

PRODUÇÃO DE MUDAS DE TOMATE DE MESA NO ESTADO DE GOIÁS: PONTOS COMUNS E DIVERGENTES À LUZ DA TEORIA DE REDES DE NEGÓCIOS

MARIA GLÁUCIA DOURADO FURQUIM¹, ABADIA DOS REIS NASCIMENTO²,
GRACIELLA CORCIOLI², CLEONICE BORGES DE SOUZA²

¹Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - IF Goiano

²Universidade Federal de Goiás - UFG

<maria.furquim@ifgoiano.edu.br>, <abadiadosreis@ufg.br>, <graciellacorcioli@ufg.br>, <cleobs@ufg.br>
10.21439/conexoes.v17i0.2415

Resumo. A produção de tomate apresenta importante contribuição econômica e social, figurando entre os dez principais produtos agrícolas no estado de Goiás. Todavia, alguns aspectos são imperativos para obtenção do adequado resultado produtivo, dependente da adoção de sementes e mudas de qualidade. Nesse sentido, o presente estudo analisou as características observadas na relação entre viveirista e produtores baseado na abordagem teórica sobre redes de negócios/cooperação. Para tanto, realizou-se, entrevistas com donos de viveiros e análise do discurso, compreendendo, uma pesquisa de natureza qualitativa com os objetivos exploratório e descritivo. Os resultados apontam que as relações presentes entre os atores analisados não representam uma organização em rede, embora apresentem interdependência, complementaridade e laços de confiança entre as partes envolvidas; mas representam sim iniciativas que despontam como parcerias estratégicas.

Palavras-chaves: Diferencial competitivo. *Lycopersicum esculentum*. Network. Parceria estratégica.

PRODUCTION OF TABLE TOMATO SEEDLINGS IN THE STATE OF GOIÁS: COMMON AND DIVERGENT POINTS IN THE LIGHT OF THE THEORY OF BUSINESS NETWORKS

Abstract. Tomato production has an important economic and social contribution, ranking among the ten main agricultural products in the state of Goiás. However, some aspects are imperative to obtain adequate results productive, dependent on the adoption of quality seeds and seedlings. In this sense, this study analyzed the characteristics observed in the relationship between nurserymen and producers in the light of the theoretical approach on business/cooperation networks. Therefore, interviews with nursery owners and discourse analysis were carried out, thus comprising qualitative research with exploratory and descriptive objectives. The results show that the relationships between the actors analyzed do not represent a network organization, although presenting interdependence, complementarity, and bonds of trust between the parties involved; on the contrary, these relations represent initiatives that emerge as strategic partnerships.

Keywords: Competitive edge. *Lycopersicum esculentum*. Network. Strategic partnership.

1 INTRODUÇÃO

O cultivo de hortaliças está presente em todo o território nacional, tendo o setor exibido expressivo incremento em produção e produtividade nos últimos 30

anos, decorrente da profissionalização da atividade e de avanços tecnológicos que têm fomentado transformações em toda a cadeia produtiva de hortaliças (CLEMENTE, 2015).

A produção de hortaliças apresenta especificidades

comparativamente às culturas de grãos: possivelmente devido à demanda de maior aporte de investimentos e maior risco econômico, o que possibilita elevado retorno por hectare/ano.

Ademais, possui grande diversidade de plantas cultivadas de forma temporária, majoritariamente em propriedades de base familiar. Além de apresentar importante contribuição social pelo significativo número de empregos gerados direta e indiretamente, o que é fruto do intensivo uso de mão de obra no exercício da atividade, do semente à comercialização (MELO, 2017). De acordo com a Embrapa (2020), dentre as hortaliças com maior volume de produção, destacam-se: batata, tomate, melancia, alface, cebola e cenoura.

