

## CAPITAL SOCIAL COMO FATOR-CHAVE PARA O DESENVOLVIMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO LIMÃO: O CASO DA ASLIM

 Thalita Emanuelle Farias Bastos<sup>1</sup>  Vérica Freitas<sup>2</sup>  Verônica Angelica Freitas de Paula<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU). Uberlândia, MG – Brasil. [thalita.bastos.adm@gmail.com](mailto:thalita.bastos.adm@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU). Uberlândia, MG – Brasil. [verica@ufu.br](mailto:verica@ufu.br)

<sup>3</sup>Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU). Uberlândia, MG – Brasil. [veronica@ufu.br](mailto:veronica@ufu.br)

### Resumo

**Objetivo:** Este relato objetiva evidenciar de que forma o capital social foi utilizado como estratégia para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos dos produtores de limão no Norte de Minas Gerais.

**Metodologia:** O método de pesquisa do relato tecnológico foca na exposição de resultados práticos embasados pela teoria, o que, aliado ao estudo de caso, possibilitou o aprofundamento sobre a situação específica da Associação Norte-mineira. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas, tendo sido utilizado um roteiro semiestruturado e realizada visita in loco.

**Originalidade:** A cadeia de suprimentos do limão ainda é pouco explorada no meio acadêmico em termos de pesquisa gerencial, especialmente, a cadeia da região do Norte de Minas Gerais. Além disso, apresentar resultados práticos da utilização do capital social demonstra a relevância do estudo.

**Principais resultados:** O reconhecimento atual da Associação dos Produtores de Limão e Outras Frutas da Região do Jaíba (ASLIM) no cenário nacional e internacional comprova que o capital social se constituiu em uma estratégia assertiva para o desenvolvimento e aprimoramento da cadeia de suprimentos do limão. Os produtores associados tiveram não apenas ganhos financeiros, como progresso estrutural, gerencial, operacional e técnico.

**Contribuições:** A pesquisa contribui para o desenvolvimento do tema capital social na cadeia de suprimentos do limão, além de servir como exemplo para outras regiões produtoras que enfrentam problemas similares.

**Palavras-chave:** Cadeia de suprimentos. Capital social. Cooperação. Agronegócio.

### SOCIAL CAPITAL AS A KEY FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF THE LEMON SUPPLY CHAIN: THE ASLIM CASE

#### Abstract

**Objective:** This technological report aims to show how social capital was used as a strategy for the development of the lemon producers' supply chain in northern Minas Gerais.

**Method:** The research method of the technological report focuses on the exposure of practical results based on the theory, which, together with the case study, enabled the deepening of the specific situation of the northern Minas Gerais Association. A semi-structured script for the interviews and on-site visit were used for data collection.

**Originality:** The lemon supply chain is still little explored in academia in terms of managerial research, especially in the northern

Minas Gerais region. In addition, presenting practical results from the use of social capital demonstrates the relevance of the study.

**Main results:** ASLIM's current recognition in the national and international scenario proves that social capital was an assertive strategy for the development and improvement of the lemon supply chain. The associated producers had not only financial gains, but also structural, managerial, operational, and technical progress.

**Contributions:** The research contributes to the development of the social capital theme in the lemon supply chain, in addition to serving as an example for other producing regions that face similar problems.

**Keywords:** Supply chain. Social capital. Cooperation. Agribusiness.

### EL CAPITAL SOCIAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL LIMÓN: EL CASO DE ASLIM

#### Resumen

**Objetivo:** Este informe tecnológico tiene como objetivo mostrar cómo se utilizó el capital social como estrategia para el desarrollo de la cadena de suministro de los productores de limón en el norte de Minas Gerais.

**Metodología:** El método de investigación del informe tecnológico se enfoca en la exposición de resultados prácticos basados en la teoría, que, junto con el estudio de caso, permitió profundizar en la situación específica de la Asociación Norte-Minas. Para la recopilación de datos se utilizó un guión semiestruturado para las entrevistas y la visita in situ.

**Originalidad:** La cadena de suministro del limón aún se explora poco en el mundo académico en términos de investigación gerencial, especialmente en la región norte de Minas Gerais. Además, la presentación de resultados prácticos del uso del capital social demuestra la relevancia del estudio.

**Principales resultados:** El reconocimiento actual de ASLIM en el escenario nacional e internacional demuestra que el capital social fue una estrategia asertiva para el desarrollo y mejoramiento de la cadena de suministro del limón. Los productores asociados no solo obtuvieron ganancias financieras, sino también avances estructurales, administrativos, operativos y técnicos.

**Contribuciones:** La investigación contribuye al desarrollo del tema del capital social en la cadena de suministro del limón, además de servir como ejemplo para otras regiones produtoras que enfrentan problemas similares.

**Palabras-clave:** Cadena de suministro. Capital social. Cooperación. Agroindustria.

#### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Bastos, T. E. F., Freitas, V., & Paula, V. A. F. (2020, July/Sept.). Capital social como fator-chave para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos do limão: o caso da Aslim. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(3), 146-163. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.17158>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

BASTOS, T. E. F.; FREITAS, V.; DE PAULA, V. A. F. Capital social como fator-chave para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos do limão: o caso da Aslim. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 19, n. 3, p. 146-163, July/Sept. 2020. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.17158>.

## Introdução

Com abundância de terras agricultáveis valiosas e substancial disponibilidade de recursos naturais, era esperado que a agricultura brasileira tivesse uma expressão importante na economia do país. Entretanto, para que isso se tornasse realidade, pesquisas agrícolas de ponta foram realizadas, trazendo melhorias, inovações para o campo, aumento de produtividade e melhor uso dos recursos. Após a década de 90, o Brasil surgiu como líder em inovação no campo com adoções de novas tecnologias (Banco Mundial no Brasil, 2018).

Desde então, a inovação tem contribuído para as altas taxas de crescimento da produtividade agrícola e prosperidade econômica, haja vista a geração de empregos e a redução dos preços dos alimentos. Atualmente, o agronegócio é responsável por mais de 20% do PIB brasileiro, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Leal, 2019). Isso quer dizer que a cadeia de valor formada por vários segmentos, dentre eles, as atividades primárias da agricultura e pecuária, é responsável pela produção dos alimentos que chegam à mesa da população.

