



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

COLLABORATIVE CAPABILITY IN THE SUPPLY CHAIN AND ITS MECHANISMS: MULTIPLE CASES FROM THE FRUIT AGROINDUSTRY OF ESPIRITO SANTO

CAPACIDAD COLABORATIVA EN LA CADENA DE SUMINISTRO Y SUS MECANISMOS: MULTICASOS DE LA AGROINDUSTRIA DE FRUTAS DEL ESTADO DE ESPÍRITO SANTO

Danieltom Ozéias Vandermas Barbosa Vinagre ¹
Hélio Zanquetto Filho ²
Edileuza Aparecida Vital Galeano³

DOI: 10.54751/revistafoco.v18n9-028

Received: Jul 25th, 2025

Accepted: Aug 15th, 2025



RESUMO

As cadeias de suprimentos agroindustriais enfrentam fragilidades de coordenação, especialmente na fruticultura capixaba, que comprometem a eficiência e a criação de valor conjunto. Diante dessa lacuna, este estudo investiga como organizações agroindustriais desenvolvem a capacidade colaborativa em suas relações com fornecedores e clientes. O objetivo é analisar os mecanismos de confiança, comprometimento e comunicação que sustentam essas relações. A metodologia adotada combina análise de dados secundários com estudos de múltiplos casos, detalhados por meio de entrevistas e análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a confiança se ancora em competência e benevolência, o comprometimento se manifesta em contratos verbais e constância das transações, e a comunicação ocorre predominantemente de forma informal. A contribuição teórica reside na ampliação do debate sobre como atributos de capacidade colaborativa se traduzem em práticas no contexto agroindustrial. No campo gerencial, os achados indicam que relações colaborativas baseadas em mecanismos relacionais podem fortalecer a competitividade e resiliência das cadeias agroindustriais.

¹Mestre em administração. Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Rua Raimundo Nonato, 116, Forte São João CEP: 29017-160 - Vitória – ES, Brasil. E-mail: danieltom.vandermas1@gmail.com

²Doutor em engenharia de produção. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Avenida Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário de Goiabeiras, Vitória, Espírito Santo, Brasil, CEP 29.075.910.

E-mail: zanquetto@gmail.com

³Doutora em economia. Universidade Federal Fluminense. R. Afonso Sarlo, 160, Bento Ferreira, Vitória - ES, Brasil, CEP: 29052-010. E-mail: edileuzagaleano@gmail.com

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

ABSTRACT

Agro-industrial supply chains face coordination weaknesses, especially in fruit production in Espírito Santo, which undermine efficiency and joint value creation. To address this gap, this study investigates how agro-industrial organizations develop collaborative capability in their relationships with suppliers and customers. The objective is to analyze the mechanisms of trust, commitment, and communication that sustain these relationships. The methodology combines secondary data analysis with multiple case studies, supported by interviews and content analysis. The results show that trust is anchored in competence and benevolence, commitment is manifested through verbal agreements and transaction constancy, and communication occurs predominantly through informal channels. The theoretical contribution lies in expanding the debate on how collaborative capability attributes translate into practices within the agro-industrial context. From a managerial perspective, the findings indicate that collaborative relationships based on relational mechanisms can strengthen the competitiveness and resilience of agro-industrial supply chains.

Keywords: Collaborative capability; supply chain; agribusiness; fruit production.

RESUMEN

Las cadenas de suministro agroindustriales enfrentan fragilidades de coordinación, especialmente en la fruticultura de Espírito Santo, que comprometen la eficiencia y la creación de valor conjunto. Ante esta brecha, este estudio investiga cómo las organizaciones agroindustriales desarrollan la capacidad colaborativa en sus relaciones con proveedores y clientes. El objetivo es analizar los mecanismos de confianza, compromiso y comunicación que sustentan dichas relaciones. La metodología adoptada combina el análisis de datos secundarios con estudios de casos múltiples, detallados a través de entrevistas y análisis de contenido. Los resultados evidencian que la confianza se basa en la competencia y la benevolencia, el compromiso se manifiesta en contratos verbales y en la constancia de las transacciones, y la comunicación ocurre predominantemente de manera informal. La contribución teórica reside en la ampliación del debate sobre cómo los atributos de la capacidad colaborativa se traducen en prácticas en el contexto agroindustrial. En el ámbito gerencial, los hallazgos indican que las relaciones colaborativas basadas en mecanismos relacionales pueden fortalecer la competitividad y la resiliencia de las cadenas agroindustriales.

Palabras clave: Capacidad colaborativa; cadena de suministro; agroindustria; fruticultura.