O tomate, particularmente, é cultivado em todos os estados brasileiros, em diferentes escalas de produção, sendo Goiás, São Paulo, Minas Gerais e Bahia os maiores produtores do fruto para processamento e consumo fresco (FURQUIM; NASCIMENTO; SOUZA, 2020). Segundo o Instituto Mauro Borges (IMB, 2020), o tomate figura entre os principais produtos agrícolas em Goiás, e, de acordo com a CEASA-GO (Centrais de Abastecimento de Goiás), o tomate foi o produto mais comercializado em 2019 na empresa. Sob essa perspectiva, diferentes aspectos contribuem para o desempenho dos produtores goianos em termos de rendimento e produtividade, como, por exemplo, o clima, a topografia e o melhoramento genético que proporcionou precocidade, adaptabilidade ao ambiente e resistência a pragas e doenças (FURQUIM; NASCIMENTO; SOUZA, 2020).

Cabe destacar que a utilização de sementes e mudas de qualidade é imprescindível para o elevado desempenho no campo. Assim, a produção de mudas em viveiros profissionais é mais do que uma tendência, pois emerge como uma cadeia suplementar ou de suporte à cadeia produtiva do tomate de mesa e industrial. Esse modelo de produção assegura menor suscetibilidade a riscos climáticos e biológicos, haja vista a possibilidade de precocidade, ganhos de produtividade e maior competitividade para o produtor, gerando uma rede de colaboração ou de negócios (JORGE; ANDRADE; COSTA, 2016).

Em termos conceituais, o tema rede de negócios apresenta diferentes vertentes de análise, conforme exposto nos estudos de Bertóli, Giglio e Rimoli (2014), Castro, Lopes e Neves (2010), Lopes e Baldi (2009), Giglio, Rimoli e Silva (2008), Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), Verschoore Filho (2006), Farina (1999), Powell (1990), Thorelli (1986) que convergem para o estreitamento das relações estabelecidas a partir do arranjo formado por determi-

nado segmento de empresas e atores de uma mesma cadeia produtiva.

Nesse contexto, este estudo apresenta um recorte analítico sobre a produção de mudas de tomate para consumo *in natura* no estado de Goiás, sob a perspectiva de redes de negócios em seu sentido mais simplista, que aborda a integração entre os diferentes atores. Para alcançar tal objetivo, realizou-se entrevista semiestruturada com proprietários de viveiros comerciais que atuam na produção de mudas de hortaliças, especificamente de tomate de mesa, identificando os elementos fundamentais comuns e divergentes conforme a abordagem de rede de negócios/cooperação.

2 REVISÃO DE TEÓRICA

2.1 Redes de negócios: reflexões e conceitos

O termo rede ou *network*, comumente utilizado no ambiente empresarial, remete, em seu sentido mais simplista, a uma conexão capaz de estabelecer um sistema de suporte/partilha com algo ou com alguém. Contudo, numa perspectiva organizacional, o termo compreende um conjunto de esforços empreendidos em prol do alcance de interesses de grupos em relação às organizações, envolvendo dimensões de poder e estrutura de governança. Cabe destacar que conceitualmente *redes de negócios* é um tema multifacetado, ou seja, formado por vários elementos e aspectos, conforme o fenômeno de interesse (BERTÓLI; GIGLIO; RIMOLI, 2014).

Segundo Castro, Lopes e Neves (2010), *networks* (redes) compreende as relações amplamente estabelecidas entre um conjunto de empresas com o propósito de viabilizar seus negócios, transcendendo a visão tradicional de cadeia de valor ou suprimentos, sem assim se limitar à integração vertical ou horizontal entre os elos que compõem a cadeia. Lopes e Baldi (2009) elucidam que a ideologia que permeia o conceito de redes engloba potencialmente:

“[...]aos ganhos de eficiência, à melhoria na posição estratégica das organizações envolvidas, à compreensão de como se deu a formação dessa estrutura, ao impacto sobre o desenvolvimento local, às transformações no espaço em que ela opera, às acumulações de poder ou perdas de poder por determinados atores no espaço de abrangência dessa rede e mesmo sobre as pessoas que serão direta ou indiretamente afetadas por tal rede” (LOPES; BALDI, 2009, p. 1009).

Esse entendimento é reforçado por Farina (1999). A autora expõe que, nos Sistemas Agroindustriais (SAG's), o grau de competitividade, em cada um de seus segmentos, reflete o nível de coordenação entre os componentes do sistema e as características das relações estabelecidas, que consequentemente trarão redu-

ção nos custos de cada um deles, além de rápida adaptação às modificações de ambiente e menos conflitos inerentes às relações cliente/fornecedor.