No Norte de Minas Gerais, a situação não é diferente. A região do Jaíba é considerada como um dos maiores polos da produção agrícola nacional, com cerca de 27 mil hectares irrigados. Anualmente, saem da região mais de 250 mil toneladas de alimentos, principalmente, frutas, o que gera milhares de empregos diretos e indiretos (Ribeiro, 2018). No entanto, diferentemente do panorama brasileiro geral, que se destaca pelas inovações tecnológicas no campo, a região carece de investimentos, melhorias de infraestrutura, capacitação e gestão. À vista disso, mesmo diante de situações adversas e desafiadores, estratégias têm sido adotadas pelas empresas, associações e cooperativas da região para conseguirem sobressair no mercado.

Como a produção agrícola envolve uma cadeia de suprimentos complexa, é preciso eficiência na coordenação para que não ocorram gargalos e prejuízos à produção, ao processamento, à distribuição e à qualidade dos alimentos, ou seja, é necessária uma inter-relação entre todos os envolvidos na cadeia e não apenas trabalhos individualizados, sendo fundamental, além disso, uma visão abrangente e sistêmica (Vieira, 2019). Uma dessas estratégias é o uso do capital social, além das parcerias e da cooperação na cadeia de suprimentos.

O capital social é o resultado da integração entre as questões estruturais do ambiente social em que um elemento está inserido (tais como, posição, distanciamento social, ligações existentes) com as questões de relacionamento (como duração e força dessa ligação), o que influencia o comportamento dos envolvidos (Lin, 2001).

Estudos têm demonstrado que o capital social é benéfico ao gerenciamento da cadeia de suprimentos por estar relacionado à confiança, à parceria, à colaboração, à forte rede de relacionamentos, à ação coletiva, bem como às normas que podem melhorar a eficiência e o desempenho das organizações (Avery & Swafford, 2009; Matthews & Marzec, 2012; Yim & Leem, 2013). Yim e Leem (2013),

inclusive, demonstraram, por meio de métodos quantitativos, que o capital social afeta a integração da cadeia de suprimentos, o que, conseqüentemente, melhora o desempenho das organizações.

Diante desse contexto, o objetivo deste relato é demonstrar de que forma o capital social contribuiu para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos dos produtores de limão da Região do Jaíba, no Norte de Minas Gerais. Os produtores tinham dificuldades em escoar a produção, aumentar a capilaridade da distribuição e as deficiências de qualidade e, assim, a estratégia adotada foi a utilização do capital social na cadeia de suprimentos, unindo esforços e trabalhando de forma integrada com parceiros formais e informais.

É importante considerar que são poucos os estudos que abordam a cadeia de suprimentos do limão, especialmente, da região do Norte de Minas Gerais, e que tenham como foco o impacto do capital social e os benefícios advindos. Os trabalhos mais recentes abordando esse tema e, especificamente, sobre a região, foram publicados em 2001, 2010 e 2016. No primeiro estudo, Duarte e Tavares (2001) identificaram práticas incipientes de sistema de distribuição. Por sua vez, Castro, Lopes e Neves (2010) estudaram um modelo de integração que obteve sucesso para comercialização dos produtos e, em outro estudo, Pereira e Ferreira (2016) analisaram o processo de interações espaciais entre os exportadores do Projeto Jaíba e os mercados internacionais. Dessa forma, este relato contribui para o desenvolvimento e ampliação da discussão sobre o tema, visto que apresenta uma experiência prática dos resultados do capital social na cadeia de suprimentos do limão.

O estudo foi realizado *in loco* com visita na unidade da organização, além de entrevistas com alguns dos seus produtores e gestores, tendo sido utilizado, para tanto, um roteiro semiestruturado. As informações levantadas foram analisadas, confrontadas com a teoria pertinente e estão demonstradas nas próximas seções deste trabalho. A seção seguinte apresenta os estudos literários que embasam o desenvolvimento da pesquisa, seguindo-se o método de pesquisa, o contexto da organização, a situação-problema e o tipo de intervenção e mecanismos adotados. Posteriormente, são apresentados os resultados obtidos, bem como a análise do trabalho e, por fim, a conclusão.

## Referencial teórico

De acordo com Chandrasekaran e Raghuram (2014), a cadeia de suprimentos envolve todos os processos de negócios que agregam valor aos bens e serviços, com o objetivo de atender às demandas dos clientes finais. Além de gerar valor aos consumidores, também é importante que seja gerado valor para todos os envolvidos, que podem compartilhar informações, tecnologia e recursos. Valor agregado, adicionado ou agregação de valor podem ter diferentes significados de acordo com cada visão, seja na literatura ou em fontes empresariais (Chernatony, Harris & Riley, 2000).

No agronegócio, o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem fundamental importância para que tudo seja realizado no tempo certo, na qualidade necessária e na quantidade demandada pelo consumidor final. O agronegócio, inclusive, envolve todos os processos desde a preparação da produção,

plântio, processamento até a disponibilização do alimento às pessoas. Isso depende de vários agentes que realizam diferentes atividades e que precisam estar alinhados para otimizar recursos e esforços para atender ao objetivo principal, que é a satisfação do cliente (Chandrasekaran & Raghuram, 2014).

A agregação de valor no agronegócio pode estar relacionada com os atributos físicos dos produtos resultantes da limpeza, embalagem, processamento, resfriamento e/ou outros processos, como também resultantes de aspectos intangíveis, como valor da marca, uso sustentável de recursos, responsabilidade social, dentre outros (Born & Bachmann, 2006), ou seja, são diferenciações nos produtos para que os consumidores reconheçam e pelos quais estejam dispostos a pagar (Chernatony, Harris & Riley, 2000). Dentro dessa perspectiva, o capital social pode contribuir com a capacidade de uma empresa de criar valor na forma de inovações (Tsai & Ghoshal, 1998).

O capital social pode ser utilizado em diferentes situações e abordagens, desde a realização do trabalho voluntário, no empreendedorismo, na gestão da qualidade e na melhoria contínua, na coordenação de projetos, no desenvolvimento de novos produtos até o gerenciamento da cadeia de suprimentos (Matthews & Marzec, 2012). Por sua vez, a cadeia de suprimentos promove o compartilhamento de informações, tecnologia e recursos (Avery & Swafford, 2009; Chandasekaran & Raghuram, 2014), o que contribui para a transferência de conhecimento e aprendizado organizacional (Matthews & Marzec, 2012), gerando benefícios compartilhados aos elos da cadeia (Hammervoll, 2011). Todo esse compartilhamento é resultado da confiança, colaboração, comprometimento e parceria entre os integrantes (Carvalho, Costa & Souza, 2014; Hammervol, 2011; Matthews & Marzec, 2012; Yim & Leem, 2013).

