

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DOUTORADO**

**TATIANE PELLIN CISLAGHI**

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA E GERAÇÃO DE GANHOS RELACIONAIS:  
UMA ANÁLISE EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS**

**PORTO ALEGRE  
2019**

TATIANE PELLIN CISLAGHI

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA E GERAÇÃO DE GANHOS RELACIONAIS:  
UMA ANÁLISE EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Douglas Wegner  
Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Marques Vieira

PORTO ALEGRE  
2019

C579m

Cislaghi, Tatiane Pellin.

Mecanismos de governança e geração de ganhos relacionais : uma análise em cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos / por Tatiane Pellin Cislaghi. – 2019.  
230 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientador: Dr. Douglas Wegner.

Coorientadora: Dra. Luciana Marques Vieira.

1. Relacionamentos interorganizacionais (RIOS).  
2. Mecanismos de governança. 3. Maturidade do relacionamento. 4. Ganhos relacionais. 5. Setor de alimentos orgânicos. I. Título.

CDU: 658.012.65

TATIANE PELLIN CISLAGHI

**MECANISMOS DE GOVERNANÇA E GERAÇÃO DE GANHOS RELACIONAIS:  
UMA ANÁLISE EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Aprovada em 24 de maio de 2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Iuri Gavronski – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel – Fundação Getúlio Vargas / Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP)

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Rafael Teixeira – School of Business College of Charleston (EUA)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Daiane Mulling Neutzling – Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

---

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Douglas Wegner – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

---

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Marques Vieira – Fundação Getúlio Vargas / Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP)

## AGRADECIMENTOS

Ao escrever este capítulo um filme passa pela minha mente. Foram mais de 4 anos de dedicação, inspiração, angústias, encontros, desencontros, separações e reencontros. São tantas pessoas a agradecer que não nominarei a todas por medo de esquecer alguém que com certeza foi muito importante nesse ciclo. Início agradecendo a meu companheiro nessa viagem: Vinicius Lazzarotto, obrigada por tudo meu amor, obrigada por sempre acreditar em mim e em nossa união... Agradeço a minha família: Maria, Ricardo e Jéssica, vó Maria e vô Nei pelos momentos em que não estive presente fisicamente, mas que sempre contei com o apoio e conforto de vocês. Obrigada! Aos meus “*organic cats*” Bob Marley e Ziggy Marley...sem dúvida gatos doutores! Agradeço ainda a toda minha família e amigos...

Uma analogia desse período de doutorado sem dúvida é uma viagem...existe toda uma programação, um roteiro...mas como toda boa viagem surgem tantos imprevistos, que precisam ser contornados com leveza e até mesmo com alegria e com a certeza de que tudo passa e se resolve...mas é uma excitação sem tamanho curtir os momentos e chegar aos destinos propostos...uma melancolia retornar à “realidade” e uma mala cheia de lembranças, aprendizados infinitos e história para contar e dividir com todos. Depois de uma viagem nunca mais somos os mesmos...impossível retornar ao que éramos...sempre algo muda...e muda para melhor. Obrigada a Deus e a meus anjinhos por essa viagem realizada.

Vou tentar recapitular essa viagem. Após finalizar meu mestrado e poder contar até hoje com meu orientador e amigo prof. Dr. Fabiano Larentis, um dos artigos de minha dissertação foi apresentado no Enanpad de 2014. Nesse momento conheci minha futura orientadora prof. Dra. Luciana Marques Vieira. Em 2015 ingressei no Doutorado em Administração da Unisinos, e, acumulando funções de professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves e coordenadora de Graduação (aproveito para agradecer a todos meus colegas que me ajudaram nessa fase...sem dúvidas a mais sinuosa da viagem...), iniciei as disciplinas obrigatórias do curso. Logo conhecemos os professores do PPGA e os colegas! Queridos colegas, foi um prazer imenso ter convivido e continuar convivendo com cada um de vocês. Em especial a minha amiga Dra. Elieti B. Fernandes (depois volto a comentar mais sobre ela!). Queridos professores, obrigada por todos os ensinamentos e oportunidades! Eis que então, surge a primeira surpresa de minha viagem: mudança de orientação. Não foi uma substituição e sim uma super adição. Passei a ser orientada pelo prof. Dr. Douglas Wegner. A admiração, carinho e agradecimento a esse ser maravilhoso só crescem. Obrigada professor, por tudo!

Passada a etapa de disciplinas, realizei um de meus sonhos: realizar um intercâmbio e conhecer Londres (janeiro de 2017). Estudei inglês em Malta e viajei por Londres e Amsterdã. E no meio de meu intercâmbio mais uma grata surpresa da viagem: recebi o aceite da Universidade de Kassel (Alemanha) para realizar meu doutorado sanduíche. Com o apoio de alguns dos anjinhos que surgiram em minha viagem, minha amiga e confidente (e membro da minha banca) Prof. Dra. Daiane Mulling Neutzling, que me recebeu em sua casa, sem nem me conhecer, me apresentou o Prof. Dr. Stefan Seuring e ainda conviveu comigo por um mês em Kassel! Obrigada Dai de todo meu coração por tudo. És maravilhosa. Em meu intercâmbio fiz muitos amigos, inclusive uma garotinha meiga e linda ganhou meu coração: Letícia Midori Yamamoto. Contei por várias vezes durante meu doutorado com a “pousada Midori”...casa da mãe...da mana Lari...agradeço a todos de sua família, obrigada de coração. Além disso, estendo os agradecimentos aos meus amigos Henrique Rufato e Lincoln Ferreira Lucas. Também nesse período conheci outra grande amiga: Loredana Galeano. Grazie Mille!!!

E então...um super percalço em minha viagem...como menciona a Martha Medeiros, situações que acontecem no meio...bem no meio no caso, antes da qualificação me separei. Após a qualificação, novas possibilidades no meio da viagem surgiram: viagem para os EUA (outubro de 2017), com minha *best friend* Anelise D'Arísbo. Ane, sou eternamente grata a você pelo acolhimento, companheirismo e amor (e agora pela grande responsabilidade e felicidade em auxiliar vocês e estar presente na vida de meu afilhado Nicolas). Somos irmãos de coração – obrigada!

Novos desafios: rumo à Alemanha! Doutorado Sanduíche – outro sonho realizado. Antes uma paradinha em Bristol (janeiro de 2018) e mais pessoas maravilhosas! Prof. Vikas Kumar, sua esposa Archana Choudhary, o fofo do Vian, e Meng Wang. Kassel foi uma experiência única (janeiro a maio de 2018)...um crescimento pessoal e profissional imensos. Agradecimento ao prof. Dr. Stefan Seuring por todo o apoio e troca de conhecimento, ao prof. Dr. Stefan Gold e aos colegas da Universidade de Kassel. Agradecimento especial a Jessica Wehner. Obrigada pelos lindos momentos compartilhados em sua companhia e pelas boas risadas. Agradeço também a Gabriele Konopla que me recebeu em sua casa, e ao companheiro de viagens e colega de IFRS, prof. Diego Lieban. E claro: minha super amiga, parceira de artigos, de viagens, de comidinhas, de nossa Páscoa juntas e tantos outros momentos (agradecimentos também a Dona Ilza, Luis e Nuno) e até mesmo lavando o chão com *Freixenet*. Obrigada por nossa amizade Elieti Biques Fernandes...sempre juntas!!! És um exemplo para mim!!!

Retornando de Kassel, após passar por Reino Unido, Áustria, República Tcheca, Eslováquia, Itália, Alemanha, Bélgica, Holanda, França e Espanha, e finalizando a tese (motivo principal de toda essa viagem), só tenho a agradecer mais e mais. Na fase final da viagem muitas pessoas surgiram para dar a forcinha que eu precisava para “fechar” as análises. Obrigada: Marcos Bitencourt Fortes, Dr. Eduardo Kunzel Teixeira, Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini, minha colega do mestrado e agora reencontrando no doutorado Dra. Gabriela Zanandrea. Meus “bolsistas”: Chaiane Lumi, Mirela Lazzarotto e Arthur Bronzatti.

Agradeço as empresas que participaram da pesquisa, tanto na fase qualitativa quanto a todos os produtores da etapa quantitativa! Muito obrigada por toda a ajuda e por tanta inspiração. Sem dúvidas aprendi a valorizar e admirar ainda mais o trabalho realizado no setor de alimentos orgânicos. Obrigada a todos os professores que me acompanharam em todo meu processo até a banca final: Prof<sup>o</sup>. Dr. Iuri Gavronski, Prof<sup>a</sup>. Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel, Prof<sup>o</sup>. Dr. Rafael Teixeira, Prof<sup>a</sup>. Dra. Daiane Mulling Neutzling, Orientador Prof<sup>o</sup>. Dr. Douglas Wegner e Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Marques Vieira. Agradecimentos a toda a equipe da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Nessa etapa da viagem tantas pessoas passaram por mim e deixaram marcas, agradeço a algumas: Carolina Liima, Ingrid Massoni, Vanessa Machado, Marciele Sganzerla, Marciele Copat, Tatiane Pavan de Sousa e Isadora Pavan de Souza, Vanusa Mattiello Garbini, Franciele Villa, Thais Serafini, Fernanda D'Arrigo, Vanessa Bordignon, Berna, Sintia Meneghetti. Minhas companheiras (do IFRS para a vida): Luciana Moreira de Souza, Luciana Bernd, Giseli Sonogo, Clarissa Gracioli Camfield, Cláudia Soave, Lilian Carla Molon, Carine Loureiro e Marina Cyrillo. Minhas profes Lurdes Sônia Führ Gava, Veranice Fracalossi Morais dos Santos e Liliana Dalla Corte Stefani. Parei porque vou esquecer de muitas outras pessoas importantes...sintam-se abraçados e muita gratidão.

Vida é o que existe entre o nascimento e a morte. O que acontece no meio é o que importa. Que o pensamento é uma aventura sem igual. Que é preciso abrir a nossa caixa preta de vez em quando, apesar do medo do que vamos encontrar lá dentro. No meio, a gente descobre que sofremos mais com as coisas que imaginamos que estejam acontecendo o que com as que acontecem de fato. Que riscos compensam – o difícil é saber previamente quais. Que subir na vida é algo para se fazer sem pressa. No meio a gente descobre que reconhecer um problema é o primeiro passo para resolvê-lo. Que todas as escolhas geram dúvida – todas. Que é mais produtivo agir do que reagir. E que harmonizar o que pensamos, sentimos, fazemos é um desafio que leva uma vida toda, esse meio todo.

Martha Medeiros

## RESUMO

Relacionamentos interorganizacionais no contexto das cadeias de suprimentos são influenciados por mecanismos de governança e por fatores contextuais relacionados ao ambiente no qual as organizações estão inseridas. O objetivo deste trabalho é analisar como o uso de mecanismos de governança influencia a maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos e a geração de ganhos relacionais aos partícipes. A Visão Relacional foi utilizada como abordagem teórica do estudo e a pesquisa faz uso de métodos mistos com duas etapas. A etapa qualitativa foi realizada por meio de estudos de caso, onde foi analisado o fenômeno dentro do contexto de cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos e a utilização de mecanismos de governança durante as fases de maturidade de relacionamentos entre comprador-fornecedor, com vistas à geração de ganhos relacionais. A etapa quantitativa consistiu em uma *survey* com 181 produtores orgânicos no Brasil com o propósito de verificar a relação entre os mecanismos de governança e a geração de ganhos relacionais integrando os resultados à análise dos dados qualitativos. Os resultados confirmaram que o uso complementar de mecanismos de governança pode influenciar a geração de ganhos relacionais e na continuidade do relacionamento. Os fatores contextuais, tempo de relacionamento, assimetria de poder e incerteza na demanda não demonstraram influência sobre os mecanismos de governança para a geração de ganhos relacionais. Por outro lado, o incentivo no uso de mecanismos informais pelas práticas das empresas compradoras, como o reforço social e o compartilhamento da cultura organizacional, demonstrou ser importante para a ampliação desses ganhos. Ainda assim, a diminuição da assimetria de poder por parte da empresa compradora pode permitir uma governança baseada em maior uso de mecanismos informais. Isso gera ganhos relacionais e valor nos relacionamentos diferenciando-os de díades concorrentes. O estudo contribui teoricamente com os pressupostos do modelo dinâmico da Visão Relacional, identificando que apesar das motivações iniciais relativas à complementaridade de recursos nas díades, a maturidade das relações demanda o uso de mecanismos de governança e fatores internos às organizações. As evidências demonstraram que o nível de maturidade dos relacionamentos interorganizacionais além de evoluir, também pode regredir. Como contribuição gerencial o estudo apresenta que quando a empresa compradora consegue manter a complementaridade no uso de mecanismos, e, ainda, impulsiona a utilização de mecanismos informais, a inércia relacional é minimizada, ou até mesmo evitada, e, por consequência, maiores são os ganhos relacionais. Ao mudar o foco de aspectos técnicos e transacionais para ênfase na valorização dos fornecedores, a empresa compradora pode auxiliar na mutualidade, ou seja, na congruência das expectativas dos membros, garantindo a continuidade das relações e evitando o retrocesso de fases de maturidade. Socialmente, o estudo contribui para valorizar o papel do agricultor orgânico e possibilitar por meio das evidências a reflexão do poder público e do empresariado para as dificuldades do setor. Além de buscar alternativas de como superar essas dificuldades em prol do aumento e disseminação da produção orgânica, não somente por meio de transações de natureza econômica, mas sim baseadas nas relações.

**Palavras-chave:** Relacionamentos interorganizacionais (RIOS); Mecanismos de governança; Maturidade do relacionamento; Ganhos relacionais; Setor de alimentos orgânicos.

## ABSTRACT

Interorganizational relationships in the supply chains context are influenced by governance mechanisms and contextual factors related to the environment in which organizations are embedded. The purpose of this study is to analyze how the use of governance mechanisms influences the maturity between buyer-supplier relationships in supply chains and the generation of relational rents related to participants. The Relational View is used as theoretical lens of this study which used mixed methods by two phases. The qualitative phase was carried out through case studies, that analyzed the phenomenon within the context of organic foods supply chains and the use of governance mechanisms during buyer-supplier relationships' maturity phases in order to generate relational rents. The quantitative data in the second phase of this study consisted of a survey with 181 organic producers in Brazil. The purpose of this phase was verify the relationship between the governance mechanisms and the generation of relational rents integrating the results from the qualitative data analysis. The results confirmed that the complementary use of governance mechanisms influences the generation of relational rents and the continuity of the relationships. Contextual factors, relationship length, power asymmetry and demand uncertainty have not shown an influence on the governance mechanisms for the generation of relational rents. On the other hand, the incentive in the use of informal mechanisms by the practices of the buying companies, such as inter-firm social enforcement and culture sharing have been shown to be important for the expansion of these gains. Nevertheless, the diminishing power asymmetry by the part of the buying company can allow a governance based on greater use of informal mechanisms. This generates relational rents and value in relationships by differentiating them from competing dyads. Theoretically, this study contributes to the assumptions of the dynamic model of the Relational View, which identifies that despite the initial motivations related to the complementarity of resources in the dyads, the maturity of relationships demands the use of governance mechanisms and internal factors to the organizations. Evidences have shown that the level of maturity of interorganizational relationships may evolve, but may also regress. As a managerial contribution, the study shows that when the buying company is able to maintain complementarity in the use of mechanisms, it also encourages the use of informal mechanisms, relationships become more resilient to adverse events, relational inertia is minimized, or even avoided, and, consequently, the greater are the relational rents. By shifting the focus of technical and transactional aspects to emphasizing the valuation of suppliers, the buying company can help in mutuality, that is, in the harmony of the expectations of the members, guaranteeing the continuity of relationships and avoiding the regression of maturity phases. Socially, the study contributes to enhancing the role of the organic farmer and making it possible, through evidence, to reflect public and business leaders on the sector's difficulties. In addition, to seeking alternatives to overcome them in order to increase and disseminate organic production, not only through transactions of an economic nature, but based on relationships.

**Keywords:** Interorganizational relationships (IORs); Governance mechanisms; Maturity of the relationship; Relational rent; Organic food industry.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de maturidade do RIO comprador-fornecedor .....	63
Figura 2 - Desenho da pesquisa de métodos mistos .....	64
Figura 3 - Codificação das entrevistas etapa qualitativa .....	77
Figura 4 - Figura síntese da análise de dados etapa qualitativa.....	78
Figura 5 - Cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos sob a visão do processador .....	81
Figura 6 - Selos dos produtos orgânicos no Brasil .....	84
Figura 7 - Representação da Cadeia de Suprimentos 1 .....	90
Figura 8 - Representação dos relacionamentos comprador-fornecedor na Cadeia 1 .....	90
Figura 9 - Síntese dos mecanismos de governança RIOS Cadeia 1.....	103
Figura 10 - Maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor RIOS Cadeia 1.....	104
Figura 11 - Representação da Cadeia de Suprimentos 2 .....	108
Figura 12 - Síntese dos mecanismos de governança RIOS Cadeia 2.....	121
Figura 13 - Maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor RIOS Cadeia 2.....	122
Figura 14 - Modelo de pesquisa .....	142
Figura 15 - Modelo de mensuração e de estruturação .....	165
Figura 16 - Modelo integrado da pesquisa .....	168
Figura 17 - Modelo com variáveis moderadoras .....	171

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produtos comercializados com a empresa compradora.....	152
Tabela 2 - Dados sobre certificação .....	152
Tabela 3 - Quantidade de matéria prima em porcentagem entregue a empresa compradora .....	153
Tabela 4 - Comunalidades análise fatorial entre blocos .....	154
Tabela 5 - Análise fatorial constructo mecanismos formais de coordenação.....	156
Tabela 6 - Análise fatorial constructo mecanismos formais de controle.....	156
Tabela 7 - Análise fatorial constructo mecanismos informais de coordenação e de controle.....	157
Tabela 8 - Análise fatorial constructo mecanismos informais de cooperação .....	158
Tabela 9 - Análise fatorial constructo mecanismos informais sociais.....	159
Tabela 10 - Análise fatorial constructo ganhos relacionais .....	159
Tabela 11 - Validade interna dos constructos.....	161
Tabela 12 - Estatísticas descritivas das variáveis .....	162
Tabela 13 - Resultados do modelo de mensuração.....	165
Tabela 14 - Resultados das cargas fatoriais cruzadas.....	166
Tabela 15 - Validade discriminante AVE.....	167
Tabela 16 - Validade discriminante HTMT ratio .....	167
Tabela 17 - Procedimento de avaliação do modelo estrutural.....	169
Tabela 18 - Efeitos totais .....	170
Tabela 19 - Influência de cada variável nos ganhos relacionas.....	170
Tabela 20 - Efeito das variáveis moderadoras.....	172

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese de facilitadores e barreiras à replicação de ganhos relacionais .....	33
Quadro 2 - Mecanismos formais de coordenação .....	39
Quadro 3 - Mecanismos formais de controle.....	43
Quadro 4 - Mecanismos informais de coordenação e de controle.....	45
Quadro 5 - Mecanismos informais de cooperação .....	46
Quadro 6 - Mecanismos informais sociais .....	49
Quadro 7 - Modelos de maturidade em cadeias de suprimentos .....	55
Quadro 8 - Codificação dos entrevistados na fase exploratória campo empírico .....	66
Quadro 9 - Relação de documentos pesquisados .....	72
Quadro 10 - Roteiro de observações .....	73
Quadro 11 - Relação das observações realizadas .....	73
Quadro 12 - Codificação dos entrevistados etapa qualitativa RIOs Cadeia 1 .....	75
Quadro 13 - Codificação dos entrevistados etapa qualitativa RIOs Cadeia 2 .....	76
Quadro 14 - Análise dos ganhos relacionais RIOs Cadeia 1 .....	105
Quadro 15 - Análise dos ganhos relacionais RIOs Cadeia 2.....	123
Quadro 16 - Similaridades e diferenças RIOs Cadeias 1 e 2.....	127
Quadro 17 - Principais achados qualitativos .....	131
Quadro 18 - Estrutura do questionário aplicado na etapa quantitativa.....	145
Quadro 19 - Constructos e variáveis finais da análise de dados quantitativa.....	161
Quadro 20 - Síntese dos resultados da etapa quantitativa .....	173

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	<i>Antibiotic Free</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APPCC	Manual de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
AVAL	Associação de Avicultura Alternativa
BPF	Boas Práticas de Fabricação
BPO	<i>Business Process Orientation Maturity Model</i> ou Modelo da Orientação da Maturidade de Processos do Negócio
CMM	<i>Capability Maturity Model</i> ou Modelo de Capacidade da Maturidade
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i> ou Modelo Integrado de Capacidade da Maturidade
CS	Cadeia de Suprimentos
FECOVINHO	Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul
FiBL	<i>Research Institute of Organic Agriculture</i>
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
GMRG	<i>Global Manufacturing Research Group</i>
GSCS	Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos
HFAC	<i>Humane Farm Animal Care</i>
IBD	Instituto Biodinâmico Certificações
IFOAM	<i>International Federation of Organic Agriculture Movements</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IT	Instrução de Trabalho
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MAPA/SIF	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/ Serviço de Inspeção Federal
OACs	Organismos de Avaliação da Conformidade Orgânica
OCS	Organização de Controle Social
ONGs	Organizações Não Governamentais
OPAC	Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade
PEIEX	Projeto de Extensão Industrial Exportadora
PLANAPO	Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
PSM <sup>2</sup> F	<i>Purchasing and Supply Management Maturity Framework</i> ou Modelo de Maturidade de Gestão de Compras e Suprimentos
RIOs	Relacionamentos Interorganizacionais

RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SCI	Serviço de Controle Interno
SCOR Model	<i>Supply Chain Operations Reference Model</i> ou Modelo de Referência para as Operações da Cadeia de Suprimentos
SCMM	<i>Supply Chain Management Maturity Model</i> ou Modelo de Maturidade para a Gestão da Cadeia de Suprimentos
S(CM) <sup>2</sup>	<i>Supply Chain Capability Maturity Model</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SisOrg	Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica
SPGs	Sistemas Participativos de Garantia
SPSS®	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SSN-MM	<i>Sustainable SN Maturity Model</i>
TCT	Teoria dos Custos de Transação
VBR	Visão Baseada em Recursos
VR	Visão Relacional
WQS	<i>World Quality Services</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	20
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>23</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES .....	24
1.4 ESTRUTURA DA TESE .....	27
<b>2 BASE TEÓRICO-CONCEITUAL</b> .....	<b>28</b>
2.1 VISÃO RELACIONAL (VR).....	29
2.2 GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL .....	36
2.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS .....	37
<b>2.3.1 Mecanismos Formais</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.2 Mecanismos Informais</b> .....	<b>44</b>
2.4 MATURIDADE EM CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	50
<b>2.4.1 Modelos de Maturidade em Cadeia de Suprimentos</b> .....	<b>51</b>
2.5 DESENVOLVIMENTO DAS PROPOSIÇÕES E DE UM MODELO DE MATURIDADE DO RIO ENTRE COMPRADOR-FORNECEDOR.....	57
<b>3 MÉTODO ETAPA QUALITATIVA</b> .....	<b>64</b>
3.1 FASE PRELIMINAR .....	65
3.2 ETAPA QUALITATIVA: ESTUDOS DE CASO MÚLTIPLOS .....	68
<b>3.2.1 Unidade de Análise e Seleção dos Casos da Etapa Qualitativa</b> .....	<b>69</b>
<b>3.2.2 Técnica de Coleta de Dados da Etapa Qualitativa</b> .....	<b>70</b>
<b>3.2.3 Técnica de Análise de Dados da Etapa Qualitativa</b> .....	<b>76</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS DA ETAPA QUALITATIVA</b> .....	<b>80</b>
4.1 A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS NO BRASIL: CONTEXTUALIZAÇÃO E DISCUSSÕES .....	80
<b>4.1.1 Discussões Acerca da Organização do Setor de Alimentos Orgânicos no Brasil</b> ....	<b>81</b>
<b>4.1.2 Principais Entraves à Produção Orgânica no Brasil</b> .....	<b>85</b>
<b>4.1.3 Principais Conclusões do Contexto das Cadeias de Suprimentos de Alimentos Orgânicos no Brasil</b> .....	<b>87</b>
4.2 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA.....	89
<b>4.2.1 Análise de Dados Gerais e Fatores Contextuais RIOs Cadeia 1</b> .....	<b>89</b>
<b>4.2.2 Análise dos Mecanismos Formais e Informais de Governança nos RIOs Cadeia 1</b>	<b>93</b>

<b>4.2.3</b>	<b>Análise da Maturidade dos RIOs Cadeia 1</b> .....	<b>104</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Análise Geral dos Ganhos Relacionais nos RIOs Cadeia 1</b> .....	<b>105</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Dados Gerais e Fatores Contextuais RIOs Cadeia 2</b> .....	<b>107</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Análise dos Mecanismos Formais e Informais de Governança nos RIOs Cadeia 2</b> .....	<b>111</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Análise da Maturidade dos RIOs Cadeia 2</b> .....	<b>121</b>
<b>4.2.8</b>	<b>Análise Geral dos Ganhos Relacionais no RIOs Cadeia 2</b> .....	<b>123</b>
<b>4.3</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA DOS RIOS DAS CADEIAS 1 E 2</b> .....	<b>125</b>
<b>4.4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E DAS PROPOSIÇÕES DA ETAPA QUALITATIVA</b> .....	<b>131</b>
<b>5</b>	<b>MÉTODO ETAPA QUANTITATIVA</b> .....	<b>143</b>
<b>5.1</b>	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>143</b>
<b>5.2</b>	<b>INSTRUMENTO DE PESQUISA: ELABORAÇÃO, VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE</b> .....	<b>144</b>
<b>5.3</b>	<b>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS DA ETAPA QUANTITATIVA</b> .....	<b>146</b>
<b>5.4</b>	<b>PREPARAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>147</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Preparação dos Dados</b> .....	<b>147</b>
<i>5.4.1.1</i>	<i>Dados omissos e outliers</i> .....	<i>147</i>
<i>5.4.1.2</i>	<i>Normalidade, linearidade, homoscedasticidade e multicolinearidade</i> .....	<i>148</i>
<i>5.4.1.3</i>	<i>Análise de confiabilidade das mensurações utilizadas</i> .....	<i>149</i>
<i>5.4.1.4</i>	<i>Técnica de Análise de Dados e Apresentação dos Resultados da Etapa Quantitativa</i> .....	<i>150</i>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS DA ETAPA QUANTITATIVA</b> .....	<b>151</b>
<b>6.1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	<b>151</b>
<b>6.2</b>	<b>ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA ENTRE BLOCOS</b> .....	<b>153</b>
<b>6.3</b>	<b>ANÁLISE FATORIAL INTRABLOCOS (UNIDIMENSIONALIDADE)</b> .....	<b>155</b>
<b>6.4</b>	<b>ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS</b> .....	<b>162</b>
<b>6.5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS</b> .....	<b>164</b>
<b>6.5.1</b>	<b>Análise do Modelo Integrado</b> .....	<b>168</b>
<b>6.5.2</b>	<b>Análise das Variáveis Moderadoras</b> .....	<b>171</b>
<b>6.6</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E DAS HIPÓTESES DA ETAPA QUANTITATIVA</b> .....	<b>173</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>178</b>
<b>7.1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA ANÁLISE MISTA</b> .....	<b>179</b>
<b>7.2</b>	<b>IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS</b> .....	<b>182</b>
<b>7.2.1</b>	<b>Contribuições Teóricas</b> .....	<b>182</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Contribuições Gerenciais</b> .....	<b>185</b>

7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	188
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>190</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>206</b>
APÊNDICE A - RESUMO DOS CONSTRUCTOS UTILIZADOS NA REVISÃO DA LITERATURA.....	207
APÊNDICE B - QUADRO COM DETALHAMENTO DAS REVISÕES SISTEMÁTICAS REALIZADAS NO DESENHO DA PESQUISA.....	212
APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	214
APÊNDICE D - ROTEIRO DE QUESTÕES EMPRESAS COMPRADORAS .....	215
APÊNDICE E - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA OS FORNECEDORES .....	217
APÊNDICE F - SÍNTESE DA ETAPA 1 – PESQUISA QUALITATIVA.....	219
APÊNDICE G - CONSTRUCTO MECANISMOS DE GOVERNANÇA (VARIÁVEL INDEPENDENTE) .....	220
APÊNDICE H - CONSTRUCTO GANHOS RELACIONAIS (VARIÁVEL DEPENDENTE) .....	221
APÊNDICE I - VARIÁVEIS MODERADORAS E DE CONTROLE.....	222
APÊNDICE J - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ETAPA QUANTITATIVA .....	223
APÊNDICE K - SÍNTESE DOS MECANISMOS FORMAIS DE GOVERNANÇA RIOS CADEIA 1.....	225
APÊNDICE L - SÍNTESE DOS MECANISMOS INFORMAIS DE GOVERNANÇA RIOS CADEIA 1.....	226
APÊNDICE M - SÍNTESE DOS MECANISMOS FORMAIS DE GOVERNANÇA RIOS CADEIA 2 .....	227
APÊNDICE N - SÍNTESE DOS MECANISMOS INFORMAIS DE GOVERNANÇA RIOS CADEIA 2.....	228
<b>ANEXOS .....</b>	<b>229</b>
ANEXO A - PARECER DE UM DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS .....	230

## 1 INTRODUÇÃO

As preocupações com as questões ambientais e a necessidade de meios mais sustentáveis de produzir alimentos atraem a atenção de muitos *stakeholders*, inclusive os consumidores (CANTO et al., 2017; GOETZKE; SPILLER, 2014; HOPPE; VIEIRA; BARCELLOS, 2013). O Brasil é reconhecido por ser um dos maiores produtores mundiais de alimentos e um grande exportador de *commodities* da agricultura convencional. Apesar disso, há muitos anos já se identificam movimentos em direção à produção sustentável e em especial à agricultura orgânica no país (SILVESTRE, 2015; ARBENZ, 2018; BRASIL, 2018c).

De acordo com o Relatório do *The World of Organic Agriculture - Statistics & Emerging Trends 2019* são 181 países produtores pelo mundo (dados de 2017). Apesar da falta de informações de alguns países como o Brasil para a elaboração do Relatório, houve um aumento no cultivo de terras agrícolas orgânicas em todas as regiões do mundo. Esse cultivo passou de 11 milhões de hectares no ano de 1999, para 69,8 milhões em 2017; um incremento de 20% somente em 2017. Esse aumento é consequência da expansão das vendas de alimentos orgânicos e da crescente busca pela melhoria na qualidade de vida dos consumidores. As vendas aumentaram de menos de 15 bilhões de dólares para quase 90 bilhões de dólares ao longo de duas décadas, de acordo com a *Ecovia Intelligence* (WILLER; LERNOUD; KEMPER, 2018; 2019).

Essa expansão, ao mesmo tempo em que apresenta oportunidades, também impõe desafios para os participantes das cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos. Dentre os desafios citam-se as incertezas advindas do contexto (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012; CAO; LUMINEAU, 2015) e como alcançar a efetiva governança da cadeia (DYER; SINGH, 1998), que varia em relação à forma como as cadeias são governadas pela organização focal, suas práticas e atitudes referentes à gestão e sustentabilidade (GHOSH; FEDOROWICZ, 2008; PAGELL; WU, 2009; MACCARTHY et al., 2016). A cadeia de suprimentos (CS) é definida como um grupo de três ou mais partes (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas a montante (antes da empresa focal) e a jusante (depois da empresa focal) no fluxo de produtos, serviços, finanças e informações desde a origem até o consumidor (MENTZER, et al., 2001).

Conforme mencionado anteriormente, para alcançar os resultados pretendidos pela organização focal e atender às demandas dos *stakeholders*, as cadeias de suprimentos precisam ser governadas efetivamente. A governança interorganizacional refere-se às medidas destinadas a determinar e influenciar o comportamento dos membros partícipes, e, para isso, faz uso de

mecanismos que podem ser divididos em formais e informais (DAS; TENG, 1998; ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010).

Em ambientes mais turbulentos, a combinação de mecanismos formais e informais pode proporcionar um desempenho de troca maior do que uma escolha única de governança (POPPO; ZENGER, 2002). Varoutsas e Scapens (2015) apontam para o uso combinado dos mecanismos, bem como descrevem que o uso de mecanismos formais diminui à medida que o relacionamento interorganizacional amadurece por meio da evolução das fases de maturidade da cadeia. Maturidade pode ser definida como uma medida para avaliar as capacidades de uma organização em termos de uma determinada área. Os modelos de maturidade são ferramentas importantes para permitir uma melhor compreensão da situação da organização e auxiliá-la a encontrar o melhor caminho para adaptações ou mudanças, caso necessário (CUENCA et al., 2013).

Diante do exposto, a evolução e os desafios do setor de alimentos orgânicos, no mundo e no Brasil, bem com a governança efetiva de suas cadeias de suprimentos (CS) demonstram serem temas importantes para acadêmicos e gestores. Além da busca por melhores práticas para gerenciar os processos envolvidos e auferir ganhos econômico-financeiros, evidencia-se a importância de considerar também os ganhos relacionais aos participantes de uma cadeia de suprimentos (TOUBOULIC; WALKER, 2015a; BORODIN et al., 2016).

Embora a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) já tenha sido extensivamente analisada na área de operações (CHEN; PAULRAJ, 2004; HUANG; CHENG; CHUN-YEN TSENG, 2014), não está claro na literatura de relacionamentos entre comprador-fornecedor, quais mecanismos de governança são utilizados nas diferentes fases de maturidade dos relacionamentos interorganizacionais (RIOS), a fim de propiciar a geração de ganhos relacionais à díade (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004; REYES; GIACHETTI, 2010; TOUBOULIC; WALKER, 2015b; VAROUTSA; SCAPENS, 2015; 2018).

Seguindo estas considerações, utilizaram-se como base teórico-conceitual os pressupostos da teoria da Visão Relacional (VR) (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018) e a proposta de um modelo de maturidade do relacionamento interorganizacional entre comprador-fornecedor. A pesquisa fez uso de métodos mistos (JOHNSON; ONWUEGBUZIE; TURNER, 2007; CRESWELL; PLANO CLARK, 2013) por meio de duas etapas, uma qualitativa e outra quantitativa. A etapa qualitativa (estudos de caso: unidade de análise – díade) foi composta pela parte descritiva, a qual analisou o fenômeno dentro do contexto de cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos; e, a explicativa,

contemplando a utilização de mecanismos de governança durante fases de maturidade de relacionamentos entre comprador-fornecedor, com vistas à geração de ganhos relacionais.

Na segunda etapa, a realização de uma *survey* com produtores orgânicos no Brasil teve como objetivo verificar a relação entre os mecanismos de governança e a geração de ganhos relacionais, na perspectiva dos fornecedores, integrando os resultados à análise dos dados qualitativos. A seguir apresenta-se a delimitação do tema e questões de pesquisa; na sequência, os objetivos de cada etapa; a justificativa; contribuições; e, a estrutura da tese.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações, a fim de gerenciar as complexidades envolvidas nos relacionamentos interorganizacionais (RIOS) reconhecem a importância de preservar as relações com seus parceiros no contexto das cadeias de suprimentos (CS) (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; WHIPPLE; WIEDMER; BOYER, 2015). RIOS são caracterizados como transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre uma ou mais organizações em seu contexto de atuação (OLIVER, 1990; POWER; SINGH, 2007; PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012; CAO; LUMINEAU, 2015). São considerados uma unidade de análise importante para explicar os retornos de lucros acima da média ou ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998).

Os pressupostos da teoria da Visão Relacional (VR) apontam para quatro potenciais facilitadores para a geração de ganhos relacionais: (i) investimentos em ativos específicos na relação; (ii) intercâmbio substancial de conhecimento; (iii) a combinação de recursos ou capacidades complementares; e, (iv) a governança efetiva (DYER; SINGH, 1998). O estudo se delimita a analisar a utilização de mecanismos de governança em diferentes fases de maturidade do RIO.

A governança da CS é apresentada na literatura como um fenômeno multidimensional e um elemento fundamental para o desenvolvimento das relações (LIU; LUO; LIU, 2009; GIANNAKIS; DORAN; CHEN, 2012). Nooteboom (1999) definiu a governança como uma noção muito mais ampla do que o controle. É necessário considerar além de fatores econômicos, questões como a confiança, fatores moderadores como os riscos relacionais e tempo da relação, entre outros aspectos (CAO; LUMINEAU, 2015). O termo visa expressar que há múltiplos interesses, e que um dos maiores desafios é o equilíbrio das relações assimétricas de poder (COX, 1999; NOOTEBOOM, 1999).

O termo governança pode ser empregado sob várias perspectivas nos estudos organizacionais. Nas últimas décadas, quatro correntes de pesquisa com diferentes perspectivas em RIOs têm analisado a governança e principalmente os seus mecanismos (GIMENEZ; SIERRA, 2013): (i) a gestão da cadeia de suprimentos (GCS); (ii) novas teorias institucionais como a Teoria dos Custos de Transação (TCT), utilizando o conceito como uma forma alternativa de governança relacionada às atividades econômicas (mercado e hierarquia) (WILLIAMSON, 1985); (iii) a Teoria das Redes Sociais (UZZI, 1997); e (iv) a análise da cadeia global de valor (GEREFFI, 1994). Adotou-se na tese o conceito de governança interorganizacional, seguindo a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos (GCS). Logo, não envolve a esfera pública, tampouco a governança corporativa.

À medida que a maturidade dos RIOs cresce, também aumenta a dependência mútua e o comportamento oportunista torna-se uma ameaça maior para parceiros individuais. Essa ameaça pode ser mitigada pela governança efetiva da CS (GOLD; SEURING; BESKE, 2010), categorizada em: formal (na forma de investimentos financeiros, entre outros) e informal (reputação, confiança etc.). Quanto mais os parceiros puderem usar a governança informal, maior será a possibilidade de atingir os ganhos relacionais devido aos baixos custos de transação e controle. Ao mesmo tempo, os mecanismos informais de governança são especialmente difíceis de imitar (ZANDER; BESKE, 2014).

Considerando-se os modelos de maturidade na literatura de CS, a principal abordagem é de modelos que consideram a cadeia como unidade de análise, ou seja, todos os membros envolvidos nos processos à montante e à jusante. São baseados no conceito de maturidade de processos, derivado do ciclo de vida dos processos ou estágios claramente definidos, que podem ser gerenciados, medidos e controlados (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004). Por outro lado, propõe-se na tese um modelo que visa analisar somente o relacionamento comprador-fornecedor.

Dessa forma, um modelo de maturidade do relacionamento diádico foi proposto baseado no estudo de Varoutsas e Scapens (2015). Essa escolha justifica-se, principalmente, pelo foco do modelo não ser somente no desempenho da CS, como a maioria dos modelos de maturidade em CS, mas sim, na governança das relações, utilizando-se de quatro fases: (i) autônoma; (ii) dependência serial; (iii) recíproca e (iv) mútua (BERRY et al., 2000).

Apesar dos diversos estudos de RIOs em cadeias de suprimentos, pesquisas com a unidade de análise díade comprador-fornecedor ou que considere somente a perspectiva do fornecedor, ainda demandam atenção dos pesquisadores e levantam uma série de questionamentos (CAI; YANG; HU, 2009; VILLENA; REVILLA; CHOIB, 2011;

TOUBOULIC; WALKER, 2015a; BRITO; MIGUEL, 2017). É possível questionar, se RIOS colaborativos que consideram a complementaridade no uso de mecanismos de governança, que trabalham para que seus membros participem do processo de criação de valor, de modo a fornecer produtos e/ou serviços diferenciados, obtém vantagens competitivas maiores quando comparados aqueles baseados somente na orientação transacional? (VIEIRA et al., 2013; VAROUTSA; SCAPENS, 2015; TESCARI; BRITO, 2016; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Esses RIOS que buscam relações de ganha-ganha, por meio do uso predominante de mecanismos informais para a geração de ganhos relacionais, se recuperam mais rápido as adversidades ao longo do tempo do que aqueles baseados somente em incentivos econômico-financeiros? (DYER; SINGH, 1998; BRAZIOTIS et al., 2013; PALMATIER et al., 2013; TOUBOULIC; WALKER, 2015a; IWAI; AZEVEDO, 2016).

Neste estudo tem-se como pressupostos que mecanismos de governança influenciam na maturidade do RIO e na geração de ganhos relacionais e que a predominância no uso de mecanismos informais leva a ganhos relacionais maiores. Assim, busca-se responder aos seguintes problemas de pesquisa: **(i) como a utilização de mecanismos de governança, considerando a relação diádica entre comprador-fornecedor, contribui para a maturidade do RIO e para a geração de ganhos relacionais aos membros?**; e, **(ii) qual a influência do uso de mecanismos formais e informais na geração de ganhos relacionais, na perspectiva do fornecedor, em cadeias de suprimentos?**

Tendo como base a delimitação do tema e as problemáticas de pesquisa, seguem os objetivos propostos para a tese.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos norteadores da pesquisa e que visam a facilitar o alcance da resposta às questões de pesquisa descritas são apresentados conforme segue.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o uso de mecanismos de governança influencia a maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos e a geração de ganhos relacionais aos partícipes.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos de acordo com as etapas qualitativa e quantitativa desenvolvidas:

Etapla qualitativa:

- a) Compreender a organização do contexto da produção orgânica no Brasil;
- b) Identificar e analisar o papel dos mecanismos formais e informais de governança na geração de ganhos relacionais no relacionamento entre comprador-fornecedor;
- c) Analisar quais mecanismos de governança são utilizados em cada fase de maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor para a geração de ganhos relacionais;
- d) Verificar a relação entre fatores contextuais, mecanismos de governança e ganhos relacionais ao longo das fases de maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos;

Etapla quantitativa:

- e) Analisar a influência da utilização de mecanismos de governança na geração de ganhos relacionais para o fornecedor;
- f) Analisar a relação existente entre tempo de relacionamento, assimetria de poder e incerteza na demanda na relação entre a utilização de mecanismos de governança e a geração de ganhos relacionais para o fornecedor.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Como justificativa para a escolha da teoria da Visão Relacional (VR) (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018), considerou-se para as análises de dados que essa perspectiva sugere que as empresas estabelecem ao longo do tempo relações competitivas e colaborativas (BRAZIOTIS et al., 2013). Além disso, ela pode auxiliar a compreender as díades como uma fonte de vantagem competitiva e apresenta-se como uma teoria útil aos pesquisadores que podem examinar e explorar as ligações de criação de valor entre as organizações (DYER; SINGH, 1998). Apresenta-se ainda como uma oportunidade de pesquisa, já que é uma teoria pouco utilizada em cadeias de suprimentos sustentáveis, e, por isso, sua adoção em estudos empíricos pode trazer colaborações ao campo (TOUBOULIC; WALKER, 2015a; 2015b).

Ressalta-se que a pesquisa relacionada à geração de ganhos relacionais ao longo do tempo é subjetiva na literatura (WEBER; BAUKE; RAIBULET, 2016). Ganho relacional é definido como um lucro supernormal (maior) gerado conjuntamente em uma relação de troca que não pode ser gerado por uma empresa isoladamente e só pode ser criado através das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros específicos da relação (DYER; SINGH, 1998). Compreende-se assim, que os RIOS baseados somente em transações de mercado são incapazes de gerar ganhos relacionais porque não há nada idiossincrático sobre a relação de troca que permita que as duas partes alcancem lucros acima da média.

Dyer e Singh (1998) argumentam que empresas que colaboram podem gerar ganhos relacionais por meio de ativos específicos na relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento, combinação de recursos complementares e governança efetiva. Tratando-se de recursos, ao combiná-los por meio de articulações em suas relações, as organizações almejam a obtenção de vantagens que, de maneira individual, dificilmente seriam possíveis (DYER; SINGH, 1998; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). A VR tem mostrado que as empresas criam valor nos RIOS quando identificam parceiros com recursos complementares, quando criam altos níveis de confiança informal, compartilham conhecimento, fazem investimentos personalizados para o parceiro e utilizam mecanismos de governança (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Ao aumentar o valor total criado em um RIO, aumentam os ganhos relacionais que cada membro consegue capturar dessas interações (MIGUEL et al., 2014). Dessa forma, faz-se necessário identificar como criar mais valor e esclarecer quais são as características e fatores do contexto que favorecem um relacionamento mais próximo e quais características são intrínsecas às relações e não à cadeia de suprimentos. Ainda, a maturidade da relação, bem como a questão de que nem todos os RIOS passam por todas as fases propostas pelos modelos descritos na literatura, e, questões de como os relacionamentos podem regredir/evoluir de fase e por que alguns chegam a um nível mais estratégico, são pontos que merecem um maior entendimento no contexto de CS (VAROUTSA; SCAPENS, 2015; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Empiricamente, a escolha pelo setor de alimentos orgânicos em cadeias de suprimentos se justifica pela importância dessa produção para países de economias emergentes como o Brasil (BLANC; KLEDA, 2012; VIEIRA et al., 2013; MEIRELLES, 2015; SEBRAE, 2018). Enquanto na Europa o emprego na agricultura convencional tem diminuído nas últimas décadas (apesar de ser um mercado que iniciou há quase 40 anos e já se caracteriza como consolidado), de maneira contrária, em países em desenvolvimento como Brasil a taxa média de ocupação na agricultura cresce (tanto convencional quanto orgânica), o que demonstra a importância da produção agrícola para a prosperidade e bem-estar da sociedade nesses países (GOLD; KUNZ; REINER, 2016).