1. Introdução

Com o cenário contemporâneo, diversas forças impulsionam as organizações a estabelecer relações colaborativas e alianças estratégicas

(Milhomem *et al.*, 2021; Preusler *et al.*, 2020), as quais podem gerar resultados positivos de desempenho organizacional (Ho; Kumar; Shiwakoti, 2019).

No agronegócio brasileiro, Monteiro, Caleman e Mendes (2025) destacam que mecanismos de resiliência variam entre stakeholders e podem servir de via para a sustentabilidade, reforçando o papel das capacidades colaborativas. A colaboração na cadeia de suprimentos fundamenta-se na vantagem colaborativa (Mamédio *et al.*, 2019), concebida em redes interdependentes e promovida por meio de estratégias que visam benefícios mútuos (Chen; Paulraj, 2004; Milhomem *et al.*, 2021; Zhang; Cao, 2018).

Para que tal colaboração seja eficaz, os objetivos precisam ser comuns, exigindo comprometimento, interesse e disposição (Frisk, 2022). Trata-se, portanto, de um processo de interação entre empresas que envolve confiança (Huo *et al.*, 2022). Todavia, existem lacunas na literatura sobre o desenvolvimento da capacidade colaborativa na cadeia de suprimentos, e como as organizações a fazem na prática (Blomqvist; Levy, 2006; Ulbrich *et al.*, 2011). Assim, a questão central que orienta esta pesquisa é: como organizações agroindustriais de frutas desenvolvem a capacidade colaborativa em suas relações de fornecedores e clientes? A partir desta questão, tem-se como objetivo compreender os mecanismos práticos que sustentam a colaboração e suas implicações para a vantagem colaborativa.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão da cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos corresponde ao planejamento integrado, coordenação e controle das atividades de negócios, com foco em agregar valor ao consumidor e reduzir custos, conciliando os interesses das partes envolvidas (Van Der Vorst, 2000). O gerenciamento eficaz tornou-se um meio de obter vantagem competitiva, visto que a competição ocorre entre cadeias e não apenas entre organizações, o que reforça a busca por colaborações interorganizacionais (Li *et al.*, 2006).

Nesse contexto, compreender os relacionamentos interorganizacionais é fundamental para analisar como recursos e comportamentos impactam o desempenho (Oliveira; Zanquetto Filho, 2011). A literatura aponta ainda a necessidade de gestão além das fronteiras internas para atender clientes e evitar rupturas de abastecimento (Pradabwong *et al.*, 2017; Sopa; Saenchaiyathon, 2020). Assim, relações colaborativas favorecem a resiliência colaborativa, entendida como a capacidade de lidar com rupturas por meio do envolvimento ativo dos parceiros nas decisões estratégicas (Aggarwal *et al.*, 2020).

2.2 A vantagem colaborativa na cadeia de suprimentos

A vantagem colaborativa é uma visão relacional da competitividade interorganizacional, construída a partir de ganhos relacionais entre parceiros que combinam recursos para obter benefícios comuns (Dyer; Singh, 1998). Essa perspectiva, entendida como extensão da Visão Baseada em Recursos, explica por que determinadas redes de suprimentos apresentam melhor desempenho em função de suas associações interorganizacionais (Dyer; Singh, 1998; Cao; Zhang, 2011).

Quando conduzidas de forma sinérgica, as relações colaborativas geram dois tipos de resultados: a vantagem colaborativa, oriunda do alinhamento de objetivos e da cooperação estratégica (Jap, 2001; Cao; Zhang, 2011), e a vantagem competitiva, voltada à apropriação individual de valor e diferenciação frente aos concorrentes (Peteraf, 1993; Lavie, 2006).

Segundo Cao e Zhang (2011), a vantagem colaborativa se estrutura em cinco componentes: eficiência de processos; oferta de flexibilização; sinergia de negócios; qualidade e inovação, dimensões que envolvem desde o compartilhamento de informações até a introdução conjunta de novos produtos e serviços.

2.3 Desenvolvendo a capacidade colaborativa

2.3.1 Conceitos de capacidade colaborativa

A Capacidade Colaborativa tem conceitos multifacetados (Blomqvist; Levy, 2006; Ulbrich *et al.*, 2011). A literatura apresenta conceitos denominados de forma diferente, tais como Capacidade Colaborativa (Schreiner; Corsten, 2004); capacidade de colaboração (Blomqvist; Levy, 2006); competência cooperativa (Sivadas; Dwyer, 2000); capacidade de aliança (Kale *et al.*, 2002); competência de aliança (Lambe *et al.*, 2002); relação capital (Cullen; *et al.*, 2000), competência de rede (Ritter; Gemünden, 2003).