Ademais, o capital social está associado a fortes redes de relacionamento, confiança, cooperação, ação coletiva e normas que podem melhorar a eficiência. Ainda, o capital social permite que as empresas aprimorem as capacidades na cadeia de suprimentos, o que facilita a seleção e a realização de trabalhos com aliança de parceiros apropriados. Segundo Granovetter (1985), um fundamento base do capital social está relacionado à imersão social que impacta as decisões e as escolhas dos integrantes de uma rede, que são influenciados por seus contatos sociais e agem com base no equilíbrio entre a racionalidade econômica interna e as forças sociais externas.

O referido autor também relaciona o capital social à produtividade, *compliance* e inovação, que são benefícios gerados às organizações que estão inseridas em redes sociais. Assim, os resultados econômicos também são impactados devido à melhoria do fluxo e qualidade das informações pelo fato de as redes representarem uma fonte de recompensa, bem como de punição, devido à confiança de que os agentes atuarão em acordo com o esperado (Granovetter, 2005).

Analisando alguns estudos sobre o capital social na cadeia de suprimentos, Matthews e Marzec (2012) identificaram que o capital social estava relacionado com a confiança, transferência de conhecimento, meios informais de socialização, melhoria de desempenho em termos de qualidade, entrega, flexibilidade, aprendizado organizacional e inovação.

Johnson, Elliott e Drake (2013) ainda complementam que o capital social pode ser criado propositalmente na cadeia ou surgir como consequência da rede de relacionamentos. Os esforços formais ou normas de reciprocidade, ou, até mesmo, a informalidade, podem ser condições apropriadas para o capital social. Avery e Swafford (2009) destacam que o capital social pode melhorar o desempenho operacional das empresas como fonte de recursos físicos e de informação.

Nesse mesmo sentido, a cooperação na cadeia de suprimentos está relacionada a colaboração, parceria, compartilhamento de benefícios, comprometimento e confiança (Hammervoll, 2011). Em um estudo para identificar gargalos ao longo da cadeia de suprimentos de alface da região de São Paulo, Carvalho, Costa e Souza (2014) verificaram que as associações de produtores eram uma estratégia para melhorar a coordenação da cadeia, que é complexa devido à quantidade de produtores, cada um com suas particularidades.

Carvalho *et al.* (2014) também identificaram uma tendência de estabelecimento de parceria das redes varejistas com os produtores, seja por meio de contratos formais ou por meio de relações de longo prazo baseadas na confiança. Em algumas situações, inclusive, essas redes investem em sistema de informações para facilitar a coordenação e gestão das atividades que envolvem os elos da cadeia. A relação de confiança possibilita entender melhor os fornecedores, o que possibilita ajudá-los na melhoria da produção e gestão com o objetivo de agregar mais valor ao produto e facilitar a gestão e a coordenação da cadeia de suprimentos.

Empiricamente, também foi demonstrado, por meio das técnicas quantitativas, que o capital, em suas três dimensões (estrutural, relacional e cognitivo), afeta significativamente na integração e desempenho da cadeia de suprimentos, podendo contribuir para aumentar a lucratividade da empresa (Yim & Leem, 2013). A dimensão estrutural está relacionada às interações sociais, vínculos e posições que podem favorecer a aquisição de informações, oportunidades, conhecimentos e recursos. A dimensão relacional refere-se aos relacionamentos de confiança e comprometimento dentro da cadeia que funcionam como balizadores dos comportamentos. Por fim, a dimensão cognitiva está ligada aos aspectos mais racionais que definem a forma de conduta dentro da cadeia, como valores e normas (Tsai & Ghoshal, 1998).

Especificamente, sobre a cadeia de suprimentos do limão no Norte de Minas, foram encontrados três estudos publicados nos últimos 20 anos. Duarte e Tavares (2001) analisaram os componentes da distribuição de alguns produtos cultivados no Projeto Jaíba e identificaram práticas incipientes e com pouco controle no sistema de distribuição. Segundo os autores, não havia definição sobre o que fazer com o produto após a colheita, para quem e onde vender e nem mesmo havia o conhecimento sobre o mercado concorrente para a tomada de decisões de melhoria do negócio.

Castro, Lopes e Neves (2010) realizaram um estudo de caso com três empresas da região que formaram um modelo de integração para comercialização dos produtos, tendo sido identificados os quatro principais elementos para o sucesso desse modelo: arranjo montado; complementariedade da



parceira; relação de confiança estabelecida com o produtor; e diferencial da parceria na compra do limão e na competição com outros intermediários.

Pereira e Ferreira (2016), por meio de revisão da literatura e análise de dados de fontes secundárias, explicaram os fluxos de exportações no Projeto Jaíba entre 2001 e 2014, destacando a importância da logística do transporte rodoviário para operacionalizar os fluxos do produto, desde a colheita até o envio para os recintos alfandegados. No estudo, restaram citados os principais portos utilizados, tanto para o despacho como para o recebimento das mercadorias no exterior. Os autores ainda citaram a necessidade de investimento contínuo na infraestrutura e nos serviços de transportes, bem como na divulgação dos produtos locais nas feiras internacionais e na busca da redução e/ou eliminação das barreiras alfandegárias (tarifárias e não tarifárias) para crescimento das exportações Norte-mineiras.

É possível perceber uma evolução nos estudos que tratam do agronegócio na região do Jaíba, visto que: há quase 20 anos, a integração era imperceptível, sendo as práticas de distribuição e a comercialização pouco desenvolvidas (Duarte & Tavares, 2001); há 10 anos, foi perceptível alguma integração entre organizações para incremento no processo de comercialização de produtos (Castro, Lopes, & Neves, 2010); e, por fim, mais recentemente, já é possível perceber o crescimento das exportações de limão (Pereira & Ferreira, 2016) a partir da aplicação do capital social, dentre outras ações dos produtores, conforme evidenciado e descrito neste relato.

Este relato trata do funcionamento e da cadeia de suprimentos de uma associação até então não abordada em outras pesquisas e que continua ativa após 16 anos de fundação. Atualmente, a Associação dos Produtores de Limão e Outras Frutas da Região do Jaíba (ASLIM) é um dos principais agentes na comercialização do limão produzido na região do Projeto Jaíba. Além disso, fica demonstrado, de forma prática, como o capital social contribuiu para o desenvolvimento e o alcance de resultados na cadeia de suprimentos.