Outra característica do setor que justifica a pesquisa é que 69% dos produtores (a maioria de pequeno porte) e agroindústrias do Brasil participam de Associações ou Cooperativas (ORMOND et al., 2002; SEBRAE, 2018). Logo, reforçam-se as contribuições gerenciais do trabalho, auxiliando as empresas compradoras a entender como utilizar os mecanismos de governança com seus fornecedores a fim de potencializar os ganhos relacionais para a díade. Já na perspectiva dos fornecedores, o aumento dos ganhos relacionais pode estimular que os produtores sintam-se valorizados por seu trabalho e permaneçam no RIO, e, mais importante, que permaneçam na produção de alimentos orgânicos apesar das dificuldades do setor (TRIENEKENS, 2011; BLANC; KLEDAL, 2012; MEIRELLES, 2015; SILVESTRE, 2015; BORODIN et al., 2016).

Além disso, as empresas compradoras desempenham um papel de destaque para que os mecanismos de controle, como os processos de certificação, sejam realmente cumpridos por seus fornecedores (RAYNOLDS, 2004; GIMENEZ; SIERRA, 2013; VIEIRA et al., 2013). A utilização dos mecanismos objetiva incrementar além dos valores econômicos-financeiro, as questões relativas à sustentabilidade e ao desempenho relacional (RAYNOLDS, 2004). Nas

etapas qualitativa e quantitativa, o desempenho relacional foi medido pelos ganhos relacionais ao longo do tempo, ancorado na Visão Relacional (modelo seminal e dinâmico) (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018) e nos indicadores de Biggemann e Buttle (2012): ganhos pessoais, financeiros, de conhecimento e estratégicos.

Como justificativa no âmbito social, a agricultura orgânica é um sistema agrícola dinâmico baseado na ciência da agroecologia. A agricultura orgânica e sistemas igualmente sustentáveis produzem alimentos saudáveis e nutritivos e outros produtos naturais para uma população em crescimento. Permitem que os agricultores obtenham uma vida justa, regenerem e melhorem a fertilidade do solo e a biodiversidade, salvaguardem e reabastecem os escassos recursos hídricos, mitiguem as alterações climáticas e ajudem as pessoas a adaptarem-se e a tornarem-se mais resilientes (ARBENZ, 2018).

Nesse aspecto social, identifica-se que nas últimas décadas do século XX mudanças importantes marcaram o setor produtivo do agronegócio no Brasil: consolidação do modo de produção capitalista, larga escala nas produções, mudanças nos processos de trabalho com a adoção de princípios e técnicas de padrão internacional, novas formas de ocupação das populações rurais e surgimento de novos temas direcionados ao mercado de trabalho agrícola. Essas mudanças na estrutura produtiva e na dinâmica socioeconômica rural brasileira geraram diversos impactos sobre os tipos de ocupações existentes em todas as regiões agrícolas do país. Assim, o poder de decisão, nesse movimento de convencionalização do agronegócio, deixou o produtor em segundo plano (MATTEI, 2015). Buscou-se por meio do estudo, auxiliar no resgate do protagonismo do produtor orgânico, que permanece constantemente em busca de melhores condições de trabalho e reconhecimento frente ao produtor convencional.

Em síntese, o presente estudo aborda a geração de ganhos relacionais para os membros de cadeias de suprimentos, por meio da unidade de análise (díade) – relacionamento comprador-fornecedor (etapa qualitativa), e perspectiva do fornecedor (etapa quantitativa), considerando mecanismos de governança e fases de maturidade do relacionamento. Alimentos orgânicos foram selecionados como objeto do estudo pela importância de seu crescimento acelerado (produção, vendas e consumo) em países de economias emergentes como o Brasil. Ainda, pelo seu desenvolvimento em aspectos humanos, legais, comerciais e sociais, bem como pelas peculiaridades, desafios e oportunidades de pesquisa no setor. Acredita-se que em cadeias de suprimentos, o estabelecimento de relações colaborativas, utilizando-se de mecanismos de governança como fator diferencial, é essencial para a geração de ganhos relacionais aos participantes ao longo das fases de maturidade.

## 1.4 ESTRUTURA DA TESE

Neste tópico apresenta-se a estrutura da tese. No **Capítulo 1**, composto pela Introdução, na primeira parte, encontram-se a delimitação do tema e o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e as contribuições esperadas para a tese.

O **Capítulo 2** apresenta a base teórico-conceitual utilizada para embasamento do trabalho, considerando a cadeia de suprimentos sustentável de alimentos orgânicos como contexto. A revisão abordou: (i) Visão relacional (ganhos relacionais); (ii) Governança interorganizacional (mecanismos de governança em cadeias de suprimentos); e, (iii) Maturidade em cadeias de suprimentos (modelos de maturidade). Ainda no **Capítulo 2**, o desenvolvimento das proposições do estudo e o Modelo de maturidade do RIO comprador-fornecedor com base no referencial teórico são apresentados.

No **Capítulo 3**, o método utilizado na Etapa qualitativa é exposto. No **Capítulo 4** a contextualização da cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos no Brasil é analisada e discutida, considerando principalmente dados da fase preliminar (exploratória) realizada. E, na sequência, as análises qualitativas de cada Caso, a análise comparativa dos RIOS (díades) pesquisados e discussões dos resultados e das proposições desta Etapa encerram o Capítulo.

Os **Capítulos 5 e 6** apresentam, respectivamente, o método da Etapa quantitativa, por meio de *survey* com os fornecedores e a análise de dados e discussão dos resultados e hipóteses da Etapa. A tese é finalizada com o **Capítulo 7** que apresenta as conclusões e contribuições do estudo, as implicações teóricas e práticas decorrentes do trabalho, assim como as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 BASE TEÓRICO-CONCEITUAL

A formação, manutenção e dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais (RIOS) tem sido o foco de atenção de diversos pesquisadores (GULATI; SYTCH, 2007; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; PALMATIER et al., 2013), assim como as motivações que levam a construção dessas relações, dificuldades e barreiras encontradas, e os resultados das parcerias entre as organizações (OLIVER; EBERS, 1998; BRASS et al., 2004).

Brass et al. (2004) demonstram que o estabelecimento de RIOS, como redes e as relações diádicas, oferecem informações que proporcionam a possibilidade de geração de inovações, além de mediar transações entre organizações e cooperação entre pessoas, proporcionando ainda, acesso diferenciado a recursos e poder. É identificado também que os resultados desses RIOS tornam-se dependentes, em diversos aspectos, dos fatores contextuais da cadeia de suprimentos (CS) estudada (PALMATIER et al., 2013; LI et al., 2014; CAO; LUMINEAU, 2015). Alguns contextos industriais, principalmente, são caracterizados por mudanças mais frequentes na área de tecnologia, demandas (fornecimento de matéria prima, consumo, produção), concorrência ou regulamentações, gerando maiores desafios na adaptação dos partícipes do RIO (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

A fim de fornecer a base teórica para alcançar o objetivo proposto da tese, ou seja, analisar como o uso de mecanismos de governança influencia a maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos e a geração de ganhos relacionais aos partícipes, são apresentados nas próximas subseções, a teoria da Visão Relacional (2.1); de maneira geral a governança interorganizacional (2.2), seguida por uma classificação para os mecanismos formais e informais utilizados em CS (2.3); e, modelos de maturidade em CS (2.4).

De maneira específica na tese, utilizam-se como fatores contextuais (que posteriormente são tratados como variáveis moderadoras na Etapa Quantitativa), o tempo de relacionamento (PALMATIER et al., 2013; CAO; LUMINEAU, 2015), as relações de poder nos RIOS (assimetria de poder) (COX, 1999; NYAGA et al., 2013; BRITO; MIGUEL, 2017) e a incerteza na demanda (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). A descrição desses fatores é apresentada na subseção 2.5 com o desenvolvimento das proposições teóricas e do Modelo de maturidade do RIO entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos.

## 2.1 VISÃO RELACIONAL (VR)

Estudiosos da Teoria dos Custos de Transação (TCT) (WILLIAMSON, 1985; MCCARTHY-BYRNE; MENTZER, 2011) sugerem que os relacionamentos baseados em parcerias podem induzir vulnerabilidade devido aos membros partícipes, que por vezes, podem apresentar comportamentos oportunistas (PROCH; WORTHMANN; SCHLÜCHTERMANN, 2017). Por sua vez, os proponentes da Visão Relacional (VR) defendem que a utilização de recursos e capacidades complementares são os fatores diferenciais para a geração de vantagem competitiva (SANDERS; AUTRY; GLICOR, 2011; OBAYI et al., 2017).

Historicamente, a Visão Relacional, introduzida por Dyer e Singh em 1998, visa ampliar e complementar a Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991), que analisa quatro indicadores empíricos do potencial dos recursos das organizações para gerar vantagem competitiva sustentada: valor, raridade, o quanto algo não pode ser imitado e tampouco substituído. A VR considera que as características da relação estabelecidas entre comprador-vendedor desempenham um papel estratégico importante nas organizações (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Afirma ainda, que os recursos que contribuem para a competitividade de uma empresa não precisam ser necessariamente controlados por ela mesma. Esses podem ser incorporados em RIOs, evidenciando assim que a competitividade de uma organização não depende apenas de seus próprios recursos, mas também de seus parceiros (DYER; SINGH, 1998; ZANDER; BESKE, 2014).

O modelo seminal da VR oferece uma teoria de criação de valor entre as empresas e trabalha com a proposição de que são necessários quatro determinantes para criar valor e ganhos relacionais. A unidade de análise é baseada na díade e em alianças, e, posteriormente, foi estendida também às cadeias de suprimentos (LAVIE, 2006), contexto utilizado nessa tese. Compreende-se a criação de valor como o valor criado em uma aliança (díade/rede) que está acima e além do valor criado em relações de mercado competitivas. Os ganhos relacionais referem-se à diferença entre o valor criado em uma aliança particular e o valor criado na aliança concorrente com melhores resultados, ou na relação de mercado mais profícua. Assim, quando o ganho relacional está presente, também representa uma vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Em outras palavras, essa vantagem baseada na qualidade do RIO pode ser medida por meio dos ganhos relacionais (DUSCHEK, 2004).

Os quatro potenciais facilitadores de ganhos relacionais segundo Dyer e Singh (1998) são: (i) investimentos em ativos específicos na relação; (ii) intercâmbio substancial de conhecimento, a fim de gerar aprendizagem conjunta; (iii) a combinação de recursos ou capacidades complementares, com vistas a criar novos produtos, serviços, e/ou tecnologias; e, (iv) a utilização de mecanismos de governança efetivos.

Investimentos em ativos específicos consideram que o tempo, o volume e a amplitude das transações entre empresas influenciam as habilidades dos partícipes em trabalhos conjuntos. No intercâmbio de conhecimento, as rotinas de compartilhamento facilitam a troca entre os parceiros, aprimorando a capacidade de absorção específica do partícipe, bem como a transparência e a reciprocidade. Entende-se a capacidade de absorção específica do parceiro como a capacidade de uma empresa reconhecer e assimilar conhecimento valioso de um parceiro particular (DYER; SINGH, 1998).

Considerando-se a combinação de recursos ou capacidades complementares, tem-se que RIOs colaborativos geram sinergia através de recursos e capacidades complementares de seus parceiros. A capacidade de uma empresa em identificar e avaliar parceiros com recursos complementares depende de suas experiências anteriores, sua aptidão para codificar o conhecimento encontrado em suas redes sociais. Além disso, essa capacidade também está relacionada com os processos de decisão, sistemas de controle e baseados em aspectos culturais (DYER; SINGH, 1998).

Por fim, mecanismos de governança efetivos podem resultar em menores custos de transação, maior disponibilidade em firmar parcerias e maximização da criação de valor (SJÖDIN; PARIDA; KOHTAMÄKI, 2019). Segundo os pressupostos da VR, os mecanismos informais de governança são mais eficazes do que os formais na geração de valor e dos ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998). Porém, embora os mecanismos informais sejam com frequência essenciais para uma governança eficaz, especialmente sob condições de alta interdependência, eles podem, por vezes, revelar-se um passivo quando levam à inércia relacional. Tal inércia relacional, compreendida também por um excesso de confiança, pode reduzir a adaptabilidade em relação às mudanças ambientais no RIO e ainda representar rigor e falta de flexibilidade nas relações ao longo do tempo (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

A governança informal, que com frequência cresce nos RIOs ao longo do tempo (ZHANG; LI; LI, 2017), e que serve para facilitar os investimentos em ativos específicos e rotinas de compartilhamento de conhecimento, pode se tornar um passivo se os parceiros não estiverem atentos e trabalharem para evitar a inércia relacional. A inércia relacional é, em certo

sentido, uma forma diferente de oportunismo em que um membro do RIO tira proveito da boa vontade de seu parceiro; e, com isso, representa um impacto negativo na criação de valor (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Como exemplo, à medida que a relação amadurece, a confiança, como mecanismo informal de governança pode tornar-se menos importante, uma vez as interações viram parte da rotina, as normas sociais já se desenvolveram, os riscos percebidos são reduzidos e há uma diminuição na opção de novas oportunidades. Mesmo que um fornecedor/comprador seja confiável por muitos anos, pode-se mudar a atenção para um concorrente que ofereça novas oportunidades para a criação de valor, fazendo com que o RIO anterior, apesar da alta confiança, se aplane, e, por fim, decaia (PALMATIER et al., 2013).

Assim, quando se trata de RIOS e na geração de ganhos relacionais, o valor do relacionamento torna-se um conceito importante. Tescari e Brito (2016) investigaram a questão da criação e captação de valor através de um teste empírico (127 díades da indústria química brasileira) por meio de um modelo que separa o conceito de valor de relacionamento de acordo com duas fontes: as partes individuais (valor intrínseco) e a própria relação (valor relacional). O valor relacional considera a colaboração e a interação criadas de maneira conjunta pelas partes e o valor intrínseco deriva dos recursos e capacidades de cada partícipe do RIO, independente de atividades colaborativas. A soma das porções de valor capturadas pelo comprador (relação entre a disposição do comprador de pagar e o preço pago pela matéria prima ou serviço) e o fornecedor (relação entre o custo de oportunidade e o preço recebido) representa o valor total criado pela relação.

Os resultados evidenciaram que a percepção de cada parte quanto aos benefícios que o relacionamento pode trazer adquire uma posição relevante no processo de tomada de decisão para a continuidade do negócio. Há necessidade de oportunizar de forma contínua benefícios mútuos ou evidências à outra parte, que por consequência auxiliam na continuidade da relação. Identificaram ainda que, tanto os compradores quanto os fornecedores, captam valor de seus relacionamentos. Isto sugere que essas relações contribuem efetivamente para a criação de valor total de cada uma das partes, desempenhando assim um papel importante na sua competitividade global. Quanto maior a criação de valor relacional, maior é a sua captura pelas partes envolvidas. Afinal, o valor relacional promove qualidade de relacionamento, levando à obtenção de benefícios sucessivos que fortalecem o relacionamento como um todo, não apenas do ponto de vista de cada parte individualmente (TESCARI; BRITO, 2016).

Como complemento, Biggemann e Buttle (2012) apresentam quatro dimensões que auxiliam o entendimento de como os partícipes de um RIO avaliam o valor do relacionamento: ganhos pessoais, financeiros, de conhecimento e estratégicos. À medida que as práticas relativas ao negócio mudam, dependentes das diferentes condições do contexto, e, por consequência gerando impacto nas dimensões do relacionamento, o valor percebido na relação também é alterado.

Os ganhos pessoais são definidos quando se atribui valor a RIOS baseados simplesmente em seus gostos e desgostos em relação ao outro. O valor pessoal é indicado em ocasiões quando uma das partes legítima ou aceita as ações de outras pessoas que, se outros atores estivessem envolvidos (indivíduos ou empresas), teriam sido proibidas ou reprovadas. O valor financeiro se conecta à satisfação econômica e indica um aumento na eficiência, mais participação nos negócios, mais participação no mercado e a disposição do cliente em pagar mais (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

O valor do conhecimento é a geração de novas ideias. Representa o compartilhamento de informações a fim de usufruir da inteligência de mercado e com vistas a proporcionar mais inovação. E, por fim, nos ganhos estratégicos os relacionamentos têm valor estratégico porque diminuem a incerteza e aumentam a estabilidade, permitindo que as partes de um relacionamento ampliem o horizonte de tempo no planejamento. Um processo aprimorado de planejamento reduz os riscos, possibilita o uso de ativos com mais eficiência e fornece uma base sólida para os negócios prosperarem (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

Os autores ressaltam que as percepções sobre o valor do relacionamento nem sempre estão nas organizações, já que os relacionamentos são construções sociais. Ao contrário, a avaliação do valor do relacionamento está presente no contexto social e histórico da relação, bem como em outros relacionamentos e nas expectativas do futuro do RIO, evidenciando uma abordagem mais relacional e não somente baseada na tradicional custo/benefício (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

Além dos facilitadores, Dyer e Singh (1998) descrevem formas para preservar os ganhos relacionais: (i) ambiguidade causal, (ii) as deseconomias pela compressão de tempo, (iii) a interconectividade dos investimentos atuais da relação com investimentos específicos, (iv) a escassez de parceiros, (v) a indivisibilidade dos recursos, e, (vi) o ambiente institucional.

A ambiguidade causal refere-se a ambiguidade quanto ao vínculo entre os recursos da empresa e a vantagem competitiva sustentada. As deseconomias pela compressão de tempo impedem as empresas concorrentes de replicar imediatamente recursos e rotinas estratégicas de interfaces; significa que tentar fazer as coisas muito rápido não vai levar ao resultado esperado, vai gerar deseconomias por tentar comprimir o tempo. Não adianta um concorrente querer imitar um RIO em curto espaço de tempo, porque não terá o mesmo resultado. Relações levam tempo para desenvolver e os ganhos relacionais estão ligados, dentre outros fatores, às vantagens geradas pelo tempo da relação (DYER; SINGH, 1998).

A interconectividade dos investimentos atuais da relação com investimentos específicos dificulta a concorrência para imitar práticas ou investimentos. Já a escassez de parceiros torna difícil para um concorrente encontrar um partícipe com os recursos complementares necessários. Por sua vez, a indivisibilidade dos recursos torna improvável que os concorrentes possam acessar as capacidades de um parceiro em potencial, visto que essas capacidades evoluíram e foram desenvolvidas com a outra empresa (DYER; SINGH, 1998).

Outro aspecto importante é o ambiente institucional, o qual pode não ser um ambiente propício à colaboração. Além disso, torna-se difícil replicar um ambiente institucional distinto e complexo com suas regras e formalidades particulares (DYER; SINGH, 1998). Em síntese, os quatro potenciais facilitadores de ganhos relacionais e as potenciais barreiras que auxiliam a preservação dessas rendas de acordo com a VR são descritas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Síntese de facilitadores e barreiras à replicação de ganhos relacionais**

<b>Facilitadores</b>	Investimentos em ativos específicos na relação
	Intercâmbio substancial de conhecimento
	A combinação de recursos ou capacidades complementares
	A utilização de mecanismos de governança efetivos
<b>Barreiras à replicação dos ganhos relacionais</b>	Ambiguidade causal
	As deseconomias pela compressão de tempo
	A interconectividade dos investimentos atuais da relação com investimentos específicos
	A escassez de parceiros
	A indivisibilidade dos recursos
	O ambiente institucional

Fonte: elaborado pela autora com base em Dyer e Singh (1998).

Muitas pesquisas suportaram a perspectiva da VR de 1998 (DYER; HATCH, 2006; ZANDER; BESKE, 2014; TOUBOULIC; WALKER; 2015a; WHIPPLE; WIEDMER; BOYER, 2015; CARTER; KOSMOL; KAUFMANN, 2017; LIU; WANG; CHEN, 2017). De acordo com Weber, Bauke e Raibulet (2016) em uma análise de citações de literatura que

trata da VR nas duas últimas décadas, revelou uma grande lacuna entre o número total de citações e o número de artigos que realmente aplicam a Visão Relacional como fundamento teórico. Apesar de representar uma perspectiva teórica consolidada, seu modelo é estático e não considera como mecanismos informais como a cooperação, a criação e a captura de valor se desdobram ao longo do tempo (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Diante do exposto, Dyer, Singh e Herterly (2018) propuseram uma lente dinâmica a fim de fornecer uma visão mais ampla para compreender os fatores que impulsionam a cooperação (ações para criação de valor) e a concorrência (ações para captura de valor) e como elas evoluem ao longo do tempo nas relações em alianças. Os autores afirmam que, vistos dinamicamente, fatores que muitas vezes levam a uma maior criação de valor – como os mecanismos informais de governança, por exemplo, a confiança, laços repetidos e ativos personalizados – também podem levar a um desempenho menor da aliança.

O grau de interdependência entre os recursos complementares dos parceiros influencia todos os aspectos da dinâmica de criação de valor, desde os investimentos específicos da relação desenvolvidos pelos parceiros, aos mecanismos de governança escolhidos, até ao padrão real de criação de valor da aliança. Empresas compradoras com alto poder (assimetria de poder) no RIO são capazes de explorar mecanismos de controle para reduzir a incerteza e assegurar o cumprimento de seus objetivos, e, com isso, possibilitar que a interdependência seja minimizada (BRITO; MIGUEL, 2017).

Dyer, Singh e Herterly (2018) propõem que a complexidade da coordenação entre os parceiros aumenta à medida que aumenta o grau de interdependência. De acordo com a proposição do estudo, quanto maior a interdependência de recursos, maior a criação de valor potencial através de investimentos subsequentes em ativos específicos de relação e rotinas de compartilhamento de conhecimento. Assim, cada novo investimento pode criar opções para investimentos adicionais de criação de valor que aumentarão a interdependência entre as empresas partícipes do RIO.

Ressalta-se que a natureza da interdependência de recursos entre os membros de um RIO influencia não apenas os investimentos em ativos específicos e as rotinas de compartilhamento de conhecimentos, mas também a escolha de mecanismos de governança. Dyer, Singh e Herterly (2018) defendem que quanto maior a interdependência de recursos entre os parceiros, maiores as preocupações de apropriação e maiores os custos de coordenação, o que gerará um aumento de necessidade de uso de mecanismos formais de governança, como controles hierárquicos.

Em resumo, quando a interdependência de recursos entre os parceiros é baixa, os membros podem agrupar-se mais rapidamente e “unificar” recursos complementares, o que leva ao padrão U invertido de geração de ganho relacional. Em vez de um padrão em forma de U, o modelo dinâmico da VR, sugere que com o tempo, o valor gerado por uma aliança caracterizada por um alto nível de interdependência seguirá um padrão em forma de S. Alianças com alta interdependência, e que requerem maior co-especialização de ativos, desenvolvimento de rotinas de conhecimento e governança informal e hierárquica, levam mais tempo para serem concretizadas. No entanto, geralmente, levariam mais tempo para se dissolver (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

De maneira específica, no estágio inicial e intermediário do ciclo de vida de um RIO, os parceiros fazem investimentos crescentes em ativos específicos e rotinas de compartilhamento. Há uma sinergia entre esses dois facilitadores e um tende a levar ao outro. No segundo estágio, os partícipes aumentam seus investimentos e suas rotinas de coordenação e o valor da aliança começa a crescer. Em algum momento, porém, os parceiros ficam sem novas oportunidades de explorar a complementaridade mútua devido à convergência de recursos ou à divergência de recursos ou simplesmente porque seus produtos conjuntos visam mercados mais maduros e a fase de declínio da curva S se inicia, onde a população de novos clientes diminui. Como resultado, os membros deixam de fazer investimentos adicionais nesses facilitadores, e pode-se chegar ao eventual término do relacionamento (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Outra diferença do modelo seminal (DYER; SINGH, 1998) para o dinâmico (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018), é que o atual propõe o uso complementar de mecanismos formais e informais de governança ao longo do tempo, particularmente em contextos de alta interdependência entre empresas. O novo modelo afirma ainda que uma lente dinâmica é importante porque os diferentes fatores que influenciam o desempenho do RIO podem ter efeitos distintos ao estudar diferentes tipos de relacionamentos (por exemplo, baixa interdependência *versus* alta interdependência) ou estudar RIOS que estão em estágios diferentes do ciclo de vida (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Assim, compreender alguns padrões típicos de criação de valor em RIOS é útil uma vez que pode ajudar a explicar como por que a alta confiança ou os laços repetidos não levam necessariamente a um melhor desempenho no relacionamento. O momento em que uma relação é estudada também é considerado importante no modelo dinâmico da VR, ou seja, pode-se entender como relevante o estudo das fases de maturidade de um RIO entre comprador-

fornecedor no contexto de CS. Neste aspecto, Cuenca et al. (2013) reforçam que a avaliação da maturidade representa uma imagem em um determinado momento. Para Dyer, Singh e Herterly (2018), uma teoria dinâmica deve considerar mudanças na complementaridade de recursos entre os parceiros ao longo do tempo, bem como mudanças nos mecanismos de governança, que acaba influenciando na cooperação e criação de valor do RIO.

Diante do exposto, quando considerado o objetivo geral da tese, de analisar como o uso de mecanismos de governança influencia a maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos e a geração de ganhos relacionais aos partícipes, a utilização de um modelo de visão relacional dinâmico encaixa com o propósito supracitado. Ressalta-se novamente, que o modelo seminal da VR é estático e não considera como a cooperação, a criação de valor e a captura de valor se desdobram ao longo do tempo. A lente dinâmica, por sua vez, fornece uma visão mais ampla para entender o que impulsiona a cooperação para a criação de valor e o que leva à competição pela captura de valor de acordo com o passar do tempo. Apesar das restrições do modelo original, ambos os modelos são utilizados no desenvolvimento da tese, buscando-se apropriar das características necessárias à análise do contexto escolhido para o estudo.

## 2.2 GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL

Durante as últimas décadas, a governança como um novo campo científico foi dominada pela governança corporativa com foco restrito em uma organização. Recentemente, passou a ser estudada no contexto de arranjos interorganizacionais, dentre eles a cadeia de suprimentos, composta por relações complexas entre empresas, com diferentes estruturas e proporções de poder entre os partícipes.

A governança em CS é identificada por mecanismos usados por diferentes atores da cadeia a fim de influenciar e controlar as ações internas, bem como as de outros membros do arranjo, dependente em diversos aspectos, dos fatores contextuais desses RIOS. Nas subseções que seguem, apresentam-se alguns dos mecanismos de governança utilizados em CS de acordo com uma breve revisão sistemática da literatura (RSL) detalhada na metodologia da pesquisa (Capítulo 3).

A classificação sugerida no estudo é apresentada por meio de quadros, compostos pela (i) definição do grupo (formais ou informais) elaborada pela autora; (ii) dimensões, que são o grande grupo dos mecanismos com uma nomenclatura mais ampla; e, (iii) os mecanismos, que seguem o mesmo conceito dado pelos (iv) autores nos artigos pesquisados na RSL. Dividiram-se os mecanismos formais em dois grupos (i) Mecanismos de Coordenação e (ii) Mecanismos de Controle, já os informais em três grupos (i) Mecanismos de Coordenação e Controle, (ii) Mecanismos de Cooperação e (iii) Mecanismos Sociais.

### 2.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Como ferramentas para garantir o funcionamento contínuo de parcerias, os mecanismos podem ser divididos em duas categorias principais: formais e informais (LUO et al., 2011; LUMINEAU; HENDERSON, 2012; PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012; TACHIZAWA; WONG, 2015). Os mecanismos formais (transacionais) são descritos na forma de contratos e regras escritas, entre outros (GIANNAKIS; DORAN; CHEN, 2012). Já os informais (relacionais) estão frequentemente ligados a ativos intangíveis, como a confiança, reputação, rotinas de compartilhamento de conhecimentos desenvolvidas ao longo do tempo, cooperação, entre outros (DYER; SINGH, 1998; GIANNAKIS; DORAN; CHEN, 2012).

Os mecanismos transacionais são manifestados e estipulados, convencionalmente por meio de contratos (WILLIAMSON, 1993; POPPO; ZENGER, 2002; YANG; WACKER; SHEU, 2012). A finalidade é controlar o oportunismo e coordenar as expectativas e comportamento dos partícipes (BRITO; MIGUEL, 2017). Os contratos possuem três funções principais: coordenação, adaptação e proporcionar salvaguardas. Especificam os termos de um acordo entre duas partes e representam a transação ou trabalho a ser feito em uma variedade de formas - de promessas informais a acordos formalizados; desde termos padronizados até termos altamente personalizados; do enunciado explícito e completo ao enunciado incompleto da execução e resultado da tarefa; discreto, em que a identidade de cada parte é irrelevante ou complexos (SCHEPKER et al., 2014).

Por outro lado, os mecanismos relacionais focam os papéis de interações sociais e relacionamentos socialmente enraizados nas atividades econômicas (GRANOVETTER, 1985), implicando em acordos de longo prazo baseados nas relações pessoais e normas sociais, como confiança e comprometimento mútuo (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2011). Tipicamente

existe uma expectativa de continuidade no RIO, compartilhamento de informações, desenvolvimento de ativos específicos e complementaridade entre os parceiros (DYER; SINGH, 1998; POPPO; ZENGER, 2002).

A fim de obter um entendimento mais amplo sobre os mecanismos de governança e sua utilização em CS, mecanismos formais e informais descritos na RSL são apresentados nas subseções que seguem (2.3.1 e 2.3.2). Possui-se a intencionalidade de buscar uma categorização inicial que auxiliará na análise de dados da tese e em estudos futuros sobre governança interorganizacional.

### **2.3.1 Mecanismos Formais**

Mecanismos formais de governança dependem de sistemas de controle por meio dos quais as organizações estruturam a sua interação de forma explícita (GULATI; SINGH, 1998; TACHIZAWA; ALVAREZ-GIL; MONTES-SANCHO, 2015). Servem como ações fundamentais para amenizar a incerteza, o conflito e o oportunismo em um RIO (LUO et al., 2011). Dividiu-se a análise dos artigos pesquisados na RSL em 2 grupos: Mecanismos de Coordenação (Quadro 2) e Mecanismos de Controle (Quadro 3).

O Quadro 2 apresenta os **Mecanismos de Coordenação**, subdivididos em três dimensões: (i) sistemas de incentivos e investimentos; (ii) procedimentos operacionais formalizados; e, (iii) sistemas de autoridade.

**Quadro 2 - Mecanismos formais de coordenação**

Definição do Grupo	Dimensões	Mecanismos	Autores da RSL
Incentivos formalizados que motivam, direcionam e coordenam ações, atividades e comportamentos dos participantes de um relacionamento interorganizacional em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de proporcionar desempenho superior (financeiro, econômico, operacional) aos membros.	<b>Sistemas de incentivos e investimentos</b>	Sistemas de incentivos (Qualificação e programas de incentivos aos fornecedores)	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Datta; Roy (2013) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Tachizawa; Wong (2015) Wathne; Heide (2004)
		Avaliação dos fornecedores	Gimenez; Sierra (2013)
		Coordenação contratual	Lavikka; Smeds; Jaatinen (2015) Lumineau; Henderson (2012)
		Investimentos na relação	Liu; Luo; Liu (2009)
	<b>Procedimentos operacionais formalizados</b>	Processos formalizados / Procedimentos operacionais	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Tachizawa; Wong (2015) Venus Lun; Lai; Wong; Cheng (2015)
		Padrão e procedimentos de resolução de litígios documentados	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Tachizawa; Wong (2015)
		Comunicação formal	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010)
	<b>Sistemas de autoridade</b>	Estruturas de comando	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Datta; Roy (2013) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Tachizawa; Wong (2015)

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão sistemática (2016-2018).

Na dimensão sistemas de incentivos e investimentos, definem-se incentivos como estímulos externos que motivam o comportamento futuro dos participantes de um RIO (BERSTEIN; NASH, 2008). O alinhamento dos incentivos nas CS é essencial para alcançar um desempenho global superior aos membros. Esse alinhamento considera o entendimento de se os riscos, custos e benefícios de participar da CS são ou não distribuídos de maneira justa entre os partícipes (NARAYANAN; RAMAN, 2004). Logo, os sistemas de incentivos têm como objetivo motivar e direcionar o comportamento das organizações partícipes de uma CS, a fim de facilitar a medição do desempenho dos membros da relação (GULATI; SINGH, 1998; DATTA; ROY, 2013; CISLAGHI et al., 2016).

Os procedimentos operacionais incentivam a comunicação e atividades formais para a construção do RIO, com o objetivo de possibilitar a convergência das expectativas entre o comprador-fornecedor de maneira explícita (GULATI; SINGH, 1998; POPPO; ZENGER, 2002; LUMINEAU; HENDERSON, 2012; LAVIKKA; SMEDS; JAATINEN, 2015). Por fim, a dimensão sistemas de autoridade possui a finalidade de coordenar tarefas por meio de

estruturas de comando, esclarecendo aos parceiros os procedimentos utilizados para as tomadas de decisão em prol do arranjo interorganizacional (GULATI; SINGH, 1998).

A fim de exemplificar a utilização dos mecanismos de coordenação, alguns resultados de estudos da RSL são apresentados. Inicialmente, considerando-se a dimensão sistemas de incentivos e investimentos, para Datta e Roy (2013), os mecanismos de incentivos dependem do tipo de abordagem de governança interorganizacional utilizada para gerir relacionamentos entre compradores e fornecedores. Mecanismos de incentivos baseados em transações tendem a ser explícitos ou de natureza formal e documentados em contratos, já os de abordagem relacional, são muitas vezes implícitos ou informais (não documentados).

Como complemento, Wathne e Heide (2004) examinaram como a estratégia de uma empresa em um relacionamento com o cliente depende de aspectos de como a organização focal está organizada e seus mecanismos de governança com os fornecedores. Realizaram um estudo quantitativo na indústria do vestuário dos EUA utilizando-se dos mecanismos: qualificação do fornecedor e projetos de incentivos ao fornecedor. Como contribuições para a literatura, os autores ampliaram os modelos existentes de governança interfirmas. Além disso, os resultados demonstraram como programas de qualificação de fornecedores e estruturas de incentivo aumentam a capacidade de um fabricante em se adaptar de forma flexível a incerteza no relacionamento com o cliente.

Gimenez e Sierra (2013) analisaram os mecanismos de governança que empresas compradoras poderiam utilizar com seus fornecedores para melhorar o desempenho ambiental. Avaliação e colaboração com os fornecedores foram os mecanismos utilizados. Uma *survey* com 79 casos da Espanha e 109 da Alemanha foi conduzida. Os resultados sugeriram que a avaliação atua como facilitador de esforços colaborativos e demonstraram que as empresas com maiores níveis de pró-atividade em sua estratégia de sustentabilidade na CS têm níveis mais elevados de implantação de ambos os mecanismos (avaliação de fornecedor e colaboração com fornecedores), e, por consequência, melhor desempenho ambiental.

Na dimensão procedimentos operacionais formalizados, e ainda na temática de sustentabilidade, como o estudo apresentado por Gimenez e Sierra (2013), os autores Tachizawa e Wong (2015) buscaram compreender como os mecanismos de governança em uma cadeia de suprimentos verde<sup>1</sup> afetavam o desempenho ambiental dos partícipes da cadeia. Com base em mecanismos de governança formais e informais propostos por Alvarez, Pilbeam

---

<sup>1</sup> Cadeia de suprimentos verde, composta por um conjunto de atividades que visam a integração das preocupações ambientais nas práticas interorganizacionais da GCS, sua estrutura e complexidade.

e Wilding (2010), como estruturas de comando, sistemas de incentivos, procedimentos operacionais padronizados e procedimentos de resolução de litígios documentados, compartilhamento de informações, valores, cultura e normas sociais, Tachizawa e Wong (2015) avançaram na literatura da gestão da cadeia de suprimentos verde desenvolvendo proposições teóricas para explicar os efeitos moderadores das características estruturais da complexidade da CS sobre a efetividade dos mecanismos de governança para esse tipo de arranjo interorganizacional. Propuseram uma perspectiva de CS para analisar os mecanismos de governança ao invés de uma visão linear e explicaram que os mecanismos formais e informais podem interagir de formas distintas com a estrutura da cadeia e essas interações têm impactos diferentes sobre o desempenho ambiental dos participantes.

Por fim, na dimensão sistemas de autoridade, um dos estudos que considera o mecanismo estrutura de comando é de Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010), já citado por ter sido utilizado como base para os mecanismos da pesquisa de Tachizawa e Wong (2015). Os autores analisaram um programa *multi-stakeholder* no setor cafeeiro que foi organizado para introduzir considerações ambientais e socioeconômicas na CS. No contexto de uma CS sustentável marcado pela incerteza, o objetivo do trabalho era o de relatar a investigação empírica longitudinal na evolução da CS da rede e dinâmica da governança, ou seja, compreender como e porquê os mecanismos de governança evoluíram em uma iniciativa *multi-stakeholder* na CS liderada pela Nespresso, o café especial da divisão da Nestlé.

Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) propuseram um modelo para estudar a criação e a evolução dos mecanismos de governança ao longo de um período de mais de cinco anos. Realizaram um estudo de caso qualitativo com uma abordagem longitudinal. A unidade de análise foi a rede do Programa AAA como um todo, incluindo as entidades que diretamente participam dela (representantes atuais e passados, como comerciantes de café, ONGs e agricultores). A relação da díade entre os atores também foi utilizada como uma sub-unidade incorporada de análise. Os resultados da pesquisa traçaram a evolução do contexto e condições relacionais. O contexto, associado a mudanças externas (ambiente) e internas (atores específicos), evoluiu em termos de diminuição da incerteza e aumentou em termos de clareza no apoio a relação. Ao mesmo tempo, houve um aumento na complexidade do número e tipos de intervenientes envolvidos. Associada a esta evolução, houve um aumento da formalização dos mecanismos de governança na rede.

No caso da pesquisa de Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010), destacou-se a importância de tratar os mecanismos de governança não como uma variável fixa a ser determinada em uma única etapa e no início de um relacionamento, mas sim de adaptar os mecanismos de governança para o contexto externo e interno da relação e as características das tarefas. Ao compreender as variáveis do RIO, as organizações podem ajustar os mecanismos de governança para apoiar os objetivos, que também podem variar conforme a relação evolui. Os autores identificaram ainda que os mecanismos de governança evoluíram ao longo dos anos em termos de relações. Passaram da confiança informal, representado como um mecanismo de suporte, para mecanismos formais e atividades que auxiliassem a construção e consolidação dos relacionamentos. Os resultados desse estudo são divergentes da proposta deste projeto de tese, o qual pressupõe que à medida que amadurecem os RIOS em uma CS, diminui o uso de mecanismos formais de governança e mecanismos informais são necessários já que as relações se tornam mais próximas e colaborativas (VAROUTSA; SCAPENS, 2015).

Analisando-se os mecanismos do grupo denominado **Mecanismos de Controle**, no Quadro 3 são apresentadas duas dimensões (i) contratos e sanções e (ii) controle formal de processos. O contrato destaca-se na primeira dimensão como um importante mecanismo formal de governança que as organizações podem utilizar para lidar com a interdependência (BRITO; MIGUEL, 2017). Ele especifica promessas e obrigações para executar ações específicas no futuro (POPPO; ZENGER, 2002). Porém, os contratos são incompletos, pois não são capazes de antecipar possíveis eventos, contingências, comportamentos ou ações dos partícipes de um RIO. Ainda, podem indicar uma falta de confiança, o que é prejudicial para os RIOS cooperativos (CAO; LUMINEAU, 2015).

O controle formal de processos é composto por mecanismos que visam o desenvolvimento de atividades, muitas vezes com a utilização de normas e sistemas de controle, e até mesmo ferramentas para o monitoramento do comportamento dos membros de uma CS (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SÁNCHEZ-PÉREZ, 2010; GELDERMAN; SEMEIJN; BRUIJN, 2015).

**Quadro 3 - Mecanismos formais de controle**

Definição do Grupo	Dimensões	Mecanismos	Autores
Papéis e outras formas de materiais explícitos e formalizados, que detalham as responsabilidades, normatizam e controlam os relacionamentos interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos, a fim de reduzir o oportunismo e favorecer a geração de resultados econômico-financeiros aos membros.	<b>Contratos e sanções</b>	Contratos Contratos legais Controle contratual	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Cai; Yang; Hu (2009) Datta; Roy (2013) Gelderman; Semeijn; Bruijn (2015) Huang; Cheng; Chun-Yen Tseng (2014) Ke; Cui; Govindan; Zavadskas (2015) Liu; Luo; Liu (2009) Lumineau; Henderson (2012) Luo; Liu; Zhang; Huang (2011) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Venus Lun; Lai; Wong; Cheng (2015) Wiengarten; Pagell; Fynes (2013) Yang; Wacker; Sheu (2012)
		Sanções	Wiengarten; Pagell; Fynes (2013)
	<b>Controle formal de processos</b>	Monitoramento	Heide; Kumar; Wathne (2014) Hernández-Espallardo; Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez (2010) Wiengarten; Pagell; Fynes (2013)
		Sistemas de controle	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Wang; Wei (2007)
		Controles hierárquicos	Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015)
		Procedimentos de certificação	Lin; Oh; Liu; Hsu (2016)

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão sistemática (2016-2018).

No grupo mecanismos formais de controle, o mecanismo que mais se destacou nos artigos pesquisados foi o contrato. Dos 21 artigos analisados 13 o apresentavam com distintas denominações. A utilização do contrato legal é explicada na literatura de governança interorganizacional, já que para ambas as partes de uma díade essa prática reduz a incerteza associada a dependência do outro partícipe por recursos críticos (CAI; YANG; HU, 2009). Além disso, especifica os procedimentos de acompanhamento e sanções em caso de descumprimento de alguma regra, e determina os resultados que devem ser entregues (POPPO; ZENGER, 2002).

Lumineau e Henderson (2012) descrevem que os contratos formais podem apresentar papéis e responsabilidades detalhados a serem executados e geralmente se detém em dois aspectos de um relacionamento entre comprador-fornecedor: controle e coordenação. A governança por meio de controle contratual abrange sanções e penalidades, as partes são mais propensas a usar ameaças, argumentos persuasivos e/ou punições, que suportam os pressupostos de uma negociação competitiva. Já a governança contratual baseada na coordenação, incentiva a comunicação e compartilhamento de informação entre o comprador e o fornecedor, e, assim, facilita a convergência das expectativas (LUMINEAU; HENDERSON, 2012; LAVIKKA; SMEDS; JAATINEN, 2015).

Huang, Cheng e Chun-Yen Tseng (2014), por meio de uma pesquisa quantitativa (amostra de 106 empresas de Taiwan de diversos setores) mediram o controle formal a fim de refletir o nível de formalidade no contrato: (i) um conjunto de regras criadas para o relacionamento entre comprador-vendedor, (ii) um acordo específico, bem detalhado com o cliente; e, (iii) acordos formais que detalharam as obrigações do comprador e do vendedor. Os resultados refinaram a relação positiva entre o controle formal, descrito como uma condição básica para usar contratos explícitos para reduzir os custos de transação decorrentes dos comportamentos oportunistas dos parceiros do RIO e desempenho corporativo.

Em relação ao controle formal de processos, Heide, Kumar e Wathne (2014), por meio de uma pesquisa quantitativa, através de dois estudos diferentes na indústria do vestuário dos EUA (497 respondentes de uma *survey* - duas díades: compradores e fornecedores; e, fabricantes e varejistas), verificaram que o efeito de monitoramento e normas sobre os resultados do relacionamento (oportunismo do fornecedor e o desempenho) eram dependentes do contexto de *sourcing* mais amplo no qual os mecanismos eram implantados. Em geral, os resultados destacaram a importância de se considerar: os (i) mecanismos de governança, (ii) o contexto em que estão implantados, e (iii) as interações entre eles. De modo amplo, a pesquisa mostrou que os mecanismos de governança de uma empresa são capazes de tanto gerar ordem (suprimir o oportunismo) quanto de produzir ganhos (reforçar o desempenho). Na subseção 2.3.2 apresentam-se os mecanismos informais de governança analisados na RSL.

### **2.3.2 Mecanismos Informais**

Os mecanismos de governança informais são caracterizados por relações, em vez de estruturas burocráticas (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; TACHIZAWA; ALVAREZ-GIL; MONTES-SANCHO, 2015; TACHIZAWA; WONG, 2015). São baseados no controle social e na confiança, podendo influenciar o comportamento dos membros das organizações de um RIO (TACHIZAWA; WONG, 2015). Esta categoria inclui valores, cultura e normas sociais (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010), bem como mecanismos de incentivos como reputação, acesso a mercados e recursos críticos e troca de conhecimento (DATTA; ROY, 2013), entre outros.

Os principais mecanismos de governança informais descritos na RSL com os 19 artigos<sup>2</sup> foram divididos em 3 grupos: Mecanismos de Coordenação e Controle (Quadro 4), Mecanismos de Cooperação (Quadro 5) e Mecanismos Sociais (Quadro 6).