Por sua vez, Thorelli (1986) conceitua redes como a relação de longo prazo estabelecida entre duas ou mais organizações. O autor destaca que a parte mais notável em um ambiente de uma firma são outras firmas; completa, ainda, dizendo que toda a economia pode ser vista como uma rede de organização dentro de uma vasta hierarquia de redes subordinadas e intercruzadas. Ainda segundo ele, torna-se necessário enxergar as relações de rede como um modelo especial de sistema, além de perceber que a interdependência entre as partes, ao longo do tempo, tem, como pontos relevantes:

- a) divisão do trabalho - significa que cada firma tem uma missão e esta pode ser definida como domínio;
- b) posição - é a localização de poder para criar e/ou influenciar as redes;
- c) links - constituem um reflexo é o reconhecimento da interdependência, envolvem desempenho econômico, transferência de tecnologia, difusão de *know-how* (conjunto de conhecimentos práticos) e expertise, forjamento ou exploração da confiança e o fluxo de legitimidade.

Assim como os demais autores, Powell (1990, p. 296) define redes como “as formas relacionais identificadas e viáveis para trocas econômicas sob certas circunstâncias específicas”. Nessas formas, hierarquias e redes são pedaços de um quebra-cabeça maior, que é a economia; os comportamentos e os interesses dos atores individuais são moldados por padrões de interação. O autor ainda acrescenta que as firmas estão superando as suas fronteiras estabelecidas: se engajam em formas de colaboração que não se assemelham a contratos com o mercado nem a formas ideais de integração vertical. Segundo o autor, os critérios de comparação pautam-se em mercado, hierarquia e redes, tendo, como aspectos-chave a serem observados em termos de integração as normas básicas, mecanismos de comunicação, métodos de resolução de conflitos, grau de flexibilização, entre outros aspectos.

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) esclarecem que redes são consequências das atuais circunstâncias impostas pelos mercados, que demandam maior interação ou “acordos” entre diferentes instituições (e suas especificidades) como condicionante para alcançar vantagem competitiva. Assim sendo, aspectos como relatividade nos papéis dos atores organizacionais, interação, interdependência, especialização e competitividade entre redes sintetizam as

relações de trocas constituídas. Para Bertóli, Giglio e Rimoli (2014, p. 454), o fator interdependência compreende “[...] o modo de produção e comercialização atual [que] determina o desenvolvimento de ações coletivas, colocando a cooperação e a confiança como categorias importantes e necessárias para a configuração das redes”. Ainda de acordo com os autores, os objetivos coletivos para as redes sobrepõem os interesses individuais.

Conforme reforça Verschoore Filho (2006), o conceito de rede é amplo, ocasionando múltiplos entendimentos, contudo, a partir da forma como as organizações se relacionam, torna-se possível classificá-las em:

- a) redes formais: formadas a partir de relações contratuais desenvolvidas;
- b) redes informais: constituídas em decorrência das relações de interesse comum entre os participantes, sem necessariamente a formalização de regras contratuais;
- c) redes horizontais: que são a atuação colaborativa entre empresas de um mesmo segmento produtivo, sem necessariamente eleger uma empresa como líder;
- d) redes verticais: em que se observa uma relação hierárquica entre os participantes, na qual uma empresa coordena e lidera as atividades entre as empresas do grupo.

Por fim, o autor enfatiza que a formação de redes de cooperação tende a reduzir o comportamento oportunista nas relações entre as empresas participantes, como estratégia para manter o relacionamento entre os integrantes.

Os estudos sobre redes particularmente voltados para o agronegócio contemplam abordagens teóricas e empíricas de atores específicos, participantes de diferentes cadeias produtivas. Exemplo disso é a análise realizada por Giglio, Rimoli e Silva (2008) acerca dos fatores que instigam e contribuem para a formação e o crescimento de redes de negócios no setor agropecuário, na área de medicamentos veterinários. Os autores fizeram estudo de caso de dois exemplos de redes nascentes do setor que apresentaram insucesso e sucesso inicial verificados a partir das experiências compartilhadas.