Os estudos citados estão relacionados a este por apresentarem aspectos do capital social na cadeia de suprimentos e os benefícios dessa prática, como acesso a recursos e informações com mais eficiência, melhoria do desempenho operacional, aprimoramento da integração da cadeia, geração de valor a todos os envolvidos e comportamentos baseados na confiança e parceria.

## Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, visto que, de acordo Godoy (1995), fundamenta-se no ambiente natural para obtenção direta dos dados pelo pesquisador, que tem papel fundamental na observação, seleção, análise e interpretação do que foi coletado. Devido ao seu objetivo, a pesquisa é descritiva, pois, segundo Gil (1999), tem como foco descrever características de determinada população ou de um evento ou, ainda, de uma relação entre variáveis.

A metodologia do relato tecnológico é, segundo Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini (2012), um trabalho acadêmico focado na descrição do aprendizado por meio da exposição de resultados

práticos. As experiências ocorridas nas empresas ou vivenciadas por profissionais possibilitam o desenvolvimento de aprendizados em processos que podem ser gerenciados ou melhorados por intermédio de métodos de gestão. Motta (2017) acrescenta que esse material tem uma abordagem na solução de problemas, diferentemente do estudo acadêmico que objetiva compreender fenômenos. Em relação aos procedimentos, a pesquisa é um estudo de caso único que, de acordo Raupp e Beuren (2006), é utilizado quando o estudo está concentrado em um caso específico, havendo a possibilidade de se aprofundarem os conhecimentos sobre determinada situação.

Para a coleta de informações, foi elaborado um roteiro semiestruturado com o fim de orientar as conversas com produtores e gestores da ASLIM. O roteiro continha, basicamente, perguntas sobre a história do grupo, contextualização atual, funcionamento da cadeia de suprimentos e perspectivas futuras, conforme exposto na Figura 1.

Os entrevistados foram: a gerente comercial da Associação (Entrevistado 1 – E1), que atua na ASLIM desde a sua fundação em 2004; o diretor presidente (Entrevistado 2 – E2), que também se encontra na associação desde o início; e o diretor financeiro (Entrevistado 3 – E3), que é associado desde 2008. Em relação à pesquisa documental, foram utilizados como fonte de dados as atas das assembleias, os relatórios gerenciais e os formulários internos da organização.

**Figura 1 - Roteiro semiestruturado**

Roteiro semiestruturado para coleta de dados do relato	
1. História da ASLIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Como surgiu a ideia de montar a associação?</li> <li>b) Quais foram os resultados pretendidos? O que se esperava?</li> <li>c) Houve apoio governamental?</li> <li>d) Quais foram as principais dificuldades?</li> </ul>
2. Situação atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Como funciona atualmente a associação em termos de administração, composição e atribuição do quadro administrativo.</li> <li>b) Estrutura física e tecnológica.</li> <li>c) Quadro de funcionários.</li> </ul>
3. Cadeia de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Como funciona a cadeia de suprimentos na qual a Associação está inserida? Explicar o processo completo.</li> <li>b) Como a associação apura suas receitas? Quais são os serviços prestados?</li> <li>c) Qual a importância da parceria e do bom relacionamento entre os elos da cadeia?</li> </ul>
4. Perspectivas futuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Quais os planos futuros? Objetivos e metas.</li> <li>b) Pretende mudar o formato de trabalho?</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Para interpretação das informações e compreensão da cadeia de suprimentos na qual a ASLIM está inserida, foi realizada a triangulação dos dados obtidos na entrevista com a gerente comercial, que detalhou e demonstrou o processo na prática, bem como a partir da fala dos diretores e nos documentos da Associação. Esse procedimento, conforme Yin (2001), é importante na utilização de estudo de caso com diversas fontes de dados e consiste na realização da revisão e análise em conjunto das fontes para se chegar às evidências do estudo de forma simétrica.

A partir da confrontação do entendimento da prática da ASLIM com a teoria relacionada ao assunto, foi possível identificar as estratégias que os produtores utilizaram para enfrentarem o problema encontrado na cadeia de suprimentos, bem como identificar os benefícios advindos dessa prática. A análise e a conclusão dessas evidências ratificam a teoria dos benefícios do capital social na cadeia de suprimentos, demonstrando que a teoria pode colaborar na tratativa de problemas gerenciais e práticos das organizações.

## Contexto

### *Caracterização da organização e mercado de atuação*

A Associação dos Produtores de Limão e Outras Frutas da Região do Jaíba – ASLIM, criada em 2004, é uma entidade de direito privado, atuante no ramo do agronegócio e é formada pela união de pessoas que buscam um mesmo objetivo, nesse caso, o beneficiamento, a comercialização e a distribuição do limão *tahiti*. Seu patrimônio é constituído pela contribuição dos associados que tomam as decisões livremente e sempre acatando a manifestação da maioria.

Dos produtores que iniciaram a ASLIM, apenas quatro permanecem como associados até os dias atuais. No decorrer do seu funcionamento, outros produtores se associaram e, atualmente, há 10 associados. O funcionamento segue a regulamentação específica de Associação, com realização de Assembleias, prestações de contas, tomada de decisões em conjunto e investimento proporcionalmente igual para todos os associados.

Em 2009, os produtores iniciaram a construção de uma instalação própria, com um galpão, câmaras frias e escritório. Desde então, já foram realizadas sete obras complementares para suportar o aumento do processamento e da comercialização. A área total construída é de 1.600 m<sup>2</sup> de galpão e 120 m<sup>2</sup> de escritório e vestiário. A associação conta com três máquinas de beneficiamento nas quais são realizados os processos de lavagem, seleção das frutas e pesagem.

A equipe de trabalho é composta por 74 funcionários distribuídos nas funções administrativas, de beneficiamento, controle de qualidade e carregamento. O trabalho é realizado em horário comercial, das 08:00 às 17:00 de segunda a sexta e das 08:00 às 12:00 aos sábados. A ASLIM abriga ainda um refeitório para os funcionários.

Para gerenciar suas informações administrativas e operacionais, a ASLIM utiliza um sistema informatizado da FBS Sistemas do Brasil, que foi projetado e configurado especificamente conforme o funcionamento e estrutura da organização. Oriunda de Catanduva/SP, essa empresa já tinha *know-how* em desenvolvimento de sistemas para o agronegócio. No entanto, devido à particularidade do negócio da ASLIM, foram necessários dois anos (2017-2019) para desenvolvimento e implantação do sistema - sempre que uma nova demanda de processo surge, programadores da empresa ficam na ASLIM, acompanhando os procedimentos na prática para, então, realizar as parametrizações e ajustes no sistema.