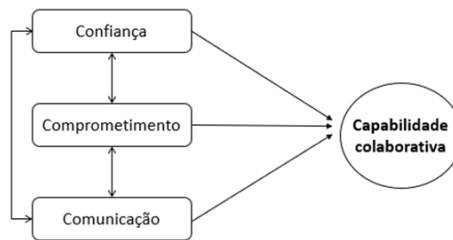
Embora exista diversidade conceitual, há convergência entre as definições no que se refere à habilidade de um ator ou organização em formar relações colaborativas. O conceito de Capacidade Colaborativa adotado no presente segue as definições de Blomqvist e Levy (2006), no sentido em que uma empresa tem habilidade em colaborar com outras empresas baseando-se na comunicação, confiança e comprometimento.

2.3.2 O desenvolvimento da Capacidade Colaborativa

Os componentes da Capacidade Colaborativa interagem entre si (Blomqvist; Levy 2006), um corrobora com o outro durante a construção da Capacidade Colaborativa (Figura 1).

Para cada dos componentes da Capacidade Colaborativa, são utilizados um ou mais mecanismos, como um conjunto de elementos que se complementam para fazer com que uma estrutura funcione. Refere-se a uma constelação de atividades que são organizadas, de tal forma, que trazem regularmente um determinado tipo de resultado, e explicamos um resultado observado referindo-nos ao mecanismo pelo qual tais resultados são regularmente trazidos (Hedström; Ylikoski, 2010). Os mecanismos são facilitadores para que os resultados dos componentes da Capacidade Colaborativa sejam alcançados.

Figura 1. Formação da Capabilidade Colaborativa



Fonte: elaborado pelos autores, a partir da literatura (Blomqvist; Levy, 2006; Jin *et al.*, 2019; Schreiner; Corsten, 2004; Ulbrich *et al.*, 2011).

No tópico seguinte os componentes e mecanismos da capacidade colaborativa serão discutidos a partir do ponto de vista teórico.

2.3.2.1 Confiança na literatura

Na literatura sobre confiança, há consenso de que ela consiste nas expectativas de boa intenção e comportamento adequado de um parceiro de colaboração (Mayer *et al.*, 1995). Trata-se de um fator crítico de sucesso em relações interorganizacionais (Cullen *et al.*, 2000; Gërdoçi *et al.*, 2015; Maurer, 2010; Morgan; Hunt, 1994), ainda que sua formação seja um processo complexo e desafiador (Maurer, 2010). O tema é amplamente debatido pela academia e abrange diferentes vertentes; no presente estudo, considera-se a perspectiva relacional, baseada em interesses comuns, visão compartilhada e práticas de colaboração (Herzog, 2001; Tsai; Ghoshal, 1998).

Ulbrich *et al.* (2011) reforçam que a construção da confiança é condição essencial para o desenvolvimento da Capabilidade Colaborativa. A literatura sugere que o compartilhamento de informações, recursos ou responsabilidades constitui elemento-chave para estabelecer confiança (Herzog, 2001). Tais práticas permitem que os parceiros percebam intenções positivas e se sintam seguros no relacionamento. Contudo, a confiança pode ser contextual, não necessariamente transferida de um ambiente para outro (Carnahan *et al.*, 2010), embora experiências anteriores favoráveis aumentem a propensão a confiar.

Nesse sentido, Barney e Hansen (1994) diferenciam confiança, vista como atributo relacional, de confiabilidade, entendida como característica de um

ator individual, ressaltando que indivíduos ou organizações percebidos como confiáveis recebem maior apoio para atingir objetivos conjuntos. Assim, a construção da confiança requer esforços mútuos e contínuos para demonstrar boa-fé e compromisso com metas comuns.

Do ponto de vista dos mecanismos, a literatura aponta dois principais: competência e benevolência (Cho, 2006; Singh; Sirdeshmukh, 2000). A competência envolve a habilidade técnica, conhecimento e confiabilidade do parceiro em executar as tarefas esperadas (Morgan; Hunt, 1994). Já a benevolência refere-se à demonstração de interesse genuíno pelo bem-estar do outro, expresso por ações de boa vontade, cuidado e altruísmo (Garbarino; Lee, 2003). Para Ke e Wei (2008), a benevolência vai além do interesse econômico, configurando-se como uma disposição relacional que sustenta vínculos de longo prazo e amplia a coesão entre os atores.

2.3.2.2 Comprometimento na literatura

Na literatura sobre comprometimento, entende-se que as recompensas esperadas de uma relação constituem antecedentes centrais para a consolidação de compromissos, uma vez que os parceiros projetam benefícios a partir da colaboração e, por isso, se dedicam ao alcance dos objetivos comuns (Becker, 1960). Esse comprometimento pode se manifestar em diferentes níveis: no âmbito individual, quando membros de uma organização investem esforços pessoais; ou no nível interorganizacional, em que empresas estabelecem vínculos colaborativos duradouros, sendo este último o mais pertinente ao desenvolvimento da Capabilidade Colaborativa (Beamish; Banks, 1987).

