manutenção deste recurso, outras ações podem ser desenvolvidas, visando o fortalecimento da propriedade agrícola familiar, a geração de renda e a sustentabilidade destas propriedades (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). Neste contexto, torna-se possível a elaboração da terceira proposição:

Proposição 3: A dependência da agroindústria processadora em relação à pequena propriedade rural familiar produtora de matérias primas impõe a necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas para garantir o acesso a este recurso.

Apesar de estas evidências sugerirem a existência de tais relacionamentos, a limitação de recursos em uma organização pode influenciar negativamente a manutenção de suas estruturas produtivas (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Neste caso, o estabelecimento de relações de cooperação interorganizacionais pode facilitar o desenvolvimento de ações conjuntas (DAS; TENG, 2000), visando assegurar a manutenção dos SIPs e o acesso à propriedade agrícola familiar. É neste sentido que a formação de alianças estratégicas tem sido destacada na literatura dos recursos como uma estratégia eficiente para o acesso e o compartilhamento de recursos, de custos e riscos do negócio (HELFAT *et al.*, 2007; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004). Da mesma forma, pode viabilizar o alcance de objetivos comuns e o estabelecimento de ganhos mútuos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; TAVARES; MACEDO-SOARES, 2003; TEECE, 1992).

Tendo em vista que a diversificação no meio agrícola tem sido identificada como uma alternativa para a geração de renda e o fortalecimento das propriedades agrícolas familiares (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003), torna-se possível admitir que o desenvolvimento de ações conjuntas entre empresas integradoras que atuam em diferentes cadeias produtivas podem ser benéficas, viabilizando a estruturação de um modelo multi-integrado de produção, com vistas a assegurar o acesso às propriedades integradas, bem como o fortalecimento das estruturas produtivas e a disponibilidade de matérias primas. Assim sendo, a quarta proposição teórica da pesquisa sugere que:

Proposição 4: O estabelecimento de relações de cooperação entre agroindústrias processadoras pode garantir a manutenção das pequenas propriedades rurais familiares e seus sistemas

produtivos, assegurando o fornecimento de matérias primas essenciais às agroindústrias.

Sob este prisma, entende-se que a partir das relações de cooperação interorganizacionais estabelecidas entre estas empresas, visando o acesso à propriedade agrícola familiar, o fortalecimento de suas estruturas produtivas e a disponibilidade de matérias primas, torna-se possível à formalização e o desenvolvimento de um sistema multi-integrado de produção, alicerçado no compartilhamento de recursos, custos e riscos. Evidências encontradas na literatura sugerem que a confiança adquirida nos relacionamentos estabelecidos entre as empresas que possuem acordos comerciais é fundamental para o sucesso da cooperação (HAGEDOORN, 2006) e o compartilhamento de recursos de forma complementar (GULATI, 1998). Assim sendo, torna-se possível admitir a quinta proposição teórica:

Proposição 5: As relações de cooperação estabelecidas entre agroindústrias processadoras podem evoluir para a composição de um sistema de multi-integração baseado no compartilhamento de recursos, custos e riscos, mediante o acesso à propriedade rural familiar enquanto esta for considerada fator estratégico para a viabilização das estruturas produtivas destas empresas.