### *Caracterização do projeto/problema analisado*

Em meados de 2004, a produção de banana no Norte de Minas foi impactada com o mal de Panamá que atingiu grandes áreas, dizimando grandes plantações. Além disso, naquele período, o preço pago pela banana ao produtor não estava sendo compensatório. Com isso, 14 produtores de banana de Jaíba/MG, que possuíam pequenas áreas de limão, resolveram focar apenas na comercialização do limão *tahiti*, sendo necessário, assim, ter um volume expressivo do produto e processá-lo com qualidade.

Nesse mesmo período, um consultor do Espírito Santo, que já tinha experiência em processamento e comercialização de limão, se ofereceu para orientar os produtores do Projeto Jaíba para iniciarem esse processo. Ele comentou, inclusive, sobre a possibilidade de exportar o limão para a comunidade europeia e até para países do Oriente Médio, já que ele mantinha contatos com uma *trading*. Destaca-se que, até então, a região do Norte de Minas não exportava nenhum produto e não detinha conhecimento ou a estrutura necessária para tal atividade.

Além da falta de conhecimento sobre os processos de beneficiamento, exportação e volume necessário, os produtores não contavam com infraestrutura adequada para o processamento, embalagem e carregamento, bem como não tinham recursos e nem parceiros para todas as atividades necessárias.

Esse contexto demonstra em que situação a ASLIM foi criada e o que motivou os produtores a se unirem, corroborando a pesquisa de Johnson *et al.* (2013), que destacou que o capital social pode ser criado de propósito ou surgir naturalmente das relações existentes. No caso relatado, os produtores ainda não tinham parcerias formadas e o capital social foi a estratégia adotada para solução dos problemas enfrentados.

### **Tipo de intervenção e mecanismos adotados**

A estratégia encontrada para a possibilidade de comercializar (e até exportar) limão *tahiti* seria a união de forças dos indivíduos para realizar o processo fora da porteira, já que, individualmente, não teriam condições de atender ao mercado. O objetivo principal era criar uma estrutura para beneficiar o produto e realizar a comercialização, tornando-se primordialmente necessários a qualidade e o volume. Em decorrência disso, foi criada a Associação, bem como foram firmadas parcerias com agentes comerciais, com *tradings* de exportação e com operadores logísticos. Assim, a cadeia de suprimentos expandiu pautada na relação de confiança, no apoio mútuo, na colaboração, na integração, na ação coletiva e na cooperação, tanto com os parceiros internos como com os informais.

Essa estratégia ratifica as pesquisas realizadas por Matthews e Marzec (2012) em relação ao uso do capital social na cadeia de suprimentos. Dos artigos analisados pelos autores, os que apresentavam o tema capital social demonstraram a importância dessa estratégia para que os empreendedores acessassem os recursos com mais eficiência e fossem capazes de identificar oportunidades e explorar *gaps* estruturais ao longo da cadeia.

Em um primeiro momento, a ASLIM utilizou o galpão, as máquinas e as câmaras frias de uma outra associação que estava inoperante, servindo essa estrutura para as operações de processamento, embalagem e controle de qualidade. Até mesmo a cooperação com outros parceiros que não faziam parte da estrutura formal da ASLIM foi importante para o desenvolvimento dos seus trabalhos. Essa cooperação foi destacada por Hammervoll (2011) como um dos aspectos do capital relacional e do capital social, o que está aliado à confiança e à expectativa de como os parceiros irão se comportar, o que pode trazer benefícios para todos. Apenas em 2009, a ASLIM iniciou a construção do seu galpão próprio.

Para a preparação dos primeiros contêineres, foi necessária a contratação de mão de obra em São Paulo que já tinha experiência nesse tipo de trabalho. Um consultor especializado orientou essa equipe e treinou os trabalhadores da região. O primeiro contêiner levou 15 dias para ser preparado e foi exportado para a Europa. Atualmente, a capacidade produtiva é de processamento e preparação de um contêiner por dia. Além da exportação, a ASLIM tem expandido sua comercialização para o mercado interno, atendendo a todas as regiões do Brasil.

Inicialmente, os associados encontraram dificuldades estruturais, tais como, falta de instalação, máquinas e mão de obra especializada, além do desafio de obter o volume necessário e com a qualidade ideal para atrair a confiança do mercado. Em determinados momentos, alguns associados descreditaram da ideia da associação e se desligaram, continuando apenas quatro produtores com o mesmo propósito.

Com a realização das atividades e o desenvolvimento da ASLIM, que começou a expandir seu comércio, bem como com o aumento da produção e a melhoria da qualidade dos seus produtos, os resultados começaram a aparecer e, hoje, a organização é reconhecida em todo o Brasil e em vários lugares do mundo. Com o fortalecimento das relações entre os associados, a troca de recursos, o desenvolvimento do capital intelectual e de competitividade da organização, a ASLIM tem conseguido superar as barreiras e se consolidar no mercado do agronegócio.

Esses resultados também foram apurados nas pesquisas de Avery e Swafford (2009), que destacaram a melhoria do desempenho operacional por meio da utilização do capital social, e de Yim e Leem (2013), os quais demonstraram, por meio de técnicas quantitativas, que a integração da cadeia de suprimentos pode ser aprimorada com o uso do capital social, o que contribui para elevar a lucratividade da empresa.

### **Resultados obtidos e análise**

A Associação iniciou suas atividades com recursos dos próprios associados, sem contar, portanto, com a participação ou auxílio governamental. Essa capitalização, denominada pelos associados de “chamada de capital”, representava o montante para constituir o capital social e realizar os investimentos necessários para operacionalizar todo o processo. Destaca-se que, em comum acordo, a chamada de capital era realizada com a entrega de produtos e não em valores monetários. Com isso, o

que se vendia dos produtos arrecadados de todos os produtores era destinado ao caixa da sociedade. Quando a ASLIM conseguiu se equilibrar financeiramente, a prática de colaboração por parte dos associados foi substituída por uma taxa de fundo de reserva de 7% do volume processado para fins de investimento.