Segundo Morgan e Hunt (1994), o comprometimento ocorre quando uma parte reconhece a importância de um relacionamento e emprega recursos e esforços significativos para mantê-lo ou fortalecê-lo. Assim, o conceito reflete não apenas uma decisão racional, mas também um desejo contínuo de preservar um relacionamento valorizado (De Ruyter; Moorman; Lemmink, 2001). Nessa linha, Mäkelä e Maula (2006) ampliam a noção de compromisso ao associá-lo às ações e valores dos tomadores de decisão, que incluem a aceitação de

objetivos conjuntos e a disposição de investir recursos, muitas vezes irrecuperáveis, em prol da continuidade da relação. Em síntese, o comprometimento implica assumir riscos e custos para sustentar uma aliança que se considera estratégica.

No que se refere aos mecanismos de comprometimento, a literatura aponta diferentes dispositivos capazes de sinalizar e reforçar esse vínculo. Katz (1991) destaca o papel dos contratos formais, que funcionam como garantias explícitas da intenção de cooperação. Miller e Pazgal (2002), por sua vez, argumentam que, ao longo da relação, as preferências dos gestores se transformam em conhecimento compartilhado, o que permite que contratos, mesmo quando informais, sirvam como instrumentos de compromisso. Ulbrich *et al.* (2011) acrescentam que altos níveis de comprometimento podem se traduzir na alocação de recursos financeiros destinados a projetos colaborativos, o que reforça a seriedade e a durabilidade da relação.

2.3.2.3 Comunicação na literatura

Na literatura sobre comunicação, encontram-se distinções importantes entre os modelos unidirecional e bidirecional (Van Ruler, 2004). No primeiro, o remetente preocupa-se apenas em transmitir sua mensagem, sem considerar o receptor, o que limita a interação e torna o processo restrito. Já no segundo, há uma via dupla de fluxo informativo, em que, emissor e receptor, compartilham responsabilidades no processo, gerando sinergia e possibilitando mudanças tanto na cognição quanto no comportamento do receptor. Esse segundo modelo revela-se mais adequado para contextos colaborativos, nos quais o diálogo e a construção conjunta de significados são essenciais.

As primeiras teorias de comunicação priorizaram o viés unidirecional, como no trabalho de Bauer (1964), em que a mensagem parte de um emissor ativo em direção a um receptor passivo. Posteriormente, Grunig (1989) classificou esse modelo como assimétrico, dada a desproporcionalidade entre as partes envolvidas. Embora esse paradigma tenha sido útil em determinadas

circunstâncias, mostra-se insuficiente para relações de colaboração, nas quais a reciprocidade comunicativa é indispensável.

No caso da Capabilidade Colaborativa, o modelo bidirecional desponta como o mais pertinente, ainda que nele também existam assimetrias. Ele é capaz de abarcar tanto a dimensão denotativa, entendida como a comunicação voltada à construção de consenso com o público, quanto a dimensão conotativa, associada à co-criação diacrônica de significados (Van Ruler, 2004). Isso significa que a comunicação não se limita à transmissão de informações, mas envolve também a formação contínua de entendimentos compartilhados, o que fortalece a confiança, o comprometimento e a cooperação entre as organizações.

Van Ruler (2004) sugere quatro estratégias dentro do modelo bidirecional: informação, persuasão, diálogo e construção de consenso, cada qual representando diferentes níveis de engajamento. Assim, o componente comunicação da Capabilidade Colaborativa deve se estruturar como um processo bilateral, no qual os parceiros consigam expressar suas intenções de forma clara, entender a motivação para a relação colaborativa e reagir de modo equitativo. De acordo com Blomqvist e Levy (2006), a comunicação precisa ser contínua em todas as fases da colaboração, funcionando como fio condutor que alinha expectativas e reduz riscos de falhas de interpretação.

A literatura ainda diferencia métodos formais e informais de comunicação, considerados mecanismos complementares. Suh e Kym (2001) destacam que mecanismos formais incluem reuniões regulares, relatórios de acompanhamento e revisões sistemáticas de tarefas, conferindo previsibilidade ao processo. Já os mecanismos informais, como diálogos casuais e encontros não programados, são igualmente relevantes, pois permitem flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas inesperados. A integração desses dois formatos promove aprendizado contínuo entre as organizações parceiras, favorecendo a resolução tanto de questões rotineiras quanto de desafios extraordinários.