**Quadro 4 - Mecanismos informais de coordenação e de controle**

Definição do Grupo	Dimensão	Mecanismos	Autores
Estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um relacionamento interorganizacional em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de compartilhar expectativas de comportamentos e de socialização, a fim de proporcionar desempenho relacional superior aos membros.	<b>Práticas de coordenação</b>	Coordenação processual	Lavikka; Smeds; Jaatinen (2015) Wiengarten; Pagell; Fynes (2013)
	<b>Normas relacionais</b>	Normas sociais	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Gelderman; Semeijn; Bruijn (2015) Huang; Cheng; Chun-Yen Tseng (2014) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Tachizawa; Wong (2015)
		Normas de solidariedade	Heide; Kumar; Wathne (2014) Liu; Luo; Liu (2009) Lumineau; Henderson (2012)
		Controle social / relacional	Huang; Cheng; Chun-Yen Tseng (2014) Luo; Liu; Zhang; Huang (2011) Tachizawa; Wong (2015)
		Adaptação relacional (controle) / flexibilidade	Lumineau; Henderson (2012) Yang; Wacker; Sheu (2012)

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão sistemática (2016-2018).

No Quadro 4 apresenta-se o primeiro grupo de mecanismos de governança informais: **Mecanismos de Coordenação e Controle**, com as dimensões (i) práticas de coordenação e (ii) normas relacionais e suas subdivisões de mecanismos. O controle informal, também conhecido como controle social e governança relacional, é essencialmente baseado em mecanismos de autorregulação, isto é, mecanismos que estão relacionados a sistemas informais que influenciam os RIOs (OUCHI, 1979). Algumas pesquisas, como a de Luo et al. (2011) tratam de controle. No caso apontado, a nomenclatura utilizada foi controle relacional, que engloba as normas relacionais (expectativas compartilhadas sobre o comportamento entre comprador-fornecedor) e de socialização interpessoal (laços pessoais entre os altos executivos do comprador e do fornecedor).

A coordenação é apresentada em diversos estudos, como exemplo, Lavikka, Smeds e Jaatinen (2015) que consideram coordenação processual a atividade que visa coordenar o trabalho colaborativo entre as partes de uma CS após a assinatura de um contrato. O objetivo dos autores foi analisar a coordenação de CS em projetos complexos da indústria de construção. Um estudo de caso qualitativo comparativo da coordenação do trabalho colaborativo em dois diferentes projetos na construção hospitalar dos EUA foi conduzido.

<sup>2</sup> Os artigos de Wathne e Heide (2004) e de Lin, Oh, Liu e Hsu (2016) não possuíam mecanismos informais.

Os resultados apontaram que dependendo do tipo de contrato, o tempo e a extensão da coordenação processual diferem durante os projetos. No entanto, independente do tipo de contrato, os mecanismos informais de coordenação utilizados (no processo decisório colaborativo em reuniões, para buscar objetivos compartilhados entre os partícipes da cadeia) eram necessários ao longo dos projetos. As conclusões revelaram como a coordenação processual (informal) complementa com sucesso a coordenação contratual (formal) em dois projetos diferentes (LAVIKKA; SMEDS; JAATINEN, 2015).

O Quadro 5 descreve o grupo **Mecanismos de Cooperação**, composto pela dimensão comprometimento, confiança e ações conjuntas. Agruparam-se os mecanismos que tratavam de aspectos como a forma que ocorre a cooperação entre os participantes, trocas relacionais e atividades realizadas em conjunto.

**Quadro 5 - Mecanismos informais de cooperação**

Definição do Grupo	Dimensão	Mecanismos	Autores
Estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um relacionamento interorganizacional em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de promover a ação conjunta cooperativa dos membros, a fim de obter desempenho relacional superior e resultados mútuos.	<b>Comprometimento, confiança e ações conjuntas</b>	Aceitação e comprometimento dos parceiros de negócios Comprometimento	Venus Lun; Lai; Wong; Cheng (2015) Wang; Wei (2007)
		Confiança	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Datta; Roy (2013) Huang; Cheng; Chun-Yen Tseng (2014) Ke; Cui; Govindan; Zavadskas (2015) Liu; Luo; Liu (2009) Tachizawa; Wong (2015) Wang; Wei (2007)
		Troca de informações Comunicação	Cai; Yang; Hu (2009) Datta; Roy (2013) Liu; Luo; Liu (2009) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Tachizawa; Wong (2015) Yang; Wacker; Sheu (2012)
		Compartilhamento de conhecimento	Datta; Roy (2013) Hernández-Espallardo; Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez (2010)
		Participação conjunta	Cai; Yang; Hu (2009) Liu; Luo; Liu (2009) Lumineau; Henderson (2012)
		Resolução conjunta de problemas	Cai; Yang; Hu (2009) Wang; Wei (2007) Yang; Wacker; Sheu (2012)
		Colaboração entre comprador-fornecedor	Gimenez; Sierra (2013) Yang; Wacker; Sheu (2012)

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão sistemática (2016-2018).

A cooperação pode ser definida especialmente como uma junção de esforços conjuntos para o desempenho e planejamento dos membros de um RIO (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Gulati e Sytch (2007) descrevem que a cooperação é reforçada através da ação conjunta, tornando-se dessa forma um importante elemento de relações de troca bem sucedidas. Para Morgan e Hunt (1994) a cooperação é influenciada diretamente pelo comprometimento do relacionamento e pela confiança. Por sua vez, a confiança refere-se à convicção na integridade do parceiro, credibilidade e benevolência em uma relação de troca que é permeada pelo risco e incertezas (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; DAS; TENG, 1998).

Cabe ressaltar que após eventos negativos no RIO, como uma violação de confiança, os relacionamentos em que a comunicação é utilizada para fomentar a cooperação estão associados a um nível maior de benevolência, integridade e maior disposição para conciliar e aceitar riscos relacionados ao comportamento dos demais membros da CS. De acordo com o estudo de Iwai e Azevedo (2016) esses achados sugerem que RIOS baseados em soluções motivacionais (considerando o mecanismo informal comunicação) são capazes de se recuperar de eventos negativos com mais facilidade do que aqueles baseados em soluções estruturais (entende-se aqui incentivos econômicos).

Um parceiro comprometido com o relacionamento vai cooperar com o outro em prol do bom funcionamento da relação. Nyaga, Whipple e Lynch (2010) reforçam a importância dos esforços conjuntos nas relações colaborativas e destacam que seu impacto é direto e positivamente relacionado à confiança. Trabalhar em equipe, conduzir planejamentos e decisões conjuntas são ações que constroem a confiança no RIO e tais atividades participativas demonstram que os membros estão buscando o melhor interesse do outro e considerando seu bem estar (ganhos mútuos). Além disso, os autores apontam que o efeito do compartilhamento de informações é mais forte para os fornecedores do que para as empresas compradoras, porém quando um comprador compartilha informações importantes ele sinaliza seu comprometimento e incentiva o parceiro da mesma forma a se comprometer.

Como exemplos de estudos empíricos, ressalta-se a pesquisa de natureza quantitativa de Ke et al. (2015), o qual utiliza-se de projetos de Engenharia, Compras e Construção, para compreender o impacto dos mecanismos de governança (formal por meio de contratos e informal por meio da confiança) na cadeia produtiva de construção na China. Como principais resultados identifica-se que a governança contratual tem impacto positivo sobre os projetos no desempenho da CS de construção, mas o impacto sobre o comportamento cooperativo não é significativo; a confiança mostra influência tanto sobre a cooperação quanto sobre o

desempenho; a cooperação tem uma influência positiva significativa sobre o desempenho; e diferentes dimensões de confiança têm impactos diferentes sobre a cooperação e desempenho.

Lumineau e Henderson (2012) analisaram como a governança relacional e contratual interagem e os impactos subsequentes dessa interação sobre os resultados das organizações no contexto da CS. O artigo explica como a experiência relacional (competitiva ou cooperativa), combinada com as diferentes funções de governança contratual (controle e coordenação) influencia a estratégia de negociação em disputas entre compradores e fornecedores. Os achados indicaram que, enquanto o número de cláusulas contratuais de controle aumenta, em média, menor ficavam as estratégias de negociação cooperativas, aumentando a coordenação contratual da governança (LAVIKKA; SMEDS; JAATINEN, 2015). Os resultados sugeriram, em particular, um duplo papel desempenhado pela governança contratual por meio do controle - reduzindo a eficácia da experiência relacional cooperativa, por um lado, mas “definindo as regras de engajamento” (participação conjunta) para a experiência relacional competitiva no outro.

Para finalizar, o Quadro 6 apresenta o grupo **Mecanismos Sociais** e a dimensão denominada de aprendizagem, cultura e valores organizacionais. Valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados de maneira hierárquica, referentes a modelos de comportamentos desejáveis dos membros das empresas, com o objetivo de orientar as organizações e os interesses de indivíduos, do coletivo ou mistos (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

A aprendizagem organizacional é definida como um sistema de ações, agentes, símbolos e processos capazes de transformar informações organizacionais em conhecimento de valor (SCHWANDT, 1993), sendo que o desempenho organizacional afeta a capacidade de a organização aprender e de se adaptar em um ambiente de mudanças (FIOL; LYLES, 1985). A aprendizagem está integrada na rotina dos membros das organizações. É oriunda das relações sociais e é evidenciada na experiência contínua (WEICK; WESTLEY, 2004).

**Quadro 6 - Mecanismos informais sociais**

Definição do Grupo	Dimensão	Mecanismos	Autores
Estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um relacionamento interorganizacional em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de promover a interação das relações sociais (compartilhamento cultura e valores) a fim de desenvolver a aprendizagem entre as organizações e a obtenção de desempenho relacional superior aos membros.	<b>Aprendizagem, cultura e valores organizacionais</b>	Aprendizagem	Hernández-Espallardo; Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez (2010)
		Compartilhamento de cultura (valores)	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Gelderman; Semeijn; Bruijn (2015) Huang; Cheng; Chun-Yen Tseng (2014) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Tachizawa; Wong (2015)
		Reputação	Datta; Roy (2013)
		Laços sociais entre os participantes	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010)
		Reforço social no relacionamento	Hernández-Espallardo; Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez (2010)

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão sistemática (2016-2018).

O último grupo de Mecanismos Sociais, pode ser exemplificado por Gelderman, Semeijn e Bruijn (2015), que por meio de um estudo de caso qualitativo realizado sobre o processo de contratação de serviços de profissionais de tecnologia da informação nos Países Baixos, examinou as mudanças das especificações de serviço ao longo do tempo da ProRail, um serviço público para o transporte ferroviário. O estudo confirmou a assimetria de informação, já que prestadores de serviços têm mais experiência e conhecimento em comparação com a organização compradora. Esta questão foi amenizada através da combinação de governança contratual e relacional. A pesquisa declarou que para além dos contratos, as empresas compradoras são aconselhadas a empregar também a governança relacional, que assume normas e valores compartilhados entre as partes e fornece uma proteção contra comportamentos oportunistas.

Diante do exposto, identifica-se que os mecanismos de governança informais são considerados como um meio para aumentar os investimentos específicos de transação associados com menos monitoramento e barganha (KE et al., 2015). A perspectiva da governança relacional sugere que, ao longo do tempo, compradores e fornecedores adquirem dimensões do RIO, como a satisfação com a relação, que proporcionam normas relacionais mais flexíveis, estabelecimento de participação mais intensa e sentimentos como a solidariedade (HEIDE; KUMAR; WATHNE, 2014).

Após a apresentação da abordagem teórica e dos mecanismos de governança, apresentam-se na subseção 2.4 os modelos de maturidade em CS, suas características e o modelo base escolhido para a tese.

## 2.4 MATURIDADE EM CADEIA DE SUPRIMENTOS

Define-se maturidade como uma medida para avaliar as capacidades de uma empresa em termos de uma determinada área (CUENCA et al., 2013). A evolução de um membro de uma CS ao longo do tempo, bem como a evolução do nível de colaboração entre partícipes dessa cadeia, pode ser demonstrado e medido pelos modelos de maturidade (CUENCA et al., 2013). O modelo de maturidade é uma matriz de práticas que define, para cada área organizacional, o nível de formalidade, sofisticação e inserção de práticas de *ad hoc* a otimização (BITITCI et al., 2015).

Diversos autores do campo de CS demonstraram a existência de relações entre níveis de maturidade e desempenho (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004; ESTAMPE et al., 2013). Schweiger (2015) reforça a ideia de quanto maior a maturidade melhor o desempenho (de negócios). Baseado em modelos da literatura de gestão de compras e suprimentos, o autor aponta que os modelos de maturidade descrevem uma fase final que uma empresa pretende alcançar para ser considerada com desempenho de “classe mundial”. Porém, tal afirmação requer mais pesquisas, considerando-se aspectos contextuais diversos. Exemplo, assimetria de poder entre um grande fornecedor e uma pequena empresa compradora. Nesse caso alguns aspectos de maturidade como integração de fornecedores ou contratos de longo prazo para fixar o nível de preço ótimo seria o que teoricamente considera-se correto, mas na maioria dos casos práticos tal situação é irreal.

Ressalta-se também que a maturidade em CS é baseada no conceito de maturidade de processos, derivado do ciclo de vida dos processos ou estágios claramente definidos, que podem ser gerenciados, medidos e controlados. Níveis mais altos de maturidade nestes processos de negócios irão proporcionar melhor controle dos resultados; melhorar a previsão das metas e custos; maior eficácia em alcançar as metas definidas; e, uma melhor capacidade de propor novas e mais elevadas metas de desempenho (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004). Os modelos de maturidade baseiam-se na descrição de processos que devem ser implementados para que se atinja um nível de excelência que corresponda ao nível máximo de maturidade para que haja a troca de fase (CUENCA et al., 2013). O conceito de maturidade de processos propõe que um processo possui um ciclo de vida que pode ser avaliado pelo grau de sua gestão, medidas e controles auferidos a ele (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004).

Dessa forma, fazendo-se uso de modelos de maturidade em CS descritos na literatura, busca-se assumir que além do amadurecimento da cadeia existe o amadurecimento de relações, especificamente díades comprador-fornecedor, e que para que esses relacionamentos atinjam níveis de excelência, é necessário compreender como a utilização de mecanismos de governança pode auxiliar para que o RIO evolua de fase e gere maiores ganhos relacionais aos partícipes.

Um estudo que trata da natureza da evolução das CSs é dos autores MacCarthy et al. (2016). Eles analisaram como emergem e evoluem as redes de suprimentos e o que molda o seu desenvolvimento e declínio final, com base em estágios do ciclo de vida de uma CS. Definiram as etapas do ciclo de vida de uma cadeia de suprimentos semelhante ao ciclo de vida do produto, composto pelos estágios de: emergência, crescimento, maturidade e declínio. O estágio maduro da cadeia de suprimentos é atingido quando a demanda atinge um nível consistente com um alto grau de certeza e a CS é tipicamente habilitada por processos fortes e confiáveis e pelo uso de tecnologias. Na fase madura, por sua vez, a natureza e a quantidade de mudanças da CS é pequena, pois normalmente trabalha-se em um mercado maduro. Como resultados, o estudo apontou o fato de que diversas são as forças que podem influenciar na configuração, operação e coordenação de uma cadeia ao longo do tempo. Os fatores que de acordo com os autores afetam a evolução da CS são: econômicos, tecnológicos, estruturas regulatórias, a sustentabilidade, fatores políticos e estratégias utilizadas (MACCARTHY et al., 2016).

#### **2.4.1 Modelos de Maturidade em Cadeia de Suprimentos**

O estudo de Schweiger (2015) foi utilizado como base a fim de compreender os modelos de maturidade apresentados na literatura, principalmente relacionados à área de compras e suprimentos e orientados para gestão de maneira geral. O autor analisou cada uma das áreas de avaliação dos modelos de maturidade, bem como as estruturas de gestão de compras e suprimentos, as quais foram listadas e comparadas entre si em uma matriz. Ao fazer isso, foi possível detectar oito áreas principais e 82 indicadores de alta maturidade para compras e suprimentos agrupando os elementos que substancialmente eram similares. Ainda, foi proposto um modelo que visou cobrir os pontos mais importantes para um avanço efetivo da função de compras e suprimentos nas organizações.

Schweiger (2015) analisou 20 modelos de maturidade na área de compras e suprimentos, 18 modelos de maturidade oferecidos por empresas de consultoria e 19 modelos de gestão de compras. De acordo com os dados coletados, o *Purchasing and Supply Management Maturity Framework* (PSM<sup>2</sup>F) (Modelo de Maturidade de Gestão de Compras e Suprimentos) foi concebido como um modelo de gestão que inclui a avaliação e interpretação da maturidade da gestão de compras e suprimentos em empresas, bem como sugestões para a realização das iniciativas de melhoria que devem levar a uma maior sofisticação para esse setor nas organizações. O modelo foi composto por quatro fases: (i) passiva; (ii) independente; (iii) de suporte e (iv) integrada.

A fase passiva é caracterizada pela função de compras como não estratégica para a organização, reativa aos acontecimentos das outras funções, operacional, baseada em medidas de eficiência e pouco interligada com os demais setores. A fase independente caracteriza-se pela adoção de técnicas e práticas de última geração, baseada em redução de custos e medidas de eficiência. A de suporte representa a função que apoia a estratégia competitiva da empresa, nessa fase os fornecedores são considerados recursos cuidadosamente selecionados e motivados, e o mercado, produtos e fornecedores são constantemente monitorados e analisados. Por fim, na integrada a função de compras passa a ser estratégica para a organização, integrada no planejamento estratégico, os colaboradores do setor são treinados, e o desempenho é medido em função da contribuição que o setor proporciona para o sucesso da organização (SCHWEIGER, 2015).

Para chegar ao modelo proposto PSM<sup>2</sup>F, Schweiger (2015) partiu do estudo de Wynstra (2010) e estendeu sua pesquisa para outros periódicos e bancos de dados na área de gestão de compras e suprimentos no período de 1984 até 2014. Na tese, com o intuito de explorar os principais modelos de maturidade de maneira específica no contexto de CS e avançar no estudo de Schweiger (2015) de maneira complementar para contribuir com o objeto de análise, procedeu-se uma revisão sistemática da literatura em duas etapas (descritas no Capítulo 3).

Evidenciou-se que existem quatro modelos descritos como base para a elaboração de novos modelos de maturidade: (i) *Business Process Orientation Maturity Model* (BPO) – Modelo da Orientação da Maturidade de Processos do Negócio; (ii) *Supply Chain Operations Reference Model* (SCOR Model) – Modelo de Referência para as Operações da Cadeia de Suprimentos; (iii) *Capability Maturity Model* (CMM) – Modelo de Capacidade da Maturidade; e, (iv) *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) – Modelo Integrado de

Capacidade da Maturidade. A fim de compreender melhor os modelos de maturidade estudados na RSL, segue uma breve explanação de cada um deles.

O *Supply Chain Management Maturity Model (SCMM)* de Lockamy III e McCormack (2004) faz uso de cinco níveis de maturidade para a gestão da cadeia de suprimentos: (i) *Ad hoc* - a CS e as suas práticas são desestruturadas e mal definidas. O desempenho do processo é imprevisível e os custos da GCS são elevados; (ii) *Definido* - os processos básicos da GCS são definidos e documentados. O desempenho do processo é mais previsível e os objetivos são definidos, mas são frequentemente perdidos; (iii) *Linked* - essa fase representa uma ruptura de nível. A cooperação entre empresas, fornecedores e clientes assume a forma de equipes que compartilham medidas e metas a serem atingidas horizontalmente ao longo da CS por meio da GCS; (iv) *Integrado* - a empresa, seus vendedores e fornecedores, utilizam a cooperação no nível do processo. As estruturas organizacionais e as tarefas são baseadas em procedimentos de GCS, com isso, as funções tradicionais, começam a desaparecer por completo. As metas de melhoria de processo são definidas pelas equipes e utiliza-se o mecanismo informal de cooperação - confiança; e, (v) *Estendido* - a competição é baseada em cadeias de suprimentos multifirmas. Confiança, dependência mútua e normas de solidariedade são a “cola” que mantém unidos os elos da CS estendida.

O *Supply Chain Capability Maturity Model S(CM)<sup>2</sup>* dos autores Reyes e Giachetti (2010) possui dois objetivos: (i) proporcionar um modelo para medir o desempenho da CS de operações atuais, e (ii) fornecer um método para a empresa desenvolver um roteiro de melhorias. Para cada nível de maturidade, o modelo define fatores-chave de melhoria e ferramentas apropriadas que a organização pode usar para mover-se para o próximo nível superior de maturidade. A principal contribuição do modelo é a possibilidade de utilizá-lo como uma ferramenta de diagnóstico para determinar o atual nível de maturidade e identificar melhorias para atingir níveis mais elevados.

Srai, Alinaghian e Kirkwood (2013) desenvolveram o *Sustainable SN Maturity Model* – SSN-MM a partir da integração de duas áreas distintas da literatura da gestão de operações: (i) avaliação das capacidades de redes de fornecimento incluindo o desenvolvimento de modelo de maturidade; e, (ii) sistemas industriais sustentáveis. A aplicação do modelo de maturidade em 12 estudos de caso de empresas multinacionais de manufatura internacionais demonstrou a viabilidade e utilidade da abordagem e identificação de fatores potenciais para a sustentabilidade de produção ligada à posição de rede de suprimentos industrial, incluindo o contexto regulamentar e o ponto de vista do consumidor.

Por sua vez, o *Supply Chain Maturity Model Phases* de Varoutsas e Scapens (2015) não é representado por meio de uma figura consolidada como os demais modelos apresentados. Os autores seguiram os pressupostos de Berry et al. (2000) com quatro fases (autônoma, dependência serial, dependência recíproca e dependência mútua). Além disso, utilizaram o modelo de estruturas mínimas de van der Meer-Kooistra e Scapens (2008) composto por quatro dimensões (estruturas econômicas, institucionais, sociais e técnicas), para explorar a governança em RIOs na CS. Os autores focaram não somente nos mecanismos de controle que foram introduzidos no processo, mas na maneira como a organização governava as relações em sua CS. Justificaram a utilização desse modelo por oferecer informações úteis sobre o processo de maturidade, uma vez que combina as questões técnicas envolvidas nos processos de controle com as questões sociais.

Ressalta-se que o modelo *Supply Chain Management Maturity Model (SCMM)*, dos autores Lockamy III e McCormack (2004) foi utilizado como base para dois estudos: de McCormack, Ladeira e Oliveira (2008) e de Söderberg e Bengtsson (2010). Já a pesquisa de Estampe, Lamouri, Paris e Brahim-Djelloul (2013) fez uso dos modelos CMMI, SCOR e Modelo de Pache e Spallanzani (2007), ou seja, esses três artigos citados, não criaram um novo modelo de maturidade. Em síntese, o CMM é orientado a processo, mas não é especificado em relação aos aspectos de colaboração em um contexto interorganizacional. O modelo proposto pelo SCOR é limitado ao aspecto interorganizacional de uma cadeia específica, não ampliando para várias cadeias. E o modelo proposto por Pache e Spalanzani (2007) inclui perspectivas sociais e multi-cadeia (CUENCA et al., 2013).

A fim de sintetizar os modelos de maturidade em cadeias de suprimentos da revisão sistemática realizada, e avançar na pesquisa de Schweiger (2015) (resultados detalhados no Apêndice B) segue o Quadro 7:

**Quadro 7 - Modelos de maturidade em cadeias de suprimentos**

<b>Autores</b>	<b>Modelo base ou novo</b>	<b>Fases de maturidade</b>	<b>Método</b>	<b>Objeto de análise</b>
Lockamy III e McCormack (2004)	Modelo de Maturidade para a Gestão da Cadeia de Suprimentos ( <i>Supply Chain Management Maturity Model - SCMM</i> )	5 fases: <i>Ad hoc</i> ; Definida; <i>Linked</i> ; Integrada; Estendida.	Quantitativo	Relação entre a maturidade do processo da GCS e desempenho.
McCormack, Ladeira e Oliveira (2008)	<i>Performance Measurement Systems</i> (PMS), SCOR e SCMM (Lockamy III; McCormack, 2004)	SCMM (5 fases): <i>Ad hoc</i> ; Definida; <i>Linked</i> ; Integrada; Estendida.	Quantitativo	Níveis de maturidade dos processos em CS de empresas brasileiras e a relação entre a maturidade do processo da CS e seu desempenho.
Reyes e Giachetti (2010)	<i>Supply Chain Capability Maturity Model S(CM)<sup>2</sup></i>	5 fases: Não definida, Definida, Gerenciável, Colaborativa e Orientada.	Método Delphi	Modelo de maturidade da capacidade da CS, destinado a ajudar as empresas mexicanas a avaliar suas operações da cadeia.
Söderberg e Bengtsson (2010)	Replica o SCMM (Lockamy III; McCormack, 2004)	SCMM (5 fases): <i>Ad hoc</i> ; Definida; <i>Linked</i> ; Integrada; Estendida.	Quantitativo	Relação entre a maturidade da GCS, o desempenho da CS e desempenho financeiro das PME's.
Estampe, Lamouri, Paris, Brahim-Djelloul (2013)	CMMI, SCOR e Modelo de Paché e Spallanzani (2007)	Modelo de Paché e Spallanzani (2007) (5 fases) Intra-organizacional; Interorganizacional; Interorganizacional Estendida; Multi-Cadeia; Societal.	Teórico	Análise das características dos diferentes modos de avaliação de desempenho da CS, oferecendo um modelo de assistência para a decisão.
Srai, Alinaghian e Kirkwood (2013)	Modelo de Maturidade de Redes de Suprimentos Sustentáveis ( <i>Sustainable SN Maturity Model - SSN-MM</i> )	5 fases baseadas em Srai e Gregory (2005) e Srai (2009): Acidental / inicial; Repetível; Definida; Gerenciada; Dominada.	Qualitativo	Propõe uma alternativa baseada em modelo de maturidade de processo de medição de carbono na rede de suprimentos.
Varoutsas e Scapens (2015)	Modelo de Fases da Maturidade da Cadeia de Suprimentos – <i>Supply Chain Maturity Model Phases</i>	4 fases baseadas em Berry et al. (2000): Autônoma da firma; Dependência serial; Dependência recíproca; Dependência mútua.	Qualitativo	A unidade de análise é a cadeia de suprimentos: relações entre empresas e relações dentro do grupo de empresas no contexto aeroespacial.

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão sistemática (2016).

Diante do objetivo do presente projeto de tese, identifica-se como modelo a ser utilizado o proposto por Varoutsas e Scapens (2015), principalmente pelo fato dos autores não focarem somente no desempenho da CS, mas sim, enfatizarem a governança das relações. Esse fato o difere dos demais modelos apresentados na revisão (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004; McCORMACK; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008; SÖDERBERG; BENGTTSSON, 2010; ESPAMPE et al., 2013).

O Modelo de Fases da Maturidade da Cadeia de Suprimentos distingue quatro fases: (i) autônoma; (ii) dependência serial; (iii) recíproca e (iv) mútua. Quando a relação é caracterizada como “*arm’s length*”, as empresas focais buscam pelo menor custo para manter os padrões de qualidade. Conforme as relações alteram de fase, diferentes técnicas deverão ser utilizadas (CULLEN; MEIRA, 2010). A fase autônoma da empresa compreende relacionamentos tradicionais baseados no mercado (*traditional arm's length market-based relationships*). É caracterizada pela falta de uma estreita interação e colaboração entre comprador-fornecedor. Os mecanismos de controle realizados pelo comprador concentram-se na medição da quantidade, qualidade e pontualidade de entrega. Tais características são especificadas no contrato e não existem instrumentos específicos ou sofisticados de controle necessários para a gestão deste tipo de relacionamento. Assim, nesta fase inicial, técnicas de contabilidade de gestão tradicionais são adequadas para a gestão dos relacionamentos da CS (CULLEN; MEIRA, 2010).

A segunda fase, a dependência serial, envolve identificar fornecedores preferíveis ou dominantes que são incentivados a investir no RIO e se comprometerem com a CS (BERRY et al., 2000). Pode ser considerada como a fase de “avanço” (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004), uma vez que é o começo de uma relação mais colaborativa. Conseqüentemente, a GCS tem uma intenção mais estratégica. O foco é na redução de fornecedores identificando os mais próximos e relações mais colaborativas podem ser desenvolvidas. Cullen e Meira (2010) apontaram que a maioria dos estudos se concentra na fase de dependência serial, quando um dos parceiros tem o objetivo de controlar o outro, apresentando assimetria de poder (COX, 1999).

Já na dependência recíproca, existe uma crescente compreensão da importância das relações (LAMMING, 1993). Isto leva a uma maior colaboração com os fornecedores preferenciais e o estabelecimento de RIOS estratégicos de longo prazo (LAMBERT; COOPER, 2000). Finalmente, na quarta fase, de dependência mútua, a colaboração com os fornecedores é estabelecida, o foco está no desenvolvimento de uma parceria decorrente de interesses e respeito mútuos (LAMMING, 1993; BERRY et al., 2000). Considerações comportamentais, tais como comprometimento, confiança e reciprocidade, são importantes nesta fase. O foco está no relacionamento com o fornecedor, ao invés do desempenho dele (JOHNSEN; JOHNSEN; LAMMING, 2008).

Varoutsas e Scapens (2015) analisaram o que a administração precisa fazer para reestruturar e gerenciar sua CS. Por meio de um estudo de caso em uma empresa da indústria aeroespacial identificaram uma CS que possuía um parceiro dominante que controlava todos os aspectos críticos da cadeia. A empresa focal apresentava uma hierarquia relativamente estruturada de fornecedores dependentes, que individualmente não apresentavam ameaças para a CS, mas agregavam valor a ela (COX, 1999). Como resultados, o estudo de caso demonstrou como a importância relativa das quatro estruturas mínimas (econômicas, institucionais, sociais e técnicas) mudou ao longo das diferentes fases do Modelo de Fases de Maturidade da CS.

Na sequência, na subseção 2.5, o desenvolvimento das proposições do estudo e o modelo de pesquisa com base no referencial teórico são apresentados.

## 2.5 DESENVOLVIMENTO DAS PROPOSIÇÕES E DE UM MODELO DE MATURIDADE DO RIO ENTRE COMPRADOR-FORNECEDOR

Após a apresentação da base teórico-conceitual utilizada para o embasamento do trabalho, considerando a cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos como contexto, as proposições teóricas são descritas e um modelo de maturidade do RIO comprador-fornecedor é sugerido.

O foco da governança em cadeias de suprimentos é estabelecer mecanismos de governança para reduzir o oportunismo e diminuir os riscos durante os processos (HADAYA; CASSIVI, 2012; LI et al., 2014), bem como elevar os ganhos relacionais para os membros do RIO (DYER; SINGH, 1998). De acordo com esse ponto de vista, a maioria dos recursos críticos requeridos pelas empresas participantes para a geração de lucros acima da média está incorporada em relacionamentos, processos e rotinas interorganizacionais compartilhados (OBAYI et al., 2017).

Conforme apresentado na subseção 2.3, os mecanismos de governança podem ser divididos em formais e informais (LUO et al., 2011; LUMINEAU; HENDERSON, 2012; PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012; TACHIZAWA; WONG, 2015). Em relação à sua utilização em cadeias de suprimentos, pesquisadores defendem visões contrárias sobre a natureza complementar ou substitutiva dos mecanismos de governança.

Enquanto uma corrente de pesquisa define claramente os benefícios da combinação de mecanismos (POPPO; ZENGER, 2002; LIU; LUO; LIU, 2009; HUANG; CHENG; CHUN-YEN TSENG, 2014; CAO; LUMINEAU, 2015; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018), um

segundo viés observa seu caráter substitutivo (LUMINEAU; HENDERSON, 2012), ou mesmo antagônico. No caráter antagônico o controle formal pode minar processos sociais, impedir a formação de confiança, ou mesmo produzir uma situação de desconfiança que, por sua vez, aumenta o oportunismo. De acordo com Wallenburg e Schäffler (2014) a natureza substitutiva implica uma interação disfuncional entre mecanismos informais e formais. Significa que o uso de uma forma de governança torna a outra menos útil ou até mesmo supérflua.

Huang, Cheng e Chun-Yen Tseng (2014) confirmaram a natureza geral complementar de mecanismos de governança formais e informais (a pesquisa considerou o controle formal e o controle social). Os autores revelaram ainda que a confiança, normas e valores sociais compartilhados entre os compradores e vendedores no contexto da CS podem interagir em conjunto com atividades de monitoramento discreto e contratos formais mutuamente adaptáveis a fim de aumentar o desempenho cooperativo.

Outro estudo que defende a perspectiva de complementariedade é a pesquisa de Yang, Wacker e Sheu (2012), que proporcionou uma melhor compreensão sobre a forma como as empresas acompanham suas decisões de terceirização para aumentar a competitividade industrial através das aplicações combinadas de governança contratual e adaptação relacional. Baseado em dados coletados do *Global Manufacturing Research Group* (GMRG) (período de 2007 a 2010), o estudo quantitativo utilizou-se de uma amostra de 969 empresas em 17 países e 22 classificações setoriais. Os resultados indicaram que tanto a governança contratual e a adaptação relacional parecem fornecer garantias eficazes contra riscos, a especificidade dos ativos, e a ambiguidade do desempenho, o que acaba por levar a uma maior competitividade das empresas partícipes do RIO.

Liu, Luo e Liu (2009) corroboraram a visão complementar por meio de uma *survey* com 225 díades (empresas compradoras - distribuidoras e fornecedores - fabricantes) no contexto da indústria de eletrodomésticos da China de 2004 a 2005. Demonstraram em primeiro lugar que, os mecanismos transacionais (contratos e investimentos específicos da transação) e mecanismos relacionais (confiança interorganizacional e normas relacionais) são importantes na redução do oportunismo e melhoram o desempenho no relacionamento entre comprador-fornecedor. Em segundo, os mecanismos transacionais são mais eficazes na redução do oportunismo do que os mecanismos relacionais. Em terceiro, quando os mecanismos transacionais e relacionais são utilizados em conjunto, haverá maiores benefícios em termos de mitigação do oportunismo e melhoria de desempenho do que quando eles são usados separadamente.

Cao e Lumineau (2015) realizaram uma revisão qualitativa e meta-análise da literatura a fim de melhor compreender as relações entre a governança contratual e relacional. Os resultados meta-analíticos de 33.051 RIOs em 149 estudos empíricos indicaram que a governança contratual está positivamente relacionada à governança relacional - confiança e normas relacionais. Os resultados também evidenciaram que os contratos, a confiança e as normas relacionais, em conjunto, melhoram a satisfação e o desempenho de RIOs, e, juntos, reduzem o oportunismo. Esses resultados fornecem fortes evidências para o argumento de complementaridade dos mecanismos de governança contratual-relacionais e seus impactos conjuntos sobre o desempenho. Verificaram também, que as relações mútuas entre governança contratual e relacional são moderadas pelos ambientes institucionais, o tipo de RIO, a duração e a construção de medidas para os mecanismos de governança.

Adota-se no estudo, portanto, a ideia de complementariedade dos mecanismos de governança formais e informais ao longo das fases de maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor. Assim, propõe-se que existe uma relação complementar entre os mecanismos de governança e a geração de ganhos relacionais em cadeias de suprimentos.

**Proposição 1: O uso complementar dos mecanismos formais e informais de governança contribui para a geração de ganhos relacionais em relacionamentos comprador-fornecedor.**

Em relação à maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos, os modelos de maturidade são ferramentas para determinar o estágio de maturidade de uma empresa, estabelecendo as metas para o próximo nível que se deseja alcançar, e, por consequência, melhorar o desempenho (operacional, financeiro, relacional) das organizações (McCORMACK; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008). Com base nessa lógica, optou-se no estudo pelo *Supply Chain Maturity Model Phases* de Varoutsas e Scapens (2015) (detalhes na subseção 2.4).

O Modelo de Fases da Maturidade da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Maturity Model Phases*) distingue quatro fases: (i) autônoma; (ii) dependência serial; (iii) recíproca e (iv) mútua. Os pressupostos do estudo de Varoutsas e Scapens (2015) afirmam que à medida que uma cadeia de suprimentos passa pelas diferentes fases do modelo de maturidade, as necessidades de mecanismos de governança mudam. Nas fases iniciais, particularmente na fase autônoma, a governança dos RIOs terá um foco amplamente econômico, com base em mecanismos formais e informais de controle e coordenação. Em contraste, nas fases posteriores, onde os relacionamentos se tornam mais próximos e a colaboração mais intensa, tanto em

termos das organizações participantes quanto dos indivíduos envolvidos, é improvável que somente os mecanismos formais (ênfase nos fatores econômicos) sejam suficientes. Nas fases recíproca e mútua, haverá predominância dos mecanismos informais de governança.

O estudo de Varoutsas e Scapens (2015) aponta para o uso combinado dos mecanismos de governança, bem como descreve que o uso de mecanismos formais diminui à medida que o RIO amadurece por meio da evolução das fases do modelo de maturidade. A pesquisa demonstrou que conforme as relações amadurecem na CS, o uso de mecanismos formais de controle é reduzido, e investe-se mais na colaboração e na confiança. No estudo de 2018, os autores demonstraram que a relação entre confiança e controle mudou ao longo do tempo, especificamente conforme a organização estudada passava pelas diferentes fases de reestruturação da CS. Observaram uma mudança na relação entre confiança/controlado de um dualismo para uma dualidade à medida que a cadeia de suprimentos amadureceu (VAROUTSA; SCAPENS, 2018). Nyaga et al. (2013) reforçam tanto os pressupostos de 2015 quanto de 2018, justificando que conforme os membros se envolvem em intercâmbios na CS, o papel dos fatores relacionais continuarão a crescer, mesmo que essas relações exijam maior governança transacional.

Em resumo, os resultados dos estudos de Varoutsas e Scapens (2015; 2018) evidenciaram que à medida que os RIOS amadurecem na cadeia de suprimentos, diminui o uso de mecanismos formais de controle, e investe-se mais em mecanismos informais de cooperação, como a colaboração e a confiança e em mecanismos informais sociais como a aprendizagem e o reforço social no relacionamento. Assim, com base nos argumentos mencionados, pressupõe-se que existe uma relação entre mecanismos informais de governança e uma maior geração de ganhos relacionais em cadeias de suprimentos.

**Proposição 2: À medida que o relacionamento comprador-fornecedor amadurece, aumenta o uso de mecanismos informais, gerando maiores ganhos relacionais para ambos na cadeia de suprimentos.**

A fim de auxiliar na compreensão de como fatores contextuais podem interferir nos RIOS, o tempo de relacionamento (PALMATIER et al., 2013; CAO; LUMINEAU, 2015), as relações de poder (assimetria de poder) (COX, 1999; NYAGA et al., 2013; BRITO; MIGUEL, 2017) e incerteza na demanda (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012) são considerados na análise de dados e na discussão dos resultados da tese.

O tempo de relacionamento que uma empresa compradora mantém com seus fornecedores é um fator importante para o entendimento dos RIOs (POPPO; ZHOU; RYU, 2008; CAO; LUMINEAU, 2015). A literatura sugere que o tempo dos RIOs pode moderar a interação dos mecanismos de governança. Em particular, a duração do relacionamento pode moderar positivamente as relações mútuas de governança formal e informal por duas razões: (i) quando o tempo do RIO é bastante curto e as normas relacionais não estão bem desenvolvidas, os contratos complementam a governança informal proporcionando confiança para cada parte através da salvaguarda de investimentos específicos de transações e controle do oportunismo (WAGNER; BODE, 2014). À medida que o tempo do relacionamento aumenta, os parceiros podem ter uma melhor compreensão uns dos outros, e os mecanismos informais de confiança são institucionalizados e complementares aos mecanismos formais (CAO; LUMINEAU, 2015); (ii) à medida que os RIOs tornam-se próximos, com maior número de interações, as experiências vão se acumulando e aumenta a utilização de investimentos específicos para o RIO (WAGNER; BODE, 2014). Como resultado, ambas as partes podem ter fortes incentivos para continuar a relação, e o tempo do relacionamento indica uma alta probabilidade de continuidade do RIO (LI et al., 2010).

Dessa forma, a duração do RIO está ligada tanto ao uso de mecanismos formais, como contratos, quanto a mecanismos informais de governança, como a confiança (PALMATIER et al., 2013). Para alguns pesquisadores, a interação de longo prazo melhora a compreensão e a familiaridade entre as partes do RIO, facilitando a inserção de estruturas contratuais (POPPO; ZENGER, 2002). Por outro lado, há os que enfatizam que a proximidade nas relações reduz a necessidade de estruturas formais de governança (GULATI; NICKERSON, 2008).

A assimetria de poder nos relacionamentos em cadeia de suprimentos é uma área importante para a pesquisa, já que as diferenças de poder entre os parceiros são geralmente inevitáveis (NYAGA et al., 2013). A natureza do poder nos RIOs da CS pressupõe uma distribuição assimétrica de poder entre os parceiros devido a diferenças de conhecimento, condições financeiras, tamanho, estrutura do contrato, entre outros. As empresas focais de uma CS podem assumir maior influência, fornecendo estabilidade ou elas podem alavancar sua vantagem de poder às custas de parceiros mais fracos. Assim, a assimetria de poder não significa necessariamente conflito nos RIOs de uma cadeia de suprimentos, mas cria maiores riscos e desafios para o elo mais fraco (NYAGA et al., 2013).

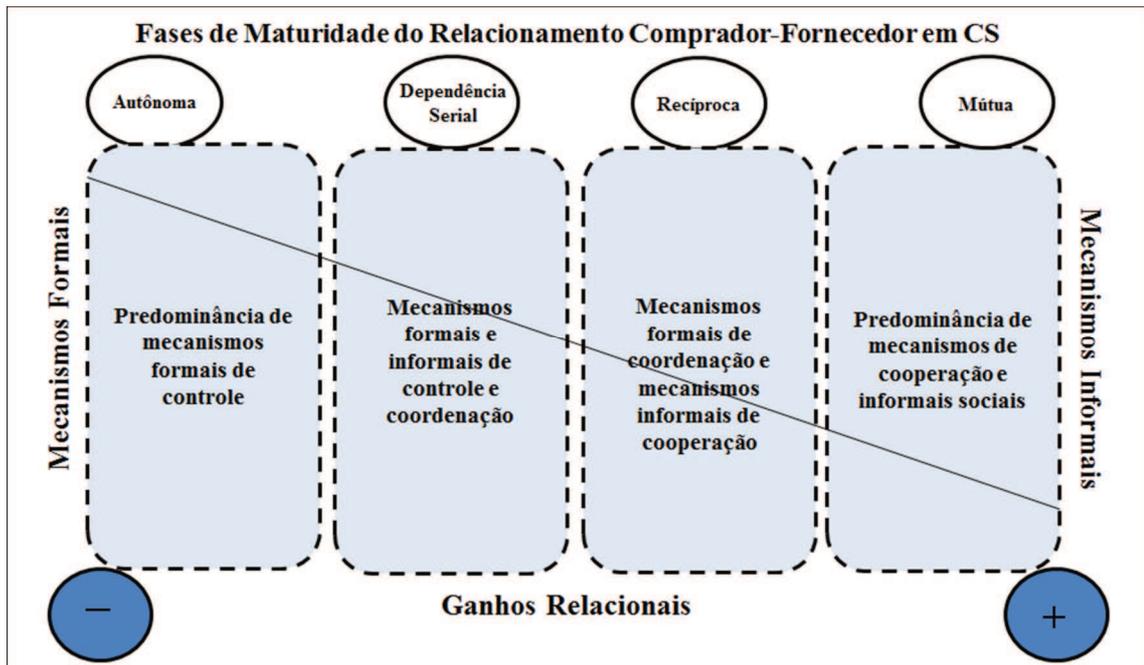
Como a assimetria de poder em RIOs na CS é inevitável, é necessário entender a natureza e os efeitos da estrutura de poder para proporcionar situações de ganha-ganha para todos os parceiros na cadeia (COX, 1999). Brito e Miguel (2017) analisam o valor do relacionamento, a influência da assimetria de poder na governança e na apropriação de valor nas relações colaborativas, tanto do ponto de vista do comprador como do fornecedor. A pesquisa evidenciou que nos contextos de assimetria de poder, o foco dos compradores na apropriação de valor é colocado à frente do desenvolvimento de relacionamento, e, conseqüentemente, limita o potencial de inovação e resultados técnicos na relação de colaboração. Também destacou a importância da apropriação de valor fora da díade na composição do valor total percebido na colaboração. Esses resultados corroboram aos achados da pesquisa de Nyaga et al. (2013), pois em relações assimétricas de poder, os compradores têm menos probabilidade de fazer adaptações para atender às necessidades de seus fornecedores, a menos que essas adaptações (de processo, de produto), sejam realmente necessárias e proporcionem vantagens a eles.

De acordo com Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012) alguns estudos empíricos como Wathne e Heide (2004) e Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) exploram mecanismos formais e informais de governança em condições de incerteza no contexto de CS. Os tipos de incertezas descritos são: políticas, econômicas, sociais, riscos da indústria, entre outras. Na presente pesquisa, utiliza-se a incerteza na demanda, principalmente por se tratar de cadeias de suprimentos sustentáveis de alimentos orgânicos, cujo contexto possui desafios em todos os elos da cadeia, desde a produção até o consumo (TRIENEKENS, 2011; BLANC; KLEDAL, 2012; SILVESTRE, 2015; BORODIN et al., 2016). Assim, com base nos argumentos apresentados, propõe-se que existe uma relação entre fatores contextuais e mecanismos de governança utilizados em cadeias de suprimentos conforme apresentado na Proposição 3.

**Proposição 3: Fatores contextuais tempo de relacionamento, assimetria de poder e incerteza na demanda estão relacionados com o uso de mecanismos formais e informais de governança em relacionamentos comprador-fornecedor.**

Após a identificação e apresentação das proposições do estudo, a Figura 1 propõe um Modelo de maturidade do RIO entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos considerando os mecanismos formais e informais de governança e sua relação com as fases de maturidade de RIOs comprador-fornecedor e a geração de ganhos relacionais.