É possível observar que, conforme explanado pela teoria do capital social, quando há integração, apoio mútuo, colaboração, forte parceria e cooperação, a possibilidade de se obter sucesso na cadeia de suprimentos é maior, desenvolvendo, conseqüentemente, todos os elos da cadeia. A ASLIM é um exemplo prático da importância do capital social, ou seja, da confiança e esforço em conjunto. Além de ser uma referência de associativismo para a região do Norte de Minas, a ASLIM também serve como exemplo para outras regiões do Brasil que se dedicam ao agronegócio.

### *Procedimentos internos ASLIM*

Em relação aos procedimentos internos, cada produtor colhe a sua produção, que é recolhida por funcionários da ASLIM com o uso de caminhões (atualmente, a ASLIM possui três veículos desse porte). Esse recolhimento obedece a uma programação semanal alinhada entre os produtores e a organização por meio de um grupo de aplicativo de mensagens rápidas, conforme a demanda do mercado (externo e interno) e a disponibilidade de produção. Por se tratar de produtos *in natura*, que dependem de fatores ambientais e outros, a programação pode sofrer alterações no decorrer da semana. Nesse caso, por meio do grupo de mensagens, os produtores e a Associação alinham e resolvem essas questões em conjunto.

A demanda é caracterizada como puxada, sendo que o cliente define a quantidade e o tipo de produto necessário. Alguns mercados dão preferência ao limão de maior tamanho, outros optam pelo limão médio e assim por diante. O limão destinado à exportação precisa estar no estágio inicial da maturação devido ao tempo gasto para chegar ao mercado consumidor. O limão que não serve para consumo, considerado como descarte, é comercializado para indústrias de cosméticos.

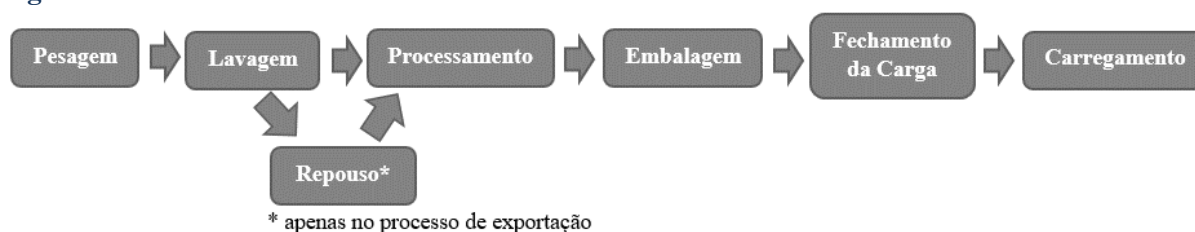
A distribuição da produção entre mercado interno e externo é realizada também analisando o melhor preço para o produtor. Às vezes, em determinadas épocas do ano, é mais vantajoso comercializar o limão no mercado nacional, reduzindo-se a quantidade para exportação. Outro fator que interfere na programação de vendas é o período de produção do limão: os meses de abril a junho e de setembro e outubro são considerados a entressafra, ou seja, com menor volume de produção; e, de novembro a março, tem-se o período de safra, ou seja, com maior volume de produção. A ASLIM compra limão de produtores não associados para complementar a quantidade necessária para processamento e comercialização, com preço menor que o preço pago ao produtor associado.

Ao adentrar com os frutos colhidos no galpão da ASLIM, o caminhão é pesado para que seja dado início ao processo de registro das informações de produção e beneficiamento. O peso da carga é definido observando-se a diferença de peso entre o caminhão carregado x caminhão descarregado. Nesse

momento, um funcionário registra as informações no sistema computadorizado, detalhando a origem do limão e a quantidade. Se ocorrer de chegar ao galpão, simultaneamente, mais de uma carga de limão para ser processada, é observada a ordem de chegada do veículo. A Figura 2 demonstra as etapas do processo interno da ASLIM.

O primeiro passo do processamento é a lavagem do limão, sendo realizada uma pré-classificação e separando-se os limões estragados. Quando o produto é destinado à exportação, após esse primeiro procedimento, o limão é deixado em repouso durante 24 horas para verificar se algum dano aparecerá. Por sua vez, o limão destinado ao mercado interno continua sendo processado na máquina, passando pelo enceramento, pela separação por tamanho, chegando até o ponto de ser embalado.

**Figura 2 -** Processo interno ASLIM



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ressalta-se que todo produto processado na ASLIM é rastreado desde o momento em que chega ao galpão. O processamento na máquina é realizado observando-se a carga de cada produtor para que não haja mistura de produtos. Essa informação é registrada no sistema computadorizado, podendo ser acessada pelos clientes por meio de um aplicativo ativado por QR Code.

Após os produtos serem embalados em caixas, estando todas identificadas com a origem por meio de etiquetas com código de barra, a funcionária responsável pelo fechamento da embalagem faz a contagem com a utilização de um aparelho conectado ao sistema que apresenta, em um telão, a quantidade por palete e da carga total. Como já existe uma quantidade padrão de caixas por palete e uma quantidade de paletes por veículo, se a leitura do código de barras falhar em algum momento, a carga fica em aberto, sendo demonstrada no telão como pendente. Nesse caso, é necessário realizar uma nova leitura das etiquetas para que a carga seja considerada como finalizada e pronta para o carregamento, sendo que as que já tinham sido confirmadas anteriormente não são apontadas como repetida. Esse processo também alimenta a rastreabilidade que foi iniciada no momento da chegada do produto no galpão e gera um mapa da carga, indicando a composição detalhada: quantidade por produtores e por classificação; e nome do funcionário que realizou a embalagem da caixa.

O limão destinado à exportação precisa ser mantido na câmara fria a uma temperatura média de 7°C para, então, ser climatizado no contêiner à mesma temperatura. Após esse processo, o contêiner é lacrado e despachado para o porto de Salvador sob a observância da parceira logística responsável por esse transporte.

O controle de qualidade é realizado desde o momento da chegada do limão ao galpão para processamento. Assim, os produtos são avaliados conforme padrões pré-definidos e são descartados quando esses requisitos não são atendidos. Para evitar perda de peso devido à desidratação, o galpão da ASLIM é equipado com um sistema de umidificação. Ao chegar ao operador logístico em Roterdã, a carga é avaliada por amostra, não podendo receber avaliação abaixo da nota cinco, sendo a nota média da ASLIM de sete a oito pontos. Caso algum produto esteja fora do padrão, tamanho ou qualidade, o controle de qualidade do operador logístico fotografa o produto estragado, por exemplo, e envia para a ASLIM, informando as inconformidades de sua carga.