Portanto, uma comunicação bidirecional que combine métodos formais e informais contribui decisivamente para o fortalecimento da Capabilidade

Colaborativa, assegurando interação próxima, engajamento mútuo e criação de valor compartilhado (Van Ruler, 2004).

3. Metodologia

O presente estudo utilizou duas etapas de investigação: (1) análise de dados secundários e, (2) estudo de múltiplos casos. O método utilizado é baseado no estudo de Vinagre (2022).

3.1 Coleta e análise de dados secundários

Os dados secundários são originais do projeto de pesquisa “Estudo da cadeia produtiva de alimentos e bebidas derivados da fruticultura” desenvolvido no Incaper (Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural), apoiado e financiado pela Fapes (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo). Os dados secundários foram coletados conforme metodologia descrita em (Galeano *et al.*, 2022a; Galeano *et al.*, 2022b; Galeano *et al.*, 2022c).

A análise de dados secundários serviu como base para a seleção dos múltiplos casos estudados na etapa qualitativa. O critério para seleção dos casos a partir da análise de dados secundários foi a evidência de que as organizações da cadeia já possuem relações colaborativas em andamento. As organizações que sinalizaram positivamente foram selecionadas para o caso.

3.2 Coleta e análise de dados qualitativos

A etapa qualitativa teve finalidade de se aprofundar no tema da capacidade colaborativa das organizações no contexto da fruticultura para extrair informações detalhadas sobre o desenvolvimento da capacidade colaborativa que não são possíveis de observar somente com a base de dados do INCAPER e as características gerais da cadeia de suprimentos. Nesta etapa, foi feita uma aproximação em campo, entre o pesquisador e as agroindústrias

pesquisadas, para coletar dados de fonte primária por meio do estudo de múltiplos casos.

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

Como a pretensão do estudo é apresentar uma apreciação crítica sobre os achados, foi utilizada a análise de conteúdo (Bardin, 2011) para examinar os relatos obtidos na entrevista em profundidade. As entrevistas foram gravadas em áudio, cujo o tempo de duração no total das sete empresas foi 328:54 minutos. Os áudios das gravações foram transcritos em texto com a finalidade de aplicar a análise de conteúdo.

Para análise dos dados qualitativos foi utilizado o software MAXQDA 2022, que viabilizou a categorização sistemática do conteúdo das entrevistas. As categorias foram estabelecidas de acordo com a literatura da capacidade colaborativa e da vantagem colaborativa. Optou-se por blindar as informações que pudessem identificar a empresa, portanto, foram usados nomes fictícios no estudo de caso.

4. Resultados e Discussões

4.1 Análise de dados secundários

Três agroindústrias processam exclusivamente um único produto: Laranjeira processa apenas laranja; Mamoeiro apenas mamão e Cacaueiro apenas cacau. As demais agroindústrias têm uma variedade de frutas para processamento, como: abacaxi, goiaba, manga, uva, laranja, maracujá, cacau,

limão, morango, açaí, cupuaçu, graviola, acerola, caju, pitanga, cajá, entre outras. O Quadro 1 mostra a caracterização das empresas estudadas.

Quadro 1. Atividade e tempo de atuação da agroindústria

Empresa focal	Atividade	Descrição	Ano de fundação	Tempo de atuação (Até 2025)
Cacaueiro	Processamento	Chocolates	1985	40 anos
Cajueiro	Processamento	Sucos e polpas	2003	22 anos
Aceroleira	Processamento	Polpas	2004	21 anos
Laranjeira	Processamento	Sucos	2005	20 anos
Mamoeiro	Exportação	Mamão	2005	20 anos
Goiabeira	Processamento	Polpas	2009	16 anos
Gravioleira	Processamento	Polpas	2016	9 anos

Fonte: elaborado pelos autores, a partir de Galeano (2021).

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

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

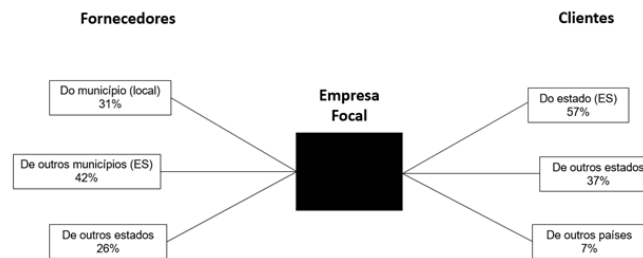
Nos casos estudados, o número de empregos chega a 260 no total, com média de 37 empregos oferecidos por agroindústria. Os resultados encontrados corroboram com o que foi argumentado no contexto de pesquisa, em que a fruticultura é importante para a geração de emprego e renda, fortalecimento da economia e favorecimento à competitividade mercadológica nacional (Nogueira; Neves, 2013; Galeano *et al.*, 2018).