**Figura 1 - Modelo de maturidade do RIO comprador-fornecedor**



Fonte: elaborada pela autora (2018).

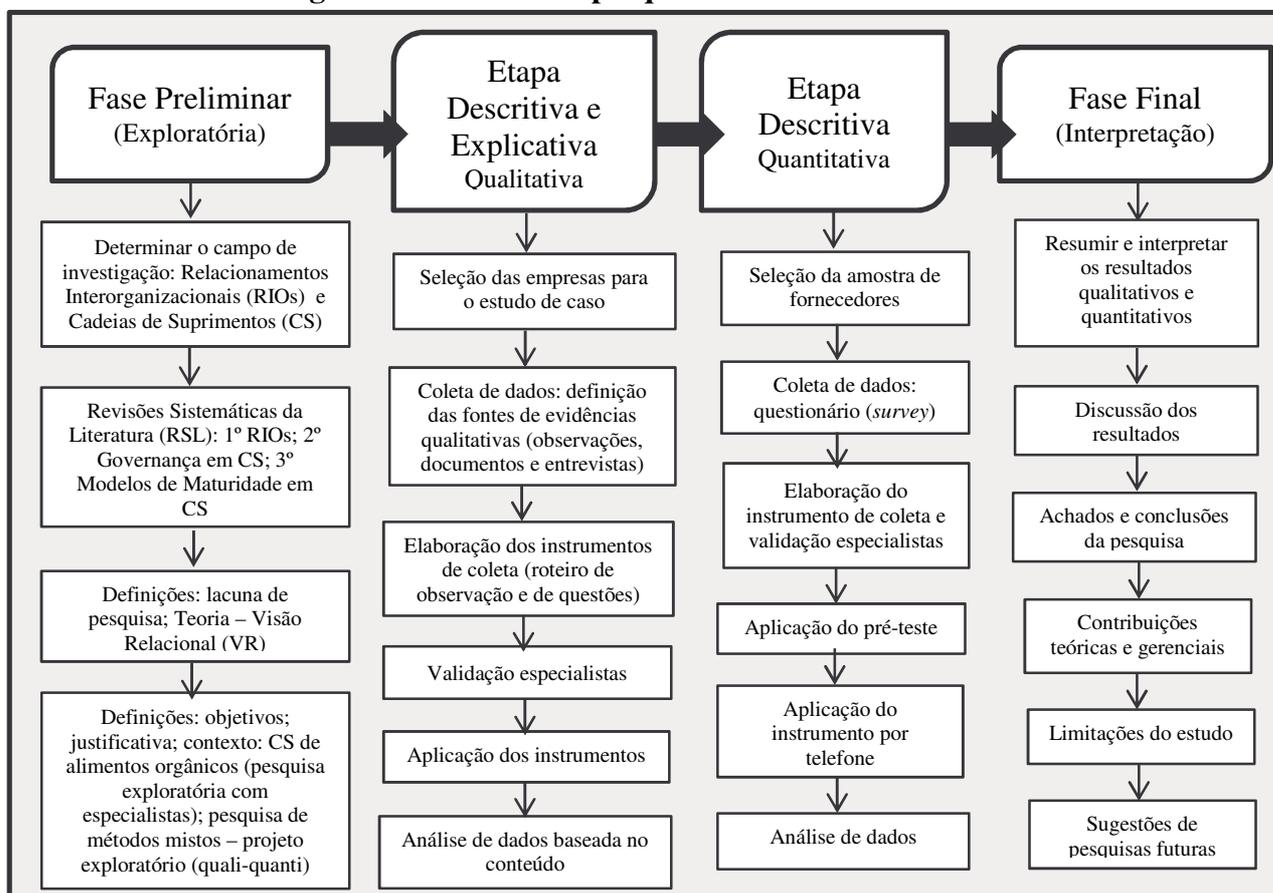
As proposições do trabalho que emergiram da revisão teórica foram analisadas na Etapa Qualitativa. Ainda, tais proposições foram desdobradas em hipóteses e seus resultados utilizados para a construção do instrumento da Etapa Quantitativa conectando a Etapa Qualitativa aos elementos quantitativos subsequentes. O método da etapa qualitativa é apresentado no Capítulo 3, e o método da etapa quantitativa no Capítulo 5.

### 3 MÉTODO ETAPA QUALITATIVA

Para alcançar os objetivos do estudo, utiliza-se a pesquisa de métodos mistos, descrita como aquela que combina elementos de abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa a fim de ampliar e aprofundar o entendimento sobre o fenômeno a ser estudado (JOHNSON; ONWUEGBUZIE; TURNER, p. 123, 2007). O objetivo de métodos mistos é principalmente a integração (ou combinação) dos resultados do estudo quantitativo com os achados qualitativos (MYERS; OETZEL, 2003; CRESWELL; PLANO CLARK, 2011; 2013).

A pesquisa da tese foi dividida em duas fases e duas etapas (Figura 2) com vistas a analisar como o uso de mecanismos de governança influencia na evolução da maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos e na geração de ganhos relacionais aos partícipes. O projeto sequencial exploratório foi o escolhido para a pesquisa de métodos mistos (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013). O propósito deste projeto sequencial exploratório é primeiro explorar qualitativamente estudos de caso e depois testar e refinar os achados qualitativos para uma amostra maior por meio de hipóteses.

**Figura 2 - Desenho da pesquisa de métodos mistos**



Fonte: Elaborada pela autora com base em Mackenzie e Knipe (2006) e Creswell e Plano Clark (2013).

Além de auxiliar o pesquisador a obter dados mais completos acerca do fenômeno a ser estudado, a combinação de métodos e técnicas qualitativas e quantitativas pode promover o avanço da área de ciências sociais e integrar a teoria e a prática já que os dois métodos se complementam (FIELDING; SCHREIER, 2001; SHAH; CORLEY, 2006; MAANEN; SORENSEN; MITCHELL, 2007; VAN DE VEN, 2007). Conforme a Figura 2, a primeira etapa do estudo foi uma exploração qualitativa, composta por estudos de caso em que os dados foram coletados em díades comprador-fornecedor (RIOS Cadeia 1 e RIOS Cadeia 2). A partir dessa exploração inicial, os achados qualitativos foram usados para desenvolver medidas para uma amostra maior coletada com fornecedores (*survey*). Por fim, após a interpretação dos resultados qualitativos e quantitativos, a discussão objetivou ampliar a compreensão sobre em que extensão e em que medidas os resultados quantitativos generalizam ou testam os achados qualitativos (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013).

A seguir são apresentados detalhes sobre a fase preliminar, procedimentos adotados nas etapas qualitativa e quantitativa (Capítulo 5), e, na sequência, a fase final interpretativa.

### 3.1 FASE PRELIMINAR

A fim de uma melhor compreensão da análise de dados e discussões dos resultados, cabe esclarecer os procedimentos realizados na fase preliminar (exploratória) da pesquisa. Após revisões sistemáticas da literatura (RSL) (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; PETTICREW; ROBERTS, 2006; MORANDI; CAMARGO, 2015) com os temas relacionamentos interorganizacionais (RIOS), mecanismos de governança em cadeias de suprimentos e modelos de maturidade em cadeias de suprimentos, identificou-se a lacuna teórica. Não está claro na literatura de relacionamentos entre comprador-fornecedor, considerando-se fatores contextuais de CS, quais mecanismos de governança são utilizados nas diferentes fases de maturidade dos RIOS, a fim de propiciar a geração de ganhos relacionais aos partícipes. Posterior a isso, a questão de pesquisa foi definida, bem como a opção pela teoria da Visão Relacional. Detalhes dos procedimentos metodológicos utilizados nas revisões sistemáticas da literatura da fase preliminar podem ser analisados na íntegra no Apêndice B.

A primeira RSL realizada em 2015, cujos resultados foram apresentados no evento Simpoi 2016 (CISLAGHI, 2016), explorou os RIOS, principalmente no contexto de CS, no período de 2000 a 2015. A segunda RSL, iniciada em julho de 2016 e refinada, durante o ano

de 2018, objetivou explorar como os mecanismos de governança são abordados pelos pesquisadores do campo de CS (CISLAGHI et al., 2018b). A partir dessa RSL, elaboraram-se os Quadros 2, 3, 4, 5 e 6, categorizando os mecanismos em formais e informais, os quais serviram para a análise de dados da pesquisa.

A terceira revisão (dividida em duas etapas realizadas em junho de 2016) teve o intuito de explorar os principais modelos de maturidade de maneira específica no contexto das CS e avançar no estudo de Schweiger (2015). Após a análise dos artigos finais, quatro modelos foram identificados e o *Supply Chain Maturity Model Phases* de Varoutsas e Scapens (2015) foi o escolhido para a tese com base nas 4 (quatro) fases de maturidade descritas por Berry et al. (2000): autônoma da firma; dependência serial; dependência recíproca e dependência mútua. Apesar do modelo não se apresentar em forma de figura (somente descrição de fases), revelou-se em uma oportunidade para que se desenvolvesse um modelo próprio para a pesquisa considerando a maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor e não da cadeia como um todo (Figura 1).

Uma vez definido o campo empírico, outra parte preliminar às Etapas qualitativa e quantitativa foi realizada. Buscaram-se dados, de maneira exploratória, para uma melhor compreensão do setor de alimentos orgânicos no país e no mundo. A coleta de dados foi conduzida de julho a dezembro de 2017 por meio de entrevistas com dez especialistas (de maneira pessoal e por *Skype*). Informações completas estão disponíveis no Quadro 8.

**Quadro 8 - Codificação dos entrevistados na fase exploratória campo empírico**

Cód.	Data e duração da entrevista		Modo	Posição/cargo	Experiências
E1	13/07/17	01h23min	Pessoal	Pesquisador	Experiência na área de Agronomia (Fitotecnia). Trabalhou na EMATER/RS (2014-2016). Professor do IFRS Campus Bento Gonçalves/RS.
E2	20/07/17	43min	Skype	Pesquisador	Experiência na área de Agronomia (Fertilidade do Solo e Adubação). Trabalhou na Prefeitura Municipal de Vacaria, como Secretário Municipal da Agricultura e Meio Ambiente. Professor do IFRS Campus Vacaria/RS.
E3	1º/08/17	44min	Skype	Técnico em Agropecuária	Experiência de mais de 28 anos com a agricultura orgânica. Trabalhou no CETAP – Passo Fundo/RS (2006-2008/2008-2012 -atual - 2018).
E4	1º/08/17	51min	Skype	Pesquisador	Experiência na área de Administração/Marketing. Professor adjunto do Centro de Gestão Organizacional e do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Ambientais Sustentáveis na UNIVATES – Lajeado/RS.
E5	09/08/17	36min	Skype	Representante de NGO	Experiência de mais de 30 anos com a agricultura orgânica. Coordenador do Centro Ecológico Ipê/RS (2018).

Cód.	Data e duração da entrevista		Modo	Posição/cargo	Experiências
E6	10/08/17	37min	Skype	Pesquisador	Experiência nas áreas de Sociologia e Desenvolvimento Rural. Integrante da equipe de pesquisadores do Observatório de Políticas Públicas para a Agricultura (OPPA). Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (CPDA/UFRRJ).
E7	10/08/17	42min	Pessoal	Extensionista Rural	Experiência na área de Agronomia (Extensão Rural, agricultura familiar). Extensionista rural da EMATER/RS, Brasil. ASCAR/EMATER-RS Bento Gonçalves.
E8	14/08/17	25min	Skype	Pesquisador	Experiência nas áreas de sociologia rural, da alimentação e do desenvolvimento. Foi presidente da SOBER (2011-2013). Consultor de organizações nacionais e internacionais (FAO, WHO, FIDA, CEPAL, CIRAD, RIMISP) e da União Europeia. Professor Associado IV do Departamento de Sociologia e membro permanente dos Programas de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e de Sociologia da UFRGS/RS.
E9	21/08/17	35min	Skype	Representante de NGO	Experiência na área de Agronomia (Agroecologia e Agroindústria). Coordenador Geral do Centro Ecológico Ipê/RS.
E10	06/12/17	01h15min	Pessoal	Representante do MAPA	Presidente na Câmara Temática da Agricultura Orgânica (CTAO) do MAPA e membro da Comissão da Produção Orgânica (CPOrg) de São Paulo 2016-2018 (MAPA).

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O instrumento utilizado era constituído por questões abertas divididas em cinco categorias relacionadas ao desenvolvimento do setor de orgânicos no Brasil e no mundo. Os resultados preliminares da pesquisa exploratória foram apresentados em março de 2018, no Sustainable EurOMA 2018 (CISLAGHI et al., 2018a).

As questões tratavam sobre a **(i) organização do setor** (Ex: Como você vê o desenvolvimento do setor de alimentos orgânicos no Brasil e no mundo?; Ponto de vista do setor: empresas compradoras, poder dos fornecedores, rivalidade entre as empresas, organização do setor (PORTER, 1980)), **(ii) vantagens da produção orgânica** (Ex: Quais as principais diferenças, vantagens e desvantagens do cultivo convencional?; A remuneração do produtor é diferenciada?; O que um produtor precisa fazer para tornar-se apto a praticar a agricultura orgânica?), **(iii) membros partícipes da CS** (Ex: Como usualmente a CS de alimentos orgânicos é constituída? Como o consumidor percebe as diferenças entre um produto da agricultura convencional e de um alimento orgânico?), **(iv) papel das instituições certificadoras** (Ex: Qual o papel das instituições certificadoras na CS de alimentos orgânicos?), e **(v) modelo de governança da cadeia** (Ex: Qual o principal modelo de governança dessa cadeia? Quem é o líder da cadeia?). Os resultados completos acerca do contexto estão descritos no Capítulo 4.

Finalizada a fase preliminar (3.1), avançou-se para a Etapa qualitativa, subseção 3.2 e para a Análise de dados dessa Etapa (Capítulo 4).

### 3.2 ETAPA QUALITATIVA: ESTUDOS DE CASO MÚLTIPLOS

Tendo em vista a problemática de pesquisa, os objetivos propostos para a Etapa qualitativa e os temas pesquisados, como delineamento nessa etapa efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter descritivo e explicativo, por meio de uma metodologia dedutiva (MERRIAN, 2002; FLICK, 2004; FLYVBJERG, 2004). Os métodos qualitativos permitem ao pesquisador descobrir novas variáveis e relações para revelar e compreender processos complexos e para ilustrar a influência do contexto social (SHAH; CORLEY, 2006).

A estratégia utilizada foi o estudo de caso múltiplo (MERRIAN, 1998; 2002; YIN, 2009) do tipo polar (EISENHARDT, 1989). De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), os constructos e os relacionamentos são mais precisamente delineados nos estudos de casos múltiplos, pois é mais fácil determinar definições precisas e níveis adequados de abstração. A lógica da replicação em estudos de casos múltiplos divide-se em: (i) uma replicação literal, ou seja, na pesquisa em questão espera-se encontrar resultados semelhantes entre os RIOS pesquisados e o que a teoria afirma; e, (ii) uma replicação teórica, visando a produzir resultados contrastantes (YIN, 2009). Ainda, por ter uma questão de pesquisa de tipo “como”, utiliza-se uma abordagem de estudo de casos polares (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009). Nesta abordagem o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos por se tratar de um tema que retrata um problema da vida real e um fenômeno complexo, relação da empresa compradora com seus fornecedores e a geração de ganhos relacionais para ambas as partes, envolvendo assim diversas variáveis (YIN, 2009).

Na Etapa qualitativa, utiliza-se a classificação de estudo de caso descritivo, analisando-se o fenômeno dentro do contexto; e, explicativo, contemplando a utilização de mecanismos de governança durante fases de maturidade de relacionamentos entre comprador-fornecedor, com vistas à geração de ganhos relacionais (MERRIAN, 2002; YIN, 2009). Buscaram-se novidades no campo empírico, por meio de novos *insights* teóricos, bem como novos *insights* para a prática gerencial e organizacional, seguindo os pressupostos de Colquitt e George (2011). Ainda buscou-se o refinamento da Visão Relacional que pode enriquecer a compreensão sobre as crenças dos indivíduos e das organizações, atitudes, preferências e práticas (CRANE et al., 2016).

A escolha do método de estudo de caso se justifica pela possibilidade de observação direta no campo (RIOS entre comprador-fornecedor em CS) (SEURING, 2008). O estudo de caso é apropriado para explorar novas áreas e investigar comportamentos sociais e mecanismos informais de governança como a confiança. A tarefa desafiadora desse método é estabelecer a validade externa dos resultados para outros contextos. Por isso, a relevância de se utilizar na presente pesquisa um estudo de caso com distintos tipos de empresas (pequenas, médias e grandes), e, ainda, consolidando os resultados com uma fase quantitativa.

Este método provê evidências ilustrativas dos acontecimentos, de maneira particular quando o campo de análise e a teoria ainda estão em desenvolvimento (SEURING; MÜLLER, 2008). Em relação a isso, consideram-se as etapas propostas por Eisenhardt (1989) no uso de múltiplos casos: (i) passos iniciais (objetivos, problema de pesquisa e possibilidades de constructos iniciais); (ii) seleção dos casos (campo de análise e quantidade do número de casos); (iii) criação de instrumentos para coleta de dados; (iv) entrada no campo; (v) análise dos dados; (vi) formação de pressupostos; (vii) dados coletados relacionados com a literatura (comparações dos dados coletados com a literatura, podendo ser similares ou conflitantes); e, (viii) passos finais (redação do relatório final e considerações).

### **3.2.1 Unidade de Análise e Seleção dos Casos da Etapa Qualitativa**

A unidade de análise está representada pelo relacionamento interorganizacional em díades (empresa compradora e seu fornecedor) em indústrias de alimentos orgânicos (uma agroindústria e uma agropecuária) e seus produtores (fornecedores da principal matéria prima da produção). O relacionamento duplo ou em par (díade) pode ser definido como uma forma de interação entre duas organizações, na qual ambas encontram benefícios nesta relação (WHETTEN, 1981; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Para seleção dos casos, além da indicação de especialistas, os principais critérios utilizados foram o destaque na atuação das empresas compradoras e de seus fornecedores na cadeia de suprimentos sustentável de alimentos orgânicos no Brasil – inovação, desenvolvimento de pesquisas no campo (até mesmo com Centros de Pesquisa internos à organização compradora), e, acima de tudo, respeito à filosofia da produção orgânica.

As díades pesquisadas, compostas por empresas integrantes do contexto de alimentos orgânicos, foram denominadas de RIOs Cadeia 1 (empresa compradora/agroindústria e fornecedores de uva orgânica) e RIOs Cadeia 2 (empresa compradora/agropecuária e fornecedores de frango orgânico), descritas brevemente a seguir e na íntegra no Capítulo 4. Utiliza-se na análise de dados em substituição ao termo fornecedor, o termo produtor, ou seja, compreende-se no estudo fornecedor = produtor.

Nos RIOs da Cadeia 1, a empresa compradora participa de uma das primeiras rotas de turismo rural do Brasil em propriedades orgânicas certificadas, criada em 2016, além de possuir uma Ecofábrica (CANTO et al., 2017). Foi fundada em 1996 e conta com nove colaboradores. Seus produtos são derivados da uva orgânica, como o suco de uva, vinagres e farinhas. Possui aproximadamente 30 produtores, e, destes dez foram os entrevistados. Participam dos RIOs estudados na Cadeia 2 a empresa compradora e seus seis produtores de frango orgânico. A empresa compradora foi criada em 1994 e seus produtos figuram entre as quatro marcas mais conhecidas de orgânicos no país de acordo com primeira pesquisa nacional sobre o perfil do consumidor de orgânicos, divulgada pelo Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável (ORGANIS, 2017).

A quantidade de casos e a variedade de dados coletados foram suficientes na pesquisa para o entendimento do setor, além de fornecer sustentação para a Etapa quantitativa. Se considerar os padrões de comportamento dos RIOs das duas cadeias pesquisadas do setor de alimentos orgânicos, os casos contemplam os critérios de significância para testar as relações, visto que não se busca a generalização analítica dos dados (YIN, 2009). Após a apresentação da unidade de análise e seleção dos casos, seguem detalhes sobre as técnicas de coleta de dados utilizados.

### **3.2.2 Técnica de Coleta de Dados da Etapa Qualitativa**

Com o objetivo de permitir a triangulação dos dados, ou seja, utilização de diferentes tipos de evidências que visam aumentar a validade do estudo (FLICK, 2004; GODOY, 2006; GUION, 2008), a coleta de dados da etapa qualitativa ocorreu por meio de análise documental (Quadro 9), observações nas organizações pesquisadas (Quadro 11) e entrevistas semiestruturadas em profundidade de maneira pessoal (Quadro 12).

O contato com a empresa compradora da Cadeia 1 iniciou-se em janeiro de 2016, e se estendeu ao longo de 2016 e 2017 (até a realização das entrevistas e observações em efetivo) com diversas conversas informais a fim de explicar o objetivo da tese, elaboração de estudos paralelos (alguns artigos foram publicados nesse período) e obtenção da autorização para a realização da coleta de dados final. Não foi exigido nenhum documento formal por parte da empresa compradora para a utilização dos dados coletados. Nos RIOs Cadeia 2, após diversas conversas telefônicas e trocas de e-mails iniciadas em setembro de 2017, a proposta do projeto de tese foi aprovada pelo Conselho da empresa compradora e um termo de compromisso e confidencialidade foi assinado em 09 de novembro de 2017, autorizando que a pesquisadora iniciasse as coletas *in loco*. Cabe ressaltar que as observações e a análise de documentos se mantiveram ao longo de todo o estudo.

Além das fontes primárias, referentes a material interno das organizações pesquisadas, analisaram-se dados secundários disponíveis nos sites das empresas partícipes, sites governamentais, de instituições privadas, entre outros. Alguns exemplos pesquisados foram relacionados à legislação: Lei nº. 10.831, de 23 de dezembro de 2003, a qual dispõe sobre a agricultura orgânica (BRASIL, 2003), Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), que regulamenta a Lei nº. 10.831, Lei nº 13.288, de 16 de maio de 2016 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores. Ainda se analisou o documento do processo de certificação da Ecocert Brasil (2017), o qual apresenta as principais informações referentes ao passo a passo do processo de inspeção e certificação segundo o regulamento nacional.

De maneira específica, a fim de compreender melhor o contexto da produção de suco de uva orgânico, as legislações pertinentes a Vinhos e Bebidas foram pesquisadas. De acordo com o site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2018), a legislação sobre bebidas possui dois segmentos: (i) as normas referentes ao vinho e derivado da uva e do vinho regidos pela Lei nº 7.678, de 08 de novembro de 1988 (BRASIL, 1988), regulamentada pelo Decreto nº 8.198, de 20 de fevereiro de 2014 (BRASIL, 2014a); e, (ii) as normas relativas as demais bebidas em geral regidas pela Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994 (BRASIL, 1994), regulamentada pelo Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009 (BRASIL, 2009a). Além dessas, as bebidas e vinhos e derivados da uva e do vinho possuem padrões complementares instituídos por meio dos Padrões de Identidade e Qualidade - PIQs estabelecidos em Instruções Normativas específicas.

**Quadro 9 - Relação de documentos pesquisados**

<b>Cadeias</b>	<b>Fontes de evidência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Período</b>	
<b>RIOs Cadeia 1</b>	<b>Relatórios internos da empresa compradora</b>	Dados anuais de produção e matéria prima adquirida dos fornecedores de uva orgânica.	Safras de 2016 e de 2017	
		Dados do Diagnóstico realizado pelo Projeto de Extensão Industrial Exportadora/PEIEX desenvolvido pela ApexBrasil.	Finalizado em 2015	
		Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Boas Práticas Agrícolas na Produção de Uvas Orgânicas.	Utilizados desde o início do RIO	
		Manual de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).	Utilizados desde o início do RIO	
		Termo de compromisso de respeito às regras de produção orgânica e o funcionamento do grupo.	Utilizados desde o início do RIO	
		Instrução de Trabalho sobre o Manejo Orgânico – IT 017.	Revisão de 2015	
		Serviço de Controle Interno (SCI) e Laudo de Inspeção Individual Produção Vegetal.	Cópia utilizada pela certificadora nas inspeções	
	<b>Documentos internos dos fornecedores</b>	Caderno de Campo.	Dados de 2016 e 2017 de alguns fornecedores	
		Documento de certificação da Ecocert Brasil.	Certificado de 2016 de um fornecedor	
		Documento do balanço da safra: valores pagos pelo grau da uva, valor do frete, valor do fundo rural.	Dados de 2016 de um fornecedor	
		Fotos.	Registros internos Fornecedor 4	
	<b>RIOs Cadeia 2</b>	<b>Relatórios internos da empresa compradora</b>	Dados anuais de matéria prima adquirida dos fornecedores de frango orgânico.	Dados dos últimos lotes de 2017
			Relatório de ações socioambientais.	Dados até 2015
			Apresentação institucional utilizada para visitas técnicas.	Visita à sede da empresa compradora em 2017
Programação de visita técnica.			Visita à sede da empresa compradora em 2017	
Materiais internos explicativos sobre a filosofia e o método de Agricultura Natural de Mokiti Okada.			Visita à sede da empresa compradora em 2017	
<b>Documentos internos dos fornecedores</b>		Ficha Técnica de Controle do Lote.	Dados de 2017 de alguns fornecedores	
		Registro de Visitas.	Preenchido nas visitas realizadas pela pesquisadora em 2017	
	Ficha de Controle de Veículo.	Verificado no momento do preenchimento pelo técnico nas visitas em 2017		

Fonte: elaborado pela autora (2018).

No roteiro de observações (Quadro 10) analisaram-se, entre outros aspectos, fatores como troca de informações (BORODIN et al., 2016), sinais de conflito (GULATI; SINGH, 1998), confiança (LIU; LUO; LIU, 2009; KE et al., 2015), comprometimento (WANG; WEI, 2007), cooperação (GULATI; SYTCH, 2007) e situações que indiquem a situação atual (continuidade, rompimento, troca de parceiros) do relacionamento comprador-fornecedor (TACHIZAWA; WONG, 2015).

**Quadro 10 - Roteiro de observações**

<b>Autores de base</b>	<b>Situações observadas</b>
Borodin et al. (2016) Datta e Roy (2013) Gulati e Singh (1998) Gulati e Sytch (2007) Ke et al. (2015) Liu, Luo e Liu (2009) Tachizawa e Wong (2015) Wang e Wei (2007)	<u>Empresa compradora e fornecedores</u> Troca de informações, como o tipo de palavras empregadas (termos técnicos da produção de orgânicos), nível de informalidade, conversas paralelas, comentários sobre outras pessoas das organizações envolvidas; Problemas e sinais de conflitos, como indicações de desconforto gerado pela conversa, tipos de atitudes; Confiança, comprometimento e cooperação (entre outros mecanismos de governança que poderão ser identificados) por meio de sinais e indicações; Sinais que indiquem o futuro do RIO.

Fonte: elaborado pela autora com base nas revisões sistemáticas (2016-2017).

Considerando o roteiro apresentado no Quadro 10, as observações diretas, não participantes ocorreram de maneira pessoal, com agendamento prévio. Nos RIOS da Cadeia 1, tanto na empresa compradora, quanto em alguns fornecedores, foram realizadas visitas prévias no ano de 2016, para obter um maior entendimento dos relacionamentos comprador-fornecedor e do setor, e principalmente para verificar a viabilidade do estudo no setor de alimentos orgânicos. Nos RIOS da Cadeia 2, foram realizados três momentos de observações na empresa compradora. Já nos fornecedores em função da distância física, e nos demais partícipes dos RIOS da Cadeia 1, as observações foram realizadas no momento das entrevistas pessoais. O Quadro 11 apresenta a descrição das observações realizadas.

**Quadro 11 - Relação das observações realizadas**

<b>Cadeias</b>	<b>Data</b>	<b>Descrição da ocasião</b>	<b>Participantes</b>
<b>RIOs Cadeia 1</b>	24/11/16	Visita à sede da empresa compradora (visita técnica em todos os setores).	Sócio-proprietário, diretora administrativa e analista comercial interno e exportação.
		Visita à propriedade de fornecedores em Linha Tiradentes – Boa Vista do Sul/RS.	O casal de proprietários. A proprietária (esposa).
		Visita a um possível fornecedor (reunião com o fornecedor para esclarecer alguns pontos para iniciar o RIO) em Linha São Luiz do Araripe/RS.	Fornecedor (futuro) e sócio-proprietário.
	13/09/17	Visita à casa de um fornecedor (entrevista pessoal) em Garibaldi/RS.	O casal de proprietários.
	15/09/17	Visita a casa e propriedade de fornecedores (entrevista pessoal) em Linha Tiradentes – Boa Vista do Sul/RS.	O casal de proprietários.
			O casal de proprietários e a filha que auxilia nas atividades produtivas e administrativas.
			O casal de proprietários e o filho que auxilia nas atividades produtivas e administrativas.
			Um casal e o irmão (proprietários) e um ajudante que auxilia nas atividades produtivas.
	21/09/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Distrito de Tuiuty – Bento Gonçalves/RS.	O proprietário.
	28/09/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Linha Maracanã – Roca Sales/RS.	O casal de proprietários.
Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Linha Vale Sete de Setembro – Coronel Pilar/RS.		O casal de proprietários e o pai do fornecedor que auxilia nas atividades produtivas.	
04/10/17	Reunião-almoço na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com o sócio-proprietário).	Sócio-proprietário e família (esposa e filhos). Ambos são colaboradores da organização.	
09/10/17	Visita a casa e propriedade de fornecedores (entrevista pessoal) em São Jorge/RS.	O casal de proprietários e a filha que auxilia nas atividades administrativas.	
		O casal de proprietários.	

<b>Cadeias</b>	<b>Data</b>	<b>Descrição da ocasião</b>	<b>Participantes</b>
<b>RIOs Cadeia 2</b>	05/12/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Descalvado/SP.	O proprietário, um auxiliar das atividades produtivas e o técnico da empresa compradora.
		Visita a casa e propriedade de fornecedores (entrevista pessoal) em São Pedro/SP.	O casal de proprietários e a filha que auxilia nas atividades produtivas e administrativas e o técnico da empresa compradora.
		Visita a sede da empresa compradora em Ipeúna/SP (somente alguns setores do administrativo – projetos, comercial, qualidade).	O proprietário e o técnico da compradora.
		Reunião na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com o técnico em agropecuária).	Assistente de projetos, secretária de apoio à pesquisa, encarregada da Garantia da Qualidade, assistente administrativo.
	06/12/17	Reunião na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com o diretor industrial).	Técnico em agropecuária.
		Reunião na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com o diretor industrial).	Diretor industrial e assistente administrativo de produção animal.
		Visita técnica a sede da empresa (junto com um grupo, composto por administradores de uma escola e do restaurante da mesma, nutricionistas e chef de cozinha); Visita a fábrica de ração e ao entreposto de ovos.	CEO da empresa compradora, Coordenadora da produção dos ovos, Encarregado de entreposto de ovos; Analistas de qualidade; Técnico em Pesquisa & Desenvolvimento.
		Visita técnica a um integrado de produção de ovos, granja externa à empresa compradora.	Coordenadora da produção dos ovos; casal de proprietários; grupo da escola.
	07/12/17	Almoço na sede da empresa compradora.	Participantes da visita técnica e demais colaboradores da empresa compradora.
		Visita a casa e propriedade de fornecedores (entrevista pessoal) em Corumbataí/SP.	O casal de proprietários e a filha que auxilia nas atividades produtivas e administrativas e o técnico da empresa compradora.
		Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Pirassununga /SP.	O proprietário e o técnico da compradora
		Reunião na sede da empresa (entrevista pessoal).	O casal de proprietários e o técnico da empresa compradora.
		Reunião na sede da empresa (entrevista pessoal com a médica veterinária).	Técnico em agropecuária.
		Confraternização de final de ano do setor comercial (sede da empresa compradora).	Gerente de produção animal.
		Visita à loja e à capela da Igreja Messiânica na sede da empresa compradora em Ipeúna/SP.	Colaboradores ligados ao setor comercial.
		Gerente de produção animal.	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Em relação às entrevistas, nas empresas compradoras os entrevistados foram informantes chaves do nível estratégico e tático (ex: diretor geral, diretor industrial, gerentes, técnicos agrícolas, entre outros) e dos fornecedores os próprios proprietários (família produtora). Nos RIOs da Cadeia 1, os dados foram coletados até que a saturação fosse alcançada, ou seja, quando nenhuma nova percepção estava sendo obtida através de dados adicionais (GREEN; THOROGOOD, 2013). Nos RIOs da Cadeia 2 todos os fornecedores de frango orgânico foram entrevistados. Seguiu-se um protocolo de estudo de caso (Apêndice C) e um roteiro de questões (Apêndices D e E).

O roteiro completo de questões foi composto por 29 perguntas abertas, tanto para as empresas compradoras quanto para seus fornecedores, além de questões introdutórias. Foi dividido em três blocos: (i) fatores contextuais (Ex: tempo do RIO; assimetria de poder; em relação ao setor de orgânicos, fatores como incerteza na demanda, intempéries, riscos relacionais, legislações, certificações); (ii) maturidade do relacionamento (questões sobre fases

da maturidade); e, (iii) governança interorganizacional (mecanismos formais e informais de acordo com as categorias prévias oriundas da RSL realizada).

O roteiro de questões foi validado por seis especialistas (Doutores em Administração; Doutor em Marketing; Mestre em Agricultura e Ambiente; *PhD* em *Agricultural and Food Economics*), pesquisadores e profissionais dos temas: RIOs (relacionamento entre comprador-fornecedor), cadeias de suprimentos (sustentáveis) e projetos no setor de alimentos orgânicos. Realizaram-se conversas por *Skype* e troca de e-mails no período compreendido entre o dia 05 de setembro de 2017 até 12 de setembro de 2017 (exemplo de um dos pareceres conforme Anexo A).

Nos RIOs da Cadeia 1 as entrevistas semiestruturadas em profundidade foram realizadas pessoalmente no período de 13 de setembro de 2017 até 09 de outubro de 2017, totalizando quase dez horas de entrevistas, além de visitas *in loco* a dez produtores localizados em seis municípios do Rio Grande do Sul e visitas à sede da empresa compradora. Os informantes chave foram descritos por códigos, Empresa Compradora = EC e fornecedores = F seguido da ordem de entrevista e da letra inicial da razão social da empresa compradora, exemplo F1E. Detalhes são apresentados no Quadro 12.

**Quadro 12 - Codificação dos entrevistados etapa qualitativa RIOs Cadeia 1**

<b>Cód.</b>	<b>Posição</b>	<b>Data e duração da entrevista</b>		<b>Local da entrevista</b>
*EC1E	Sócio-proprietário (biólogo)	04/10/17	01h23min	Sede da empresa compradora Garibaldi, RS
*F1E	Fornecedor	13/09/17	01h05min	Na casa do produtor Garibaldi, RS
F2E	Fornecedor	15/09/17	29min	Na casa e propriedade do produtor Boa Vista do Sul, RS
F3E	Fornecedor	15/09/17	32min	Na casa e propriedade do produtor Boa Vista do Sul, RS
F4E	Fornecedor	15/09/17	52min	Na casa e propriedade do produtor Boa Vista do Sul, RS
F5E	Fornecedor	21/09/17	01h07min	Na casa e propriedade do produtor Bento Gonçalves, RS
F6E	Fornecedor	28/09/17	51min	Na casa e propriedade do produtor Roca Sales, RS
F7E	Fornecedor	28/09/17	30min	Na casa e propriedade do produtor Coronel Pilar, RS
F8E	Fornecedor	29/09/17	42min	Na casa e propriedade do produtor Boa Vista do Sul, RS
F9E	Fornecedor	09/10/17	01h02min	Na casa e propriedade do produtor São Jorge, RS
F10E	Fornecedor	09/10/17	01h20min	Na casa e propriedade do produtor São Jorge, RS

Fonte: elaborado pela autora (2018).

\*EC = empresa compradora / \*F = fornecedor

Nos RIOS da Cadeia 2 as entrevistas semiestruturadas em profundidade foram realizadas pessoalmente no período de 05 a 07 de dezembro de 2017, totalizando pouco mais de oito horas de entrevistas. Visitaram-se *in loco* os seis produtores localizados em quatro municípios do Estado de São Paulo e ainda realizaram-se visitas à sede da empresa compradora em Ipeúna/SP. Os informantes chave foram descritos por códigos, Empresa Compradora = EC e Fornecedores = F seguido da ordem de entrevista e da letra inicial da razão social da empresa compradora, exemplo F1K. Detalhes são apresentados no Quadro 13:

**Quadro 13 - Codificação dos entrevistados etapa qualitativa RIOS Cadeia 2**

<b>Cód.</b>	<b>Posição</b>	<b>Data e duração da entrevista</b>		<b>Local da entrevista</b>
EC1K	Técnico em Agropecuária	05/12/17	48min	Sede da empresa compradora Ipeúna, SP
EC2K	Diretor Industrial	06/12/17	01h15min	Sede da empresa compradora Ipeúna, SP
EC3K	Técnico em Agropecuária	07/12/17	27min	Sede da empresa compradora Ipeúna, SP
EC4K	Gerente de produção animal	07/12/17	01h04min	Sede da empresa compradora Ipeúna, SP
F1K	Fornecedor	05/12/17	28min	Na casa e propriedade do produtor, Descalvado, SP
F2K	Fornecedor	05/12/17	01h07min	Na casa e propriedade do produtor, São Pedro, SP
F3K	Fornecedor	05/12/17	25min	Na casa e propriedade do produtor, São Pedro, SP
F4K	Fornecedor	07/12/17	30min	Na casa e propriedade do produtor, Corumbataí, SP
F5K	Fornecedor	07/12/17	39min	Na casa e propriedade do produtor, Corumbataí, SP
F6K	Fornecedor	07/12/17	01h18min	Na casa e propriedade do produtor, Pirassununga, SP

Fonte: elaborado pela autora (2018).

A subseção 3.2.3 apresenta as técnicas de análise de dados utilizadas na Etapa qualitativa da pesquisa.

### **3.2.3 Técnica de Análise de Dados da Etapa Qualitativa**

Conforme protocolo do estudo de caso (Apêndice C), a análise de dados contou com múltiplas fontes de evidência, cujo uso desenvolve linhas convergentes de investigação, já que os achados ou conclusões são mais convincentes e acurados se baseados em fontes diferentes de informação (YIN, 2009). De acordo com Merriam (1998) e Godoy (2006), uma análise

qualitativa geralmente pressupõe uma série de eventos, tais como: observações e anotações nas transcrições das entrevistas, comparações, segmentações e categorizações de dados.

Como procedimento de análise dos dados coletados nas múltiplas fontes de evidência utilizou-se a análise de conteúdo seguindo três principais fases para a organização desse modelo de análise: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; e, (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2010).

Na etapa qualitativa, ainda no projeto de tese, a **pré-análise** ocorreu por meio de proposições teóricas que foram geradas e analisadas, relacionadas com o objeto do estudo, para embasar a construção do protocolo do estudo de caso e dos instrumentos de pesquisa qualitativa. Na **exploração do material** utilizaram-se diversas das técnicas específicas de análise de estudo de caso descritas por Yin (2009), como criação de matriz de categorias e disposição de evidências dentro dessas categorias; classificação em tabelas por meio de documento de texto para a primeira codificação (Figura 3) e para o refinamento; utilização de fluxogramas e esquemas gráficos: uma figura síntese foi elaborada para cada grupo de questões, com os resultados das codificações e com as imersões do campo com novas categorias (Figura 4). Por fim, o **tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação** apoiou-se em relatórios elaborados pela pesquisadora, validações de especialistas (discussões dos resultados em eventos, reuniões, troca de e-mails) e verificação pelos participantes (troca de e-mails e reuniões por *skypes* a alguns dos entrevistados).

**Figura 3 - Codificação das entrevistas etapa qualitativa**

Objetivo específico	Objetivo da categoria	Questões	Definição do Grupo	Dimensões	Mecanismos	Autores	Resumo da entrevista	Relato selecionado
						RIOS Cadeia 1 – Entrevistado empresa compradora EC1E		
b) Examinar a influência dos mecanismos formais e informais de governança na geração de ganhos relacionais no relacionamento entre comprador-fornecedor	Identificar os mecanismos de governança utilizados no RIO	<p><u>Mecanismos Formais de Coordenação</u> (i) <u>sistemas de incentivos e investimentos;</u> (ii) <u>procedimentos operacionais formalizados;</u> e, (iii) <u>sistemas de autoridade</u></p> <p>18) Quais são os incentivos que a empresa oferece aos fornecedores? Por que eles foram estabelecidos?</p>	Incentivos formalizados que motivam, direcionam e coordenam ações, atividades e comportamentos dos participantes de um RIO em uma CS, com o objetivo de proporcionar desempenho superior (financeiro, econômico, operacional) aos membros.	Sistemas de incentivos e investimentos	Qualificação e programas de incentivos aos fornecedores	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Datta; Roy (2013) Tachizawa; Alvarez-Gil; Montes-Sancho (2015) Tachizawa; Wong (2015) Wathne; Heide (2004)	Para a empresa compradora, os incentivos são o pagamento do frete, fundo rural e fornecimento das caixas, mesmo que não tenha mencionado que não está pagando para todos os fornecedores.	“Acho que justamente ter o frete, as caixas e o fundo rural é um prêmio que a gente tá dando a eles para que essa relação continue. Então é uma maneira de nós premiarmos eles pelo bem que eles estão fazendo para a gente e assim perpetuar a relação”.

Fonte: elaborada pela autora (2018).

Cada entrevista gravada e posteriormente transcrita em documento de texto foi utilizada para duas análises, dentro dos próprios relacionamentos da cadeia e no cruzamento dos casos (EISENHARDT, 1989; ELLRAM, 1996). Diferenças e semelhanças entre os RIOs das cadeias pesquisadas foram identificadas, as quais foram preservadas até o final das análises.

**Figura 4 - Figura síntese da análise de dados etapa qualitativa**

Mecanismos informais sociais								
Dimensões/ mecanismos	Empresa compradora				Fornecedores			
	EC1K	EC2K	EC3K	EC4K	F1K; F2K; F3K	F4K	F5K	F6K
Aprendizagem, cultura e valores organizacionais								
Compartilhamento de cultura (valores)	Respeito às opiniões dos fornecedores; relação da EC com os valores da agricultura natural preconizada por Mokiti Okada	Valores da agricultura natural preconizada por Mokiti Okada; preocupação com o consumidor, produtor e colaboradores, com a saúde e meio ambiente, com a espiritualidade e bem estar animal	Troca de cultura da produção convencional para a orgânica; sente-se bem com os valores da agricultura natural	Valores da agricultura natural preconizada por Mokiti Okada; preocupação em respeitar o produtor e no entendimento deles na importância da cultura organizacional da EC	Respeito aos princípios da EC	Respeito aos princípios da EC e aos ensinamentos do técnico	Passou a integrar a igreja após relacionamento com a EC	Respeito aos princípios da EC

Fonte: elaborada pela autora (2018).

A fim de estabelecer a validade da coleta dos dados e a confiabilidade da evidência do estudo de caso, alguns princípios descritos por Yin (2009) foram utilizados na pesquisa: (i) triangulação: o uso de diferentes tipos de dados (PATTON; 1987); (ii) base de dados do estudo de caso: uma base de dados aumenta a confiabilidade do estudo de caso (YIN, 2009); e, (iii) encadeamento de evidências (YIN, 2009).

Ainda, foram utilizados critérios como: (i) validade do constructo: por meio da identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos estudados, fazendo uso de múltiplas fontes de evidência (triangulação), encadeamento das mesmas e informantes chave; (ii) validade interna: a qual busca o estabelecimento de relação causal, acreditando-se que determinadas condições levem a outras condições diferenciadas das relações simuladas; (iii) validade externa: busca definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas, por meio da lógica da replicação (literal e teórica), nesse caso busca-se com a pesquisa a generalização analítica, ou seja, os achados dos estudos de caso múltiplos podem ser estendidos a situações fora dos estudos originais, já que há relevância do tema e do setor da pesquisa; e, (iv) confiabilidade: visa a garantir, que, se outro pesquisador, posteriormente, seguir o mesmo procedimento, conforme descrito pelo primeiro, e conduzir o mesmo estudo de caso novamente, deverá obter os mesmos achados e conclusões. Busca-se com isso minimizar os erros e as parciaisidades do estudo (YIN, 2009).

Com o intuito de resumir os procedimentos metodológicos empregados na Etapa 1 da pesquisa qualitativa, a síntese do método está no Apêndice F. A Etapa qualitativa (análises e achados do campo) é apresentada no Capítulo 4 conforme segue e após finalizada, iniciou-se a segunda parte da coleta de dados (método da Etapa quantitativa apresentado no Capítulo 5). A realização de uma *survey* com os produtores de orgânicos no Brasil teve como objetivo confirmar a relação da influência da utilização de mecanismos de governança na geração de ganhos relacionais para o fornecedor no relacionamento entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos. Dessa forma, apresenta-se no Capítulo 4, além da fase preliminar com a apresentação da contextualização e discussões acerca da cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos no Brasil, a análise completa da Etapa qualitativa.