#### *Desenvolvimento da cadeia de suprimentos da ASLIM*

A comercialização para o mercado interno é realizada pela própria Associação por meio da sua gerência de vendas. Os clientes enviam seus veículos e caixas para recolhimento do produto já processado e o carregamento é realizado por uma equipe operacional da ASLIM, sendo mantido um pequeno estoque de caixas apenas para adiantar o processo de embalagem. Como são padronizadas, as caixas plásticas podem ser utilizadas por diversos clientes.

Para o mercado externo, os produtos são embalados em caixas com as marcas dos produtores, sendo toda a comercialização e a distribuição realizadas via *trading*. Um caminhão transporta a carga até o porto de Salvador de onde será despachada via navio até o porto de Roterdã, nos Países Baixos. Ao chegar ao seu destino, o operador logístico, parceiro da *trading*, realiza todo o processo de preparação e distribuição para o mercado interno europeu. O produto é reembalado nesse local com embalagem específica para cada mercado, sendo a maioria em bandeja ou em sacos menores, contendo de duas a quatro unidades. Após embalado, o limão leva em torno de 25 a 30 dias para ser disponibilizado nos mercados europeus.

É interessante destacar a importância da comunicação constante e transparente entre os integrantes da cadeia, como representado na Figura 3, desde o produtor até o cliente que fará a distribuição do produto na ponta. Por se tratarem os limões de produtos perecíveis e naturais, nem sempre é possível atender às reais necessidades dos clientes. Determinado mercado, por exemplo, solicita um limão médio, pois atende ao gosto dos seus clientes finais, porém, ao serem colhidos os produtos, verifica-se que o calibre está classificado como miúdo, sendo essa informação repassada ao comprador que decidirá pela compra ou não, verificando a necessidade que tem do produto para atender seu mercado consumidor.

Figura 3 - Cadeia de suprimentos do limão da ASLIM



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por questões ambientais, produtivas ou tratos culturais, a produção pode não corresponder ao demandado pelo mercado e produzir apenas limão miúdo. Nesse caso, o alinhamento entre o vendedor e o comprador é fundamental para ajustar esses e outros detalhes. O setor comercial da ASLIM sempre deixa claro qual o tipo de produto pode entregar e, caso o cliente confirme a compra, todo o processo é realizado. Se o cliente optar por não fazer o carregamento, o produto é oferecido a outro mercado.

O serviço prestado aos associados para processamento, comercialização e carregamento do limão é cobrado por caixa, conforme definido anualmente em Assembleia com a participação de todos os associados. Para o mercado interno, esse valor, em 2019, foi de R\$ 2,30/caixa de 20 kg e, para o mercado externo, de R\$ 10,00/caixa.

Todas as operações e atividades da cadeia de suprimentos do limão da ASLIM agregam valor para os clientes e para os integrantes, conforme visão dos produtores associados e gestores, o que corrobora a pesquisa de Chandrasekaran e Raghuram (2014). Os autores analisaram a agricultura na Índia e identificaram a longa cadeia de suprimentos do trigo, com atividades que geram valor a todos os envolvidos. Esses mesmos autores ainda demonstraram a importância do alinhamento para otimizar recursos e esforços para atender às necessidades dos clientes.

Além disso, como resultado, a associação estudada (ASLIM) obteve considerável melhoria no seu desempenho em termos de qualidade, entrega e flexibilidade, comprovando o estudo de Avery e Swafford (2009) e conforme destacado por Matheus e Marzec (2012).

#### *Influência do capital social no desenvolvimento da cadeia de suprimentos*

Todas as informações gerenciais, comerciais e operacionais são compartilhadas e acessíveis a todos os associados, não apenas durante a Assembleia, mas também no dia a dia da associação, seja por meio do sistema, de relatórios, da comunicação via grupos de mensagens rápidas ou por outros meios.

A parceria, a união, associativismo, o senso de justiça, a confiança, a responsabilidade e a coragem para assumir o risco em conjunto se constituíram em fatores essenciais para o sucesso da ASLIM, conforme destacado pelo entrevistado E1 “(...) o associativismo, a parceria, a junção, a união



*dos sócios foi (sic) fundamental (...)*”. Por meio da Associação, diversos benefícios foram gerados para todos os associados, dentre eles, podem ser destacados:

- Melhoria da produção;
- Redução da perda de produtos;
- Obtenção de melhores preços na comercialização;
- Expansão da comercialização para diferentes mercados, inclusive, para o exterior;
- Redução de custos operacionais de processamento (custos rateados entre os associados); e
- Baixo investimento em imobilizados (galpão, máquinas, caminhões).

Além dos benefícios financeiros, podem ser destacados o aprendizado e o crescimento contínuo de todos os associados. Até mesmo a gestão da fazenda e da produção passou por uma melhoria resultante da parceria entre os associados. Além disso, a associação conta com um agrônomo responsável pelo grupo que realiza acompanhamento de cada fazenda. Com isso, houve melhora na qualidade da produção, gerando paridade na produtividade, o que antes não ocorria. É importante mencionar que a ASLIM foi fundamental para melhorar e incrementar a cadeia de suprimentos do limão para os produtores associados do Norte de Minas, representando o elo com um mercado mais abrangente e profissional.

Nesse mesmo sentido, Carvalho *et al.* (2014) demonstraram em estudo empírico que a associações de produtores era uma solução para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. Os autores analisaram as operações da cadeia de alface e destacaram que a Associação dos Produtores e Distribuidores de Hortifruti do Estado de São Paulo – APHORTESP foi uma importante estratégia para toda a cadeia. Além das melhorias estruturais, operacionais e financeiras, a APHORTESP difunde conhecimentos científicos e tecnológicos, dissemina informações técnicas e gerenciais e incentiva seus associados a promoverem um melhor gerenciamento.

### *Perspectivas futuras*

A ASLIM tem como perspectivas futuras continuar evoluindo e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da região. Um dos seus fundamentos é a comercialização de forma organizada e sustentável nos mercados internos e externo, além do fortalecimento da sua rede de relacionamentos.

Os objetivos para os próximos anos são: ampliar o galpão; adquirir novas máquinas; expandir o mercado; e instalar uma agroindústria para aproveitamento do descarte, produzindo óleo essencial para fabricação de vários produtos. Para alcançar esse último objetivo, será necessária a criação de uma cooperativa para captar financiamentos externos.

Destaca-se que esses são objetivos desafiadores que demandarão recursos e esforços significativos, mas, se depender da força do associativismo e da rede de relações que unem os produtores

do Norte de Minas Gerais e seus demais parceiros (formais e informais), será possível alcançá-los, mesmo que isso demande muito trabalho.