A maior parte do fornecimento (73%) tem como origem os fornecedores do Espírito Santo, sendo que 31% são de origem local do próprio município onde a empresa focal está instalada como mostra a Figura 2. Essa proximidade pode reduzir custos logísticos, além de favorecer o estreitamento e proximidade das relações colaborativas. Ainda assim, existe uma parcela originária de outros estados (26%).

Do outro lado, a comercialização dos produtos produzidos pela empresa focal tem como destino majoritário o Espírito Santo, com 57% da contensão dos

produtos. Ainda assim, outros estados brasileiros absorvem 37% dos produtos capixabas, tendo sua destinação para os seguintes estados: Distrito Federal, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo.

Figura 2. Localização dos fornecedores e clientes das agroindústrias capixabas.



Fonte: elaborado pelos autores, a partir de Galeano (2021).

Em suma, a cadeia produtiva da fruticultura, no recorte da empresa focal e o elo de fornecedores e clientes, tem uma relação geograficamente aproximada. Os fornecedores são, em maioria, os produtores rurais diretamente localizados no próprio estado. A empresa focal recebe a matéria-prima e realiza o processamento para a confecção de produtos de valor agregado, e distribui a maior parte desses produtos no próprio estado, além disso, chega a alcançar 37% do mercado em outros estados brasileiros, e 7% no mercado exterior.

4.2 Análise de dados qualitativos

O conteúdo das entrevistas foi codificado de acordo com as categorias por agroindústria, gerando um total de 536 códigos distribuídos entre as categorias (Figura 3). Os autores atribuíram os códigos ao conteúdo conforme interpretação da literatura. Os componentes da Capacidade Colaborativa e seus mecanismos representaram mais de 53% do conteúdo codificado das entrevistas, com destaque para a confiança, que foi discutida em 25% de todo o conteúdo. A empresa que mais contribuiu em conteúdo foi a Laranjeira, com 26,6%.

Figura 3. Distribuição de ocorrências de códigos por categorias

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

Fonte: MAXQDA 2022.

4.2.1 desenvolvimento de confiança

Em análise das relações colaborativas das empresas focais nos dois elos da cadeia, no que se refere ao desenvolvimento de confiança e seus mecanismos, observou-se as diferenças de comportamento da empresa focal, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2. Distribuição de ocorrências de códigos por categorias

		Comportamento da empresa focal	
		Com o fornecedor	Com o cliente
Confiança	Competência	a) Incentiva a competência do fornecedor b) Exige matéria prima de qualidade c) Evita ruptura na cadeia d) Capacidade de absorção	a) Fornece produtos de qualidade b) Atende com rapidez c) Evita rupturas no abastecimento d) Tem flexibilidade de produtos
	Benevolência	e) Doação de mudas f) Apoio técnico g) Compartilhamento de riscos parcial h) Compartilhamento de informações	e) Bônus de degustação f) Compartilhamento de risco parcial ou total g) Compartilhamento de informações h) Enxoval (benevolência forçada)

Fonte: elaborado pelos autores.

A competência na dimensão do fornecedor é fortalecida pela empresa focal ao promover a qualidade da matéria-prima e garantir fluidez no escoamento, evitando rupturas na cadeia. Na dimensão do cliente, manifesta-se na capacidade de responder com rapidez, qualidade e flexibilidade, assegurando a continuidade do abastecimento. Observa-se, contudo, maior esforço da

empresa em consolidar confiança na relação com o cliente, o que está em consonância com Piercy (2009), ao apontar a pressão natural da demanda como determinante nesse equilíbrio.

A benevolência com fornecedores ocorre por meio de ações de apoio como doação de mudas, assistência técnica, compartilhamento de informações e de riscos. Já com clientes, traduz-se em bônus, cortesias e assunção de responsabilidades no abastecimento, o que reforça a confiança mútua (Garbarino; Lee, 2003). Essas práticas alinham-se à literatura que associa benevolência à preocupação genuína com o bem-estar do parceiro.

O compartilhamento surge como chave central para o estabelecimento da confiança (Herzog, 2001). A empresa focal adota essa prática tanto com fornecedores quanto com clientes, sobretudo no fluxo de informações. Embora a literatura aponte que a confiança construída em um contexto não se transfere necessariamente para outro (Carnahan, Agarwal; Campbell, 2010), o caso analisado sugere certa flexibilidade: a empresa confia em ambos os elos para manter a troca de informações, reforçando a integração da cadeia.

4.2.2 desenvolvimento de comprometimento

Em análise das relações colaborativas das empresas focais nos dois elos da cadeia, no que se refere ao desenvolvimento de comprometimento e seus mecanismos, observou-se as diferenças de comportamento da empresa focal, como mostra o Quadro 3.