## 4 ANÁLISE DE DADOS DA ETAPA QUALITATIVA

A fim de contextualizar o objeto empírico utilizado na pesquisa, este capítulo apresenta, além da análise de dados da Etapa qualitativa (4.2), um panorama geral sobre o setor de alimentos orgânicos (4.1), por meio de dados extraídos na fase preliminar (pesquisa exploratória de campo de julho a dezembro de 2017) com dez especialistas da área do estudo e dados secundários de relatórios nacionais e internacionais. A análise inicial descreve a organização do setor, o papel dos membros da CS, com ênfase nos tipos de certificação, *insights* sobre governança nessa cadeia (relações de poder) e o movimento da convencionalização, além de outras informações concernentes ao tema e que auxiliarão no melhor entendimento das demais etapas da pesquisa (qualitativa e quantitativa).

### 4.1 A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS NO BRASIL: CONTEXTUALIZAÇÃO E DISCUSSÕES

Importante estabelecer os conceitos que serão utilizados ao longo da análise de dados, como agricultura orgânica e sistema orgânico de produção. Faz-se uso das definições de agricultura orgânica do Relatório *The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2018* e da *International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM)*<sup>3</sup>. A agricultura orgânica representa um sistema agrícola dinâmico e em contínuo desenvolvimento baseado na ciência da agroecologia. Considera-se uma forma de agricultura verdadeiramente sustentável e oferece soluções práticas para enfrentar os principais desafios globais (ARBENZ, 2018). É um sistema de produção que visa sustentar a saúde dos solos, ecossistemas e pessoas. Combina tradição, inovação e ciência para beneficiar o ambiente compartilhado e promover relações justas e uma boa qualidade de vida para todos os envolvidos (IFOAM, 2018).

Cabe apresentar também a definição do sistema orgânico de produção descrita na Lei brasileira nº. 10.831, de 23 de dezembro de 2003:

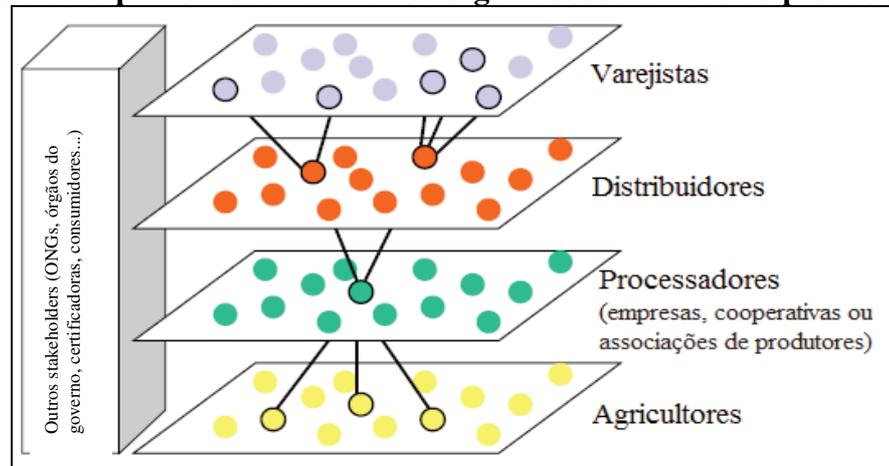
---

<sup>3</sup>IFOAM é uma organização internacional que visa à união de diversos intervenientes para contribuir com o desenvolvimento da agricultura orgânica.

Art. 1º Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente (BRASIL, 2013).

De acordo com a representação da Figura 5, exemplifica-se a cadeia produtiva do setor de alimentos orgânicos:

**Figura 5 - Cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos sob a visão do processador**



Fonte: adaptada de Trienekens, van der Vorst e Verdouw (2014, p. 501).

Considerando-se as relações verticais entre as empresas de transformação e a agricultura, as cadeias produtivas orgânicas apresentam geralmente uma coordenação vertical mais intensa em comparação com as convencionais, o que se deve principalmente à utilização de mecanismos formais de governança, como os contratos de fornecimento e dependência de fatores contextuais externos/institucionais como as certificações internacionais (TRIENEKENS, 2011; CISLAGHI et al., 2018b). A presença da certificação pode ser um grande diferencial, bem com não ter intermediários entre a produção e o elo seguinte. Além disso, a intensa participação das organizações não governamentais (ONGs) também auxilia na organização do setor, conforme descrito na subseção 4.1.1 (ORMOND et al., 2002).

#### **4.1.1 Discussões Acerca da Organização do Setor de Alimentos Orgânicos no Brasil**

De acordo com a pesquisa realizada na etapa preliminar da tese com os Especialistas, o desenvolvimento do setor ganhou força em “meados dos anos 80. Nessa época, no Brasil, iniciam-se os movimentos para a produção orgânica. As organizações não governamentais

*(ONGs) foram as principais propulsoras do setor de orgânicos no Brasil” (E9). Em relação as principais formas de inserção no mercado consumidor dos produtos orgânicos, o Entrevistado E1 cita: “(i) feiras; (ii) supermercados; (iii) compras governamentais; (iv) lojas especializadas” (E1), como complemento o E7 afirma que foi por meio de quatro formas principalmente: “(i) empresas e supermercadistas; (ii) empresas de exportação através de mecanismos de Fair Trade, (iii) pequenas e médias empresas ligadas a empreendimentos de economia solidária familiar, e; finalmente, (iv) compras públicas de orgânicos” (E7).*

As principais motivações citadas pelos Especialistas para que os produtores iniciem seus trabalhos com a agricultura orgânica são: *“(i) deixar de usar agrotóxicos; (ii) remuneração acima da produção convencional” (E1). Ainda: “(i) questões filosóficas e (ii) questões financeiras” (E2). Para o Especialista 5: “As motivações não são tão claras, ainda existe uma subjetividade: tem 1 e 2) grana e saúde, principalmente; 3) questão ambiental...gostam do meio ambiente e não querem prejudicar a terra, a água, os peixes. Uma relação com a natureza. Ainda: “4) ideologia, mas de um ponto de vista mais político, de luta contra a sociedade capitalista, ou de luta contra as grandes empresas, e acabam optando por uma solução orgânica. É um conjunto de fatores” (E5).*

Em relação ao papel de liderança na cadeia, nas questões de poder, as opiniões divergem entre os Especialistas. Um dos maiores desafios nos RIOs é manter o equilíbrio das relações de poder (NOOTEBOOM, 1999, COX, 1999). De acordo com o Especialista 3, no setor de orgânicos no Brasil, atualmente: *“o produtor pode estar com um poder um pouco melhor, mas é uma questão da demanda. Conforme a oferta for crescendo, ou seja, aumentando o número de agricultores para as empresas compradoras, elas vão fazer o mesmo jogo que é o jogo do mercado. Vão baixando o preço e impondo mais regras”.*

Para a maioria dos Especialistas, a empresa focal é quem possui mais poder no RIO. Converte com Brito e Miguel (2017) de que para as empresas compradoras, a apropriação de valor é colocado à frente do desenvolvimento de relacionamento, e, conseqüentemente, limita o potencial de inovação e resultados técnicos na relação de colaboração. Os relatos dos Especialistas E6 e E10 reforçam esse ponto de vista: *“a maneira como cada elo enxerga a cadeia é diferente. Se olharmos pela empresa focal compradora, ela tentará organizar os elos, com o mínimo de intermediação possível” (E6). E, “sem dúvida a empresa compradora tem mais poder” (E10).*

No quesito certificação, de acordo com a pesquisa do *Research Institute of Organic Agriculture (FiBL)* sobre normas e regulamentos orgânicos, somente 87 países possuíam regras para a produção de orgânicos em 2017 e 18 estavam em processo de elaboração de legislação

(WILLER; LERNOUD; KEMPER, 2018). Em 2018 o número passou para 93 países e 16 em processo (WILLER; LERNOUD; KEMPER, 2019). No Brasil, as primeiras leis sobre a cultura e a comercialização dos produtos orgânicos foram aprovadas em 2003 (Lei nº. 10.831, de 23 de dezembro de 2003), com regulamentação somente em 2007 (Decreto nº. 6.323, de 27 de dezembro de 2007). E o primeiro Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Planapo) foi lançado em 2013, denominado de Brasil Ecológico, cuja principal missão era articular políticas e ações de incentivo ao cultivo de alimentos orgânicos e com base agroecológica (PORTAL BRASIL, 2018). Isso demonstra o quanto a agricultura orgânica é incipiente no país e o caminho que ainda precisa ser percorrido pelos membros dessa CS.

Apesar disso, em relação à certificação, o Brasil se destaca pelos diversos tipos de certificados, principalmente pelos Sistemas Participativos de Garantia (SPGs), detalhados a seguir. Os certificados são autorizados e regidos por normas técnicas ou legislações específicas de cada país. O produtor de orgânicos precisa seguir padrões ditados pelas empresas certificadoras (BAUER; HEINRICH; SCHÄFER, 2013; IFOAM, 2018) e esse processo demanda comprometimento de toda a cadeia, principalmente das empresas compradoras que buscam garantir que esses regulamentos sejam cumpridos (RAYNOLDS, 2004; GIMENEZ; SIERRA, 2013; VIEIRA et al., 2013).

O processo de certificação no Brasil, de acordo com a Instrução Normativa nº 19, de 28 de maio de 2009, utiliza-se de três mecanismos de certificação: (i) Organização de Controle Social (OCS); (ii) Sistemas Participativos de Garantia (SPGs); e, (iii) Certificação por Auditoria (BRASIL, 2009b). Diante da certificação, o produtor orgânico passa a compor o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos e passa a fazer uso do Certificado de Conformidade Orgânica para operar no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica, que é um documento emitido por organismo de avaliação da conformidade orgânica, credenciado no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

O documento certifica que produtos ou estabelecimentos dos produtores ou comerciais atendem o disposto no regulamento da produção orgânica, estando autorizados a usar o selo do Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica (SisOrg) (Figura 6) (BRASIL, 2009b; BRASIL, 2014b). De acordo com a Instrução Normativa nº 18 de 20 de junho de 2014, “o selo do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica somente poderá ser utilizado nos produtos orgânicos certificados, oriundos de unidades de produção controladas por organismos de avaliação da conformidade credenciados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento” (BRASIL, 2014b).

**Figura 6 - Selos dos produtos orgânicos no Brasil**



Fonte: Mapa (2014).

Em relação aos três mecanismos, a certificação denominada **Organização de Controle Social (OCS)**, é um mecanismo para os pequenos produtores, que pode ser aplicado partindo de fiscalizações entre os mesmos produtores de uma região iniciando com a criação de uma OCS (BRASIL, 2007). O produtor pode vender de forma direta ao consumidor nas feiras de produtos orgânicos (BRASIL, 2009b).

Os **Sistemas Participativos de Garantia (SPGs)** caracterizam-se pela responsabilidade coletiva dos membros do sistema, que podem ser produtores, consumidores, técnicos e demais interessados. Para estar legalizado, um SPG tem que possuir um Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC), que responderá pela emissão do SisOrg (BRASIL, 2007). Um SPG é composto pelos membros do Sistema e por um OPAC, constituindo na sua estrutura organizacional uma Comissão de Avaliação e um Conselho de Recursos, ambos compostos por representantes dos membros de cada SPG (BRASIL, 2009b). De acordo com o Especialista 3 durante a fase exploratória da pesquisa, exemplifica-se que: *“no sul do Brasil, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, a certificação participativa é através da Rede Ecovida de Agroecologia. Ela possui um valor muito mais em conta do que um certificado emitido por uma organização de certificação orgânica”* (E3).

Por fim, a **Certificação por Auditoria** é aquela que compreende os procedimentos realizados por Organismos de Avaliação da Conformidade Orgânica (OACs) credenciadas, nas unidades de produção e comercialização a fim de avaliar e garantir sua conformidade em relação às normas para a produção orgânica (BRASIL, 2009b). Para a pesquisa qualitativa utilizaram-se produtores com Certificação por Auditoria, cujo certificado, na maioria das vezes, é pago pela empresa compradora; na pesquisa quantitativa, além dessa, a Certificação Participativa é utilizada por parte dos entrevistados, e nesse sistema, o certificado é pago pelos próprios produtores. A seguir os principais entraves à produção de alimentos orgânicos no Brasil são apresentados.

#### 4.1.2 Principais Entraves à Produção Orgânica no Brasil

As incertezas que ocorrem na GCS de alimentos orgânicos, como a escassez de matéria prima orgânica e a falta de registro de produtos para as práticas do agronegócio orgânico são fatores que dificultam o crescimento da produção no país (BORODIN et al., 2016). Outros desafios dos pequenos agricultores no acesso às CS de alimentos orgânicos são: (i) restrições de mercado (como requisitos específicos de qualidade e segurança, sistemas de rotulagem); (ii) infra-estruturas deficientes (falta de recursos, logística ineficiente, tecnologia e mão-de-obra); e, (iii) vazios institucionais, particularmente no que se refere a instituições reguladoras (como a legislação e as políticas governamentais) (TRIENEKENS, 2011; BLANC; KLEDAL, 2012; SILVESTRE, 2015).

De acordo com a pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), os principais gargalos apontados pelos entrevistados na pesquisa foram: (i) a carência de diversidade e quantidade de produtos disponíveis no mercado para a utilização na produção orgânica; (ii) comercialização: busca pela diversificação dos canais; (iii) assistência técnica, demonstrando a importância do acompanhamento de entidades, ou da própria empresa compradora; (iv) logística ineficiente; e, (v) certificação (custos, prazos, burocracia).

Considerando-se a comercialização, destaca-se que *“o que se percebe é que os consumidores de orgânicos, quando inteirados da temática são muito mais exigentes do que os consumidores tradicionais”* (E10). Outro desafio *“é o consumidor ter a consciência, mais limpa, mais saudável e isso a gente não tem aqui no Brasil. De maneira geral, quando a renda é menor, pesa muito o valor dos produtos na economia doméstica. Não existe sustentabilidade ambiental se não existir sustentabilidade financeira e social”* (E2).

Nesse âmbito, os relatos dos Especialistas entrevistados convergem com o estudo de Cavalieri, Peri e Banterle (2016), pois o desconhecimento do consumidor é descrito sob vários aspectos, desde **o que é um produto orgânico**: *“o consumidor de produtos orgânicos não sabe ao certo a diferenciação de todas as correntes de agricultura que foram nominadas como orgânicas no Brasil”* (E10), até **questões de valores (preço dos produtos)**: *“há um desconhecimento dos consumidores do porque o valor é acima do convencional, métodos da produção, diferenciais, etc.”* (E1), além da **falta de conhecimento em relação à certificação**: *“falta compreender mais sobre a certificação, entender os modelos e processos”* (E7).

Além disso, a falta de pesquisa na área também é identificada como um entrave ao crescimento sustentável do setor de orgânicos de acordo com os Especialistas entrevistados e corroborando ao Relatório do *The World of Organic Agriculture - Statistics & Emerging Trends 2018* o qual afirma sobre a pouca quantidade de informações disponíveis no país. “Os dados estatísticos no Brasil são pouco confiáveis, porque ainda estamos em um processo de certificação, que é recente” (E10). “Precisa-se de números, e aí se tem um controle. Comunicar as quantidades produzidas e tudo mais” (E1).

Nesse sentido, faltam projetos que supram essa necessidade, em especial do poder público (BLANC; KLEDAL, 2012). O Especialista 5 relata “o que foi conquistado até esse momento foi muito mais ponto da sociedade civil organizada, seja por parte dos agricultores, das famílias dos agricultores, ou das organizações de apoio, as ONGs, as cooperativas, etc., do que pelo poder público”. Complementa que: “o poder público nos últimos anos 5-10 anos estão chegando cada vez mais. Mas ainda falta muito apoio em termos de políticas, investimento, pesquisa. Falta decisão política por parte dos gestores, para que a cultura orgânica possa ser de fato uma alternativa real e viável ao agronegócio” (E5).

Outro fator destacado pelos Entrevistados é a convencionalização. “Essas práticas convencionais do mercado elas têm entrado na área orgânica. A gente vê ela na técnica, na tecnologia da produção, e também nas práticas de mercado” (E5). O Especialista 4 esclarece alguns aspectos importantes: “o que está acontecendo é justamente um fenômeno que a literatura talvez da Sociologia Rural, já trás desde os anos 2000 que é um processo de convencionalização dos alimentos orgânicos”. Com o crescimento do mercado no final da década de 90, já no início de 2000, começa o movimento das grandes corporações se interessarem pelos alimentos orgânicos. Explica que “a virada da chave é quando o Walmart, nos EUA, maior rede de varejo do mundo, que não tem nada de bicho grilo, começa a comercializar alimentos orgânicos na década de 2000”. Uma série de estudos afirma que é um processo natural, como qualquer movimento de resistência de incorporação pelo *mainstream*. Assim, “os alimentos orgânicos passam a se aproximar cada vez mais dos convencionais e ganham o mercado e as formas de comercialização e as cadeias começam a se assemelhar aquelas dos alimentos convencionais” (E4).

Dessa forma, o movimento de convencionalização dos orgânicos e o engajamento civil são tendências atuais e podem influenciar a sustentabilidade da agricultura orgânica (GOLDBERGER, 2011). Apesar de nem todos os pesquisadores concordarem com a tendência da convencionalização, como é o caso do Especialista 10, alguns argumentam que

essa bifurcação do setor em “produtores maiores em escala industrial” e “produtores menores orientados para o estilo de vida” (CONSTANCE; CHOI; LYKE-HO-GLAND, 2008).

#### **4.1.3 Principais Conclusões do Contexto das Cadeias de Suprimentos de Alimentos Orgânicos no Brasil**

Considerando-se os dados analisados na fase preliminar na pesquisa exploratória, as principais conclusões acerca do contexto da CS de alimentos orgânicos é de que *“é um setor muito imbricado em uma série de processos sociais e de relações”* (E6). Além disso, de acordo a legislação que regulamenta a produção orgânica no Brasil e das entrevistas realizadas, o crescimento acelerado do mercado de orgânicos no país, tem afetado o uso dos diferentes mecanismos de governança nas diferentes fases dos RIOs (CISLAGHI et al., 2018a).

Destaca-se a falta do Especialista 9 a respeito do contexto:

Tem o lado negro e o lado bonito da história: que é a questão de proximidade e de relações mais estreitas e que gera toda uma confiança, de relação mútua, mas isso não é para 100% do setor. Tem parte desse setor que o foco é única e exclusivamente financeiro, tratam exatamente como um nicho de mercado a ser explorado. Mesmo com o lado negro é bom que tenham indústrias que queiram mudar isso, porque aí tem o lado legal dessa história. Agricultores que entram na produção orgânica porque tem a demanda de uma determinada empresa que vai bancar os custos de certificação, que não está nem aí para a questão ética, filosófica, social, é pela questão econômica. Depois de alguns anos eles se dão conta que é outra lógica de produzir, outra filosofia, diversificam produção, acabam buscando a certificação da propriedade como um todo, e o interessante é que geralmente são produtores que acabam migrando para o sistema participativo de certificação (E9).

No Brasil são duas principais categorias de produtores de orgânicos: os que participam de CS curtas e os que são membros de CS longas (E4; E6). O primeiro consiste em sistemas agro-alimentares locais, pequenos produtores e famílias que vendem seus produtos em feiras locais. Esta categoria é caracterizada por CS curtas, nas quais produtores e consumidores estão mais conectados. Envolve principalmente pequenos produtores que não têm condições (financeiras, conhecimentos sobre procedimentos técnicos) para utilizar o sistema de Certificação por Auditoria. Para esses produtores é importante fazer parte de uma associação ou cooperativas que possam apoiá-los para comercializar seus produtos que são vendidos como “agroecológicos” por causa da falta do selo de produto orgânico (BLANC; KLEDAL, 2012; CISLAGHI et al., 2018a; SEBRAE, 2018).

A segunda categoria consiste em CS longas, *“um mercado no qual a discussão da qualidade está mais relacionada a valores financeiros”* (E6). Os principais atores são as redes de supermercados, empresas processadoras e grandes e médios agricultores (ORMOND et al.,

2002). Os investimentos realizados por esses atores permitiram o acesso a uma quantidade mais diversificada de produtos orgânicos, *in natura* e processados. Nesta categoria, os organismos de Certificação por Auditoria constituem os atores fundamentais que garantem ao mercado as condições adequadas de alimentos orgânicos através do selo do Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica (SisOrg) (CISLAGHI et al., 2018a).

Ao analisar os Sistemas de Certificação Participativa, pode-se verificar que a governança é feita por algumas entidades que integram e certificam os agricultores usando mecanismos formais e informais de governança (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010). No entanto, as ferramentas mais importantes são as informais (WANG; WEI, 2007). A função de confiança interpessoal e da confiança nos Sistemas Participativos de Garantia (SPGs) é o que garante a sustentabilidade das redes e também das CS (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; DAS; TENG, 1998; HOPPE; VIEIRA; BARCELLOS, 2013).

Por sua vez, quando analisados os órgãos de Certificação por Auditoria, identifica-se que os mesmos têm acesso amplo a todas as regiões produtoras do Brasil. Geralmente, os valores pagos por esse tipo de certificação são altos, o que inviabiliza que o produtor se credite nesse sistema por conta própria. O que geralmente ocorre é o pagamento do certificado pela empresa compradora. No entanto, essa situação fortalece o poder da empresa compradora e reduz a autonomia do produtor. Neste caso, a certificação funciona como um mecanismo de governança formal que contribui para a sustentabilidade da cadeia, mas ao mesmo tempo torna o produtor dependente do comprador (CISLAGHI et al., 2018a).

De maneira resumida, **o panorama geral do setor de alimentos orgânicos no Brasil**, de acordo com os resultados da pesquisa exploratória, apresenta: (i) os produtores se organizando por meio de grupos; com apoio de outros agricultores, das instituições (principalmente das ONGs) e da empresa compradora; (ii) a remuneração é diferenciada da produção convencional (motivação para a continuidade dos negócios); (iii) o processo de certificação representa um importante elemento do RIO, até mesmo atuando como mecanismo de governança formal; (iv) o setor atualmente possui a participação de múltiplos atores, como as ONGs, instituições governamentais e instituições de pesquisa. Cada região do país trabalha com suas parcerias a fim de auxiliar os produtores nas atividades concernentes à produção orgânica (E1). Ainda, se faz necessário: (i) mais pesquisas em e com instituições de ensino; (ii) mais investimentos e incentivos do poder público; e (iii) ampliar o conhecimento da sociedade civil na produção e consumo de produtos orgânicos (E2).

Finalizada a análise da fase preliminar, a análise de dados da Etapa qualitativa é apresentada, bem como as discussões pertinentes.

## 4.2 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

Anterior à análise de dados e discussões dos resultados, são apresentados os dados gerais das empresas focais (compradoras) e fornecedores pesquisados na Etapa Qualitativa e em seguida as análises dos dados relativos aos fatores contextuais tempo de relacionamento, relações de poder nos RIOs (assimetria de poder) e incerteza na demanda. Após, a análise dos mecanismos de governança dos RIOs das Cadeias. E, por fim, uma análise geral sobre os ganhos relacionais de acordo com os pressupostos da Visão Relacional.

### 4.2.1 Análise de Dados Gerais e Fatores Contextuais RIOs Cadeia 1

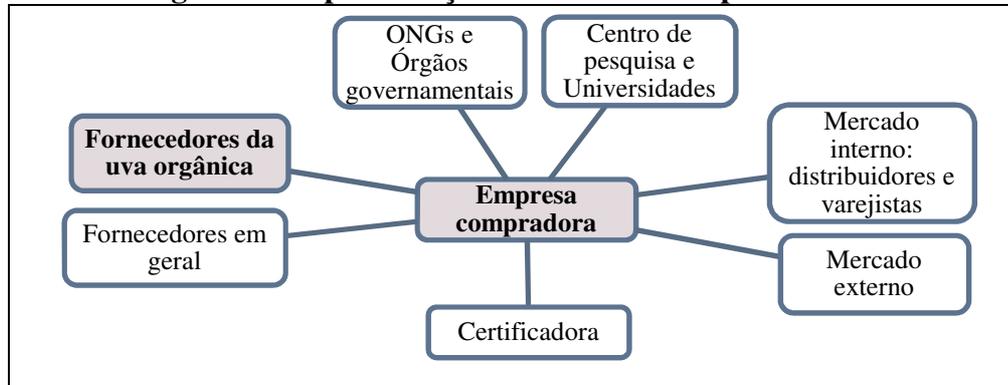
Os partícipes dos RIOs da Cadeia 1 estão inseridos na cadeia produtiva da uva orgânica no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A empresa compradora está localizada no interior do município de Garibaldi/RS e foi criada em 1996, contando com nove colaboradores. Elabora produtos derivados da uva orgânica como o suco de uva integral, vinagres de vinho e balsâmico, farinha de semente de uva e óleo de semente de uva e os comercializa em todo o território nacional e internacionalmente. A utilização da uva de maneira integral, ou seja, de todas as partes da fruta como matéria prima, agrega valor aos produtos e resulta no desenvolvimento de novos produtos (CANTO et al., 2017).

Entre os seus princípios está a preservação do meio ambiente, por isso adota práticas sustentáveis em todas as etapas do processo produtivo. Na elaboração do Planejamento Estratégico, a missão, a visão e os valores da empresa foram definidos, a saber: (i) missão: produzir e comercializar produtos derivados de uva orgânica, com segurança e qualidade, contribuindo para uma vida saudável a todas as pessoas envolvidas no processo, do produtor ao consumidor, sem agredir o meio ambiente; (ii) visão: ser referência nacional em produtos derivados de uva orgânica; e, (iii) valores: sustentabilidade, honestidade, qualidade e integridade.

A empresa compradora possui a sustentabilidade como valor central e a aplica em suas práticas. Os produtos são eco-inovadores, sendo a empresa pioneira no Brasil no processamento de todas as partes da uva, até mesmo os talos são compostados e usados como fertilizante, resultando em desperdício “zero”. Os produtos possuem rastreabilidade e todas as embalagens utilizadas são feitas de materiais reciclados e recicláveis, como o vidro ou papelão. Ainda, a

empresa inovou ecologicamente, sendo primeira no uso de engarrafamento a vácuo (CANTO et al., 2017). A Figura 7 apresenta de maneira simplificada a CS dos RIOS estudados na Cadeia 1:

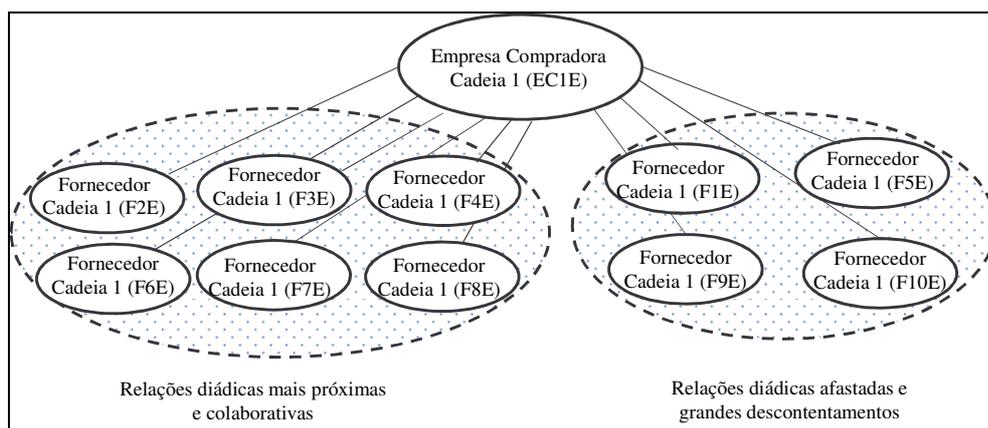
**Figura 7 - Representação da Cadeia de Suprimentos 1**



Fonte: adaptada de Canto et al. (2017, p. 39).

A matéria prima origina-se de aproximadamente 30 produtores que cultivam a uva orgânica no sistema agroecológico de produção<sup>4</sup>, fornecendo em torno de meia tonelada de uva orgânica no total por safra (análise documental empresa compradora - dados do Diagnóstico realizado pelo Projeto de Extensão Industrial Exportadora/PEIEX desenvolvido pela ApexBrasil, 2015). Desses dez foram entrevistados no estudo (Figura 8). Os fornecedores são de diversos municípios do Estado do Rio Grande do Sul, como Boa Vista do Sul, São Jorge, Roca Sales, Vacaria, Garibaldi e Bento Gonçalves.

**Figura 8 - Representação dos relacionamentos comprador-fornecedor na Cadeia 1**



Fonte: adaptada de Wilhelm (2011, p. 665).

<sup>4</sup> Agroecologia é o estudo da agricultura a partir de uma perspectiva ecológica, ou seja, é uma prática agrícola que prioriza a utilização dos recursos naturais com mais consciência, respeitando e mantendo o que a natureza oferece ao longo de todo o processo produtivo - desde o cultivo até a circulação dos produtos. A agroecologia é o modelo de agricultura que mais se aproxima do modelo sustentável de produção de alimentos, sendo que dela fazem parte a agricultura biodinâmica, natural, ecológica, orgânica e os sistemas agroflorestais (MMA, 2005).

Os principais clientes da empresa compradora estão localizados na região Sudeste, predominantemente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. As entidades reguladoras que fiscalizam as atividades desenvolvidas pela empresa são o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e a Ecocert, como entidade privada que faz o controle e a auditoria dos processos de certificação orgânica (CANTO et al., 2017).

Em relação ao fator contextual tempo de relacionamento, dentre as díades pesquisadas, o RIO com maior tempo é com o Fornecedor 8, desde 2002 (mais de 15 anos); seguido dos Fornecedores 2, 3 e 4, desde 2005, dos Fornecedores 9 e 10, desde 2009; Fornecedores 6 e 7, desde 2010; e os Fornecedores 1 e 5 com RIOS mais recentes ( desde 2016), que iniciaram as entregas em 2017. Ao considerar a Figura 8, verifica-se que os Fornecedores com menos tempo de RIO com a empresa compradora possuem relações afastadas, assim como os Fornecedores 9 e 10 que possuem quase dez anos de parceria.

Entretanto, tanto o Fornecedor 1 quanto o 5 possuem larga experiência no cultivo da uva. São produtores que apresentaram durante as entrevistas e observações *in loco* características empreendedoras, e, com isso, a assimetria de poder demonstrou ser menor nesses RIOS. No do caso do Fornecedor 1, apesar de o RIO ser recente, menos de dois anos (iniciou em 2016 e entregou somente duas safras – 2017 e 2018), para o produtor o poder é compartilhado (principalmente nas decisões do processo produtivo). Segundo o entrevistado, tal situação se justifica pela sua experiência de anos na produção de uva, além de que o produtor se considera muito inovador. Por exemplo, inseriu ovelhas para auxiliar na questão de roçar. Esse processo é descrito pela maioria dos entrevistados como um trabalho manual, pesado e desmotivador, visto que não existe produto orgânico autorizado que auxilie (conforme dificuldades apresentadas nos entraves à produção orgânica no Brasil).

A díade do Fornecedor 5 foi rompida há alguns anos e no ano de 2016 foi retomada. Na entrevista o produtor apontou mudanças ocorridas tanto no setor de alimentos orgânicos, em especial da uva (pelo aumento da concorrência entre produtores e entre empresas compradoras), quanto sobre questões relativas à crise enfrentada pela empresa compradora. Diante do exposto ele investiu em práticas de gestão, a fim de melhorar seus resultados, já que houve uma diminuição de incentivos (retirada de incentivos, mencionados na subseção 4.2.2). Destaca que as relações de poder (assimetria) também mudaram ao longo do tempo na cadeia sustentável de alimentos orgânicos “*eu notei uma diferença, eu acho até que foi a questão desse mercado ter dado uma reviravolta, a questão de a indústria voltar a comandar a cadeia dos orgânicos*” (F5).

Explicam-se por meio de situações específicas os casos das díades compostas pelos Fornecedores 9 e 10. Ambos são da mesma localidade (São Jorge-RS), e nesta localidade o grupo de fornecedores possui características diferentes dos demais fornecedores da empresa compradora: são organizados informalmente com intensas normas relacionais (detalhes na subseção 4.2.2), as orientações técnicas e acompanhamento da produção são a cargo de outras entidades e não da empresa compradora (na sua maioria, e com isso, diminuindo a dependência de conhecimento), não concordam com a nova forma de organização da empresa compradora nas questões relativas à remuneração (mudanças ocorridas ao longo do tempo, fator externo crise econômica) e existe uma forte concorrência entre fornecedores na região e entre empresas compradoras (disputas de empresas compradoras pelos fornecedores; com isso gera-se um poder de barganha dos produtores – oferta/demanda e incertezas na demanda – continuidade ou não no fornecimento da matéria prima a empresa compradora).

De maneira geral (detalhado nos mecanismos formais de coordenação - sistemas de autoridade), a assimetria de poder nos RIOs estudados na Cadeia 1 apresenta três pontos de vista: (i) alguns depoimentos convergem com as práticas adotadas pela empresa compradora: *“O ECIE quer qualidade e não quantidade. Nós demos razão a ele, pois tem pessoal em volta que não tá nem aí”* (F4E); (ii) RIOs de poder assimétrico (empresa compradora como organização focal, nos valores pagos e compartilhamento de conhecimento, principalmente): *“Temos que aceitar o que ele faz né”* (F3E); *“As empresas (compradoras) que decidem o quanto vão pagar”* (F5E); e (iii) grupo de fornecedores organizados, buscando diminuir a assimetria de poder e aumento da equidade para os componentes do grupo: *“Não é justo a remuneração diferenciada”* (F10E).

Nesse grupo de Fornecedores, o Fornecedor 9 expressa sua opinião na fala: *“eu não quero ser o melhor, mas se eu falar para ele que vou vender para outro, ele (sócio-proprietário da empresa compradora) vai se rastejar. Eu tenho certeza absoluta”*. Nesse RIO específico, o fornecedor acredita que possui maior poder. Em observação realizada dia 09 de outubro de 2017 à propriedade do Fornecedor 10, diversos termos empregados sinalizaram a insatisfação em relação ao descrito: *“esse ano está todo mundo praticamente revoltado”* (FE10).

As principais incertezas mencionadas pelos entrevistados dos RIOs pesquisados na Cadeia 1 foram em relação à incerteza na demanda, devido a crise vivenciada pela empresa compradora com a queda das vendas nos últimos anos. Esse fator implicou na insegurança da compra da matéria prima (empresa compradora não deixa claro se irá adquirir 100% da produção ou somente parte de cada fornecedor); além da possibilidade de diminuição do valor

pago por quilo da uva (inserção de uma tabela de remuneração); com isso, diversos fornecedores, que até o momento não pensavam em buscar novos compradores, passaram a cogitar a ideia. Somado a esses fatores, a falta de proximidade (contato pessoal, diálogo, treinamentos da empresa compradora com seus fornecedores) provocou descontentamentos em diversas das díades pesquisadas. A seguir a análise dos mecanismos de governança utilizados nos RIOs da Cadeia 1.

#### 4.2.2 Análise dos Mecanismos Formais e Informais de Governança nos RIOs Cadeia 1

Nesta subseção a análise de dados será dividida de acordo com as categorias *a priori* da revisão da literatura, ou seja, para os mecanismos formais de governança serão utilizadas as definições, dimensões e tipos de mecanismos de maneira especificadas dos mecanismos formais de coordenação (Quadro 2) e mecanismos formais de controle (Quadro 3). E, para os informais: mecanismos de coordenação e controle (Quadro 4), mecanismos de cooperação (Quadro 5) e mecanismos sociais (Quadro 6). Cabe destacar que essa parte da análise corresponde às questões de número 18 até 29 para as empresas compradoras (Apêndice D) e de 16 a 29 para os fornecedores (Apêndice E).

Em relação aos **mecanismos formais de coordenação**, foram subdivididos em três dimensões: (i) sistemas de incentivos e investimentos (WATHNE; HEIDE, 2004; DATTA; ROY, 2013; GIMENEZ; SIERRA, 2013); (ii) procedimentos operacionais formalizados (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; VENUS LUN et al., 2015); e, (iii) sistemas de autoridade (TACHIZAWA; ALVAREZ-GIL; MONTES-SANCHO, 2015; TACHIZAWA; WONG, 2015).

Na dimensão **sistemas de incentivos e investimentos**, os principais incentivos são as caixas para colheita e o documento da certificação (entendido aqui pelo pagamento efetuado pela empresa compradora pelo mecanismo de Certificação por Auditoria). Ainda citam-se os benefícios de cunho financeiro como o pagamento do frete e do fundo rural (em alguns casos), remuneração acima do mercado e empréstimos concedidos aos fornecedores para investimentos na propriedade. “*Caixas, o transporte, a certificação. Ele ajuda se você quiser fazer um parreiral novo...ele ajuda se precisa depois tu devolve*” (F8E). E, como não-financeiros o acompanhamento técnico prestado pela empresa compradora.

Por outro lado, há um grupo de fornecedores que reforça a retirada de benefícios ou que acreditam que seus esforços não estejam sendo recompensados “*se o produtor trabalha certo, a empresa também tem que reconhecer, agora se é para trabalhar no orgânico e ganhar uma pequena coisa a mais do que o convencional, trabalhar só pelo amor mesmo, de dizer de não usar agrotóxico, não está valendo a pena*” (F1E). O relato do Fornecedor 5 demonstra as mudanças ocorridas ao longo do RIO com alguns parceiros e o reforço da falta de remuneração diferenciada: “*não tem mais incentivos para ajudar no momento. Nem o preço recebido é diferenciado. Eu ganhei menos do que o concorrente pagou da uva convencional para terceiros. E ainda para terceiro não descontou fundo rural e o frete*” (F5E).

Diante do relato do F5E é clara a consciência e a norma de solidariedade (mecanismo informal de coordenação e controle) do produtor para as questões econômico-financeiras da empresa compradora, bem como a forma de avaliação utilizada atualmente pela organização: tabela que considera o grau da uva para o pagamento. Para o Sócio-proprietário da empresa compradora “*a gente estabeleceu essa política (documento interno). A gente não quer incentivar a produção de uva ruim e fez uma tabela com esse objetivo*”, mas também são avaliados: “*o capricho, a sanidade, a ausência de folhas junto com a uva, o recebimento das caixas, entre outros*” (EC1E).

Em relação à tabela utilizada na avaliação dos fornecedores para o pagamento (análise documental empresa compradora - dados anuais de produção e matéria prima - safras de 2016 e de 2017 e análise documental fornecedor - documento do balanço da safra - 2016), ressalta-se a Instrução Normativa nº 14, de 8 de fevereiro de 2018, que trata dos Padrões de Identidade e Qualidade do Vinho e Derivados da Uva e do Vinho (BRASIL, 2018a;c) e que deve ser seguida pelos membros das díades pesquisadas na Cadeia 1.

Exige-se que o suco tenha índice mínimo de °Brix 14,0<sup>5</sup> (GUERRA, 2003). Esse é um ponto crítico nos RIOS analisados. Alguns são a favor dos critérios de avaliação e outros não concordam (observações sinalizaram desconforto no tema, com expressões de discordância e descontentamento). Segundo o Fornecedor 8: “*nós concordamos. Porque tu faz um monte de coisas e os outros não. Foi uma forma de valorização, nós nos sentimos mais valorizados*” (F8E). Convergingo com o produtor F8E apresenta-se a fala do Fornecedor 4 “*o ECIE quer qualidade e não quantidade. Se ele vai bem, nós também vamos bem*” (F4E). Ao contrário, os que não

---

<sup>5</sup> O critério de controle mais utilizado é o grau glucométrico (teor de açúcar), que é medido em escala de graus Babo, que representa a percentagem de açúcar existente em uma amostra de mosto (caldo da uva), ou em escala de graus Brix, que representa o teor de sólidos solúveis totais na amostra, 90% dos quais são açúcares (GUERRA, 2003).

concordam com a determinação explanam que: “*se deu pouco grau vou fazer o que. Temos que aceitar o que ele faz né*” (F3E).

Além disso, as entrevistas apontaram uma situação diferenciada com o Fornecedor 10 que faz parte de uma localidade que formou um grupo de produtores que fornecem para a empresa compradora. Esse grupo informal costuma se reunir para discutir assuntos em comum (como remuneração), e para ajuda mútua (como na época da colheita). Para eles, que trabalham em equipe, “*não é justo a remuneração diferenciada*” (F10E). Eles possuem o sentimento de que a empresa compradora está fazendo distinção entre os esforços e não reconhecimento com esse método. Em uma determinada situação, um dos fornecedores do referido grupo obteve um pagamento muito abaixo dos demais, e o **mecanismo informal normas de solidariedade** fez com que os mesmos discutissem a partilha dos lucros entre todos.

No mecanismo coordenação contratual, evidenciou-se nas entrevistas e nas observações realizadas *in loco* a assimetria de poder nos RIOs pesquisados. Nesse aspecto, “*as empresas (compradoras) que decidem o quanto vão pagar. É tanto e deu. Bem como o quanto irá comprar em cada safra, e, não é avisado com antecedência, dificultando nosso planejamento de vendas*” (F5E). O Fornecedor 9 complementa: “*ele diz assim [proprietário da empresa compradora], tu não é obrigado a fazer e nem ficar, agora se tu tá dentro disso tem que fazer a coisa certa*” (F9E). Converte com a dimensão **sistemas de autoridade** (mecanismo estruturas de comando), visto que nos RIOs pesquisados na Cadeia 1 a empresa compradora é claramente a empresa focal, com poder de decisão e controle.

A empresa compradora coordena todas as atividades relacionadas à certificação (inclusive o pagamento do certificado) e as atividades produtivas (instruções necessárias para o cultivo da matéria prima). Para as atividades da produção, a empresa compradora utiliza como base o Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Boas Práticas Agrícolas na Produção de Uvas Orgânicas (análise documental empresa compradora), além de acompanhar o dia a dia por meio do Caderno de Campo (análise documental fornecedores).

Quanto à dimensão **procedimentos operacionais formalizados**, dentre as atividades formais citadas pelos entrevistados a principal foi as instruções técnicas recebidas e firmadas pelos documentos coordenados pela empresa compradora, em especial, durante as visitas pessoais (de acordo com os fornecedores). Na questão de resolução de litígios documentados, não houve considerações dos informantes-chave. Na comunicação formal, observou-se que os fornecedores assinam diversos documentos referentes, principalmente, à certificação, mas formalmente não são utilizadas outras formas de comunicação. As informações são trocadas geralmente por telefone ou

de maneira pessoal, visto que até mesmo a utilização de mensagem por e-mail, redes sociais ou outros meios, é inviabilizada, pois algumas localidades não possuem ainda acesso à internet (dados obtidos nas entrevistas e em observações não participante).

No segundo grupo denominado de **mecanismos formais de controle** são apresentadas duas dimensões (i) contratos e sanções (YANG; WACKER; SHEU, 2012; HUANG; CHENG; CHUN-YEN TSENG, 2014; KE et al., 2015) e (ii) controle formal de processos (WANG; WEI, 2007; HEIDE; KUMAR; WATHNE, 2014; LIN et al., 2016). De acordo com o Sócio-proprietário da empresa compradora, os RIOs pesquisados são baseados na informalidade, sem **contratos formais** e em raras situações **sanções** são aplicadas. *“Não tem contrato formal. Só verbal. Tem um Termo de compromisso que eles [fornecedores] assinam”* (EC1E). O Termo descreve que as áreas mapeadas e a produção daquelas áreas são acompanhadas e certificadas pela empresa compradora, e, portanto, pertencentes a ela (análise documental empresa compradora do Termo de compromisso de respeito às regras de produção orgânica e o funcionamento do grupo).

Sobre punições, sanções e penalidades, o Sócio-proprietário da empresa compradora comenta que para alguns fornecedores a questão da remuneração por meio de critérios souo como punição. Salienta que, *“a legislação sempre existiu, mas em função dos prejuízos nos obrigamos a trabalhar em cima da qualidade e não quantidade e “punir” o produtor que não tem cuidado e que só pensa em dinheiro”* (EC1E). Do ponto de vista dos fornecedores, a sanção mais importante nas relações estudadas é a exclusão do grupo devido ao descumprimento da legislação da produção orgânica, principalmente pelo uso de algum produto não autorizado. Em observação realizada dia 15 de setembro de 2017 a casa e propriedade do Fornecedor 3 em Boa Vista do Sul/RS, comprovou-se pelos termos empregados a relação de dependência com a empresa compradora: *“ele [proprietário da empresa compradora] é responsável, ele não pode me largar assim de mão”* (F3E), e até mesmo receio em fazer algo errado e deixar de ser produtor de orgânico: *“a gente não pode usar nada porque senão vai complicar para ele [proprietário da empresa compradora] também”* (F3E).

Para evitar tal situação (descredenciamento), alguns **controles formais de processos** são adotados pela empresa compradora e seguidos pelos fornecedores como: (i) monitoramento do caderno de campo, dos locais de armazenamento e dos produtos utilizados na produção; (ii) sistemas de controle como fichas de visita e manuais que seguem a legislação da produção de orgânicos; (iii) controles hierárquicos por meio de visitas surpresas e poder na tomada de decisão pela empresa focal; e, (iv) processos de controle de certificação,

com o preenchimento dos relatórios necessários para as auditorias. Alguns exemplos de documentos utilizados são o Serviço de Controle Interno (SCI) e Laudo de Inspeção Individual Produção Vegetal (análise documental empresa compradora).