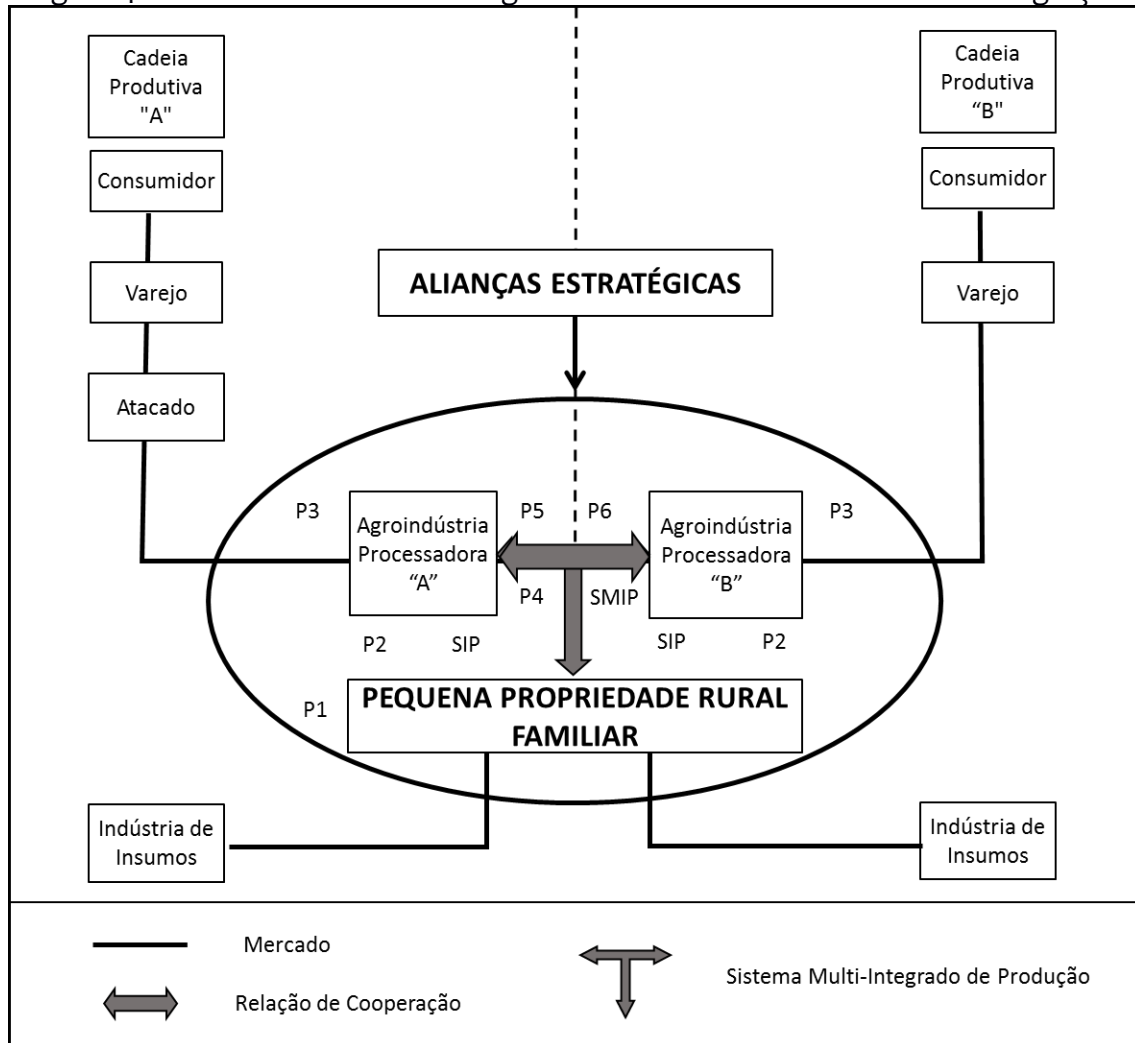
Por consequência, a estruturação de um sistema multi-integrado de produção assume características de alianças estratégicas. As alianças estratégicas compreendem os acordos realizados entre empresas parceiras, objetivando o desenvolvimento de ações de cooperação conjuntas, para o alcance de objetivos comuns e a obtenção de ganhos mútuos (TEECE, 1992). O compartilhamento de recursos, custos e riscos do negócio objetiva fortalecer as empresas agro processadoras (HELFAT *et al.*, 2007; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).

Evidências encontradas na literatura sugerem ainda que as alianças estratégicas auxiliam as organizações no desenvolvimento de suas capacidades, o que pode proporcionar vantagens competitivas (HELFAT *et al.*, 2007). A formação destas alianças também contribui para o acesso e a conservação de recursos (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; OHMAE, 1989). Tais fatores estão presentes nos relacionamentos estabelecidos visando à estruturação de sistemas multi-integrados de produção. Portanto, torna-se possível a elaboração da sexta proposição:

Proposição 6: A estruturação de um sistema multi-integrado de produção entre agroindústrias processadoras posicionadas em cadeias produtivas distintas assume características de alianças estratégicas, visando assegurar o seu acesso ao recurso estratégico representado pela propriedade rural familiar.