O comprometimento se caracteriza quando uma parte considera a relação valiosa e empenha esforços para preservá-la (Morgan & Hunt, 1994). Nos casos analisados, isso ocorre sobretudo pela constância das transações, ainda que não sejam sempre as mais vantajosas, convergindo com a visão de comprometimento como desejo duradouro de manter relações valorizadas (De Ruyter, Moorman; Lemmink, 2001). Contudo, diferentemente da teoria, os mecanismos práticos de comprometimento mostraram-se distintos, especialmente no que se refere a contratos e à alocação de recursos.

Quadro 3. Comparação de comprometimento (fornecedor x cliente)

		Comportamento da empresa focal	
		Com o fornecedor	Com o cliente
Comprometimento	Contratos	a) Sem contrato ou contrato apenas no início da relação b) Contrato verbal c) Mantém constância nas relações comerciais	a) Sem contrato b) Contrato verbal c) Mantém constância nas relações comerciais
	Alocação de recursos	d) Investimento de recurso antecipado em relação comercial	d) Não há alocação de recursos

Fonte: elaborado pelos autores.

Com fornecedores, predominam contratos verbais e morais; eventuais contratos formais tendem a desaparecer conforme cresce a confiança, que atua como regulador do nível de formalização. O comprometimento é mais fortemente demonstrado pelo fornecedor. Já na dimensão cliente, também baseada em contratos verbais, é a empresa focal que concentra esforços de fidelização, assegurando continuidade da relação. Esse padrão reflete o contexto empírico estudado, em que as relações se pautam em fundamentos interpessoais diferentes das industriais, justificando a menor utilização de contratos formais (Faulin; Azevedo, 2003).

A alocação de recursos foi pouco observada, restrita a um único investimento pontual na relação com fornecedor. Assim, em vez de contratos jurídicos (Katz, 1991) ou investimentos financeiros (Mäkelä; Maula, 2006), o comprometimento manifesta-se pelo fomento contínuo à parceria e pela manutenção da frequência comercial, mesmo em condições menos competitivas de preço.

4.2.3 Desenvolvimento de comunicação

Em análise das relações colaborativas das empresas focais nos dois elos da cadeia, no que se refere ao desenvolvimento de comunicação e o uso de seus mecanismos, observou-se as diferenças de comportamento da empresa focal, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4. Comparação de comunicação (fornecedor x cliente)

		Comportamento da empresa focal	
		Com o fornecedor	Com o cliente
Comunicação	Métodos informais	a) Comunicação bilateral b) Whatsapp c) Telefone d) Visita presencial	a) Comunicação bilateral b) Whatsapp c) Telefone d) E-mail e) Visita presencial
	Métodos formais	e) Não se aplica	f) Sistema integrado de pedidos

Fonte: elaborado pelos autores.

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

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

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

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

Os métodos formais não são comuns nas relações colaborativas com o fornecedor, que são levadas de forma mais natural. Na dimensão do cliente, foi implementado um método formal de comunicação entre a empresa focal e o cliente, onde a função do sistema formal do cliente era emitir uma mensagem à

empresa focal para informar o estoque de produtos. No entanto, algumas falhas ocorram nesse processo comunicativo, o que fez a empresa focal se adaptar e contornar esse método usando o meio informal. O feedback do cliente está associado ao desenvolvimento da competência da empresa focal.

5. Conclusão

Os resultados encontrados no presente estudo mostram que as relações colaborativas da empresa com seus fornecedores e clientes são baseadas na confiança. Para estabelecer confiança com o fornecedor, a empresa precisa se atentar aos mecanismos de competência e benevolência do fornecedor, que são, em sua maioria, produtores rurais.

Vale ressaltar que a peculiaridade da relação com o produtor rural consiste em meios interpessoais que são diferentes das relações industriais (Faulin; Azevedo, 2003), portanto, a confiança é essencial na relação colaborativa. Na relação de confiança com o cliente, a empresa precisa desenvolver seu próprio mecanismo de competência para atender as expectativas do cliente. A empresa mostra-se competente ao cliente fornecendo produtos de qualidade, atendendo com rapidez, evitando rupturas no abastecimento e tendo flexibilidade de oferta.

Outro achado importante no estudo é que o comprometimento existe quando os parceiros confiam um no outro e querem manter a relação colaborativa, aumentam a frequência nas transações comerciais e fomentam a parceria com atenção em detrimento de investimentos financeiros ou vínculos contratuais formais. Os mecanismos de comprometimento extraídos da literatura (ex: Ulbrich *et al.*, 2011), no geral, provaram-se pouco utilizados, tanto para os fornecedores quanto para os clientes.