Em relação ao monitoramento, seguem alguns relatos como exemplos: *“a gente anota tudo no caderninho, o dia da poda, o dia que termina. Ele [proprietário da empresa compradora] chega, olha e assina”* (F3E). A empresa compradora realiza: *“visitas com frequência e avalia o caderno de campo”* (F4E), que é utilizado como um documento com todas as informações da produção *“escrevo no caderno o que eu faço o ano inteiro”* (F7E).

Emergiu do campo que para alguns fornecedores, a grande quantidade de papéis acaba gerando dúvidas sobre o que eles se referem. O fato reforça o grau de confiança entre os participantes, que por vezes, não sabem o que estão assinando, mas ao mesmo tempo questiona-se a qualidade da troca de informação, a ponto de não gerar o entendimento completo das atividades realizadas (**mecanismos informais de cooperação**). Alguns trechos das entrevistas dos Fornecedores 9 e 10 exemplificam a situação: *“tem bastante papéis. Eu assino que ele vem fazer visita e também coisas da Certificadora. Tem uma pasta com um monte de documentos”* (F9E). *“Assinamos algumas declarações. Não sabemos bem o que é”* (F10E). O Apêndice G apresenta uma síntese dos mecanismos formais de governança nas díades pesquisadas na Cadeia 1 com uma série de extratos e resultados das categorias.

Em relação aos mecanismos informais de governança nos RIOS comprador-fornecedor Cadeia 1, no primeiro grupo, **mecanismos informais de coordenação e controle**, as dimensões foram divididas em duas: (i) práticas de coordenação (WIENGARTEN; PAGELL; FYNES, 2013) e (ii) normas relacionais (LIU; LUO; LIU, 2009; LUMINEAU; HENDERSON, 2012; HEIDE; KUMAR; WATHNE, 2014).

Na dimensão **práticas de coordenação**, evidencia-se nos relacionamentos comprador-fornecedor pesquisados, que no mecanismo coordenação processual a empresa compradora é quem coordena as atividades informais relativas aos processos, por mais que alguns fornecedores apresentem pontos de vista distintos. De acordo com o Sócio-proprietário da empresa compradora, dentre os fornecedores pesquisados *in loco*, *“têm alguns que são muito passivos e têm alguns que são proativos, que tomam a iniciativa. Mas no geral eles seguem o que a gente orienta”* (EC1E). De maneira geral os resultados demonstraram que alguns seguem estritamente as instruções da compradora (F2E, F3E, F4E e F6E); o maior número de entrevistados busca questionar e participar de maneira ativa (F1E, F5E, F7E, F8E e F10E), e, de maneira isolada, o Fornecedor 9 acredita que ele coordena os processos informais na relação.

Dentre as **normas relacionais** citadas pelos entrevistados e pelas observações realizadas, as principais evidências do campo demonstram uma nítida preocupação na transparência nas ações realizadas. Creem ser importante seguir as normas e controles sociais (adaptação relacional, flexibilidade, normas de solidariedade, entre outras) e acreditar na filosofia da produção de alimentos orgânicos. De acordo com o Sócio-proprietário da empresa compradora e do Fornecedor 5, se o fornecedor pensar somente na parte econômico-financeira do RIO não ficará por muito tempo produzindo como orgânico, pois as dificuldades são maiores quando comparadas à produção convencional. Tampouco a remuneração atual é uma motivação para o investimento e permanência na cultura (EC1E; F5E). Portanto, o diferencial nesse caso, para a continuidade do RIO é a crença na filosofia, ou seja, acreditar que os benefícios de estar produzindo um alimento saudável, livre de agrotóxicos farão bem para a família e demais membros envolvidos na propriedade, para os consumidores e para a cadeia de maneira holística.

Dessa forma, a empresa compradora busca fortalecer as **normas relacionais**, pois compreende seu papel na cadeia: *“é preciso que a gente consiga alimentar todos os elos da cadeia. Começa com o mercado, se sinalizar que não está disposto a pagar um preço diferenciado dos orgânicos, daí vai repercutir no produtor. Vai baixar o preço da uva, vai desestimular”* (EC1E).

As normas de solidariedade da relação são evidenciadas de acordo com o Fornecedor 3 na identificação da verdade: *“tem que sempre falar a verdade”*. Caso a empresa compradora não esteja bem, como na atual conjuntura, manter a veracidade das informações é fator primordial para a continuidade dos RIOS. Além disso, outra demonstração de solidariedade compartilhada pelos entrevistados F2E, F4E, F7E e F8E é a preocupação com o resultado econômico-financeiro da empresa focal: *“se ele vai mal nós também vamos”* (F7E). Nas observações realizadas ficou nítida a preocupação com o momento atual de crise da empresa compradora (baixa nas vendas dos produtos) e menção ao valor do suco orgânico comercializado ao consumidor final *“é um valor muito alto, no mercado fica muito caro”* (F7E).

No mecanismo adaptação relacional, cita-se o caso do Fornecedor 4 que demonstrou ser um fornecedor aberto e receptivo às mudanças, principalmente relacionadas ao processo produtivo. Na visita *in loco* a propriedade, observou-se que estudos são realizados para a melhoria da produção, do solo, entre outros, em prol da qualidade da uva. Alguns documentos foram analisados como fotos e laudos técnicos (Laudo de Inspeção Individual Produção Vegetal), pois o Fornecedor 4 costuma participar com frequência de experimentos, com entidades como a

Fecovinho<sup>6</sup>, além de experimentos com a própria empresa compradora (demonstrando aqui o mecanismo informal de cooperação – colaboração entre comprador-fornecedor).

Nesse mesmo mecanismo, o relato do Fornecedor 5 aponta que com as mudanças ocorridas no setor, aumento de produtores de uva orgânica e com a crise enfrentada pela empresa compradora, a postura dele diante das práticas empregadas também mudou: *“até que a gente ganhava bem tudo bem, mas agora que a gente ganha pouco não vale a pena, tem que colocar no papel para ver. Eu tô fazendo custos, porque tem que ficar dentro. Isso aqui é uma empresa”*.

No segundo grupo de informais, os **mecanismos informais de cooperação** são apresentados por meio da dimensão comprometimento, confiança e ações conjuntas (WANG; WEI, 2007; YANG; WACKER; SHEU, 2012; KE ET AL., 2015; VENUS LUN ET AL., 2015). São apresentados nos resultados das análises das entrevistas, observações e documentos por meio dos mecanismos aceitação e comprometimento dos parceiros de negócios; ações conjuntas; confiança; troca de informações; comunicação; compartilhamento de conhecimento; participação conjunta; resolução conjunta de problemas e colaboração entre comprador-fornecedor.

De acordo com o Sócio-proprietário da empresa compradora, os fornecedores, de maneira geral, são comprometidos. Já para o Fornecedor 4, seus colegas não são completamente comprometidos, mas em partes, pois alguns deles: *“querem fazer da maneira mais fácil”*. Com as mudanças estabelecidas para o pagamento da uva, o proprietário da empresa compradora acredita que o comprometimento aumentará, pois os cuidados com as práticas terão que ser maiores para que a qualidade da uva entregue seja a melhor possível, o que resultará em melhores valores financeiros recebidos. *“A gente enxerga se é comprometido desde o início. E a confiança aumenta ao longo do tempo. A tendência é que a hora que o dinheiro não atender mais as expectativas deles, eles vão cair fora”* (EC1E).

Em relação à confiança, importante mecanismo informal de governança, é tratada como elemento central dos RIOS estudados na Cadeia 1. A confiança, por vezes, perpassa a relação comprador-fornecedor e é estendida para outros membros da cadeia como instituições de ensino e pesquisa, órgãos do governo e ONGs, e, mesmo, nos elos criados entre os próprios fornecedores. Segundo o Sócio-proprietário da empresa compradora, a confiança entre os parceiros foi conquistada ao longo dos anos e tende a aumentar com o passar do tempo.

---

<sup>6</sup>Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul – Fecovinho. É uma instituição constituída para defender e projetar o futuro do Cooperativismo Vitivinícola e ajudar no ordenamento da Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho no Brasil.

Percebe-se um grau elevado de confiança dos produtores na empresa compradora, ou melhor, na relação pessoal com o sócio-proprietário: *“a uva deles [fornecedores] vem para cá com uma nota fiscal, consta o número de caixas, e nem tem o peso. A pesagem da uva fica ao nosso critério. Eles podem vir aqui ver a uva, mas nunca acompanham, confiam em nós. Existe uma reciprocidade e confiança”* (EC1C). Todavia a empresa compradora age com certa desconfiança em função do mercado, principalmente na parte de agrotóxicos, ou seja, na oferta de produtos não permitidos aos seus fornecedores: *“pela convivência com eles eu tenho uma certa confiança. Que não é bom até demais né. Às vezes eu preciso continuar desconfiando, porque tem a pressão dos vendedores de agrotóxicos”* (EC1E).

No relacionamento entre comprador-Fornecedor 10 a relação de confiança existe, mas é mais forte entre o grupo de produtores do que com a própria empresa focal. Existe uma confiança muito grande entre os membros do grupo. Discordam da remuneração por grau e não acham justa a diferenciação, pois na concepção deles todos devem receber de maneira igualitária, já que eles trabalham juntos. *“A gente conversa muito, ninguém esconde nada um do outro. O certo era de ter tirado um pouco cada um, e ter dado um pouco para o “fornecedor x” que ganhou pouco. E ter emparelhado todos. O grupo se ajuda”* (F10E).

A lealdade e a confiança são mecanismos relevantes nas díades pesquisadas, mas ao mesmo tempo existe a sobrecarga citada pela empresa compradora com a tomada de decisão e responsabilidade que perpassa os limites da empresa e avança no negócio do fornecedor. Devido à rotina estabelecida, nenhuma inovação é proposta pelo fornecedor, que espera da empresa focal todas as ações do RIO: *“é que como são anos e sempre foi assim, continua assim, não mudou nada”* (F2E). A frase denota a assimetria de poder e a própria fragilidade do produtor, que depende da empresa compradora na maioria dos processos formais e informais.

Considerando-se o mecanismo troca de informações, os principais momentos de troca ocorrem nas visitas pessoais aos fornecedores: nos procedimentos das visitas em função dos períodos produtivos, inspeções (processo de certificação por auditoria), na resolução conjunta de conflitos, na condução dos experimentos (colaboração entre comprador-fornecedor), entre outros. Considerando-se o mecanismo compartilhamento de conhecimento, a empresa compradora possui diversas parcerias e busca constantemente por treinamentos, palestras, cursos, ou seja, ela busca se manter atualizada no que ocorre no setor, e, posteriormente repassa essas informações aos seus fornecedores. Nesse caso, os fornecedores são meramente espectadores das ações propostas. Outra forma de compartilhar o conhecimento é em encontros com os fornecedores. Alguns deles relatam se sentir parte da “família” (F2E, F4E e F8E). *“A gente já conhece toda a família da*

*empresa compradora. Gente [fornecedores] de Nova Prata, São Jorge, Vacaria...e se encontrou com todo mundo...conversamos com outros produtores” (F2E).*

Em relação às atividades conjuntas, a empresa compradora não está desenvolvendo essas ações. Costumava fazer no passado, mas não promove mais encontros, somente repassa informações do setor. O Sócio-proprietário da empresa compradora relata: *“a gente fez um encontro com os produtores uma vez, mas faz tempo. Era para fazer ano passado dos 20 anos da empresa, mas daí em função do quadro econômico do Brasil a gente acabou não fazendo”* (EC1E). Quando ocorrem eventos do setor, a compradora avisa, convida os fornecedores, mas não promove a integração, ou mesmo a organização de uma ação para que eles participem. Os fornecedores mencionam que sentem necessidade de encontros, com espaços para trocas de informações, compartilhamento de conhecimentos, maior colaboração, resolução conjunta de problemas, entre outros aspectos.

Para o Fornecedor 1 que possui um relacionamento recente, ele está insatisfeito com a falta de ações conjuntas: *“isso é uma coisa que seria bom né ele fazer. Aí então tu teria o diálogo com outros, uma troca de ideias. Só que isso ele não faz”* (F1E). O Fornecedor 8 mencionou exemplos dessas ações por meio de encontros em cidades vizinhas, almoço para os fornecedores e encontros de ONGs.

Um ponto preocupante evidenciado nas entrevistas e nas observações é a questão da empresa compradora acreditar que não precisa mais de encontros para troca de informações e co-criação do conhecimento. Haja vista que os procedimentos operacionais são os mesmos a cada ano e se tornam rotineiros, o Sócio-proprietário da empresa compradora reflete que: *“quando o produtor já está no grupo há 3-4 anos praticamente não tem mais muita novidade. Quando tem alguma novidade ela é para todos, para o novo, para o médio, para o velho. Mudanças de regulamento, uma nova normativa”*. Afirma que: *“algumas coisas depois de 2-3 anos (os fornecedores) assimilam e é só repetir. Não se distingue o mais antigo do mais novo. Uma vez que entrou no grupo a gente acaba tratando todo mundo igual. Procura não dá prioridades”* (EC1E).

Para finalizar os mecanismos informais nos RIOs da Cadeia 1, apresenta-se a análise de dados do grupo **mecanismos sociais**, com a dimensão denominada de aprendizagem, cultura e valores organizacionais (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SÁNCHEZ-PÉREZ, 2010; DATTA; ROY, 2013; TACHIZAWA; WONG, 2015), composto pelos mecanismos aprendizagem, compartilhamento de cultura (valores), reputação, laços sociais entre os participantes e reforço social no relacionamento.

A aprendizagem se dá em diversos momentos nos RIOs pesquisados na Cadeia 1. Os principais mencionados pelo Fornecedor 6 foram os encontros ministrados pela ONG que atende a região, mas com baixa adesão do grupo de fornecedores. Outros são as visitas técnicas realizadas pela empresa compradora. *“Eu aprendi muito com todos. E aprendo com o proprietário”* (F6E). Para o Fornecedor 8 existe uma identificação com a empresa compradora devido às origens (principalmente cultura italiana) *“sempre se aprende algo novo. Nós aprendemos com ele (proprietário da empresa compradora). Ele era da colônia também e tem bastante experiência”*. Além disso, é recíproca a valorização e o respeito aos conhecimentos dos produtores pela empresa compradora. Exemplo dessa valorização está no relato do Sócio-proprietário: *“eles [fornecedores] têm os ensinamentos tradicionais deles. A gente aprende. (...) o pessoal tem muito conhecimento sobre a agricultura biodinâmica, sem saber o que é biodinâmica. Eles já sabem desde os avós deles. Ensinamentos populares que hoje são comprovados cientificamente”* (EC1E).

Por outro lado, o dia a dia e a rotina, são percebidos por alguns produtores (F3E, F4E) como algo incorporado às atividades e que não há mais o que aprender. O Fornecedor 4 relata: *“é só um parreiral, é mais ou menos igual do que sempre fizemos. Então não tem muito o que mudar”* (F4E). A falta de perspectiva de melhorias, de mais aprendizado é nítida na fala supracitada, porém ele reconhece que: *“a empresa compradora está falhando e nós muitas vezes também não procuramos nos manter atualizados no cenário. Falta essa troca com outras empresas”* (F4E). Identifica-se a responsabilidade compartilhada com a empresa compradora.

Dentre as questões relacionadas ao compartilhamento de cultura (valores), o Fornecedor 1 ressalta a quebra de paradigmas proporcionada pelo ingresso na produção orgânica. Houve mudanças significativas na propriedade provenientes do não uso de agrotóxicos: *“uma coisa também que eu vi e que eu fiquei impressionado é que, ano passado (2017), dois anos que eu não passava mais herbicida, encontrei minhoca embaixo da parreira. Que não tinha antes. Fiquei impressionado”* (F1E). O Fornecedor 7 já trabalhou como colaborador da empresa compradora antes de se tornar produtor, por isso compartilha muito dos valores organizacionais. Observou-se na visita *in loco* do dia 28 de setembro de 2017, um senso de gratidão muito grande com o Sócio-proprietário (entrevistado EC1E). A valorização obtida com a remuneração recebida pela uva orgânica proporcionou ao F7E melhoria na qualidade de vida financeira, com a aquisição de bens materiais importantes, como a casa própria.

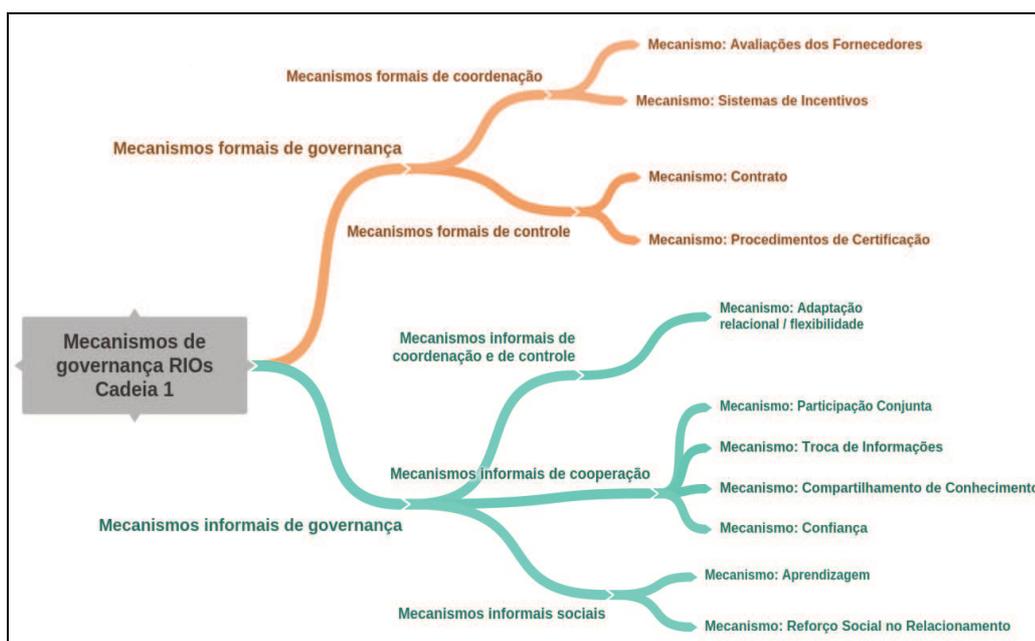
Considerando-se o mecanismo reputação, para o Fornecedor 2, a empresa compradora tem uma ótima reputação, conquistada pela simplicidade, seriedade e postura do proprietário

(EC1E) que mantém o RIO há mais de 15 anos: “a postura do dono é muito simples. Chega, senta, come com a gente...”. Para o Fornecedor 3, a reputação do EC1E gera lealdade da família para com a empresa compradora “largar ele para pegar outro...acho que não”, porém um aspecto emergiu nas entrevistas e observações, relacionado à falta de continuidade da interação pessoal, pois a figura do Sócio-proprietário parece estar desvinculada da empresa como entidade, a relação é pessoal e não institucional.

De acordo com as entrevistas e observações, os achados demonstram que quando os vínculos sociais não são estreitos e quando o único fator motivacional do RIO é transacional; o produtor volta ao cultivo convencional devido às dificuldades ainda enfrentadas na parte produtiva de orgânicos e na insuficiência de mecanismos relacionais, como laços sociais fortes e reforço social, que supram a manutenção da relação, bem como a falta de sucessores familiares. Os relatos dos Fornecedores 6 e 9 exemplificam essa constatação: “aos poucos vão caindo fora, mesmo se a remuneração for diferenciada. Dá bastante mão de obra” (F6E). “A tendência é as pessoas caírem fora e não entrar ninguém. Não tem sucessão, a idade dos casais é avançada e não tem mais os filhos que trabalhem na agricultura” (F9E).

Como síntese dos mecanismos informais de governança das díades pesquisadas na Cadeia 1, o Apêndice H apresenta mais extratos das entrevistas e resumo das conclusões por categoria. A fim de ilustrar os mecanismos de governança que mais se destacaram na análise de dados dos RIOS Cadeia 1, segue Figura 9:

**Figura 9 - Síntese dos mecanismos de governança RIOS Cadeia 1**



Fonte: elaborada pela autora com base na análise de dados (2019)

### 4.2.3 Análise da Maturidade dos RIOs Cadeia 1

Nesta subseção a análise de dados será dividida de acordo com as categorias *a priori* da revisão da literatura, ou seja, conforme Figura 1. As questões de número 10 até 17 para as empresas compradoras (Apêndice D) e de 07 a 15 para os fornecedores (Apêndice E) são utilizadas para as análises.

De acordo com a triangulação dos dados, observou-se que os RIOs analisados na Cadeia 1 possuem níveis distintos de maturidade, não existe uma conformidade nos resultados. Considerando-se a análise dos dados, algumas díades (com os Fornecedores 1 e 5) encontram-se na Fase Autônoma, ou seja, RIOs tradicionais baseados no mercado. Para essas díades a característica principal das análises apontou para a retirada de incentivos (tanto financeiros quanto não-financeiros) e predominância de mecanismos formais de controle.

Um achado importante da pesquisa foi o retrocesso de fases. O relacionamento comprador-fornecedor nas díades EC  $\leftrightarrow$  F9E e EC  $\leftrightarrow$  F10E retrocedeu com o passar dos anos da fase da Dependência Recíproca para a Dependência Serial, principalmente devido a fatores contextuais como a crise econômica, assim como pelas práticas internas da empresa compradora, como a adoção de mecanismos formais de controle (sistemas de controle) como a tabela de remuneração. Dessa forma, os resultados apontam para uma regressão no nível de maturidade, gerada tanto por fatores internos quanto externos. A maioria das díades pesquisadas pode ser classificada na fase de Dependência Recíproca, com uma maior colaboração e a manutenção dos RIOs por um longo prazo (quantidade de anos maior). A Figura 10 exemplifica as díades estudadas na Cadeia 1.

**Figura 10 - Maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor RIOs Cadeia 1**

Fases do modelo de maturidade do RIO	Empresa compradora	Fornecedores									
		F1E	F2E	F3E	F4E	F5E	F6E	F7E	F8E	F9E	F10E
Autônoma	ECIE	X				X					
Dependência serial										X	X
Dependência recíproca			X	X	X		X	X	X	↑	↑
Dependência mútua											

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Analisando-se os pressupostos de Varoutsas e Scapens (2015), pode-se afirmar que nos RIOs estudados na Cadeia 1, algumas díades não apresentaram evolução nas fases do modelo de maturidade entre comprador-fornecedor. Tampouco a utilização de mecanismos informais

aumentou proporcionando a geração de maiores ganhos relacionais. O cenário geral dos RIOs pesquisados aponta o contrário: inserção de mecanismos formais de controle, afastamento das relações, retrocesso de fases e retirada de incentivos, e, conseqüentemente, descontentamentos entre as partes e diminuição dos ganhos relacionais. A empresa compradora não manteve, nem aumentou ao longo do tempo a utilização de mecanismos informais, principalmente de cooperação e sociais, a fim de fortalecer os relacionamentos, para que em situações adversas, os ganhos relacionais estivessem presentes e auxiliassem a manter relações colaborativas.

#### 4.2.4 Análise Geral dos Ganhos Relacionais nos RIOs Cadeia 1

A fim de facilitar a análise, os resultados foram divididos considerando a Visão Relacional em: facilitadores e barreiras à geração de ganhos relacionais, de acordo com os pressupostos de Dyer e Singh (1998) e pela classificação de Biggemann e Buttle (2012): ganhos pessoais, financeiros, de conhecimento e estratégicos.

**Quadro 14 - Análise dos ganhos relacionais RIOs Cadeia 1**

Visão Relacional		RIOs Cadeia 1
Facilitadores (Dyer e Singh, 1998)	Investimentos em ativos específicos na relação	Tempo do RIO – relações de longo prazo baseadas na confiança; as mais recentes são baseadas no mercado; mas há uma mudança na forma de relacionamento com todos os fornecedores, passando a relações de mercado; Volume – a maioria das díades estudadas realiza 100% da entrega da matéria prima à empresa focal; Amplitude das transações – remuneração rege a maioria dos RIOs, restringindo a ampliação das relações, e, até mesmo ocasionando rompimentos.
	Intercâmbio substancial de conhecimento	Em relação à transparência e reciprocidade, os RIOs sempre se utilizaram desses mecanismos ao longo do tempo; empresa compradora considerada com boa reputação, principalmente a relação pessoal com o sócio proprietário; As rotinas de compartilhamento de conhecimento foram deixadas de lado ao longo do tempo; rotina como elemento das relações; falta de investimento em treinamentos e incentivos para o reforço social dos RIOs.
	A combinação de recursos ou capacidades complementares	Empresa compradora como catalizadora das informações; há um repasse e não uma colaboração; apesar das relações de amizade e sentimento de pertencimento à família, alguns dos processos de decisão e sistemas de controle instituídos ao longo do tempo estão gerando afastamento e insatisfações nas díades pesquisadas.
	A utilização de mecanismos de governança efetivos	Ao longo dos anos passou da utilização de mecanismos informais para formais. Maior substituição de mecanismos do que complementaridade.
Barreiras (Dyer e Singh, 1998)	Ambigüidade causal	Combinação de recursos: utilização de mecanismos formais (avaliação dos fornecedores) e informais (confiança, boa reputação).
	As deseconomias pela compressão de tempo	Desentendimentos ao longo do tempo nos RIOs estudados. Retirada de benefícios a alguns fornecedores, e aumento das exigências referentes à qualidade da matéria prima.
	A interconectividade dos investimentos atuais do RIO com inv.específicos	Falta de investimento nos RIOs. Mudança de postura do sócio proprietário e da organização ao longo dos últimos anos (introdução de mecanismos formais de governança) gerou insatisfação dos fornecedores.

	A escassez de parceiros	Grande oferta de matéria prima na Cadeia 1. Aumento considerável de produtores de uva orgânica nos últimos anos (fator que também auxilia para o menor pagamento por quilo da fruta pela empresa compradora, ou pela busca de outras empresas compradoras pelos fornecedores pela facilidade de venda).
	A indivisibilidade dos recursos	O distanciamento dos RIOs atuais na Cadeia 1 entre empresa compradora e fornecedores, a falta de momentos de troca de informações e aprendizagem conjuntas, facilita o acesso de concorrentes aos fornecedores que buscam em outras parcerias, além da valorização da matéria prima produzida, do reconhecimento de seu esforço.
	O ambiente institucional	Ambiente caracterizado por incertezas: (i) na compra da matéria prima; (ii) na continuidade da parceria (rompimento de RIOs); (iii) externas: política e econômica do país; (iv) nas vendas: baixo consumo dos produtos da empresa compradora, gerando aumento dos estoques. O ambiente institucional da Cadeia 1 não preserva a filosofia do alimento orgânico; é regida principalmente pelos aspectos financeiros.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise de dados (2018).

De acordo com a triangulação dos dados, com os resultados do Quadro 14, e seguindo a classificação de Biggemann e Buttle (2012) nos ganhos pessoais identificou-se uma redução nesses ganhos, já que as opiniões dos fornecedores divergem da postura do sócio-proprietário da empresa compradora e não há legitimidade por parte da maioria das díades pesquisadas nas ações realizadas por ele ao longo do tempo. Como exemplo o relato do Fornecedor 5: *“nem questioneei muito porque ele [proprietário da empresa compradora] justificou que estavam vendendo pouco, com os estoques elevados”* (F5E).

Os ganhos financeiros também diminuíram consideravelmente nas díades pesquisadas. Houve total insatisfação econômica dos fornecedores com a redução do valor pago pela matéria prima, redução na participação nos negócios (incerteza da compra da matéria prima em sua totalidade) e redução do consumo dos produtos da empresa compradora. O Sócio-proprietário da empresa compradora afirma que: *“para quem tem o preço como um dos únicos fatores, a tendência é sair do orgânico, porque daí consegue botar um adubo químico, aumentar a produção e o volume”*. Para o Fornecedor 1: *“pela saúde, pelo bem estar, não está valendo a pena”* (F1E). O Fornecedor 5 relata: *“eu ganhei menos do que o concorrente pagou da uva convencional para terceiros. E ainda para terceiro não descontou fundo rural e o frete”* (F5E).

Em relação aos ganhos de conhecimento, as análises demonstraram que é baixa a geração de novas ideias em conjunto, bem como há uma escassez no compartilhamento de informações de mercado. Logo, nesse ganho também houve uma redução ao longo do tempo nos RIOs estudados na Cadeia 1. O Fornecedor 4 aponta que *“ele [proprietário da empresa compradora] fazia isso lá no início. E depois não mais. Para se planejar e tomar um rumo mais ou menos todos iguais. Trocava ideias de mercado, vendas, etc. Ainda, nesses encontros alguns [fornecedores] colocavam suas experiências. Aí compartilhava com todos”* (F4E).

Por fim, nos ganhos estratégicos, o qual representa que ter valor estratégico diminui a incerteza e aumenta a estabilidade, não se pode comprovar aumento nessa modalidade de ganho nas díades pesquisadas. Não existe planejamento conjunto, tampouco, no momento atual, indícios de continuidade e prosperidade dos RIOs: “*não é avisado com antecedência, dificultando nosso planejamento de vendas*” (F5E) e “*penso sim em trocar de parceria, mas se eu falar para ele que vou vender para outro, ele [sócio-proprietário da empresa compradora] vai se rastejar*” (F9E).

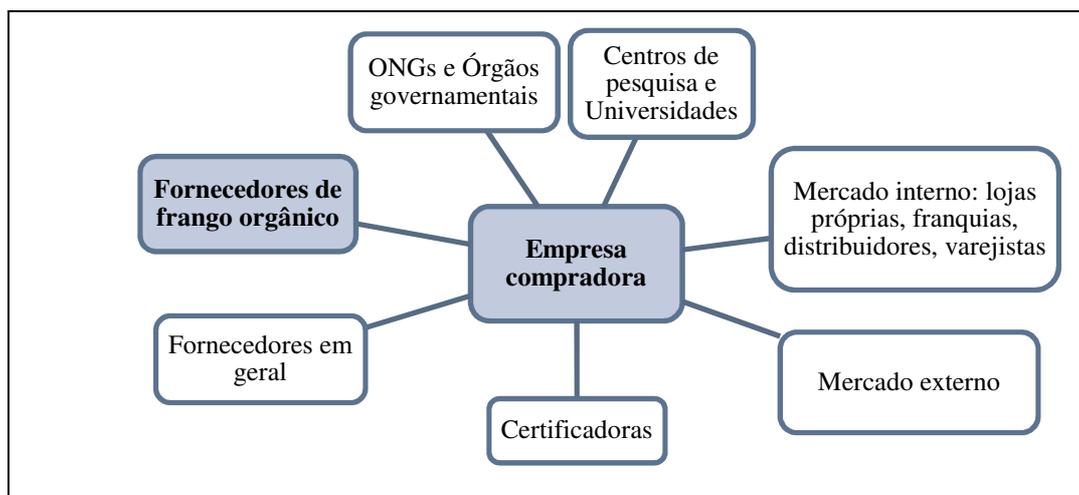
Diante do exposto, os resultados da análise de dados da Etapa Qualitativa demonstram que nos RIOs estudados na Cadeia 1, as mudanças ocorridas nas práticas relacionais ao longo do tempo, com a inserção de mecanismos formais distanciou a empresa compradora de seus fornecedores e ocasionou, de maneira geral, a diminuição dos ganhos relacionais.

#### **4.2.5 Dados Gerais e Fatores Contextuais RIOs Cadeia 2**

Após a explanação sobre os RIOs comprador-fornecedor na Cadeia 1, apresentam-se os dados das díades pesquisadas na Cadeia 2. A empresa compradora e os produtores de frango orgânico da Cadeia 2 (6 no total) atuam no ramo da produção agrícola e pecuária. A empresa focal (fundada em 1994) trabalha com parceiros em diversos estados do Brasil, como Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais, com um total de 408 colaboradores. Seu centro produtivo fica no interior de São Paulo e é onde está o polo de Agricultura Natural, que reúne também as instalações de duas outras instituições: uma referente ao Meio Ambiente, que atua no tratamento de resíduos agrícolas e industriais e o Centro de Pesquisa da Fundação Mokiti Okada, responsável pelo desenvolvimento de modelos sustentáveis de agricultura e de produção animal (DEMATTE FILHO; PEREIRA, 2016).

Os valores da empresa compradora seguem os princípios da responsabilidade social, econômica e ambiental: (i) respeito ao consumidor; (ii) preocupação com a saúde; (iii) respeito ao meio ambiente; (iv) ética empresarial e integridade; (v) qualidade; (vi) valorização do produtor; (vii) inovação; (viii) espiritualidade; (ix) pioneirismo e difusão de tecnologia; (x) responsabilidade social; (xi) trabalho em equipe e participação do funcionário; (xii) eficiência; (xiii) respeito ao colaborador; e, (xiv) foco no cliente. A seguir a Figura 11 que exemplifica os RIOs estudados na Cadeia 2.

**Figura 11 - Representação da Cadeia de Suprimentos 2**



Fonte: elaborada pela autora (2018).

A empresa compradora trabalha com uma linha de produtos bovinos, frangos e ovos; mel e derivados; macarrão, arroz e café; água mineral, shitake e bokashi. Também fabrica e comercializa um fertilizante orgânico composto de matérias orgânicas de origem vegetal e animal. Seu portfólio possui em torno de 200 (duzentos) produtos. O maior volume e o que gera o maior percentual de lucro é o frango. Os produtos são encontrados em quase todos os estados brasileiros e também exportados (FERREIRA; RODRIGUES; BAPTISTA, 2015).

A empresa compradora possui diversas certificações acreditadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) e uma rede baseada na agricultura natural com seus fornecedores que são fiscalizados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/ Serviço de Inspeção Federal (MAPA/SIF), bem como a fábrica de ração e o abatedouro próprio da empresa, que também são fiscalizados. Por ser pioneira na produção de frango sem antibióticos, utiliza uma certificação que teve como base as normas da Associação de Avicultura Alternativa (AVAL) e, desde 2008, o processo é auditado pela certificadora *World Quality Services – WQS*.

Além disso, a certificação que inspeciona se os animais estão sendo criados com espaço e condições de manifestar “seu comportamento natural” e abatidos humanitariamente é emitida pela *Humane Farm Animal Care – HFAC*, entidade norte americana que estabelece normas para essa certificação. Para a criação e o processo de produção do frango orgânico as inspeções e certificados são a cargo do Instituto Biodinâmico Certificações – IBD (FERREIRA; RODRIGUES; BAPTISTA, 2015).

Trabalhar com todas essas certificações exige que os fornecedores também possuam capacitação técnica e operacional. Sendo assim, a empresa compradora orienta tecnicamente os

produtores, a fim de estimular unidades agrícolas sustentáveis com iniciativas tecnológicas inovadoras. As capacitações são desenvolvidas e monitoradas pelos colaboradores da empresa compradora. A equipe técnica acompanha a produção a fim de garantir que as exigências relativas à criação dos animais e suas instalações estejam dentro das normativas do setor. O sistema de acompanhamento e monitoramento faz parte dos Programas de Gestão de Qualidade da empresa (DEMATTE FILHO; PEREIRA, 2016).

Em relação ao método utilizado para a produção dos animais, denominado agricultura natural<sup>7</sup>, foi idealizado por Mokiti Okada (Japão, 1882-1955) fundador da Igreja Messiânica Mundial, criada em 1935 no Japão (análise documental empresa compradora - materiais internos explicativos sobre a filosofia e o método de Agricultura Natural de Mokiti Okada). Ainda, com a finalidade de aprimorar os aspectos produtivos, a empresa compradora possui uma granja experimental, onde realiza pesquisas em nutrição animal e desenvolvimento de novos produtos voltados para a avicultura alternativa (DEMATTE FILHO, 2014).

Além dos processos de produção, houve inovações no processo de embalagem. Foi a primeira empresa do setor a eliminar o papel absorvente das bandejas de frango, diminuindo assim o uso de plástico em seus produtos (DEMATTE FILHO, 2014). Destaca-se também algumas ações promovidas pela empresa compradora, como a recuperação de Áreas de Preservação Permanente e de Reserva Legal, de nascentes e cursos d'água, reutilização e coleta de água da chuva, utilizada para irrigação das áreas agrícolas da propriedade, programa de gestão de efluentes, através de processos físico-químicos e biológicos, todo o efluente gerado é tratado, chegando a uma eficiência média de 90% (análise documental empresa compradora Relatório de ações socioambientais, 2015).

Considerando-se os fatores contextuais, primeiramente o tempo de relacionamento, dentre as díades pesquisadas, o RIO com maior tempo é o com o Fornecedor 2, desde 2007; seguido do Fornecedor 4 (desde 2012), Fornecedor 5 (desde 2013), Fornecedor 3 (desde 2015), Fornecedor 6 (desde 2016), e o mais recente, Fornecedor 1, que iniciou com o primeiro lote em 2017. As díades pesquisadas apresentaram uma homogeneidade de discursos, o que também foi identificado nas observações. O grupo de fornecedores, apesar de RIOS, em sua maioria recentes, demonstraram relações próximas e colaborativas com a empresa

---

<sup>7</sup> O modelo de agricultura natural privilegia o equilíbrio entre preservação e uso dos recursos naturais, sem que seja necessária a utilização de produtos químicos. Enfatiza a necessidade de um equilíbrio entre as atividades humanas e as forças da natureza, a fim de alcançar bons resultados na produção. Foca na segurança dos alimentos, práticas conservacionistas da natureza, na saúde, e no bem estar socioeconômico de produtores e consumidores (DEMATTE FILHO, 2012).

compradora. Nos RIOs estudados, a confiança aumentou ao longo dos anos; para os fornecedores quanto maior o tempo (anos) da parceria, maior a segurança da continuidade do relacionamento, ainda que a empresa compradora utilize o contrato formal como mecanismo de controle. Logo, as incertezas ambientais são reduzidas.

Em relação às incertezas, os RIOs da Cadeia 2 sofrem com os entraves que o setor de alimentos orgânicos enfrenta atualmente no Brasil (descrito em detalhes na subseção 4.1). De maneira específica, na cadeia produtiva do frango orgânico falta matéria prima (ração) orgânica para a criação dos animais. Sem produtores de soja, milho, entre outros insumos orgânicos no país, não há como a empresa compradora expandir a produção, tampouco ampliar o número de fornecedores para atender a demanda consumidora. No caso das díades estudadas a demanda é maior do que a oferta. Pela raridade que representa o produto comercializado pela empresa compradora (frango orgânico) e pela escassez de fornecedores de insumos disponíveis, a remuneração para seus seis produtores é muito diferenciada de uma produção convencional.

Dessa forma, a cadeia produtiva do frango orgânico tem demandado que a matéria prima consumida pelo animal – como milho e soja – sejam produzidos de acordo com as normas brasileiras de produção orgânica e em maior quantidade para abastecer esse nicho de mercado. A fim de minimizar esse entrave, há um movimento iniciado pela empresa compradora que envolve a capacitação e expansão de diversos outros membros da CS (DEMATTE FILHO, 2014).

A assimetria de poder é fator presente nos RIOs analisados na Cadeia 2. O relato do Diretor Industrial exemplifica a assimetria: *“a empresa tem mais poder. É um cenário que é característico de uma integração vertical de frangos. Você não vai ver um cenário diferente”*. Apesar disso, é consenso entre os entrevistados que a empresa compradora é a líder da Cadeia 2, seja na coordenação dos processos produtivos, quanto no compartilhamento de conhecimento. O que ocorre é que o fornecedor participa ativamente das atividades por meio do diálogo constante, minimizando assim a assimetria de poder com a conotação de abuso. O Fornecedor 3 complementa a afirmação: *“a gente é um funcionário da firma, então tem as regras, porque é uma parceria, mas o comando vem de cima. Que é o maior investimento. (...). Não existe o abuso de poder”* (F3K). Apresenta-se na subseção 4.2.6 a análise de dados dos mecanismos de governança nos relacionamentos comprador-fornecedor da Cadeia 2.

#### 4.2.6 Análise dos Mecanismos Formais e Informais de Governança nos RIOs Cadeia 2

Analisando-se os dados nos RIOs comprador-fornecedor da Cadeia 2 verificou-se por meio dos diversos tipos de fontes de evidências (entrevistas, documentos e observações) que o grupo de fornecedores de frango orgânico possui opiniões semelhantes, e há uma grande homogeneidade das informações.

De acordo com o primeiro conjunto de mecanismos, na dimensão **mecanismos formais de coordenação**, considerando-se os sistemas de incentivos e investimentos, identificou-se diversos incentivos oferecidos pela empresa compradora, tanto aos fornecedores, quanto aos colaboradores internos. Na visão dos entrevistados da empresa compradora, os principais incentivos são a matéria prima e os prêmios na festa de confraternização. Como incentivos financeiros, relata-se o pagamento de cursos, treinamentos, do fundo rural, do transporte, empréstimos, e como não-financeiros, o acompanhamento técnico, facilitado pela não sobrecarga de produtores e frangos por técnico.

Importante destacar que a questão de quantidade de frangos por técnico implica diretamente na qualidade do serviço oferecido aos fornecedores de acordo com o Diretor Industrial da empresa compradora (entrevistado EC2K). Segundo o Técnico em Agropecuária (EC1K) *“nas outras empresas o volume de frangos por técnico é um milhão. Então geralmente ele passa uma vez no lote, uma vez em 45 dias. E nós não; a gente tem 300.000 frangos cada um. Então dá para passar duas até três vezes por semana”*.

Para o Fornecedor 1 os maiores incentivos são os *“técnicos que acompanham. A ração. Nós só entra com a mão de obra. A remuneração é boa. Mas se viesse mais era melhor né. A empresa paga o fundo rural. E o frete, que chamamos a apanha”* (F1K). Outra fala complementa a questão dos incentivos: *“a gente entra com o serviço, a granja e o equipamento. Eles trazem ração, pintinho, medicamentos, tem o técnico que orienta. Transporte, tudo com eles”* (F4K).

De acordo com o entrevistado Técnico em Agropecuária (EC1K), o mesmo já realizou muitos cursos na área de gestão subsidiados pela empresa compradora a fim de poder auxiliar o produtor nas questões de investimentos na propriedade. Os auxílios na gestão são decisivos para investir ou não na expansão da produção. Sempre que requerido algum treinamento, a empresa compradora prontamente atende à solicitação de seus colaboradores.

Os empréstimos também são incentivos financeiros importantes nos RIOs pesquisados: *“tem a linha de empréstimo para o integrado, a gente já tem um caixa reservado. Se for para ele investir na granja é liberado, a gente libera o valor do lote que ele recebe”* (EC3K). Segundo o Fornecedor 3: *“na realidade o foco é modernização do aviário, para cumprir as exigências e para que você consiga ter melhor média. Então o pessoal conversa se há interesse de modernizar alguma coisa, eles apoiam”* (F3K).

A avaliação dos fornecedores é baseada, além dos resultados financeiros, em critérios intangíveis como respeito à cultura da empresa compradora (valores organizacionais), parceria, comprometimento, inovações nos processos, entre outros fatores e estimulada pela organização gerando concorrência saudável entre os produtores por meio de premiações, principalmente da festa de confraternização de final de ano (EC3K). Eles concorrem entre si. Em virtude das observações terem sido realizadas nos dias 05, 06 e 07 de dezembro de 2017, dias antes da festa, pode-se comprovar a animação dos fornecedores e o desejo de serem premiados e valorizados pelo trabalho desenvolvido ao longo do ano.

Complementa o Técnico em Agropecuária: *“no final do ano tem a festa de confraternização e prêmios. O melhor do ano, aquele que teve maior evolução e aquele que busca inovações. Vira um falatório. Cada um quer melhorar para ganhar”* (EC1K). Segue relato da Gerente de produção animal exemplificando melhor a questão da avaliação dos fornecedores: *“a avaliação é feita principalmente nos resultados. Mas existem também algumas coisas relacionadas a comportamento. Tem alguns produtores que se destacam pela parceria, pelo comprometimento, até um produtor que tinha muitas ideias, nós premiamos ele por inovação”* (EC4K).

Na dimensão denominada de procedimentos operacionais formalizados, a principal atividade formal para a construção do RIO citada pelos entrevistados foi a orientação técnica para a realização dos processos, como instruções para preenchimento da ficha de acompanhamento do lote e treinamentos para as certificações (análise documental fornecedores - Ficha Técnica de Controle do Lote). Por exemplo, o Fornecedor 4 detalha: *“nós temos que preencher as fichas. Ficha de visita, ficha do veículo”* (F4K) (análise documental fornecedores - Registro de Visitas e Ficha de Controle de Veículo). Além disso, quando algum conflito é identificado entre os partícipes, telefonemas e encontros formais são agendados na sede da empresa compradora para a resolução dos problemas, e como principais meios de comunicação formal tem-se convites impressos para os eventos, cursos e treinamentos entregues nos momentos das visitas.

Da mesma forma que nos RIOs estudados na Cadeia 1, o mecanismo coordenação contratual apresenta a empresa compradora como líder da Cadeia 2. As atividades produtivas, procedimentos relativos às certificações, seja da produção orgânica quanto do registro da propriedade, requisitos da remuneração, processos de aquisição da matéria prima (pintinho e ração), são todos coordenados por ela. Novamente há convergência com a dimensão sistemas de autoridade (mecanismos estruturas de comando), cuja relação de poder é assimétrica nas díades pesquisadas. O Diretor Industrial explica que: *“o que tem acontecido hoje, até por força da legislação que surgiu da Lei das Integrações, os produtores têm que se organizar, tem os fóruns, tem o momento em que se vai discutir, vai se analisar a planilha de custos...”* (EC2K), mas ainda assim, a empresa compradora possui maior poder nos RIOs estudados.