Como se pode verificar na Figura 4, o modelo proposto visa agregar os relacionamentos existentes entre as agroindústrias processadoras, os sistemas integrados de produção, as propriedades agrícolas em regime de economia familiar e a possibilidade de estruturação de um sistema multi-integrado de produção, em face da dependência por recursos existentes entre estes relacionamentos.

Figura 4 – Relacionamentos interorganizacionais no contexto da multi-Integração



Fonte: Elaborado pelos autores.

No modelo de multi-integração, conforme esquematizado na Figura 4, as proposições 1, 2 e 3, estão relacionadas à percepção das empresas integradoras sob a propriedade integrada (P1), o acesso a tais estruturas produtivas (P2) e as ações desenvolvidas por estas empresas visando à manutenção deste recurso (P3). Por sua vez, as proposições 4, 5 e 6 estão relacionadas à possibilidade de estruturação de um modelo complementar de produção multi-integrado.

Consideradas como um recurso estratégico pelas agroindústrias processadoras as pequenas unidades de produção rural familiares (P1) elas são disputadas por essas agroindústrias (P2) por conta das especificidades dos seus modelos de produção. Como as agroindústrias processadoras são dependentes das matérias primas produzidas em um determinado contexto tecnológico adequado ao modelo da pequena propriedade rural familiar, essa dependência introduz a necessidade de estratégias específicas para garantir o acesso ao recurso produtivo com tais especificidades (P3).

Esta situação posta, indica a possibilidade de que as agroindústrias processadoras estabeleçam relações de cooperação visando garantir a manutenção das pequenas propriedades rurais familiares e seus sistemas produtivos específicos como produtoras de matérias primas cruciais (P4). É a partir da formação das

relações de cooperação entre as agroindústrias processadoras que se forma o ambiente propício para a estruturação de um sistema de multi-integração baseado no compartilhamento de recursos, custos e riscos (P5). O sistema multi-integrado de produção formado por agroindústrias posicionadas em cadeias produtivas diferentes assumiria características aos modelos de alianças estratégicas (P6).

4 Considerações finais

O argumento desse ensaio teórico é fundamentado no relacionamento interorganizacional (RIO), caracterizado pela multi-integração indústria-indústria através da proposta de um modelo inovador, pois ainda não foi identificado nada semelhante na literatura especializada ou colocado em operação pelas agroindústrias. A partir da teoria baseada em recursos, esse ensaio teórico cumpre o seu objetivo de propor um modelo estruturado a partir da diversificação de atividades produtivas na propriedade rural familiar, apoiadas por indústrias agroprocessadoras de diferentes cadeias de produção. Assim, a inovação e o avanço na área se consolidam pela proposta de um sistema multi-integrado de produção cujos relacionamentos colaborativos interorganizacionais podem ser estabelecidos entre empresas parceiras. Essas organizações atuam em cadeias produtivas distintas com o propósito de construir alianças estratégicas e assim assegurar recursos também estratégicos para ambas as cadeias.

O modelo proposto ainda estabelece seis proposições para se entender e estruturar um modelo multi-integrado de produção ou de multi-integração. A Proposição 1 aponta que a pequena propriedade rural familiar é um recurso estratégico para a transferência de conhecimentos e a geração de renda, para manter a mão de obra familiar no meio rural e proporcionar a sustentabilidade dessas propriedades (NAVARRO, 2001; BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). A segunda Proposição é que as agroindústrias operam com SIP, competem pelo acesso à pequena propriedade rural familiar. A proposição 3 define que a dependência da agroindústria processadora em relação à pequena propriedade rural familiar impõe a necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas para garantir o acesso a este recurso. Dessa forma, as proposições 1, 2 e 3, estão relacionadas às empresas integradoras sob a propriedade integrada (P1), o acesso as estruturas produtivas (P2) e as ações visando à manutenção deste recurso (P3).