A comunicação na relação colaborativa é útil em todas as etapas de colaboração. Desenvolver comunicação de modo bilateral pode facilitar todo o processo, desde o alinhamento de objetivos até o término da relação colaborativa. O método informal de comunicação é o mais utilizado no contexto das relações colaborativas, que utiliza de ferramentas como WhatsApp, telefone,

e-mail e visita presencial. Os métodos formais provam-se pouco utilizados no contexto de pesquisa divergindo da literatura.

O presente estudo contribui teoricamente ao demonstrar que os mecanismos da capacidade colaborativa podem assumir formas distintas no contexto agroindustrial em comparação à literatura dominante, sobretudo no comprometimento e na comunicação. Metodologicamente, reforça a utilidade do estudo de múltiplos casos para revelar nuances relacionais pouco captadas em surveys.

Em termos práticos, os achados indicam que a confiança baseada em competência e benevolência, somada à comunicação informal e ao comprometimento sustentado por constância nas transações, podem fortalecer a vantagem colaborativa das cadeias agroindustriais. Assim, a pesquisa amplia a compreensão sobre como agroindústrias lidam com a complexidade da colaboração interorganizacional e oferece subsídios para gestores que buscam consolidar relações colaborativas mais resilientes e competitivas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fapes pelo apoio financeiro ao projeto de pesquisa de fruticultura e à bolsa de pós-graduação. Ao Incaper que colaborou com o compartilhamento da base de dados. Ao Dr. Cléber Carvalho de Castro, que fez contribuições importantes para o melhoramento do trabalho.

REFERÊNCIAS

Aggarwal, S.; Srivastava, M. K.; Bharadwaj, S. S. (2020). Towards A Definition And Concept Of Collaborative Resilience In Supply Chain: A Study Of 5 Indian Supply Chain Cases. *International Journal Of Information Systems And Supply Chain Management*, V. 13(1), 98–117.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DOS SANTOS, R. H.; MALACOSKI, F. C. F.; SCHIAVI, S. M. de A.; DE SOUZA, J. P. Cadeia de frutas, verduras e legumes no brasil: uma revisão bibliográfica sobre as transações e estruturas de governança. **Organizações**

Rurais & Agroindustriais, [S. l.], v. 24, p. e1883, 2022. Disponível em: <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/1883>. Acesso em: 26 maio. 2023.

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

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 22 jul. 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258557>>. FRISK, M. **Supplier collaboration in online retail store**. 2022. 1–77 f. LUT-kauppakorkeakoulu, 2022. Disponível em: <<https://lutpub.lut.fi/handle/10024/164406>>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

JAP, S. D. Perspectives on joint competitive advantages in buyer–supplier relationships. **International Journal of Research in Marketing**, v. 18, n. 1, p. 19–35, 2001. Disponível em:

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

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

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

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

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

p. 638–658, 2 ago. 2006. Disponível em:
<<http://www.jstor.org/stable/20159233>>.

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

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

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

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709–734, 17 set. 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258792>>.
MILLER, N.; PAZGAL, A. (2002) Relative Performance as a Strategic Commitment Mechanism. **Managerial and Decision Economics**, v 23, p. 51-68. <https://doi.org/10.1002/mde.1045>.

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

MONTEIRO, Guilherme Fowler A.; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; MENDES, Júlia Silva. From resilience to sustainability: exploring key stakeholders in agribusiness. **RAUSP Management Journal**, v. 60, n. 1, p. 35–51, 2025. DOI: 10.1108/rausp-10-2023-0218. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rausp-10-2023-0218/full/html>. Acesso em: 19 ago. 2025.

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

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

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

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

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199303%2914%3A3%3C179%3ATCOCAA%3E2.0.CO%3B2-A>>.

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

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

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

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

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

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

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

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

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. **The Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464–476, 17 set. 1998. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/257085>>.

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

VAN DER VORST, J. G. A. . **Effective food supply chains: generating, modelling and evaluating supply chain scenarios**. 2000. Proefschrift Wageningen, 2000. Disponível em: <<http://www.library.wur.nl/wda/dissertations/dis2841.pdf>>.

VAN RULER, B. The communication grid: An introduction of a model of four communication strategies. **Public Relations Review**, v. 30, n. 2, p. 123–143, 2004.

VINAGRE, D. O. V. B. **Capabilidade colaborativa na cadeia de suprimentos e seus mecanismos: multicasos da agroindústria de frutas do estado do espírito santo** [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Espírito Santo].
https://sappg.ufes.br/tese_drupal//tese_16788_Disserta%E7%E3o%20final%20Danieltom.pdf. 2022.

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

ZHANG, Q.; CAO, M. Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. **International Journal of Production Economics**, v. 195, p. 146–157, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527317303298>>.