O segundo grupo de mecanismos formais, classificado como **mecanismos formais de controle**, trata dos mecanismos contratos e sanções e controle formal de processos (formas de monitoramento, sistemas de controle, controles hierárquicos e procedimentos de certificação). Nos relacionamentos diádicos estudados na Cadeia 2, o contrato é o principal mecanismo formal de controle. Nele a empresa compradora *“se responsabiliza em comprar. Diz quanto precisa de pratos, de bebedouros”* (EC1K). *“Todas as cláusulas são comunicadas desde o início da relação”* (EC2K). Em relação às sanções, de acordo com o Técnico em Agropecuária (EC3K) *“o controle é muito rigoroso. Contrato formal. Tem a ficha, é muito controle. Tem punições se não cumprir, se descumprir pode ser descontado algum benefício dele”*. Exemplificando a questão dos descontos segue fala do Técnico em Agropecuária, além da análise documental *in loco* da Ficha Técnica de Controle do Lote:

Na ficha tem um campo que diz descontos ou pagamentos. Então eu visito e a cama não está boa...ele (fornecedor) tem uma semana para arrumar. Mesmo assim eu anoto na orientação técnica, mexer cama, prazo tantos dias. Volto lá na próxima visita, não mexeu, aí eu marco o desconto de 2% do lote por causa dessa não conformidade. Aí ele assina. Essas porcentagens estão nos documentos elaborados pela empresa e o produtor tem ciência (...) está no contrato. Em 3 anos aqui eu nunca descontei nada de ninguém. Eu tento sempre na conversa, até hoje adiantou. Se permanecer no erro aí tem uma forma de punir (EC1K).

Complementando, o Fornecedor 1 relata que: *“o técnico falou para nós. Eu explico uma vez e na segunda já tem uma advertência. Mas ele procura mais orientar a gente do que ter essa advertência”* (F1K). Para o entrevistado existem penalidades caso não se cumpra os requisitos exigidos no processo produtivo. Mas acaba não ocorrendo, pois a orientação é muito próxima e somente advertências para que se mude algo, a fim de não haver a punição.

Outro ponto de vista que emergiu das entrevistas foi à relação tempo x punições. Para o Fornecedor 3 não existem punições devido ao fato de trabalhar há muito tempo e saber quais são as condutas e procedimentos que precisam ser realizados. *“Na realidade a gente tem uma conduta já, dificilmente tem o que você fazer errado, na verdade já sabe trabalhar. Dificilmente tem alguma implicância”* (F3K). Ainda em relação às punições, interessante mencionar que segundo a Gerente de produção animal, se o fornecedor não se adapta a filosofia da empresa é retirado do grupo de fornecedores. A fim de amenizar tal situação, a empresa compradora está investindo no treinamento dos fornecedores no quesito relacionamento interorganizacional, ou seja, em como melhorar as relações. O extrato relata a questão dos valores organizacionais mencionados pela Gerente:

A empresa paga o fundo rural, transporte, ração, acompanhamento técnico. Mas ainda os produtores não percebem isso como benefícios. Têm integrados que nós começamos um trabalho, mas eles não estavam respondendo. Eles vieram de outra integradora, porém eles não estavam conseguindo se adaptar ao sistema e foram cortados. Era uma falha nossa também, a gente não tava conseguindo enxergar o que eles precisavam (EC4K).

No controle formal de processos, o sistema de controle utilizado é conforme *“tabela estabelecida pela empresa compradora com diversos índices”* (EC1K). O monitoramento é realizado por meio *“das visitas constantes”* (EC2K) e da Ficha Técnica de Controle do Lote. O Fornecedor 3 comenta: *“temos os relatórios, ficha do lote, é tranquilo. Já virou uma rotina”* (F3K). Para o pagamento segue-se os seguintes critérios esclarecidos pelo Técnico: *“tem uma tabela, onde a gente julga: 1) mortalidade, que é a viabilidade, 2) conversão alimentar, e, 3) GPD, ganho de peso diário. Desses 3 sai um fator que se chama IEP – Índice de Eficiência Produtiva. E conforme isso aí são os centavos a ser pago ao integrado. Todos têm em mãos”* (EC1K) (achados da entrevista e da análise documental dos Dados anuais de matéria prima adquirida dos fornecedores de frango orgânico).

Interessante nesse aspecto mencionar o relato do Técnico em Agropecuária EC3K *“bastante documentos. Hoje uma visita ela demora mais pelos documentos e fichas para preencher e tal, do que você tá fazendo a visita para a própria ave”*. De acordo com o Técnico e com o Fornecedor 4 são 3 (três) documentos de controle principais internos da empresa compradora, mais os referentes à certificação. Tem a (i) Ficha Técnica de Controle do Lote – *“quando recebe os pintinhos, o peso, tem páginas do produtor e tem as páginas do técnico, controla tudo sobre o lote”* (F4K). *“É o histórico do lote. No último caminhão de frango carregado o produtor manda a ficha para o escritório, para elas conferirem e ver se tá batendo todos os controles, daí é scaneado para ficar com o registro na empresa, e volta a ficha para*

*ele. Esse controle vai ficar para o produtor que é responsável”* (EC3K). Além desse, os outros documentos são o (ii) Registro de Visitas – para os visitantes, como no caso da pesquisadora (preenchido nas visitas), e, a (iii) Ficha de Controle de Veículo – preenchido pelo técnico em cada visita (análise documental fornecedores).

A parte do controle hierárquico é mencionada pelo Diretor Industrial: *“eles falam da facilidade de falar com o técnico, de falar com a gerente, até comigo como diretor”* (EC2K) e também pelo Fornecedor 5: *“a relação está boa. Tem a amizade também. A gente conhece todo mundo. Se é outra empresa você nem conhece as pessoas”* (F5K). Os achados das análises das entrevistas e observações demonstraram que não existe distinção de hierarquia nos RIOs da Cadeia 2 na percepção da maioria dos informantes chave; em contrapartida, segundo a Gerente de produção animal: *“têm punições, mas os técnicos não gostam de fazer. Tem verbal antes de fazer qualquer desconto. Aí entra a minha posição de coordenadora não descontando mas chamando para conversar. Chamá-los aqui tira eles da posição do conforto do aviário, e vira uma chamada para eles”* (EC4K). Aqui se visualiza um momento isolado da questão hierárquica e o posicionamento de poder da empresa compradora. O resumo com os mecanismos formais de governança dos RIOs estudados na Cadeia 2 encontra-se no Apêndice I. A seguir a análise dos dados dos mecanismos informais.

Analisando-se os resultados das díades pesquisadas na Cadeia 2, no primeiro grupo de mecanismos informais, **mecanismos informais de coordenação e controle**, novamente verifica-se que a coordenação dos processos, descrita pela dimensão práticas de coordenação é gerenciada pela empresa compradora nos RIOs estudados. O Fornecedor 4 afirma que *“o que eles dizem nós cumprimos”*, mas ressalta que existe o diálogo. *“Às vezes a gente dá ideias e dá uma discutida. Eles querem de um jeito e nós não. Entra em um acordo. Existe o diálogo”* (F4K).

O grupo de fornecedores entrevistado e observado apresentou características homogêneas. Para eles as normas relacionais são resultado da parceria conquistada dia a dia pela empresa compradora por meio dos diversos **mecanismos formais e informais** utilizados de maneira complementar para tornar e manter as relações próximas. As principais normas sociais descritas pelos entrevistados da empresa compradora são referentes: (i) à reciprocidade nos processos de controle informais e transparência e (ii) resiliência para manter os RIOs (EC1K).

A importância das relações humanas mantida com os fornecedores é ponto de destaque para o Diretor Industrial: *“nesses meus 40 anos de trabalho, o que eu acho que é importante, é a relação humana. Como é que você alimenta a relação”*. Evidencia também que um ponto fundamental é referente à remuneração, a qual deve ser pertinente ao trabalho realizado e

financeiramente viável aos fornecedores. Reforça-se com as falas e observações *in loco* realizadas dia 06 de dezembro de 2017, a preocupação da empresa compradora em manter o equilíbrio dos benefícios tangíveis e intangíveis mencionados nos **mecanismos formais de coordenação** na dimensão sistemas de incentivos e investimentos e avaliação dos fornecedores.

Ainda, de acordo com o Técnico em Agropecuária (EC3K), a questão de um ambiente de trabalho familiar é considerada uma norma social (observado pelo clima organizacional familiar na Confraternização de final de ano do setor comercial na sede da empresa compradora, no dia 07 de dezembro de 2017, assim como nas visitas realizadas aos fornecedores). A Gerente de produção animal (EC4K) relata da responsabilidade da empresa compradora em realizar a coordenação e controle não somente do relacionamento diádico, mas da cadeia como um todo. Considera desde o entendimento dos colaboradores e fornecedores nos processos de produção e na filosofia da empresa (**mecanismos informais sociais**, compartilhamento de cultura (valores)), até o conhecimento do consumidor final. Assim, o cliente pode realizar sua escolha nos produtos devido a todos os fatores envolvidos desde a aquisição da matéria prima, processo produtivo, comercialização e pós-vendas, ou seja, nos princípios de uma cadeia de suprimentos sustentável.

Essa responsabilidade foi comprovada pelas observações realizadas pela pesquisadora no dia 06 de dezembro de 2017 durante a visita técnica a sede da empresa (junto com um grupo, composto por administradores de uma escola e do restaurante da mesma, nutricionistas e chef de cozinha); no momento da visita a fábrica de ração e ao entreposto de ovos; na visita técnica a um integrado de produção de ovos, granja externa à empresa compradora, e, por fim, na troca de informações durante o almoço na sede da empresa compradora com os participantes da visita técnica e demais colaboradores da empresa compradora. E complementada pela análise documental da Apresentação institucional e Programação utilizada para visitas técnicas.

No grupo de fornecedores, identificou-se nas entrevistas e nas observações, que as relações humanas, ou seja, principalmente o contato com o técnico, é a principal forma de norma relacional. Para o Fornecedor 2, um dos fatores mais importantes para a continuidade do RIO é “*a relação com o técnico*”. Isso demonstra a importância do contato pessoal, da confiança e transparência, e das normas relacionais estabelecidas ao longo da relação.

De maneira geral, as normas de solidariedade são relacionadas à responsabilidade compartilhada, muito em função da legislação de orgânicos do Brasil (EC2K), e de situações específicas determinadas pelos fatores contextuais como retração da economia, que interfere

diretamente na continuidade de fornecimento. Emergiu do campo a situação vivenciada pelos fornecedores pesquisados diante da crise de 2016 (EC3K), os quais tiveram que reduzir a produção a fim de não serem excluídos. Houve comprometimento e aceitação do grupo (**mecanismos informais de cooperação**) que compreendeu a particularidade do momento. Ainda, existe uma interdependência e responsabilidade compartilhada diante das regulamentações (controle social/relacional), conforme extrato do Diretor Industrial: “*vai criando essa dependência porque é um sistema que a própria condição sanitária do país vai implicando*” (EC2K).

Em complemento, em relação à adaptação relacional/flexibilidade, o Técnico em Agropecuária (EC1K) explica que apesar da existência de contrato formal, existe a flexibilidade de ambas as partes da díade romperem o RIO, seja por não existir a adaptação à filosofia ou por outros motivos. Apesar de alguns casos específicos, a empresa compradora consegue manter uma relação próxima com seus produtores, principalmente em função do pequeno número de fornecedores (seis). “*Conseguimos ter esse contato ainda com um a um porque é pequeno, não são muitos*” (EC4K). Mas a Gerente afirma que: “*tem muito a melhorar, a gente quer mostrar isso para eles, mas o que mais pesa é o que a gente busca com os integrados: é o respeito, pessoas que tenham amor*”. Ela relata que perguntou para um produtor certa vez porque ele queria trabalhar com a empresa, ele respondeu “*porque eu me identifiquei com a filosofia de vocês. E eu quero produzir um alimento mais saudável*” (EC4K).

O segundo grupo **mecanismos informais de cooperação**, é composto pelas dimensões comprometimento, confiança e ações conjuntas, as quais são apresentadas nas entrevistas, observações e documentos por meio dos mecanismos aceitação e comprometimento dos parceiros de negócios, troca de informações; comunicação; compartilhamento de conhecimento; participação conjunta; resolução conjunta de problemas e colaboração entre comprador-fornecedor.

Os principais momentos de troca de informações mencionados nas entrevistas foram: nas visitas técnicas e nos treinamentos. “*Quando a gente vai nas reuniões, a gente conversa*” (F6K). Por sua vez, a comunicação é descrita como uma facilidade nas díades pesquisadas e há uma colaboração mútua entre comprador-fornecedor. Em relação ao comprometimento, de acordo com o Técnico em Agropecuária (EC1K) existe “*muito comprometimento*” nos relacionamentos com os fornecedores. Bem como confiança no trabalho realizado. Apesar de a concorrência procurar os produtores com frequência, o Técnico menciona que “*nós temos a fidelidade*” (lealdade), conquistada por uma série de fatores que motivam os produtores a manterem o RIO.

No mecanismo informal de cooperação confiança, o Diretor Industrial e os Fornecedores 3 e 5 afirmam que existe confiança na empresa, ou seja, na reputação da organização (**mecanismos informais sociais**) e nos técnicos que prestam a assessoria na produção (mecanismo comprovado *in loco* nas observações realizadas tanto na sede da empresa focal quanto nos fornecedores pelos termos empregados e demonstrações de atitudes durante as entrevistas e visitas). “A gente trabalha para construir uma relação de confiança, e o que a gente ouve é que eles têm uma relação com a empresa mais favorável do que tinham com outras” (EC2K).

Outro ponto interessante da percepção da confiança é ressaltado nas falas dos Fornecedores 1, 3 e 4. Eles relacionam a confiança ao pagamento, isto é, ao fato de receber corretamente, no prazo correto e um valor considerado justo. A fala do Fornecedor 3 exemplifica: “a gente tem que trabalhar certinho e eles têm que pagar certinho. Que nem o funcionário, se ele trabalha certinho, não tem problema a gente paga, então, cada um sabe dos seus limites...” (F3K). Para o Fornecedor 4 a confiança é ressaltada principalmente em relação ao volume final entregue do lote que gera a quantidade para o pagamento. “O técnico faz amostragem semana a semana, mas o final é na empresa. A gente já tem a confiança da empresa e a empresa já passou a confiança para nós” (F4K).

Na participação conjunta a empresa compradora possui em suas metas, além de todas as ações já realizadas atualmente, um aumento das atividades em prol da aproximação do fornecedor à filosofia da empresa. As principais ações conjuntas citadas pelo Diretor Industrial foram “*treinamentos e levar os produtores em feiras*” (EC2K). Segundo o Técnico em Agropecuária (EC1K), a empresa compradora realiza treinamentos mensais, prepara os produtores para auditorias (**mecanismos formais de coordenação - procedimentos operacionais** e **mecanismos formais de controle - controle formal de processos / procedimentos de certificação**), além de realizar visitas a outros fornecedores para trocas de conhecimentos e experiências. “Uma vez por mês tem um treinamento na empresa compradora, e é relacionado ao assunto que a gente acha que está faltando aos nossos integrados. Então a gente chama pessoal de fora” (EC1K).

Ainda, cita-se o Grupo de Trabalho dos Fornecedores. “Tem treinamento mensal ou a cada quinze dias, depende da necessidade. Costumo participar. Também faço parte da Cadec” (F3K). A Comissão para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração - CADEC, citada pelo Fornecedor 3, é determinada pela Lei nº. 13.288, de 16 de maio de 2016, e dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais

entre produtores integrados e integradores (BRASIL, 2016). Tal comissão é incentivada pela empresa compradora e há uma adesão muito grande dos fornecedores que se sentem valorizados em participar e auxiliar no RIO, como forma também de garantir seus direitos.

No mecanismo resolução conjunta de problemas, a maioria dos entrevistados citou a facilidade do contato pessoal com os técnicos, com a gerência e diretoria da empresa. Mencionaram que os problemas e conflitos são resolvidos com o diálogo. O Fornecedor 5 exemplifica com uma situação pontual que a empresa compradora ajudou prontamente a solucionar, que foi a queda da energia em sua propriedade. A energia é quesito fundamental para o bom funcionamento da granja: *“quando acabou aqui a energia, todo mundo da empresa compradora ajudou. Trouxeram gelo para abaixar a temperatura. Ligaram na empresa de energia para resolver rápido”* (F5K).

O último grupo de mecanismos informais, denominado **mecanismos informais sociais** descreve mecanismos como a aprendizagem, compartilhamento de cultura (valores), reputação, laços e reforços sociais entre os participantes no RIO. Os RIOS analisados na Cadeia 2 possuem como diferencial a crença e a prática dos valores da Agricultura Natural, descrito como um sistema de produção orgânico, cuja peculiaridade consiste no reconhecimento da dimensão espiritual do mundo. A visão da empresa compradora é *“baseada na filosofia e no método de Agricultura Natural de Mokiti Okada, que privilegia o perfeito equilíbrio entre preservação e uso dos recursos naturais”*. É nesse ambiente que as relações entre a empresa compradora e seus fornecedores se desenvolve, segundo o Diretor Industrial (EC2K).

Um exemplo observado *in loco* no dia 05 de dezembro de 2017 é o caso do Fornecedor 1, que esclarece como são as práticas que auxiliam na compreensão das diferenças de uma produção convencional e orgânica, repassadas aos produtores desde o início do RIO (a díade em questão iniciou em abril/maio de 2017). O colaborador do fornecedor trabalhou em granja e já possuía experiência (diferente do proprietário que nunca havia trabalhado com frangos), porém diante dos treinamentos realizados pela empresa compradora, acompanhamento técnico recebido desde o início da parceria e ao longo da inserção dele na produção (**mecanismos informais de cooperação**, troca de informações), ele menciona: *“esquece o que o senhor sabe (explicando ao colaborador dele). Vamos fazer o que eles mandar. A gente não faz nada diferente”* (F1K). A fala demonstra o trabalho desenvolvido pela compradora com os fornecedores para o entendimento da filosofia da empresa e da produção de orgânicos (compartilhamento de cultura - valores), mas também ressalta a assimetria de poder, termo empregado “mandar”, dimensão **sistemas de autoridade** (mecanismos estruturas de comando).

Interessante mencionar o exemplo como uma assimetria de poder, mas o poder do conhecimento. E este é reconhecido pelo fornecedor.

Segundo o Diretor Industrial, as questões relacionadas aos ideais da Agricultura Natural seguidos pela empresa e que fazem parte da cultura organizacional são os pilares para que o RIOS se fortaleçam. Segue relato: “*nosso principal enfoque é a questão do alimento, e para nós não é só a questão da qualidade nutricional, mas sim esses valores, que envolve entender (...) valores que a gente chama de energia vital*” (EC2K). O ponto de vista é reforçado pelos entrevistados Técnico em Agropecuária (EC3K) e pela Gerente de produção animal: “*é interessante trabalhar com orgânicos, é uma mudança bem interessante. Vivi 20 anos de um modo diferente. Mesmo na avicultura, mas bem diferente. A gente se sente bem*” (EC3K). “*Eu sei que tá todo mundo trabalhando por causa do dinheiro, faz parte. Mas nesse momento é necessário que eles (fornecedores e colaboradores) entendam que existe algo a mais*” (EC4K). A Gerente complementa que: “*além da relação trabalhista, tem que ter amor, respeito, comprometimento. E isso faz com que tudo funcione*” (EC4K).

Em relação ao mecanismo aprendizagem, para o Técnico em Agropecuária (EC1K), a troca de conhecimentos é muito grande entre produtor e empresa compradora na figura principalmente do técnico responsável pelas visitas. A maneira como a relação é conduzida, principalmente ouvindo o produtor, faz com que as práticas sejam compartilhadas, bem como as responsabilidades da parte produtiva. Com isso, o fornecedor “*se sente parte do negócio*” (EC1K; F6K). Além disso, o Fornecedor 2 menciona a questão de aprender em eventos como as feiras do setor: “*trocamos, por exemplo, muitas ideias na feira, com fornecedores de equipamentos, com os outros produtores. Os equipamentos são demais, eu gostei e aprendi muito*” (F2K).

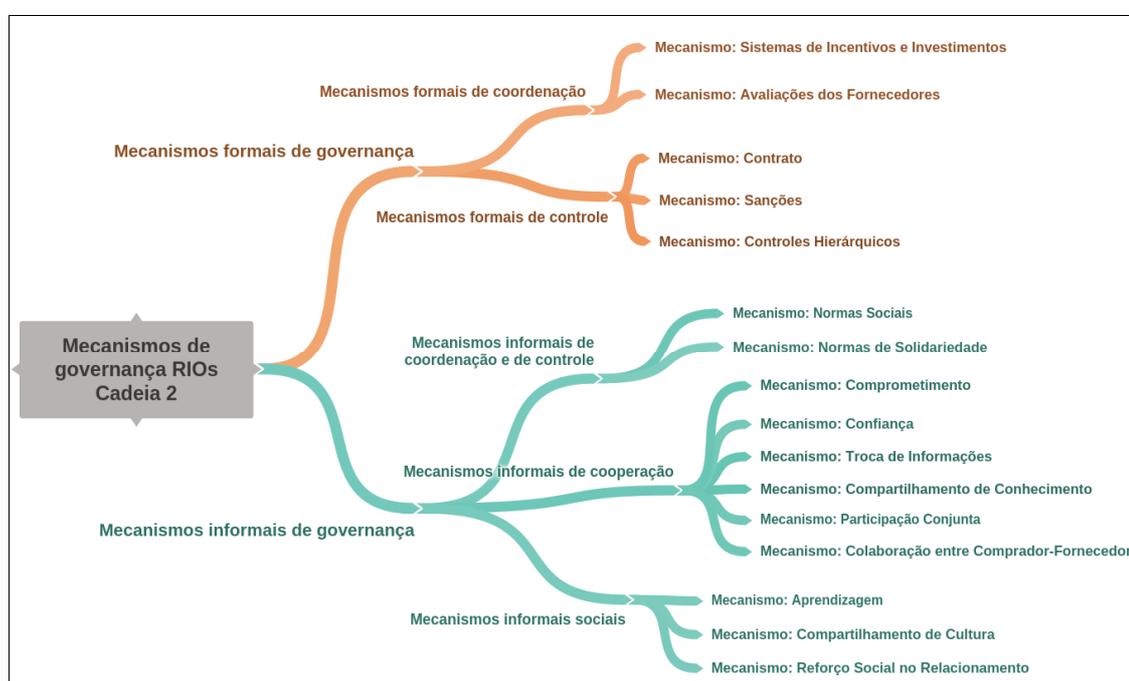
Outro ponto de vista interessante no mecanismo aprendizagem é apresentado pelo Técnico em Agropecuária (EC1K), que menciona que o dia a dia proporciona muito aprendizado na prática, e que não se aprende em livros, principalmente pela falta de pesquisas na área (barreira enfrentada pelo setor de orgânicos descrita no Capítulo 4 da Contextualização).

De acordo com os entrevistados, há laços sociais fortes entre os técnicos e os produtores. Existe confiança recíproca, se acredita na reputação da empresa compradora e na capacidade técnica oferecida. “*Então é legal, porque fica uma troca*” (EC1K); “*o Técnico EC1K faz com amor e entende muito*” (F1K). Os informantes chave complementam com a ideia de uma relação familiar: “*é diferente, você trabalha muito mais tranquilo. Se tem um problema lá você resolve, na hora dá aquela preocupação, só que é mais fácil de resolver, você tá mais ambientado, parece que é uma família*” (EC3K). De acordo com o Fornecedor 4, a relação já é

de amizade. Nas observações realizadas, ressaltou-se um aspecto importante nas díades, a sensibilidade dos técnicos, que trocam mensagens com os fornecedores, vídeos motivadores, entre outros. Para o Fornecedor 4 o fato demonstra a valorização e amizade conquistadas, perpassando o ambiente de trabalho (observação realizada dia 07 de dezembro de 2017 – acompanhamento da leitura de mensagens recebidas).

O Apêndice J apresenta o resumo da análise dos mecanismos informais de governança nos RIOs estudados na Cadeia 2. E a Figura 12 representa de maneira visual os mecanismos empregados nos relacionamentos.

**Figura 12 - Síntese dos mecanismos de governança RIOs Cadeia 2**



Fonte: elaborada pela autora com base na análise de dados (2019).

#### 4.2.7 Análise da Maturidade dos RIOs Cadeia 2

Utilizando-se da triangulação dos dados, observou-se nas análises que os RIOs Cadeia 2 possuem uniformidade nas fases de maturidade conforme Modelo de maturidade proposto (Figura 1). A maioria das díades pesquisadas, exceção do Fornecedor 1, que possui o RIO mais recente, as demais encontram-se na Fase de Dependência Mútua conforme apresentado na Figura 13. A característica principal das análises apontou para a complementaridade na utilização de mecanismos de governança e uma predominância de mecanismos informais sociais.

**Figura 13 - Maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor RIOs Cadeia 2**

Fases do modelo de maturidade do RIO	Empresa compradora	Fornecedores					
		F1K	F2K	F3K	F4K	F5K	F6K
Autônoma							
Dependência serial		X					
Dependência recíproca		↓					
Dependência mútua		↓	X	X	X	X	X

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Apesar da díade composta pela Empresa Compradora e Fornecedor 1 ser um RIO recente, e poder ser classificada na Fase de Dependência Serial, por ser o início de uma relação colaborativa, já aponta traços das demais fases. Apresenta a compreensão da importância das relações e deixa clara a vontade de estabelecer uma parceria de longo prazo conforme características da Dependência Recíproca (fornecedor relata que quer expandir a produção e continuar a parceria). Ao considerar a Dependência Mútua, todos os fornecedores trabalham de maneira colaborativa entre eles e com a empresa compradora, os incentivos não são somente financeiros (foco no desempenho econômico-financeiro), há uma preocupação constante com os ganhos relacionais.

O melhoramento contínuo dos aspectos comportamentais dos RIOs são parte do planejamento estratégico da empresa compradora e o foco está no respeito mútuo e nas relações de ganha-ganha. De acordo com a Gerente de produção animal, responsável pelos treinamentos, são necessários “*treinamentos que aproximem mais os produtores da filosofia. Planos para 2018. Porque treinamentos técnicos têm muitos*” (EC4K).

Analisando-se os pressupostos de Varoutsas e Scapens (2015), pode-se afirmar que nos RIOs estudados na Cadeia 2, ambas as díades apresentaram evolução nas fases do modelo de maturidade entre comprador-fornecedor ao longo do tempo. O cenário geral dos RIOs pesquisados aponta para a inserção de mecanismos informais nas fases de dependência recíproca e mútua, com predominância de mecanismos informais sociais, e, conseqüentemente, aumento na geração dos ganhos relacionais. A empresa compradora busca manter e fortalecer os relacionamentos, para que em situações adversas (como ocorrido), os ganhos relacionais se mantenham e auxiliem na cooperação entre as partes (confiança, colaboração, comprometimento), apesar dos ganhos financeiros terem diminuído no período de crise.

#### 4.2.8 Análise Geral dos Ganhos Relacionais no RIOs Cadeia 2

Os resultados foram divididos considerando a Visão Relacional (facilitadores e barreiras à geração de ganhos relacionais – Quadro 15) (DYER; SINGH, 1998). Além disso, utilizou-se a classificação de Biggemann e Buttle (2012) para os distintos tipos de ganhos: pessoais, financeiros, de conhecimento e estratégicos.

**Quadro 15 - Análise dos ganhos relacionais RIOs Cadeia 2**

Visão Relacional		RIOs Cadeia 1
Facilitadores (Dyer e Singh, 1998)	Investimentos em ativos específicos na relação	Tempo do RIO – relações baseadas na confiança, independente da quantidade de anos; Volume – 100% da entrega da matéria prima à empresa focal; relação baseada em contrato formal; Amplitude das transações – grandes possibilidades de ampliação da produção; auxílio da empresa compradora para o aumento da produção, com investimentos financeiros.
	Intercâmbio substancial de conhecimento	Relações transparentes e comprometimento; confiança recíproca; Rotinas de compartilhamento são parte do planejamento estratégico da empresa compradora; ampliação das trocas de aprendizagem, não somente nas áreas técnicas, mas principalmente nas relações humanas.
	A combinação de recursos ou capacidades complementares	Troca intensa de informações nas díades pesquisadas; relacionamentos colaborativos e interdependentes; a filosofia do sistema orgânico de produção, juntamente com a valorização financeira e social geram proximidade nos RIOS.
	A utilização de mecanismos de governança efetivos	Ao longo dos anos passou da utilização de mecanismos formais para uma predominância de mecanismos informais, mas há uma complementariedade no uso.
Barreiras (Dyer e Singh, 1998)	Ambiguidade causal	Combinação de recursos: utilização de mecanismos formais (benefícios tangíveis como remuneração acima do mercado) e informais (treinamentos, reforço social, valorização, alto nível de confiança e comprometimento).
	As deseconomias pela compressão de tempo	RIOs consolidados ao longo do tempo gerando expectativas aos fornecedores de continuidade e ampliação dos negócios.
	A interconectividade dos investimentos atuais do RIO com inv.específicos	Investimentos em treinamentos e na valorização do fornecedor (aumento do uso de mecanismos informais de governança). Empresa compradora incentiva e investe nos ativos tangíveis e intangíveis dos RIOS.
	A escassez de parceiros	Escassez de produtores de frango orgânico na Cadeia 2. Dificuldades na ampliação dos fornecedores em função da falta de alimentação orgânica, e, da não compatibilidade de produtores com a cultura organizacional da empresa compradora.
	A indivisibilidade dos recursos	Treinamentos em relações humanas e não somente nos aspectos técnicos estreitam os RIOS empresa compradora-fornecedor . Isso gera segurança e lealdade, de que apesar de os concorrentes procurarem os fornecedores, os fatores relacionais são mais fortes e decisivos na tomada de decisão de permanecer no relacionamento.
	O ambiente institucional	Ambiente estável, apesar da falta de institucionalização e legislação insuficiente do setor. A falta de investimentos por parte do governo na produção de matéria prima (soja, milho...) dos fornecedores de insumos para a criação do frango impede o aumento da produção nas díades. O ambiente institucional é ancorado nos pressupostos da Agricultura Natural de Mokiti Okada, que privilegia o perfeito equilíbrio entre preservação e uso dos recursos naturais.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise de dados (2018).

De acordo com a triangulação dos dados, com os resultados expostos no Quadro 15, e seguindo a classificação de Biggemann e Buttle (2012) nos ganhos pessoais identificou-se que os Fornecedores pesquisados possuem um forte sentimento de pertencimento ao grupo da

empresa compradora. Gostam, legitimam e aceitam as ações realizadas pela empresa compradora. O Diretor Industrial relata que os fornecedores comentam “*da facilidade de falar com o técnico, de falar com a gerente, até comigo como diretor*” (EC2K) e que essa facilidade muitas vezes não é encontrada em outras empresas do setor. Outro relato que exemplifica os ganhos relacionais pessoais nas díades é do Fornecedor 5: “*tem a amizade. A gente conhece todo mundo. Se é outra empresa você nem conhece as pessoas*” (F5K). Nos RIOs pesquisados a relação pessoal e de amizade mantida com a equipe da empresa compradora faz crer que a relação se manterá ao longo do tempo, confirmando assim a presença de ganhos pessoais nas díades.

A responsabilidade que a empresa compradora mantém perante a sua cadeia de suprimentos de maneira global, proporciona ganhos financeiros aos partícipes dos RIOs analisados. A satisfação econômica de seus fornecedores aumenta a eficiência dos processos produtivos, incentiva a ampliação da participação deles na cadeia (fato impedido muitas vezes pelos fatores contextuais, conforme já mencionado anteriormente), auxilia na participação da empresa compradora no mercado consumidor, uma vez que os clientes, são dispostos a pagar mais pelo produto orgânico, por conhecer e reconhecer o trabalho dos envolvidos. De acordo com o Diretor Industrial “*é claro que você não consegue fazer uma boa relação, se o seu sistema economicamente é para baixo. Aí não faz nada*” (EC2K). Assim, comprova-se mediante explanação dos resultados a presença de ganhos financeiros nas díades pesquisadas.

Em relação aos ganhos de conhecimento, as análises demonstraram alta geração de novas ideias entre os participantes dos RIOs pesquisados, portanto, identifica-se tais ganhos nas díades e na cadeia como um todo. A empresa compradora promove e estimula o compartilhamento de informações a fim de atingir níveis elevados de conhecimento para serem utilizados para melhorias em seu mercado de atuação, sendo pioneira em diversos aspectos. Por exemplo, conforme relato da Gerente de produção animal, na festa de final de ano existe premiação para o fornecedor que se destacar em ideias que promovam a inovação: “*um produtor que tinha muitas ideias, nós premiamos ele por inovação*” (EC4K). Apesar das barreiras enfrentadas pelo setor devido à falta de pesquisas teóricas e empíricas no campo (detalhes no Capítulo 4 da Contextualização), a empresa compradora proporciona um espaço para experimentos, o que facilita inovações e melhorias nos processos: “*é um aprendizado imenso que hoje não tem em livros. É um prazer de descobrir dia a dia, e vai testando. Tem a granja que proporciona aos técnicos fazer experimentos*” (EC1K).

Dessa forma, a empresa compradora vem se consolidando como um *benchmarking* para os setores de produção agrícola e pecuária no Brasil, atraindo inclusive atenção mundial devido aos seus métodos inovadores. É pioneira em uma série de produtos comercializados, como o frango AF (*Antibiotic Free*) e os ovos, ambos com certificação de bem-estar animal. Também é referência no desenvolvimento de tecnologias agrícolas e de criação animal, realizadas em parceria com instituições de ensino e de pesquisa. Essa preocupação da empresa compradora em fazer ciência proporciona disseminação do conhecimento e os resultados de seus trabalhos são publicados nacional e internacionalmente (DEMATTE FILHO, 2014).

Por fim, nos ganhos estratégicos, o qual representa que ter valor estratégico diminui a incerteza e aumenta a estabilidade, permitindo que as partes ampliem o planejamento a nível estratégico, ou seja, de longo prazo, se pode comprovar essa modalidade de ganho nas díades pesquisadas. A postura da empresa compradora, com seus valores e práticas organizacionais gera uma segurança e comprometimento de seus fornecedores. O relato do Diretor Industrial corrobora o citado anteriormente “*acho que o comprometimento deles (fornecedores) é um efeito desse conteúdo que a empresa trabalha, e ela trabalha dentro de princípios e isso alimenta essas relações*” (EC2K).

Diante do exposto, os resultados da análise de dados da Etapa Qualitativa demonstram que nos RIOS estudados na Cadeia 2, compreende-se seu diferencial devido aos processos internos adotados para a continuidade dos RIOS. A empresa compradora cria valor interno, por meio de sua cultura organizacional que a diferencia da concorrência, consequentemente obtém uma vantagem competitiva e maiores ganhos relacionais que auxilia a manter as parcerias ao longo dos anos.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RIOS DAS CADEIAS 1 E 2

Alguns aspectos que explicam os relacionamentos entre compradores e fornecedores estudados na Etapa Qualitativa da pesquisa nas Cadeias 1 e 2, os fatores contextuais envolvidos, a utilização dos mecanismos de governança, e a consequente geração de ganhos relacionais aos partícipes ao longo das fases de maturidade do RIO, são, principalmente:

- (i) a situação econômico-financeira do país e legislações do setor de orgânicos (em especial os fatores externos/institucionais, que indicam a influência das regulamentações internacionais e nacionais e os custos de certificação na governança dos RIOS);

(ii) fatores do contexto já mencionados como o tempo de relacionamento, relações de poder nos RIOs (assimetria de poder); e incerteza na demanda; e,

(ii) as políticas internas das empresas compradoras (fatores internos como os valores organizacionais – mecanismos informais sociais).

O Quadro 16 apresenta as similaridades e diferenças dos RIOs estudados nas Cadeias 1 e 2:

**Quadro 16 - Similaridades e diferenças RIOs Cadeias 1 e 2**

<b>Constructos</b>	<b>Análise comparativa</b>	<b>RIOs Cadeia 1</b>	<b>RIOs Cadeia 2</b>
Tempo de Relacionamento	Similaridades	<b>RIOs recentes</b> (menos de 2 anos) e <b>RIOs de longo prazo</b> (mais de 15 anos).	<b>RIOs recentes</b> (menos de 2 anos) e <b>RIOs de longo prazo</b> (mais de 11 anos).
	Diferenças	<b>Quanto maior</b> o tempo do RIO <b>menor o investimento</b> em atividades conjuntas (mecanismos informais de cooperação) e no reforço social (mecanismos informais sociais). <b>Tempo de RIO = rotina = repetição = sem necessidade de novas aprendizagens.</b>	<b>Quanto maior</b> o tempo do RIO <b>maior a proximidade</b> entre as partes (valorização e reforço social – mecanismos informais sociais) e <b>maior a confiança e participação conjunta</b> (mecanismos informais de cooperação).
Relações de Poder nos RIOs (Assimetria de Poder)	Similaridades	<b>Mecanismos formais de coordenação (sistemas de autoridade – estruturas de comando):</b> Assimetria de poder: empresa compradora como empresa focal nas díades pesquisadas.	
	Diferenças	<b>Assimetria de poder mais acentuada:</b> troca de conhecimento restrita ao repasse de informações pela empresa compradora.	<b>Assimetria de poder moderada</b> pela participação e diálogo com os fornecedores.
Incerteza na Demanda	Similaridades	<b>Dificuldades do setor de alimentos orgânicos</b> (falta de produtos registrados para o uso na produção, falta de matéria prima - insumos, rigor da legislação de orgânicos, altos valores pagos pela certificação por auditoria...).	
	Diferenças	<b>Aumentaram com o passar do tempo de RIO.</b> A <b>crise econômica vivenciada pela empresa compradora</b> reflete no aumento das incertezas ambientais.	<b>Diminuíram com o passar do tempo de RIO.</b> <b>Contrato formal</b> (auxilia na diminuição das incertezas ambientais).
Mecanismos Formais de Coordenação	Similaridades	<b>Processos formalizados/procedimentos operacionais:</b> grande quantidade de documentos requeridos. Responsabilidade: empresa compradora.	
	Diferenças	Retirada de <b>sistemas de incentivos e de investimentos.</b> <b>Avaliação dos fornecedores:</b> indicadores financeiros.	<b>Investimento no RIO</b> por meio de treinamentos (parte técnica e relações humanas). <b>Avaliação dos fornecedores:</b> indicadores financeiros e questões comportamentais.
Mecanismos Formais de Controle	Similaridades	<b>Coordenação e pagamento do processo de certificação:</b> empresa compradora. <b>Dependência do fornecedor.</b>	
	Diferenças	<b>Sem utilização de contratos formais.</b>	<b>Contrato formal e clareza das sanções</b> desde o início dos RIOs.
Mecanismos Informais de Coordenação e de Controle	Similaridades	Muitas mudanças ocorreram nos RIOs ao longo do tempo: <b>mecanismo adaptação relacional/flexibilidade.</b>	
	Diferenças	No momento de crise <b>as normas de solidariedade</b> não foram identificadas; diversos fornecedores demonstram <b>insatisfação no RIO.</b>	<b>Normas de solidariedade e Normas sociais:</b> utilizadas constantemente nos RIOs.
Mecanismos Informais de Cooperação	Similaridades	<b>Comprometimento:</b> fornecedores comprometidos com o RIO; e, entre o grupo de fornecedores.	
	Diferenças	<b>Confiança</b> é relacionada ao aspecto pessoal, na figura do empreendedor, mais do que na empresa. A falta de <b>participação conjunta</b> é motivo de <b>insatisfação</b> da maioria dos fornecedores.	<b>Confiança</b> representa ser mais cognitiva, na empresa e não nas pessoas. Grande número de <b>atividades realizadas em conjunto</b> como parte do planejamento estratégico da empresa compradora. <b>Troca de informações, participação conjunta e colaboração entre comprador-fornecedor:</b> intensas e contínuas.

Mecanismos Informais Sociais	Similaridades	<b>Aprendizagem:</b> diversos meios proporcionam aprendizagem nos RIOs: empresa compradora como catalizadora; trocas entre o grupo de fornecedores; por meio de outras entidades do setor.	
	Diferenças	<b>Reforço social no RIO</b> é baixo.	<b>Compartilhamento de cultura e valores:</b> atividades internas da empresa compradora com base nos pressupostos da Agricultura Natural. <b>Reforço social no RIO</b> é contínuo.
Maturidade do RIO Comprador-Fornecedor	Similaridades	Maioria das díades está na <b>fase de dependência recíproca: presença de colaboração</b> em alguns aspectos (mecanismos informais de cooperação) e <b>RIOs de longo prazo.</b>	Maioria das díades está na <b>fase de dependência mútua:</b> complementaridade na utilização de mecanismos de governança e uma predominância de mecanismos informais sociais.
	Diferenças	<b>Regressão da fase de maturidade do RIO. Substituição de mecanismos informais por formais.</b>	<b>Manutenção da fase mútua nos RIOs</b> (incentivos financeiros e não-financeiros).
Ganhos Relacionais Pessoais	Similaridades	<b>Sentimento de amizade</b> entre os colaboradores das empresas dos RIOs.	
	Diferenças	<b>Aceitação parcial ou não aceitação das ações</b> realizadas pela empresa compradora.	<b>Legitimidade e aceitação das ações</b> realizadas pela empresa compradora.
Ganhos Relacionais Financeiros	Similaridades	<b>Períodos de crise das cadeias produtivas com redução dos ganhos relacionais financeiros.</b>	
	Diferenças	<b>Insatisfação econômica</b> = menor participação no RIO e busca por novas parcerias.	<b>Satisfação econômica</b> = aumento na eficiência nos RIOs.
Ganhos Relacionais de Conhecimento	Similaridades	<b>Fornecedores reconhecem o valor do conhecimento por meio do compartilhamento de informações</b> (tanto produtivas, quanto de mercado, a fim de inovar e melhorar os RIOs ao longo do tempo).	
	Diferenças	Apesar de ocorrerem inovações <b>não há o estímulo, tampouco a valorização</b> pela geração de novas ideias.	<b>Estímulo à geração de novas ideias. Premiação por inovações.</b>
Ganhos Relacionais Estratégicos	Similaridades	Há <b>participação indireta</b> dos fornecedores na construção do planejamento estratégico da empresa compradora.	
	Diferenças	<b>Diminuição do valor estratégico ao longo do tempo</b> = aumento das incertezas ambientais, planejamento de curto prazo e sem garantias de continuidade do RIO.	<b>Valor estratégico</b> = diminuição das incertezas ambientais e aumento da estabilidade, utilização de ativos específicos com maior eficiência e planejamento de longo prazo para o RIO.

Fonte: elaborado pela autora com base nas análises de conteúdo (2018).

Pode-se esclarecer os achados pelo entendimento dos **mecanismos formais de coordenação** analisados nos RIOs Cadeia 1 já que: algumas práticas internas adotadas pela empresa compradora nos últimos anos (principalmente em 2016-2017) tornaram os relacionamentos distantes e oportunizaram que os produtores buscassem novas parcerias, e, como consequência, os ganhos relacionais diminuíram em algumas díades. Os principais pontos destacados pelos entrevistados foram em relação à **retirada dos incentivos** (mecanismo sistemas de incentivos) e à inserção da **tabela de avaliação do fornecedor** (mecanismo avaliação dos fornecedores), ou seja, pagamento da matéria prima conforme critérios estabelecidos pela empresa compradora.

Já nos RIOs analisados na Cadeia 2, a empresa compradora preza e investe de maneira contínua nos mecanismos **sistemas de incentivos e investimentos específicos** e na **avaliação dos fornecedores**. A forma de avaliação, que considera fatores comportamentais, gera uma aproximação entre comprador-fornecedor, e, conseqüente estímulo para a continuidade do RIO, criação de valor e geração de ganhos relacionais.

Considerando o grupo de **mecanismos formais de controle**, nos RIOs Cadeia 1 a não existência de **contrato formal** (mecanismo contrato) não exime a responsabilidade da empresa compradora em adquirir a matéria prima de seus fornecedores ou destinar a concorrentes ou parceiros. Porém, essa prática tem mudado ao longo do tempo, e, apesar da interdependência e confiança entre os membros, as incertezas e descontentamentos tem aumentado nos últimos anos, principalmente do ponto de vista dos fornecedores. De maneira resumida, destaca-se que nos RIOs Cadeia 2 os relacionamentos são baseados na formalidade (**mecanismo contrato**) e na utilização de **sanções e punições** relacionadas à exclusão do grupo pela falta de adaptação do fornecedor aos valores organizacionais da empresa compradora (filosofia da produção).

Nesse mesmo grupo de mecanismos formais, ressalta-se a facilidade de comunicação representada no mecanismo **controle hierárquico** nas díades da Cadeia 2. Os RIOs pesquisados nessa cadeia apresentam uma proximidade de todos os níveis hierárquicos da empresa compradora com seus fornecedores. Identificou-se que os **processos de controle de certificação** (mecanismo procedimentos de certificação) geram dependência dos fornecedores em ambos os RIOs pesquisados (Cadeias 1 e 2), já que o controle, coordenação e pagamento do certificado são realizados pelas empresas compradoras.