## Conclusão

A teoria do capital social e cooperação na cadeia de suprimentos aborda como a confiança, o apoio mútuo, o fortalecimento das parcerias formais e informais e o trabalho integrado trazem aprimoramento, melhorias e resultados para a formação de uma aliança. Existem estudos que demonstraram, teórica e empiricamente, esses benefícios, sendo o presente trabalho mais uma demonstração de como o capital social pode contribuir para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos e, nesse caso específico, do agronegócio Norte-mineiro.

Com este estudo, ficou evidenciado que a criação da ASLIM foi a estratégia formulada para vencer os desafios da cadeia de suprimentos do limão no interior de Minas Gerais, desde a produção em quantidade suficiente, o beneficiamento do limão, a comercialização, o transporte, a distribuição até a exportação. As parcerias formadas entre os associados e demais integrantes da cadeia (como outros produtores, *trading*, operador logístico, distribuidores, parceiros informais, entre outros) tiveram fundamental importância para que essa estratégia tivesse os resultados esperados. Atualmente, a ASLIM é reconhecida nacionalmente e em outros países da Europa e Oriente Médio, detendo o selo de qualidade denominado “Região do Jaíba”, bem como as certificações “*Globalgap*”, “*Sedex Smeta*” (certificação Social) e “*Fair Trade*” (Comércio Justo).

Para a ASLIM, o relato contribui para fortalecer e reconhecer como o associativismo e as relações de parceria na cadeia de suprimentos são importantes para o desenvolvimento e aprimoramento da cadeia e de cada elo. Nesse sentido, este estudo é uma forma de ratificar, junto aos produtores associados, as vantagens da união de todos eles com um mesmo propósito e uma possível estratégia para que novos produtores imprimam forças ao projeto.

Para as empresas ou produtores que estão em situação semelhante, este relato pode servir de inspiração, seja para a criação de uma associação ou cooperativa, cujos princípios sejam bastante semelhantes. O objetivo final deve ser sempre buscar o bem comum, compartilhar forças e dificuldades, defender e potencializar o seu segmento e melhorar as suas estratégias competitivas no mercado. Trabalhar de forma individualizada pode não ser uma alternativa viável, visto que até mesmo grandes empresas estão formando parcerias e redes de relacionamento.

Como limitações deste trabalho, foi analisada e observada a visão da cadeia pela perspectiva da ASLIM sem levar em consideração a percepção dos demais integrantes e parceiros da cadeia. Para trabalhos futuros, sugere-se um estudo mais amplo dessa mesma cadeia com análise das demais vertentes (inclusive, com o operador logístico no exterior). É possível indicar ainda a análise de outros segmentos do agronegócio, outros produtos e outras regiões.

## Referências

- Avery, S. L. & Swafford, P. M. (2009). Social capital impact on service supply chains. *Journal of Service Science*, 2(2), 9-16.
- Banco Mundial no Brasil. (2018). *Emprego e crescimento: A agenda da produtividade*. Recuperado em 12 fevereiro, 2020 de <http://documents.worldbank.org/curated/en/203811520404312395/Emprego-e-crescimento-a-agenda-da-produtividade>.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A. & Rabechini, R., Junior. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, São Paulo, 3(2), 294-307.
- Born, H. & Bachmann, J. (2006). Adding value to farm products: an overview. *National Sustainable Agriculture Information Service*. Recuperado de: <https://attra.ncat.org/product/tree-fruits-organic-production-overview/>.
- Carvalho, K. L., Costa, R. P. & Souza, R. C. (2014). Gestão estratégica dos relacionamentos na cadeia de suprimentos da alface. *Production*, São Paulo, 24(2): 271-282.
- Castro, L. T., Lopes, F. F. & Neves, M. F. (2010). Redes, capital social e marketing como elementos fundamentais para a agricultura familiar: uma experiência no Projeto público de irrigação Jaíba. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 12(3), 227-239.
- Chandrasekaran, N. & Raghuram, G. (2014). *Agribusiness Supply Chain Management*. Boca Raton, Flórida: CRC Press.
- Chernatony, L. de, Harris, F. & Riley, F. D. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 39-56.
- Duarte, S. V. & Tavares, M. C. (2001). Sistema de distribuição de produtos agrícolas: Facilidades e dificuldades do escoamento da produção – um estudo de caso do Projeto Jaíba. *Unimontes Científica*, 2 (2), 1-25.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5.ed). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 35(2), 57-63.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1), 33-50.
- Hammervoll, T. (2011). Honeymoons in supply chain relationships: the effects of financial capital, social capital and psychological commitment. *The International Journal of Logistics Management*, 22(2), 264-279.
- Johnson, N., Elliott, D., & Drake, P. (2013). Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 324-336.
- Leal, A. (2019). PIB do Agronegócio cresce mais que conjunto da economia em 2019 e 2020. *Agência Brasil*. Recuperado em 06 maio, 2020 de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-11/pib-do-agronegocio-cresce-mais-que-conjunto-da-economia-em-2019-e-2020>.

- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Matthews, R. L. & Marzec, P. E. (2012). Social capital, a theory for operations management: a systematic review of the evidence. *International Journal of Production Research*, 50(24), 7081-7099.
- Motta, G. S. (2017). Como escrever um bom artigo tecnológico? *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 21(5), 1-5.
- Pereira, L. A. G. & Ferreira, W. R. (2016). Comercialização, logística de transportes e exportações do setor de fruticultura no projeto Jaíba. *GeoTextos*, 12 (1), 183-206.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3.ed). (pp. 76-97). São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, L. (2018). Agricultura do Norte de Minas e Alto Paranaíba tem tecnologia japonesa. *Estado de Minas*. 15/01/2018. Recuperado em 06 maio, 2020 de [https://www.em.com.br/app/noticia/agropecuario/2018/01/15/interna\\_agropecuario,930890/agricultura-Norte-de-minas-e-alto-paranaiba-com-tecnologia-japonesa.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/agropecuario/2018/01/15/interna_agropecuario,930890/agricultura-Norte-de-minas-e-alto-paranaiba-com-tecnologia-japonesa.shtml).
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Vieira, V. R. (2019). *Gestão dos riscos do agronegócio no contexto cooperativista*. (Tese de Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Yim, B. & Leem, B. (2013). The effect of the supply chain social capital. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 324-349.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2.ed). Porto Alegre: Bookman.