Castro, Lopes e Neves (2010) relatam os aspectos de redes, capital social e marketing presentes no projeto público de irrigação de Jaíba. O estudo retrata a parceria e a divisão de responsabilidades entre um grupo de

agricultores familiares produtores de limão, uma empresa privada e o órgão público Codevasf. Os resultados apontam uma relação de complementaridade entre as partes envolvidas, pelo vínculo de confiança estabelecido. Por sua vez, Bertóli, Giglio e Rimoli (2014) analisaram os laços sociais, a estrutura da rede e a natureza de sua governança nos setores de viticultura, em Bandeirantes-PR, e dos bananicultores, em Andirá-PR. No estudo, os autores constataram que o negócio da uva apresenta maior envolvimento social dos participantes, provavelmente pelo tempo de formação; enquanto o da banana, por possuir um histórico de ativa participação de entidades governamentais locais, carece de maior integração entre os envolvidos em prol de um objetivo coletivo.

Assim, conforme observado, vale destacar que as relações sociais e ou negociais realizadas com regularidade e voltadas para atender interesses comuns se aplicam aos diferentes segmentos produtivos e demandam análise específica, dada as particularidades de cada setor e região.

3 METODOLOGIA

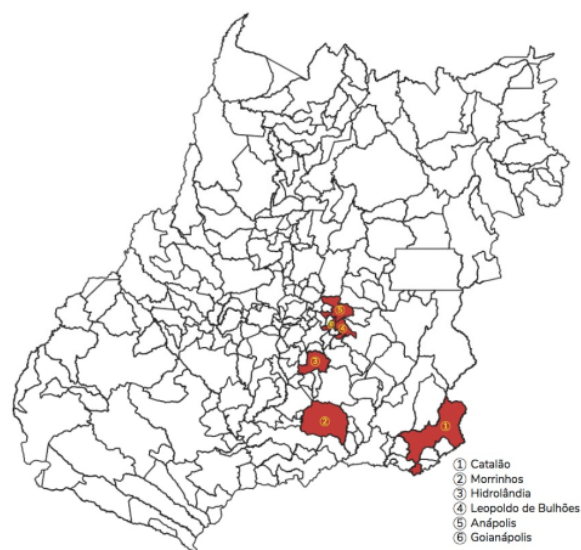
A pesquisa possui um formato investigativo quanto à análise do tema, sendo adotada uma abordagem exploratória e qualitativa, o que implica a identificação de aspectos inerentes ao fenômeno estudado que contribuem para o maior entendimento do tema, ao mesmo tempo em que possibilita *insights* para novas pesquisas. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada entrevista semiestruturada com abordagem individual, nos meses de outubro e novembro de 2021 com proprietários de viveiros, objetivando obter maior compreensão das relações estabelecidas entre viveiristas e produtores de tomate de mesa no estado de Goiás. Para tanto, foram realizados os seguintes questionamentos: Quais são os principais canais de comercialização das mudas? De que maneira o produtor adquire os insumos? Quais vantagens a aquisição de mudas conferi ao produtor? Como é estabelecida e mantida a relação comercial entre viveiristas e produtor?

A análise do discurso dos entrevistados foi conforme abordagem de (NOGUEIRA, 2001, p. 17), na qual as frases transcritas são interpretadas consoante a estrutura conceitual utilizada. Segundo a autora, “o conhecimento obtido através deste tipo de pesquisa é considerado generalizável a outros contextos, porque se considera livre de valor e objetivo, não sendo afetado por qualquer enviesamento pessoal ou perspectiva acerca do mundo dos próprios pesquisadores”.

O recorte da pesquisa foi regional e não contemplou viveiros que produziam mudas para tomate ras-

teiro (industrial), pois este configura uma cadeia produtiva distinta da cadeia do tomate para consumo in natura. Ademais, a amostra foi composta de seis empresários que atuam com produção de mudas de tomate de mesa, sendo a relação dos municípios onde estão instalados os viveiros obtida junto ao Sistema de Defesa Agropecuária de Goiás (SIDAGO) e à Agência Goiana de Defesa Agropecuária do Governo do Estado de Goiás (AGRODEFESA-GO). Conforme ilustra a Figura 1, os municípios foram Goianápolis, Hidrolândia, Morrinhos, Anápolis, Leopoldo de Bulhões e Catalão.