Já as proposições 4, 5 e 6 fundamentam a estruturação do modelo complementar de produção multi-integrado. A Proposição 4 propõe que as relações de cooperação entre agroindústrias processadoras podem garantir a manutenção das pequenas propriedades rurais familiares e seus sistemas produtivos. Na quinta proposição, as relações de cooperação estabelecidas entre agroindústrias processadoras podem evoluir para a composição de um sistema de multi-integração baseado no compartilhamento de recursos, custos e riscos, sendo a propriedade rural familiar um fator estratégico. Por fim, a sexta proposição estabelece que a estruturação de um sistema multi-integrado de produção entre agroindústrias processadoras posicionadas em cadeias produtivas distintas assume características de alianças estratégicas, visando assegurar o seu acesso ao recurso estratégico representado pela propriedade rural familiar. Tanto isoladamente como no seu conjunto, as proposições encontram sustentação na literatura utilizada como base.

Esse ensaio teórico a partir da TDR argumenta que as relações de cooperação entre agroindústrias processadoras podem garantir o acesso a novas propriedades agrícolas familiares, o desenvolvimento de suas estruturas produtivas, o fortalecimento da agricultura familiar e sua qualificação como fornecedora de matérias primas essenciais às agroindústrias.

A partir das proposições, novos estudos podem confirmar ou refutar, no todo ou em parte, os elementos do modelo inovador de multi-integração. A realização de futuros estudos em empresas de diferentes cadeias produtivas ou de regiões geográficas distintas podem fornecer informações que podem confirmar ou refutar as proposições aqui levantadas.

Por fim, podem ser realizados estudos para compreender os fatores que favorecem ou dificultam a formação de parcerias estratégicas visando a Multi-integração, bem como dos benefícios que podem ser alcançados pelas empresas a partir do estabelecimento de tais estruturas produtivas, temáticas pouco investigadas na literatura nacional.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1 mar. 1991.

BARNEY, J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625–641, 1 dez. 2001.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367–403, 1 jun. 2000.

BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B.. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97-121, 2008.

BRANDENBURG, A.; FERREIRA, A. D. Os agricultores e suas estratégias: a relação contratual com as agroindústrias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 33, n. 3, p. 63-82, 2020.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: Use of game theory to shape strategy, **Harvard Business Review**, p. 57-81, jul./ago., 1995.

BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R.; GUANZIROLI, C. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologias**, n. 10, p. 312-347, 2003.

BUSTAMANTE, P. M. A. C.; LEITE, M. E.; BARBOSA, F. de F. A importância da agricultura familiar no âmbito do agronegócio brasileiro. **Confluências: Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito**, v. 23, n. 3, p. 113-139, 2021.

CANZANIELLO, A.; HARTMANN, E.; FIFKA, M. S. Intra-industry strategic alliances for managing sustainability-related supplier risks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 5, p. 387-409, 2017.

CARNEIRO, M. J. Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf. **Estudos Sociedade e Agricultura**, n. 8, p. 70-82, abril, 1997.

CARVALHO, P. C. F. et al. Definições e terminologias para sistema integrado de produção agropecuária. **Revista Ciência Agrônômica**, v. 45, n. 5, p. 1040-1046, 2014.

CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 2, p. 167-199, 2005.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. B. **Cooperative strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CONNELLY, B. L.; MILLER, T.; DEVERS, C. E. Under a cloud of suspicion: trust, distrust, and their interactive effect in interorganizational contracting. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 7, p. 820-833, 2012.

DA SILVA, L. F. et al. Sustentabilidade, agricultura familiar e políticas públicas no Brasil: Uma revisão de literatura. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. e42310414220-e42310414220, 2021.

DAS, T. K. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DAS, T. K.; KUMAR, R. Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1235-1256, 2011.

DAS, T. K.; TENG, B. S. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-57, 2000.

DELGADO, G. C.; BERGAMASCO, S. M. P. P. **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

DICKSON, P. H.; WEAVER, K. M. Environmental determinants and individual level moderators of alliance use. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 404-425, 1997.

DREES, J. M.; HEUGENS, P. P. M. A R. Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. **Journal of Management**, v. 39, n. 6, p. 1666-1698, 2013.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms (the construction, forms, and consequences of industry networks). **International Studies of Management and Organization**, v. 27, n. 4, p. 104-116, 1997.