Figura 1: Municípios que possuem viveiros para produção de mudas de tomate de mesa em Goiás.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na cadeia produtiva do tomate de mesa, os insumos encontram-se à montante do segmento da produção em si e são os mais representativos na composição dos custos de produção, devido ao elevado valor. Considerando os principais grupos varietais produzidos e comercializados em Goiás (salada e saladete), vê-se que o preço do envelope com 1000 sementes desses materiais varia, respectivamente, de R\$ 396,00 a R\$ 478,00 e de R\$ 386,00 a R\$ 531,00. Vê-se, também, que o preço cobrado por milheiro de mudas depende da quantidade de células na bandeja (80, 120 ou mais) se é descartável ou de plástico retornável. Os valores, considerando a amostra analisada, não variam significativamente por milheiro de mudas cobrado, ao se comparar a estrutura dos viveiros em termos de maior ou menor nível tecnológico. Contudo, entre todos os respondentes, observou-se uma preocupação em manter-se atentos às inovações do setor em termos de lançamento de

novos insumos ou técnicas de manejo que possam ser incorporadas internamente, ao mesmo tempo em que os resultados positivos são compartilhados com os parceiros.

As hortaliças são importantes fontes de nutrientes para o corpo humano, já que contribuem para o adequado funcionamento do nosso organismo ao fornecer vitaminas, sais minerais e fibras, quando consumidos com regularidade (RODRIGUES, 2012). Soma-se a isso o fato de que o aumento da população mundial, bem como o maior entendimento acerca de alimentação saudável, tem demandado o acréscimo em produtividade e estimulado o consumo por alimentos nutritivos e funcionais, o que requer um conjunto de técnicas de produção que proporcione maior eficiência produtiva e cuidados com o meio ambiente e com a saúde de quem produz e de quem consome (NUNES; SANTOS, 2007).

Nesse contexto, a produção de mudas de hortaliças figura então como etapa-chave no processo produtivo, pois influencia diretamente nas demais fases do ciclo de desenvolvimento da cultura. Segundo Mascarenhas et al. (2020, p. 100), “o sucesso do cultivo de tomate, assim como das demais hortaliças, depende da formação de mudas de alta qualidade, o que torna o cultivo de hortaliças mais competitivo, com o aumento de produtividade e diminuição dos riscos de produção”.

Jorge, Andrade e Costa (2016) corroboram esse entendimento ao elencar as vantagens para os produtores em adquirir de mudas de hortaliças produzidas por viveiristas profissionais. Os autores destacam a otimização do tempo do produtor em 25 a 35 dias (tempo médio entre a semeadura até o ponto de transplantio); a maior garantia de qualidade fisiológica, nutricional e fitossanitária; a maior relação percentual entre sementes plantadas e mudas obtidas; a não necessidade de investimento em instalações, equipamentos e mão de obra direcionada especificamente para a produção das mudas, entre outros fatores que oneram a produção em si.

Dessa forma, as mudas produzidas em ambiente protegido e de forma profissionalizada são um dos principais insumos na cadeia produtiva do tomate de mesa. Essa produção apresenta-se conforme análise das relações estabelecidas entre produtores e viveiristas, no formato de redes informais, expresso pelo movimento voluntário de aproximação entre os diferentes atores (viveiristas, produtores rurais e lojas agropecuárias) e seus interesses.

Ademais, é importante notar que vigora, no estado de Goiás, a Instrução Normativa nº 06 de 2011, que estabelece parâmetros regulatórios que envolvem os diferentes atores que atuam na cadeia produtiva do tomate rasteiro e na do de mesa. Especificamente quanto

aos viveiros, são estabelecidos aspectos que obrigatoriamente devem ser contemplados na estrutura das estufas, dentre outros fatores que inviabilizam ao produtor a produção própria de mudas.

Na divisão de responsabilidades, em relação ao provimento dos insumos, cabe ao produtor, o fornecimento das sementes e, ao viveirista, os demais insumos necessários para a produção de mudas. Os entrevistados na totalidade afirmam que a relação de confiança e comprometimento entre as partes decorre da frequência em que as negociações acontecem, fato esse ilustrado por situações nas quais o produtor autoriza o funcionário do viveiro a buscar as sementes diretamente na revenda, ou quando a celebração de contrato que formaliza a responsabilidade das partes (viveirista e produtor) é dispensado. Segundo alguns donos de viveiros, ocorre também o “financiamento” da produção por donos de revenda de produtos agrícolas que disponibilizam os insumos com pagamento a prazo, após a comercialização da safra. Conforme estudo realizado por Quintanilha (2020), mais de 80% dos produtores goianos de tomate de mesa financiam com recurso próprio a produção, enquanto 7,23% utilizam recursos do Pronaf; 6,02% não informaram, sinalizando a carência de linhas de crédito específicas que estejam alinhadas às necessidades do produtor e às particularidades da atividade que apresentam elevado risco financeiro (DELEO; PAGLIUCA, 2014).

De acordo com os respondentes, a manutenção das relações é igualmente pautada na satisfação das partes, quanto às expectativas geradas em termos de qualidade do serviço prestado pelo viveirista (mudas sadias e uniformes), enquanto cabe ao produtor retirar e/ou receber na propriedade as mudas no período estabelecido e ideal de transplante, respeitando os estágios fenológicos das plântulas. Assim, o produtor, quando encaminha as sementes ao viveiro, informa a data na qual deseja que o semeio seja realizado, considerando a sua realidade em relação às atividades que antecedem o transplantio, ou seja, adota um cronograma produtivo.

Outro ponto que merece destaque foi a distribuição espacial dos viveiros, que se encontram estrategicamente instalados nos municípios ou próximos aos que se destacam como maiores produtores da cultura no estado. Conforme esclarecem Lima, Nascimento e Ázara (2016), a localização geográfica do viveiro deve preferencialmente considerar o mercado consumidor a ser atendido, favorecendo a comercialização e reduzindo o custo do frete. Nesse sentido, verifica-se que se estabelecem parcerias considerando a relação entre os elementos disponíveis na localidade e que corroboram o exercício da atividade, motivando assim a relação co-

mercial e interpessoal entre os envolvidos, ou seja, o movimento natural de aproximação tende a gerar confiança e comprometimento. Quadro 1, são sintetizados os aspectos gerais que definem uma rede, bem como as características observadas entre os atores analisados.

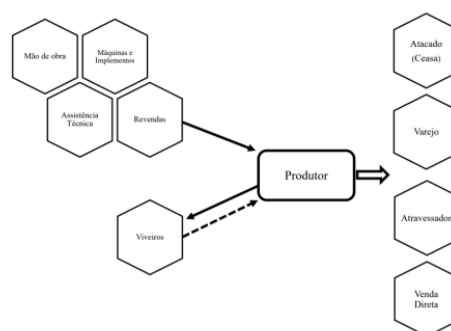
Verifica-se que, as práticas adotadas entre produtores, viveiristas e revenda de produtos agrícolas, embora exibam características presentes em redes de negócios, não apresentam atributos basilares que evidenciem a presença de redes informais, como atuação coordenada e colaborativa entre os participantes, reunião de um grupo estruturado de produtores e viveiristas que cooperam e competem entre si, dentre outros fatores que habilitam o enquadramento como redes de negócios.

Sob essa perspectiva, considerando as relações comerciais estabelecidas e recorrentes entre os diferentes atores analisados, observa-se a existência de parcerias estratégicas, ou seja, a conveniência em se firmar relações comerciais, objetivando o “ganha-ganha” entre as partes envolvidas. De acordo com Batalha e Santos (2021, p. 76), “na prática, alianças estratégicas são acordos de cooperação voluntária entre empresas, envolvendo ou não participação acionária, que visam a gerar vantagem competitiva para os parceiros envolvidos”.