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

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

GELDES, C. *et al.* How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster. **Journal of Business Research**, v. 68 n. 2 p. 263-272, 2015.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

_____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, n. 91, v. 3, p. 481-510, 1985.

GUILHOTO, J. M. *et al.* A importância do agronegócio familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 44, n. 3, p. 355-382, 2006.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 40, p. 619- 652, 1995.

_____. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, n. 4, p. 293–317, 1998.

GULATI, R; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688–708, 2008.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.

GRAEBNER, M. E.; LUMINEAU, F.; KAMAL, D. F. Unrequited: Asymmetry in interorganizational trust. **Strategic Organization**, v. 18, n. 2, p. 362-374, 2020.

HAGEDOORN, J. Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. **Academy of Management Review**, n. 31, v. 3, p. 670-680, 2006.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. **HSM Management**. v. 3, n. 15, 1999.

HAMEL, G. Y.; DOZ, E.; PRAHALAD, C. Collaborate with Your Competitor and Win. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133-139, 1989.

HARRISON, J. S.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND R. D. Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. **Journal of Management**, v. 27, n.6, p. 679–690, 2001.

HE, Q. *et al.* Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. **British Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 589-617, 2020.

HEIN, A. F.; SILVA, N. L. S. A insustentabilidade na agricultura familiar e o êxodo rural contemporâneo. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 27, n. 2, p. 394-417, 2019.

HELFAT, C. E. *et al.* **Dynamic capabilities**: understanding strategic changes in organizations. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HILLMAN, A. J. W. Resource Dependence Theory: A Review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404–1427, 2009.

HOFFMANN, W. *et al.* The interplay of competition and cooperation. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3033-3052, 2018.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. **Managing to collaborate**: The theory and practice of collaborative advantage. New York, Routledge, 2005.

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, 1 jun. 2002.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KRAUS, S. *et al.* In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 4, p. 1025-1053, 2018.

LAVIE, D. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based. **The Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2006.

LAVIE, D.; HAUNSCHILD, P. R.; KHANNA, P. Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 13, p. 1453–1479, dez. 2012.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOWENBERG, D. A. A “new” view on “traditional” strategic alliances’ formation paradigms. **Management Decision**, v. 48, n. 7, p. 1090–1102, 2010.

MALLAPRAGADA, G.; GREWAL, R.; MEHTA, R.; DHARWADKAR, R. Virtual interorganizational relationships in business-to-business electronic markets: heterogeneity in the effects of organizational interdependence on relational outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 5, p. 610–628, 2015.

MAMÉDIO, D. *et al.* Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 1, p. 83-102, 2019.

MCKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 473–490, 1998.

MENDEL, A. A.; AQUINO, S. L. de. Integração Produtiva na Agricultura Familiar: um debate sobre perspectivas de desenvolvimento. In: II Conferência do Desenvolvimento (Code/Ipea). Brasília. 2011.

NAVARRO, Zr. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. **Estudos Avançados**, v. 15, n. 43, p. 83-100, 2001.

NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; ROSSI, R. M.; MELO, P. A. de O. Metodologias de análise de cadeias agroindustriais: aplicação para citros. **Revista Brasileira de Fruticultura**, v. 26, n. 3, p. 468–473, 2004.

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, n.6, p. 58-68, 2018.

OHMAE, Kenichi. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 2, p. 143-154, 1989.

OLIVIER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PANT, V.; YU, E. Modeling simultaneous cooperation and competition among enterprises. **Business & Information Systems Engineering**, v. 60, n. 1, p. 39-54, 2018.

PARK, N. K.; MEZIAS, J. M.; SONG, J. A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. **Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 7–27, 2004.

PENROSE, E. T. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

RICHETTI, A.; SANTOS, A. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: Uma análise sob a ótica da ECT. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 2, n. 2, p. 34-43, 2000.

RITALA, P.; ELLONEN, H.-K. Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. **Competitiveness Review**, v. 20, n. 5, p. 367-383, 2010.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1975.

SCHILKE, O.; COOK, K. S. Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 276-297, 2015.

SCHNEIDER, S. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, n. 3, p. 511-531, 2010.

SIFFERT-FILHO, N.; FAVERET-FILHO, P. O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competitividade e Estruturas de Governança. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 10, p. 265-297, 1998.

SILVA, M. R.; GODOY, W. I.; BORTOLUZZI, S. C. Avaliação de sustentabilidade na agricultura familiar: seleção e análise bibliométrica de publicações nacionais. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 6, n. 2, 2016.

TAVARES, M. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de. Alianças e Redes Estratégicas: As Tendências nas Empresas Líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 10, n. 19, p. 293-312, 2003.

TAUHATA, T. L.; MACEDO SOARES, T. D. L. V. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE**, v. 3, n. 1, art. 4, 2004.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 722-737, 2010.

VANNESTE, B. S.; PURANAM, P.; KRETSCHMER, T. Trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 12, p. 1891-1902, 2014.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VONORTAS, N. S.; SAFIOLEAS, S. P. Strategic alliances in information technology and developing country firms: recent evidence. **World Development**, v. 25, n. 5, p. 657-680, 1997.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHIPPLE, J.; FRANKEL, R. The Alliance formation process. **The International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 3, p. 335-357, 1998.

WILKINSON, John. Cadeias produtivas para agricultura familiar. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 1, n. 1, p. 34-41, 2011.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institution of Capitalism: firms, Markets, Relational Contracting**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1999.

ZIEBERT, R. A.; SHIKIDA, P. F. A. Avicultura e produção integrada em Santa Helena, estado do Paraná: Uma abordagem a partir da nova economia institucional. **Revista Agricultura**, v. 51, n. 1, p. 71-86, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 43, n. 3, p. 385-420, 2005.

Claudimir Rodrigues. Mestre em Administração (PPGA/UNISC). Cassuli Gestão Corporativa. Diretor Administrativo. Rua Donald Gehring, 135, Centro Jaraguá do Sul - SC / Brasil. E-mail polguiraga@gmail.com

Heron Sergio Moreira Begnis. Doutor em Agronegócios (CEPAN/UFRGS). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (PPGA/UNISC). Av. Independência, 2293, Bairro Universitário, CEP 96815-900, Santa Cruz do Sul - RS / Brasil. E-mail heron@unisc.br

Pietro Cunha Dolci. Doutor em Administração (PPGA/UFRGS). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (PPGA/UNISC). Av. Independência, 2293, Bairro Universitário, CEP 96815-900, Santa Cruz do Sul - RS / Brasil. E-mail pcdolci@unisc.br

Submetido em: 07/08/2020

Aprovado em: 20/05/2022

CONTRIBUIÇÃO DE CADA AUTOR

Conceituação (Conceptualization) – RODRIGUES, C. – BEGNIS, H. S. M. – DOLCI, P. C.
Curadoria de Dados (Data curation) – não se aplica
Análise Formal (Formal analysis) - - RODRIGUES, C. – BEGNIS, H. S. M. – DOLCI, P. C.
Obtenção de Financiamento (Funding acquisition) – não se aplica
Investigação/Pesquisa (Investigation) - - RODRIGUES, C. – BEGNIS, H. S. M.
Metodologia (Methodology) - - RODRIGUES, C. – BEGNIS, H. S. M. – DOLCI, P. C.
Administração do Projeto (Project administration) - - RODRIGUES, C. – BEGNIS, H. S. M.
Recursos (Resources) - - RODRIGUES, C.
Software – não se aplica
Supervisão/orientação (Supervision) - BEGNIS, H. S. M. – DOLCI, P. C.
Validação (Validation) - - RODRIGUES, C. – BEGNIS, H. S. M. – DOLCI, P. C.
Visualização (Visualization) – RODRIGUES, C. – BEGNIS, H. S. M. – DOLCI, P. C.
Escrita – Primeira Redação (Writing – original draft) - RODRIGUES, C. – BEGNIS, H. S. M.
Escrita – Revisão e Edição (Writing – review & editing). – BEGNIS, H. S. M. – DOLCI, P. C.

Fontes de financiamento: não se aplica