Assim, é possível sinalizar que o arranjo formado decorre do fluxo das atividades comerciais realizadas e que a frequência dessas transações se relaciona também com o que é ofertado em determinada região. Sob essa ótica, as parcerias estabelecidas com atores à montante do segmento da produção em si (fornecedores de insumos e mão de obra) emergem como uma ação estratégica para viabilizar o acesso aos recursos necessários à atividade, na perspectiva do produtor (proximidade com a área de plantio), enquanto as atividades econômicas desenvolvidas nessa mesma região servem de parâmetro para verificar a viabilidade de implantação de determinado empreendimento (viveiro, loja de produtos agrícolas, revenda de máquinas, implementos, entre outros). A Figura 2 apresenta a dinâmica das relações percebidas a partir da análise realizada sobre o comportamento dos referidos agentes pertencentes à cadeia do tomate de mesa.

Conforme ilustrado, a aquisição de insumos é de responsabilidade do produtor, que repassa as sementes para os viveiristas produzirem as mudas, que estará alinhado ao calendário de plantio de cada produtor. Segundo foi informado pelos respondentes, os produtores que contratam os viveiros para a produção de mudas são geralmente os mesmos ao longo dos anos, sinalizando, portanto, as vantagens claras para ambos os lados que

Figura 2: Fluxo das relações percebidas entre os diferentes atores analisados.



se relacionam. Fligstein (1999, *apud* CASTRO et al., 2010, p. 390) “sugere atenção à ação estratégica em campos organizacionais, desenvolvendo a habilidade de promover cooperação entre atores, no sentido de criar, contestar e reproduzir regras de interação em favor de seus interesses”.

Dessa forma, as relações construídas, mesmo que inicialmente sob a ótica da “conveniência”, vão adquirindo uma nova configuração, transcendem a simples ação de comprar e vender. De acordo com o relato dos viveiristas, conforme destacado anteriormente, a relação estabelecida entre os atores analisados neste estudo, embora não se enquadre como uma rede cooperação, ilustra novas formas de gestão e condução do processo produtivo, no qual elementos que contribuam para a otimização dos processos internos e que tragam ganhos em competitividade são atrelados à realidade do produtor, criando novos paradigmas econômicos e produtivos. A identificação dessas relações comerciais perenes, menos formalizadas e embasadas em laços de confiança, reafirma a compreensão de diferentes iniciativas que se despontam, à medida que emergem como oportunidades para os participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o conceito de rede seja comumente utilizado, o entendimento de iniciativas de cooperação entre empresas de variados porte e segmento nem sempre representa o modelo, mas sim reflete outros tipos de alternativas para obter vantagens ou diferenciais competitivos sustentáveis, que possivelmente não seriam alcançados isoladamente.

Conforme sinalizaram os resultados desta análise, as recorrentes relações comerciais estabelecidas entre viveiristas e produtores rurais da cadeia produtiva do tomate, assim como os laços de confiança e benefícios mútuos percebidos, não se enquadram como redes de

Tabela 1: Quadro 1

Vantagens de redes	Definição	Elementos	Características observadas
Maior escala e de Poder de Mercado	Aumento no número de associados e fortalecimento da rede	Relações comerciais ampliadas; Credibilidade; Legitimidade.	Aumento da produtividade / competitividade
Geração de Soluções coletivas	Os associados dispõem de serviços/produtos e infraestrutura comuns	Capacitação; Prospeção de oportunidades; Estruturas de produção / comercialização.	Otimização do tempo e demais recursos produtivos
Aprendizagem e inovação	Ideias e experiências exitosas e de cunho inovativo são compartilhados entre os associados	Disseminação de informações e experiências; Inovações compartilhadas; Geração de diferenciais.	Utilização de insumos e técnicas inovadoras
Redução de Custos e Riscos	Rateio dos custos e riscos de determinadas iniciativas de investimentos que são comuns aos participantes	Atividades compartilhadas; Complementaridade; Produtividade.	Terceirização de etapa do processo de produção
Acúmulo de capital social	Aprofundamento das relações entre os indivíduos, do sentimento colaborativo e de pertencimento que transcendem as relações econômicas	Limitação do oportunismo; Ampliação da confiança; Reciprocidade.	Parcerias duradouras

Fonte: Elaborado a partir de Verschoore Filho (2006, p. 117).

negócios/cooperação. Ao contrário, percebeu-se que essas relações reduzem custos, otimizam processos e aumentam competitividade ao demonstrar novas formas de condução da atividade produtiva que não mais centralizam todas as etapas relativas ao exercício da atividade.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao apoio financeiro do MCTI “TED nº 14.0030.00/2018”.

REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O.; SANTOS, A. B. Estratégia aplicada ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão Agroindústria**. São Paulo: Atlas, 2021. v. 1.

BERTÓLI, N. C.; GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A. Interfaces teóricas na estruturação de uma rede: proposta e aplicabilidade no agronegócio paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Universidade Federal de Lavras, v. 16, n. 4, p. 450–465, 2014.

CASTRO, L. T.; LOPES, F. F.; NEVES, M. F. Redes, capital social e marketing como elementos fundamentais para a agricultura familiar: uma experiência no projeto público de irrigação jaíba.

Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations, v. 12, n. 3, p. 227–239, 2010.

CLEMENTE, F. M. V. T. **Produção de hortaliças para agricultura familiar**. 1. ed. Brasília: Embrapa, 2015.

DELEO, J. P. B.; PAGLIUCA, L. G. Especial tomate: Gestão sustentável - apurando o risco na tomaticultura de mesa. **Revista Hortifruti Brasil**, v. 13, n. 134, p. 1, 2014.

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

FURQUIM, M. G. D.; NASCIMENTO, A. dos R.; SOUZA, C. B. de. Panorama geral da tomaticultura no estado em goiás: uma análise descritiva a partir de levantamento bibliográfico. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e955974310–e955974310, 2020.

GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A.; SILVA, R. d. S. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e no crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural**

- and **Agro-Industrial Organizations**, v. 10, n. 2, p. 279–292, 2008.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, SciELO Brasil, v. 11, n. SPE1, p. 103–127, 2007.
- IMB. **Estatísticas municipais (Séries Históricas)**. 2020. Disponível em: <<http://www.imb.go.gov.br/>>. Acesso em: 10 dez. 2021.
- JORGE, M. H. A.; ANDRADE, R. J. d.; COSTA, E. O mercado de mudas de hortaliças. In: NASCIMENTO, W. M.; PEREIRA, R. B. (Ed.). **Produção de mudas de hortaliças**. Brasília: Embrapa, 2016.
- LIMA, G. G. d. S.; NASCIMENTO, A. d. R.; ÁZARA, N. A. d. Estruturas de um viveiro profissional para produção de mudas de hortaliças. In: NASCIMENTO, W. M.; PEREIRA, R. B. (Ed.). **Produção de mudas de hortaliças**. Brasília: Embrapa, 2016.
- LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, SciELO Brasil, v. 43, n. 5, p. 1007–1035, 2009.
- MASCARENHAS, Y. S.; NASCIMENTO, A. dos R.; CORRECHEL, V.; SOUZA, E. R. B. de; LIMA, G. G. da S. Diagnose por subtração de macronutrientes em mudas de tomate para processamento industrial. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 11, n. 5, p. 99–112, 2020.
- MELO, P. C. T. d. **Desenvolvimento tecnológico para o cultivo do tomateiro de mesa em condições agroecológicas tropicais e subtropicais**. Tese (Livro Docência) — Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2017.
- NOGUEIRA, C. **A análise do discurso**. 2001. Braga.
- NUNES, M. U. C.; SANTOS, J. R. d. **Tecnologia para produção de mudas de hortaliças e plantas medicinais em sistema orgânico**. Aracaju: Embrapa, 2007. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/372312>>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- POWELL, W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, n. 1, p. 295–336, 1990.
- RODRIGUES, P. **A importância nutricional das hortaliças**. Brasília: Embrapa Hortaliças, 2012.
- THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic management journal**, Wiley Online Library, v. 7, n. 1, p. 37–51, 1986.
- Verschoore Filho, J. R. D. S. **Redes de cooperação intraorganizacionais: A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.