Quando analisados os mecanismos informais de governança, os **mecanismos informais de coordenação e de controle** nos RIOs Cadeia 1, apontam para uma mudança nos tipos de relacionamentos comprador-fornecedor. As relações estão próximas ao poder de mercado, apesar da **compreensão** das dificuldades ocorridas no setor (mecanismo **normas de solidariedade**). A indústria assume o papel de líder da cadeia e o produtor passa a utilizar **diversas estratégias** para vender seu produto (mecanismo **adaptação relacional/flexibilidade**). Nos RIOs Cadeia 2, destacam-se as **normas relacionais**, representadas por relações humanas próximas e uma grande abertura ao diálogo, bem como as **normas de solidariedade**, fundamentais em momento de crise durante os relacionamentos estudados e mencionadas pelos entrevistados e observadas *in loco*.

Nos **mecanismos informais de cooperação** analisados nos RIOs Cadeia 1, a maioria dos fornecedores entrevistados se sente desconfortável com a atenção hoje recebida pela empresa compradora. Acreditam na necessidade de mais momentos de **encontros, trocas de informações e de conhecimento** (mecanismos **participação conjunta, troca de informações, compartilhamento de conhecimento**). A **confiança** é relacionada ao aspecto pessoal, na figura do empreendedor, mais do que na própria empresa como instituição. Nos RIOs analisados na Cadeia 2, existe muito **comprometimento** dos fornecedores com o RIO; e, entre o próprio grupo de fornecedores; a **confiança** na organização é relacionada à reciprocidade; pagamento correto; e possui relação com o fator contextual **tempo do RIO** (segurança maior com o passar dos anos). Há uma intensidade grande de **troca de informações, compartilhamento de conhecimento, participação conjunta e colaboração entre comprador-fornecedor**.

Identificou-se nos **mecanismos informais sociais** dos RIOs analisados na Cadeia 1, que apesar de existir **aprendizagem** entre os membros, faltam momentos de trocas, de diálogo e de integração para que essa aprendizagem seja contínua. Mudanças vivenciadas desde 2016, seguidas em 2017 nas atividades propostas pela empresa compradora, fizeram com que o mecanismo **reforço social no relacionamento** fosse reduzido ou mesmo extinto. Nos RIOs Cadeia 2 destaca-se a importância das práticas internas da empresa compradora no **compartilhamento de cultura** (valores da Agricultura Natural), bem como o investimento constante no **reforço social dos RIOs**, valorizando e integrando cada vez mais os fornecedores à empresa.

De maneira simplificada, os achados qualitativos apontam para: (i) diminuição dos ganhos relacionais e substituição de mecanismos informais por formais ao longo do tempo nos RIOs Cadeia 1; e, (ii) aumento e manutenção dos ganhos relacionais e complementaridade no uso dos mecanismos de governança ao longo do tempo nos RIOs Cadeia 2 conforme exposto no Quadro 17.

**Quadro 17 - Principais achados qualitativos**

<b>Constructos</b>	<b>Principais achados dos RIOs Cadeia 1</b>	<b>Principais achados dos RIOs Cadeia 2</b>
<b>Mecanismos de governança</b>	Aumento no uso de mecanismos formais (MFG) (substituição de mecanismos informais por formais). Informais → Formais	Aumento no uso de mecanismos informais (MIG) (complementariedade no uso dos mecanismos). Formais → Informais
<b>Maturidade do relacionamento comprador-fornecedor</b>	Regressão da fase de maturidade do RIO. Inércia relacional presente nos RIOs estudados. Fase dep.serial ← Fase recíproca	Manutenção da fase de maturidade do RIO por meio do uso de mecanismos informais como o reforço social. Fase recíproca → Fase mútua
<b>Fatores contextuais</b>	Influência de fatores do ambiente externo como crise econômica (incerteza da demanda), entraves à produção orgânica e legislações (certificação – dependência do fornecedor), além das questões relativas ao tempo do RIO e assimetria de poder.	

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A subseção 4.4 apresenta a discussão dos resultados e das proposições do estudo a partir da análise dos dados da Etapa Qualitativa.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E DAS PROPOSIÇÕES DA ETAPA QUALITATIVA

Finalizada a análise dos dados da Etapa qualitativa apresentam-se as discussões e reflexões sobre os resultados encontrados e sua relação com as proposições que orientaram essa etapa. Em relação à Proposição 1, a proposta era de que a utilização de mecanismos formais e informais ao longo do tempo contribui para a geração de ganhos relacionais nos RIOs comprador-fornecedor. Tal proposição foi confirmada, pois em todas as díades houve elementos que caracterizam a geração de ganhos relacionais, tanto pessoais, quanto financeiros, de conhecimento e estratégicos em determinadas proporções (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Obviamente, compreende-se que a mensuração de um estudo de caso qualitativo é demonstrada por meio das evidências da triangulação dos dados, e tais evidências auxiliam na afirmação mencionada. Isso gerou também uma motivação para a confirmação dos achados qualitativos por meio da Etapa quantitativa, e auxiliou na construção das hipóteses do estudo.

Analisando-se os facilitadores (investimentos em ativos específicos na relação, intercâmbio substancial de conhecimento, a combinação de recursos ou capacidades complementares e a utilização de mecanismos de governança efetivos) na geração de ganhos relacionais de acordo a Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998), esclarecem-se os motivos que levam à diminuição dos ganhos relacionais nos RIOS estudados na Cadeia 1 e a manutenção e aumento nos diferentes tipos de ganhos relacionais nos RIOS Cadeia 2.

Verificou-se que nos **(i) investimentos em ativos específicos**, no quesito tempo do RIO, houve uma divisão conforme apresentado na Figura 8. Há relacionamentos de longo prazo baseados na confiança (mecanismos informais) e alguns de longo prazo e os mais recentes são baseados no mercado (mecanismos formais). Entretanto, independente dos anos de RIO, não há relação entre tempo e continuidade, tampouco entre tempo e complementaridade no uso dos mecanismos de governança (CULLEN; MEIRA, 2010; CAO; LUMINEAU, 2015). Além disso, constatou-se que há uma mudança na forma de se relacionar com todos os fornecedores ao longo do tempo, passando a relações de mercado com predominância de mecanismos formais de governança.

No volume de matéria prima comercializado, a maioria das díades estudadas na Cadeia 1 realiza 100% da entrega da produção à empresa focal, mas a busca por novos compradores já é cogitada por vários produtores (principalmente devido às incertezas ambientais e diminuição dos valores pagos pelo quilo da uva). As díades não trabalham com contrato formal (somente termo de compromisso), ou seja, não existem garantias de aquisição da produção; e, na amplitude das transações, a importância da remuneração (aspectos financeiros) rege a maioria dos RIOS, fator que restringe a ampliação das relações, e, ocasiona as insatisfações, diminuição da confiança, distanciamentos, e, mesmo, rompimentos (ou intenção e busca de novas parcerias) (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Identificou-se nos RIOS Cadeia 2 que no item tempo do RIO, as relações são baseadas na confiança (mecanismo informal de cooperação), a qual aumentou ao longo dos anos de maneira recíproca (CAO; LUMINEAU, 2015); o volume de matéria prima produzido pelos fornecedores é entregue integralmente à empresa focal (compradora) com requisitos de qualidade, índices de valores pagos, sanções, entre outros termos, firmados pelo contrato formal. Mais uma vez, demonstra-se a complementaridade no uso dos mecanismos formais e informais nesses RIOS. O contrato formal complementa os mecanismos informais e promove segurança as partes envolvidas (CAO; LUMINEAU, 2015); a amplitude das transações é descrita pelos entrevistados principalmente pelas grandes possibilidades de ampliação da

produção, por meio do auxílio da empresa compradora com empréstimos e demais assessorias necessárias (mecanismos formais de coordenação) (DYER; SINGH, 1998).

Em síntese, o mecanismo informal de cooperação confiança nos RIOs da Cadeia 1 é relacionado ao aspecto pessoal, na figura do empreendedor, mais do que institucionalizada; nos RIOs da Cadeia 2 representa ser mais cognitivo, na empresa e não nas pessoas. As relações diádicas analisadas na Cadeia 1 convergem com o estudo de Nyaga, Whipple e Lynch (2010), segundo os quais o efeito do compartilhamento de informações (mecanismo informal de cooperação) é mais forte para os fornecedores do que para as empresas compradoras. Porém, é evidente em ambas as díades das Cadeias 1 e 2, que quando um comprador compartilha informações importantes ele sinaliza seu comprometimento e incentiva o parceiro a se comprometer e aumenta a confiança. Assim, de acordo com Dyer, Singh e Herterly (2018) a partir de uma perspectiva dinâmica da Visão Relacional, os RIOs formados para acessar ativos tangíveis complementares são mais propensos a serem relações que se beneficiarão da melhor coordenação alcançada por meio de investimentos em ativos específicos.

No (ii) **intercâmbio substancial de conhecimento**, em relação à transparência e reciprocidade, os RIOs estudados na Cadeia 1 sempre se utilizaram desses mecanismos ao longo do tempo; a empresa compradora é considerada com boa reputação pelos seus fornecedores, principalmente em termos de relação pessoal com o sócio proprietário. No entanto, as rotinas de compartilhamento de conhecimento foram deixadas de lado com o passar dos anos. A empresa compradora e alguns fornecedores utilizam a rotina e repetição das atividades como características de experiência (sem necessidade de novas aprendizagens); por consequência, há falta de investimento em treinamentos e incentivos para o reforço social e continuidade dos RIOs (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Os RIOs Cadeia 2 demonstraram ser transparentes, utilizando-se dos mecanismos de cooperação comprometimento e confiança recíproca. A empresa compradora possui uma boa reputação na área de atuação, e é referência na propagação do modelo de agricultura natural. As rotinas de compartilhamento de conhecimento são constantes e fazem parte do planejamento estratégico da empresa compradora, há projetos de ampliação dos momentos de troca de conhecimento (aprendizagem contínua), não somente treinamentos com conteúdos técnicos de produção orgânica, mas principalmente encontros com propósitos no fortalecimento das relações humanas. Auferem-se, principalmente, ganhos relacionais de conhecimento e estratégicos aos partícipes (DYER; SINGH, 1998; BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

O facilitador **(iii) combinação de recursos ou capacidades complementares**, é identificado nos RIOs das Cadeias 1 e 2 com uma elevada **assimetria de poder** (principalmente de conhecimento). Como cada Caso estudado gere essa assimetria é o que proporciona as diferenças nos ganhos relacionais. Nas díades da Cadeia 1 a empresa compradora é tida como catalisadora das informações; há um repasse e não uma colaboração. Apesar de existir relações de amizade e sentimento de pertencimento à família da empresa compradora pela maioria dos fornecedores, alguns dos processos de decisão e sistemas de controle instituídos ao longo do tempo estão gerando afastamento e insatisfações nas díades pesquisadas. Pode-se dizer que a geração de ganhos relacionais pode se dar mesmo em condições de assimetria de conhecimento, quando ambas as partes reconhecem essa assimetria e aceitam compartilhar esse conhecimento. Contudo, se não houver reciprocidade entre as partes para investir no RIO, a probabilidade de obter benefícios e ganhos relacionais diminui (TESCARI; BRITO, 2016).

Nas díades da Cadeia 2, a troca de informações é intensa, com ações como visitas a feiras, treinamentos e encontros, além de iniciativas de órgãos governamentais impulsionadas pela empresa compradora, como o grupo de trabalho dos produtores (CADEC). Há valorização constante da filosofia do sistema orgânico de produção, juntamente com a valorização financeira e social. Esse equilíbrio entre a diminuição dos custos de transação e aumento dos ganhos relacionais gera a aproximação e fortalecimento dos RIOs pesquisados (LUO et al., 2011; WAGNER; BODE, 2014). Cria-se valor interno, principalmente pela cultura organizacional da empresa compradora, que diferencia os RIOs das díades pesquisadas das díades concorrentes, consequentemente gera-se uma vantagem competitiva e maiores ganhos relacionais que mantém as parcerias ao longo dos anos (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). A oferta de benefícios mútuos ou evidências de comprometimento e confiança à outra parte aumenta o valor criado no RIO, e, logo, auxilia na continuidade da relação e na geração de ganhos relacionais (TESCARI; BRITO, 2016).

Aqui, esclarecem-se pelos casos empíricos dos RIOs estudados nas Cadeias 1 e 2, que o modelo dinâmico da VR, é ideal para analisar a geração de ganhos relacionais, já que considera as mudanças na complementaridade de recursos entre parceiros ao longo do tempo, bem como as mudanças necessárias nos mecanismos de governança, influenciando diretamente na cooperação e na criação de valor para o relacionamento (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Nas díades da Cadeia 1, **(iv) a utilização de mecanismos de governança efetivos** ao longo dos anos passou de predominância de mecanismos informais para a predominância de

formais, com substituição, conforme já mencionado (LUMINEAU; HENDERSON, 2012; WALLENBURG; SCHÄFFLER, 2014). E, nos RIOs da Cadeia 2, de predominância de mecanismos formais para a predominância de informais, fazendo uso da complementariedade e corroborando a diversos estudos anteriores (POPPO; ZENGER, 2002; LIU; LUO; LIU, 2009; HUANG; CHENG; CHUN-YEN TSENG, 2014; VAROUTSA; SCAPENS, 2015; 2018).

Assim, a partir dos resultados das análises referentes aos **mecanismos de governança**, o desdobramento da proposição em hipóteses de pesquisa é apresentado a seguir:

Hipótese 1a: Mecanismos formais de governança influenciam positivamente os ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

Hipótese 1b: Mecanismos informais de governança influenciam positivamente os ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

Hipótese 1c: A utilização conjunta de mecanismos formais e informais de governança influencia positivamente os ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

De maneira específica, em relação ao uso mais intenso de mecanismos informais, pressupõe-se que existe uma relação entre esse tipo de mecanismo e uma maior geração de ganhos relacionais em cadeias de suprimentos, conforme Proposição 2.

Analisando-se os resultados da Etapa Qualitativa pela ótica da Figura 1, a qual descreve a **maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos**, observou-se de acordo com a triangulação dos dados que os RIOs estudados na Cadeia 1 realizaram em dado momento do tempo ações conjuntas e suas relações eram estratégicas, caracterizando os elementos da fase recíproca do Modelo (LAMMING, 1993; BERRY et al., 2000). Porém, com o passar dos anos, e, principalmente devido a fatores contextuais e políticas internas, a empresa compradora passou a adotar mecanismos formais de controle (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Essa adoção gerou um afastamento das relações, redução nos níveis de confiança e cooperação, e, conseqüentemente levou à diminuição dos ganhos relacionais, características encontradas na fase de dependência serial do Modelo desenvolvido para a pesquisa (CULLEN; MEIRA, 2010). Os resultados apontam para uma regressão no nível de maturidade, gerada tanto por fatores internos quanto externos e pela substituição de mecanismos informais por formais (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Essa regressão, oriunda de diversos fatores como a própria violação da confiança e falta de atividades conjuntas e da comunicação, é um achado da pesquisa que converge com o estudo de Iwai e Azevedo (2016). Após um evento adverso (negativo) nos RIOs pesquisados não se obteve uma disposição para aceitar a situação e fortalecer as relações (fato que ocorreu nas díades da Cadeia 2). Confirma ainda a relação entre a importância de manter o uso de mecanismos informais em todas as fases de um RIO, já que as soluções baseadas nesses fatores, considerados até mesmo motivacionais, se recuperam com maior facilidade à situações negativas, como a crise do setor de alimentos orgânicos, do que aqueles baseados somente em incentivos financeiro-econômicos.

De maneira complementar, os resultados da análise das díades da Cadeia 1 divergem dos pressupostos de Varoutsas e Scapens (2015; 2018) e da proposta da tese, pois depois de atingir um nível de maturidade (fase recíproca), de acordo com o Modelo de maturidade representado na Figura 1, aumentou-se o uso de mecanismos formais de governança (até mesmo substituição de mecanismos) e as evidências apontaram para a diminuição dos ganhos relacionais pessoais, financeiros, de conhecimento e estratégicos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Já nos RIOs Cadeia 2 os resultados confirmam os pressupostos; verificou-se que, além da complementaridade no uso de mecanismos, em especial, o uso dos informais auxiliaram para que as relações se tornassem mais próximas e colaborativas (VAROUTSA; SCAPENS, 2015; 2018; TESCARI; BRITO, 2016).

Em relação aos pressupostos da **Visão Relacional**, os casos da Cadeia 1 convergem com o modelo dinâmico da VR no quesito interdependência. Dyer, Singh e Herterly (2018) sugerem que com o tempo, o valor gerado em um RIO que se caracteriza por um alto nível de interdependência seguirá um padrão em forma de S. Nos anos iniciais das díades pesquisadas, a interdependência foi gerada através dos mecanismos que os membros utilizavam nos RIOs. Dentre eles citam-se: os mecanismos formais de coordenação – sistemas de incentivos e investimentos (incentivos financeiros como frete e fundo rural, pagamento da certificação e o valor diferenciado – acima do mercado – pago pela matéria prima, assistência técnica recebida), a proximidade dos relacionamentos na figura do sócio, os laços sociais entre os participantes (mecanismos informais de cooperação e sociais – confiança, amizade, lealdade), treinamentos em conjunto (mecanismos informais de cooperação – dias de campo), baixa concorrência na cadeia produtiva de uvas orgânicas (poucos fornecedores) e vendas de produtos orgânicos em ascensão (fatores externos).

Após alguns anos, a assimetria de poder aumentou, e mecanismos de controle foram instituídos. Além de buscar reduzir as incertezas e assegurar que os objetivos da organização compradora fossem atingidos, houve substituição de mecanismos de governança ao longo do tempo (BRITO; MIGUEL, 2017). Além desses fatores supracitados, os fornecedores apresentavam uma forte dependência de informações e de troca de conhecimentos (mecanismos informais de cooperação), na maior parte das vezes suprida por intermédio da empresa compradora, bem como dependência do pagamento da certificação orgânica devido à burocracia nos procedimentos para a obtenção do certificado e altos custos (mecanismo formal de coordenação).

Por outro lado, a empresa compradora possuía dificuldades em desenvolver novos fornecedores, devido à falta de parceiros que compartilhassem os valores da filosofia da produção orgânica (mecanismo informal social), falta de sucessão familiar nas propriedades (fator externo), enfrentavam o desafio das rotinas nos processos que geravam acomodação dos fornecedores (falta de reforço social – mecanismo informal social), que não participavam de encontros, treinamentos, ações conjuntas (mecanismos informais de cooperação). Verificou-se que a complexidade da coordenação entre os parceiros aumentou com o passar do tempo, corroborando a proposição de Dyer, Singh e Herterly (2018), principalmente pelas mudanças ocorridas no cenário econômico da cadeia de suprimentos estudada.

Identificou-se ainda, que apesar da utilização de mecanismos informais de governança, que são essenciais para uma governança eficaz em condições de alta interdependência, nos RIOS da Cadeia 1 os resultados convergiram com os pressupostos do modelo dinâmico da VR no que concerne ao conceito de inércia relacional (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). A inércia relacional é identificada nas díades pesquisadas na Cadeia 1 pela resistência à adaptação dos fornecedores em relação às mudanças ambientais e no aumento de rigor da empresa compradora mediante os mecanismos formais instituídos (alguns substituídos).

Aponta-se também a questão da empresa compradora relacionar tempo do RIO com a rotina, e, por consequência, não investir em momentos de troca para a aprendizagem de maneira contínua e tampouco investir em outras formas de reforço social para o fortalecimento das relações (valorização do fornecedor, por exemplo). Tal conformidade com as situações de rotina vivenciada nos RIOS, faz com que a empresa compradora potencialize o fato de que novas aprendizagens são desnecessárias e que não farão diferença na continuidade, tampouco em melhorias das relações (CAO; LUMINEAU, 2015; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Diante do exposto, a Proposição 2 também foi confirmada pelos resultados da Etapa Qualitativa mediante evidências empíricas, principalmente dos RIOs Cadeia 2, afirmando que existe uma relação entre mecanismos informais de governança e maiores ganhos relacionais. Porém, um achado importante é a regressão de maturidade apresentada nas díades estudadas na Cadeia 1 – empresa compradora – fornecedor 9 e empresa compradora – fornecedor 10. Tal achado motiva novas implicações que poderão ser geradas por meio da hipótese de pesquisa apresentada a seguir.

Hipótese 2a: A predominância no uso de mecanismos informais de governança leva a ganhos relacionais maiores em RIOs comprador-fornecedor.

Por fim, a Proposição 3 do estudo propunha que o tempo de relacionamento, a assimetria de poder e a incerteza na demanda estão relacionados com o uso de mecanismos de governança. Os resultados da Etapa Qualitativa confirmam a proposição. Existe uma relação evidenciada empiricamente nos RIOs estudados em ambas as Cadeias de que os fatores contextuais supracitados podem influenciar tanto o uso de mecanismos formais quanto informais.

Os resultados dos RIOs da Cadeia 1 apresentaram que quanto maior era o tempo do RIO, menor era o investimento em atividades conjuntas (mecanismos informais de cooperação) e no reforço social (mecanismos informais sociais). Para os partícipes da pesquisa, mais anos de RIO era sinônimo de rotina e repetição. Além disso, principalmente na visão da empresa compradora, não existia a necessidade de investir em novas aprendizagens. Os achados divergem do estudo de Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) quando estes mencionam que o tempo de relacionamento diminuiu as incertezas contextuais na pesquisa realizada. Para os autores, o contexto associado a mudanças externas (ambiente) e internas (atores específicos) evoluiu em termos de diminuição da incerteza e aumentou o apoio às relações com a inserção de mecanismos formais de governança ao longo dos anos de RIOs .

Os RIOs da Cadeia 1 passaram a formalizar os mecanismos de governança ao longo do tempo, convergindo com os achados do estudo de Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010). A empresa compradora passou a utilizar mecanismos formais que no início dos RIOs não eram utilizados, e deixou de investir nas questões relacionais, ou seja, na intensificação dos mecanismos informais. O que ocorre no caso das díades pesquisadas na Cadeia 1 é uma substituição de mecanismos, significando que a instituição dos mecanismos formais torna os informais menos úteis ou até mesmo supérfluos (consideram a rotina como elemento para não investir nos RIOs) (WALLENBURG; SCHÄFFLER, 2014).

Apesar das situações de crise em ambos os segmentos estudados (cadeia produtiva da uva e do frango) que refletiram em **incertezas na demanda** nos últimos anos dos RIOs, o investimento em ativos específicos realizado pelos membros das díades da Cadeia 2 foi fundamental para que os RIOs se mantivessem, mesmo com a diminuição dos ganhos relacionais financeiros em um período específico (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

À medida que as práticas e estratégias relativas ao negócio mudam, de acordo com os diferentes **fatores contextuais**, o valor percebido na relação também é alterado (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Essas alterações no valor percebido foram amenizadas nos RIOs Cadeia 2 devido às estratégias e políticas internas adotadas pela empresa compradora, como o compartilhamento da cultura organizacional com todos os envolvidos na cadeia, valorização da filosofia da produção orgânica e investimentos em treinamentos com ênfase nos aspectos comportamentais (MACCARTHY et al., 2016).

Os resultados empíricos do emprego dessas estratégias nos RIOs Cadeia 2 confirmaram que o uso complementar dos mecanismos de governança (incentivos maiores nos mecanismos informais) pode ser mais eficaz diante de situações adversas e auxiliar na manutenção dos ganhos relacionais do que o próprio contexto (fatores como tempo de relacionamento) (CAO; LUMINEAU, 2015) ou mesmo fatores econômico-financeiros (transacionais) (WILLIAMSON, 1985; MCCARTHY-BYRNE; MENTZER, 2011).

Diante do exposto, apresentam-se evidências nos estudo de caso que complementam a confirmação das Proposições 1 e 2 da pesquisa e contribuem duplamente com os pressupostos do estudo de Varoutsas e Scapens (2015): (i) para o uso combinado dos mecanismos formais e informais; e, (ii) na afirmação de que o uso de mecanismos formais diminui à medida que o relacionamento interorganizacional amadurece. Inclusive os resultados da Etapa Qualitativa proporcionam um avanço teórico no estudo desses autores pela inserção da teoria da Visão Relacional por meio do conceito de ganhos relacionais. Pode-se analisar a geração de diferentes tipos de ganhos relacionais em RIOs que se utilizem de mecanismos de governança para alcançar relações de ganha-ganha.

Em contrapartida, nas díades estudadas na Cadeia 1 as **incertezas ambientais** aumentaram com o passar do tempo mesmo. Mecanismos de governança podem minimizar as dificuldades geradas pelas incertezas ambientais (LUMINEAU; HENDERSON, 2012; WALLENBURG; SCHÄFFLER, 2014). A inserção de mecanismos formais não auferiu segurança às relações, como garantia da aquisição da matéria prima. Algumas evidências de tal afirmação são: o aumento da preocupação de todos os produtores com a baixa nas vendas da

empresa compradora, diminuição do valor pago pelo quilo e aumento nas incertezas para a aquisição da matéria prima – cada ano novas expectativas não são atendidas e menores quantidades são adquiridas, aumento da concorrência – número maior de produtores de uva orgânica, e, conseqüente desejo dos fornecedores em procurar novos compradores para garantir o sustento financeiro e a continuidade dos negócios. Dessa forma, os RIOs Cadeia 1 divergem da pesquisa de Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010), já que no contexto estudado pelos autores, os mecanismos formais introduzidos auxiliaram na construção e na consolidação dos relacionamentos; diferentemente das díades pesquisadas que se tornaram afastadas com a introdução desses mecanismos.

Ainda sobre o constructo **tempo de relacionamento**, os achados dos Casos da Etapa Qualitativa obtiveram resultados contrários (RIOs Cadeia 1) e convergentes (RIOs Cadeia 2) aos pressupostos de Cao e Lumineau (2015). Os RIOs Cadeia 1 não confirmam que a duração de anos do relacionamento modera positivamente o uso de mecanismos formais e informais de governança. O tempo de RIO na maioria das díades pesquisadas não indicou alta probabilidade de continuidade, já que as normas relacionais, a confiança e o reforço social diminuíram e/ou foram excluídos, ocasionando o distanciamento das relações. Já nos RIOs Cadeia 2, o tempo de relacionamento está diretamente relacionado à continuidade do RIO, e ao uso complementar dos mecanismos formais e informais. Ainda, verificou-se um aumento da confiança e das normas sociais, ou seja, uma predominância do uso de mecanismos informais ao longo do tempo (VAROUTSA; SCAPENS, 2015).

É possível fazer uma analogia com as **fases de maturidade do relacionamento**, visto que nas primeiras fases utilizam-se mecanismos formais e informais de controle e coordenação. Conforme o valor do RIO começa a crescer, com o incremento de mecanismos informais de governança, se não houver uma preocupação constante no mecanismo reforço social, por meio da valorização dos fornecedores, a complementaridade mútua no uso de mecanismos formais e informais (se atingida em algum momento do RIO) diminui (regressão de maturidade). Essa complementaridade pode diminuir pela divergência, escassez ou falta de recursos complementares, pela diminuição da população de novos clientes, entre outros motivos (Caso RIOs Cadeia 1). Assim, ambos os parceiros deixam de investir nos facilitadores para a geração de ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998), as relações passam a basear-se essencialmente no mercado e com assimetria de poder elevada, e o declínio ou eventual término do RIO é obtido como resultado (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Em relação à **assimetria de poder**, os resultados da Etapa Qualitativa reforçam que se a empresa compradora estiver realmente interessada em abrir mão de parte do seu poder para melhorar a governança da cadeia de suprimentos e gerar ganhos relacionais a ambos, ela pode estimular as relações entre e com seus fornecedores, além de promover regras informais entre eles. Os achados dos RIOs Cadeia 2 exemplificam a afirmação e reforçam as conclusões do estudo de Brito e Miguel (2017), já que quando as empresas compradoras focam somente na apropriação do valor frente ao desenvolvimento do relacionamento, o potencial de inovação (geração de ganhos relacionais de conhecimento) e as ações colaborativas (mecanismos informais de cooperação e informais sociais) são limitados.

Nos casos estudados na Cadeia 1, as relações assimétricas de poder são evidentes, uma vez que a empresa compradora só realiza adaptações relacionais (mecanismos informais de coordenação e de controle – normas relacionais) aos seus fornecedores quando realmente são necessárias ou quando proporcione vantagens a ela (NYAGA et al., 2013; BRITO; MIGUEL, 2017). Claramente identificou-se a insatisfação dos fornecedores diante dessa situação, e, por consequência, casos de regressão da maturidade do RIO e elementos que permitem afirmar a diminuição nos ganhos relacionais (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Diante do exposto, com a verificação empírica da Proposição 3 na Etapa Qualitativa, e a fim de expandir e testar os resultados em uma amostra maior, a mesma é desdobrada em hipóteses de pesquisa conforme segue.

Hipótese 3a: O tempo do relacionamento modera positivamente a relação entre a utilização de mecanismos formais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

Hipótese 3b: O tempo do relacionamento modera positivamente a relação entre a utilização de mecanismos informais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

Hipótese 3c: A assimetria de poder modera negativamente a relação entre a utilização de mecanismos formais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

Hipótese 3d: A assimetria de poder modera negativamente a relação entre a utilização de mecanismos informais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

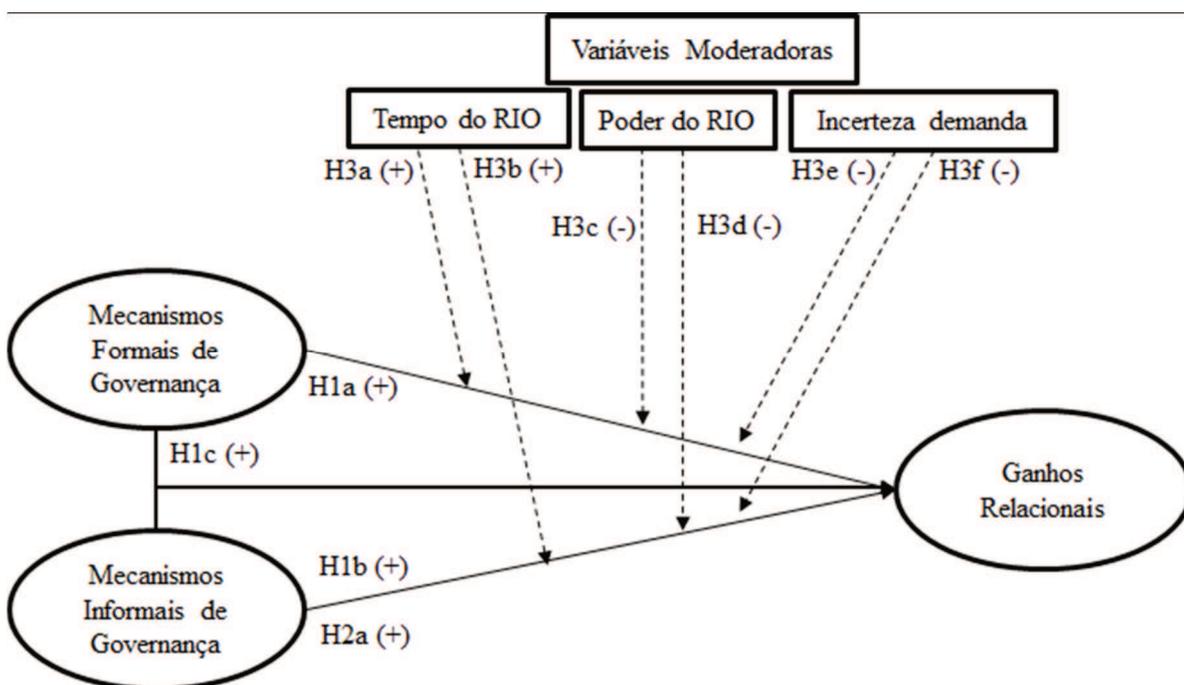
Hipótese 3e: A incerteza na demanda modera negativamente a relação entre a utilização de mecanismos formais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

Hipótese 3f: A incerteza na demanda modera negativamente a relação entre a utilização de mecanismos informais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.

A partir da sumarização dos principais resultados qualitativos, os quais permitiram verificar empiricamente as proposições, as hipóteses e o modelo de pesquisa para a Etapa quantitativa foram derivados. Destaca-se que a Etapa quantitativa, apesar de desempenhar um papel secundário com o propósito de expandir e testar os resultados iniciais será extremamente útil para contribuir com os achados da tese.

A Figura 14 mostra as relações entre os constructos e suas respectivas hipóteses:

**Figura 14 - Modelo de pesquisa**



Fonte: elaborada pela autora (2019).

Na sequência, no Capítulo 5 o método da Etapa quantitativa é apresentado, e, logo após, no Capítulo 6 as análises de dados e discussões dos resultados são apresentadas.

## 5 MÉTODO ETAPA QUANTITATIVA

Após a Etapa qualitativa, um estudo dedutivo-quantitativo por meio de uma *survey* foi realizado com produtores orgânicos brasileiros. Esse método de pesquisa foi utilizado para identificar a relação entre mecanismos de governança e sua influência na geração de ganhos relacionais em RIOS comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos. Uma *survey* visa coletar dados sobre uma população de interesse, particularidades ou opiniões de certo grupo de pessoas, em uma pesquisa de caráter quantitativo. De maneira geral, os participantes são interrogados a partir de um instrumento de coleta estruturado, que pode ser o questionário (MALHOTRA, 2012; CRESWELL; PLANO CLARK; 2013; WIELAND; WALLENBURG, 2013).

O instrumento de coleta (questionário) foi elaborado tomando-se por base autores da revisão da literatura e os resultados da Fase exploratória e Etapa qualitativa. O mesmo passou por uma validação de conteúdo e por um pré-teste, qualitativo e quantitativo. Os dados quantitativos foram analisados por meio do *software* estatístico IBM SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 18 e pelo *software* SmartPLS 3 (Modelagem de Equações Estruturais). Os procedimentos de cada procedimento realizado nesta Etapa serão especificados a seguir.

### 5.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O processo de delimitação da amostra inicia-se com a definição da população (MALHOTRA, 2012). A população alvo da pesquisa foram os fornecedores de produtos de origem vegetal e animal, processamento de produtores de origem animal e vegetal e extrativismo sustentável orgânico, que compõem o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). O arquivo disponível no site do Mapa apresenta: (i) a relação de produtores orgânicos de todo o Brasil; (ii) a listagem dos organismos que controlam a qualidade orgânica; e, (iii) a listagem de organizações de controle social, que comercializam seus produtos diretamente ao consumidor final (BRASIL, 2018b).

O cadastro possui mais de 17.000 mil produtores na listagem (17.921 dados atualizados em janeiro de 2019). Os critérios utilizados para a seleção da amostra foram: (i) produtores com Certificação por Auditoria; (ii) produtores com Sistemas Participativos de

Garantia (SPGs) certificados por um Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC); e, (iii) produtores que tivessem relacionamentos com indústrias de alimentos, e/ou bebidas, ou seja, que vendessem a matéria prima produzida para agroindústrias, agropecuárias, indústrias vinícolas, entre outras. Dessa forma, produtores de Organização de Controle Social (OCS), associações e cooperativas foram excluídos da amostra. Restou uma população em torno de 12.000 produtores (quase 7.000 com Certificação por Auditoria e mais de 5.000 com OPAC).

Para a determinação do tamanho da amostra, utilizou-se como regra, no mínimo, um número de cinco casos para cada variável (HAIR et al., 2006). Com base no instrumento de coleta (38 variáveis), totalizaria 190 produtores a serem pesquisados. Para Hair et al. (2006), esse tamanho da amostra é próximo ao recomendado para modelagem de equações estruturais (200). No total foram 209 entrevistados e a amostra final foi constituída de 181 fornecedores.

## 5.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA: ELABORAÇÃO, VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE

Para a elaboração do instrumento de pesquisa considerou-se o problema, as proposições e seus resultados e as características do grupo que se pretendia investigar (CHURCHILL Jr., 1999). O questionário foi elaborado entre os meses de julho e agosto de 2018, com a identificação de constructos já validados ou a necessidade de desenvolver novos indicadores. Assim, utilizaram-se escalas já validadas em alguns dos constructos e as demais foram elaboradas pela autora com o auxílio de especialistas, conforme Apêndices G, H e I.

Utilizou-se um questionário composto por 33 questões divididas em duas seções (mecanismos de governança – 25 e ganhos relacionais – oito), além das variáveis moderadoras (três questões) e de controle (duas questões), totalizando 38 questões. As variáveis moderadoras consideraram (i) o tempo de relacionamento (PALMATIER et al., 2013); (ii) relações de poder no RIO (assimetria de poder) (COX, 1999); e, (iii) incerteza da demanda (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). Por fim, as variáveis de controle, com uma questão concernente à legislação, especificamente a certificação orgânica (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012) e a quantidade de matéria prima entregue à empresa compradora em termos percentuais (WANG et al., 2015). No Apêndice J encontra-se o instrumento completo após a validação de conteúdo e pré-testes.

Para a mensuração desses constructos, usou-se uma escala do tipo *Likert*, com 5 (cinco) pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente (exceção de uma questão moderadora relacionado ao tempo do RIO e das questões de controle). As características do respondente, como nome, gênero, matéria prima produzida, cidade, estado, telefone e e-mail encerravam o instrumento de coleta de dados. O Quadro 18 apresenta os constructos, as variáveis e o número de questões utilizadas.

**Quadro 18 - Estrutura do questionário aplicado na etapa quantitativa**

Constructos	Variáveis	Nº de Questões
Mecanismos de governança	Mecanismos Formais de Coordenação (MFGCoo)	5/25
	Mecanismos Formais de Controle (MFGCon)	5/25
	Mecanismos Informais de Coordenação e de Controle (MIGCC)	5/25
	Mecanismos Informais de Cooperação (MIGCoop)	5/25
	Mecanismos Informais Sociais (MIGS)	5/25
Ganhos Relacionais	Ganhos Pessoais (GRP)	2/8
	Ganhos Financeiros (GRF)	2/8
	Ganhos de Conhecimento (GRC)	2/8
	Ganhos Estratégicos (GRE)	2/8

Fonte: elaborada pela pesquisadora (2018).

Em relação à validade, optou-se pela validação do conteúdo (MALHOTRA, 2012). Essa técnica envolve o julgamento de especialistas sobre o conteúdo e é importante (no caso da pesquisa), principalmente, em função do instrumento utilizado possuir escalas não validadas anteriormente. A primeira versão do instrumento foi encaminhada por e-mail no dia 05 de julho de 2018 a sete especialistas. Dentre eles cinco pesquisadores nos temas: RIOs e cadeias de suprimentos (sustentável), um diretor de uma agropecuária de grande porte (representante do setor de alimentos orgânicos) e um representante do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (um dos responsáveis pela elaboração da pesquisa com produtores orgânicos, realizada em 2018 para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)).

A validação dos especialistas ocorreu durante o mês de julho de 2018 (pela troca de e-mails e *skype*) e contribuiu para realizar os ajustes necessários no instrumento de pesquisa. Todas as sugestões foram consideradas e avaliadas em conjunto pelos especialistas e pela pesquisadora. Os principais ajustes realizados no instrumento foram referentes à: (i) adequação dos termos ao público que seria entrevistado, ou seja, simplicidade e clareza nas expressões empregadas; (ii) adequação das questões aos constructos; e, (iii) aspectos de formatação das perguntas.

Posterior à validação do instrumento de pesquisa, utilizou-se a validade de face (MALHOTRA, 2012). Procedeu-se um pré-teste com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, aperfeiçoando e aprofundando o entendimento das instruções e escalas utilizadas (MALHOTRA, 2012). Os pré-testes foram realizados nos dias 06 e 07 de agosto de 2018, de maneira pessoal e por telefone com seis produtores, diversificando nas variáveis tempo de relacionamento, tipo de certificação utilizada e percentual de produção entregue a empresa compradora. Os resultados não demandaram ajustes nas escalas, tampouco outros tipos de adequações.

### 5.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Os questionários foram coletados junto aos produtores orgânicos por telefone. A coleta de dados por telefone é útil, pois possibilita: (i) estabelecer o contato pessoal; (ii) explicar a pesquisa antes da aplicação do instrumento; e, (iii) auxiliar o entrevistado em caso de dúvidas nas questões (FORZA, 2002). Além de possibilitar conhecimentos adicionais do contexto explorado, no caso, da cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos no Brasil, pois a troca de informações por telefone demonstrou ser muito rica à pesquisa e à pesquisadora, de maneira particular.

A coleta ocorreu entre os dias 08 de agosto a 17 de outubro de 2018 e foi realizada pela pesquisadora. Primeiramente, uma mensagem de áudio explicativa, com uma breve apresentação da pesquisadora e dos objetivos da pesquisa era enviada ao número do participante ou por meio de um e-mail com os mesmos esclarecimentos, mediante os dados disponíveis na lista do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos do Mapa (BRASIL, 2018b). Uma das grandes dificuldades enfrentadas nessa fase foi a grande quantidade de números de telefones errados ou inexistentes, e dados cadastrais que não condiziam com o perfil traçado para a pesquisa.

A maioria das entrevistas foi realizada com agendamento prévio de data e horário. Devido ao perfil dos entrevistados (produtores que trabalham durante o dia em suas propriedades), o principal período das entrevistas era no final do dia e noite e finais de semana. Quando o produtor não possuía telefone celular e/ou e-mail, a ligação era realizada sem contato prévio no telefone fixo. A duração média de tempo das entrevistas foi de 10 a 12 minutos cada. Participaram da pesquisa 209 produtores, destes, após a preparação dos dados que será apresentada a seguir (subseção 5.4), restaram 181 questionários válidos.

## 5.4 PREPARAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Finalizada a etapa de coleta de dados por meio de questionários por telefone, ocorreu a tabulação e análises por intermédio do *software* IBM SPSS. Para a etapa descritiva dos resultados, tratamentos preliminares e correções são necessários, como a verificação de dados omissos, de *outliers*, da normalidade, entre outros. A seguir as análises desenvolvidas são descritas.

### 5.4.1 Preparação dos Dados

Destaca-se a importância da fase de preparação dos dados, a qual considera a acuracidade, a fim de auxiliar na qualidade das análises. Somente depois dessa preparação é que os dados podem ser submetidos a um programa de adequação com o modelo (KLINE, 1998). Utilizou-se como base as propostas de Kline (2011), Forza (2002), Hair et al. (2006) e Malhotra (2012) em relação à análise de questionários com dados omissos (*missing values*) e *outliers* (valores atípicos). Além disso, considerou-se a multicolinearidade, a normalidade, a linearidade e a homoscedasticidade. Ainda, uma varredura no banco de dados tabulados (documento do *Excel*) foi realizada com o objetivo de identificar erros de digitação ou de preenchimentos.

#### 5.4.1.1. Dados omissos e outliers

Em relação aos dados omissos, de acordo com Kline (2011), é necessário que se verifique se eles não perfazem mais do que 5% a 10% sobre o total de respostas em uma variável. Tais percentuais (5% até 10%) de não-resposta não são considerados altos e podem ser corrigidos por meio de algum método de imputação.

No caso da pesquisa, a estratégia de coleta de dados por telefone auxiliou a evitar que houvessem dados omissos. Os cuidados tomados nessa fase foram os mais variados: (i) a maioria dos contatos foi realizada de maneira prévia (por e-mail ou pelo aplicativo *WhatsApp*, com explicações gerais sobre a pesquisa, agendamento de um horário para a ligação futura e consentimento em participar da pesquisa. Poucos participantes solicitavam previamente o instrumento, antes da data e hora agendadas para a entrevista, a fim de analisar as questões);

(ii) atenção no momento do preenchimento do instrumento durante a entrevista; (iii) verificações constantes na transcrição dos resultados no documento do Excel; e, por fim, (iv) verificações dos dados quando inseridos no *software* SPSS. Não houve dados faltantes nos casos; logo, não houve necessidade de eliminação de respondentes.

*Outliers* são casos que apresentam escores bastante diferentes dos outros (KLINE, 2011). Pode-se detectar a presença de *outliers* por meio de (i) testes univariados, como a análise dos escores Z (casos com valores superiores a  $|3|$ , para cada variável); e, (ii) testes multivariados, a partir do cálculo de *Mahalanobis* (medida  $D^2$  de *Mahalanobis*, eliminam-se casos com significância menor de 0,001) (HAIR et al., 2006). Optou-se pela perspectiva univariada. Foram calculados os *Z Scores* e identificados 28 casos com valores superiores a  $|3|$  (HAIR et al., 2006). Esses casos foram eliminados da amostra, restando para a análise final 181 casos.

#### 5.4.1.2 Normalidade, linearidade, homoscedasticidade e multicolinearidade

Para a verificação da normalidade, sugere-se a análise de assimetria e curtose (KLINE, 2011). A análise de assimetria se relaciona com o equilíbrio dos lados da distribuição em torno da média. A curtose indica um excesso relativo de casos nas caudas da distribuição, podendo ser positiva, na qual a distribuição é altamente concentrada na média; ou negativa, uma distribuição achatada, com muitos casos na cauda. Quando uma distribuição é normal, os valores de assimetria e curtose são iguais a zero. Pode-se verificar a normalidade a partir de análises estatísticas ou gráficas (KLINE, 2011).

Na análise de simetria utilizou-se a correlação estatística dos coeficientes de *Pearson*. Para Kline (2011), valores acima de 0,85 de correlação de *Pearson* indicam que duas variáveis na análise são redundantes. Ainda, itens com valores absolutos de índices de assimetria acima de  $|3|$  podem ser descritos como extremamente assimétricos. Nenhuma das variáveis obteve valor de assimetria acima de 0,85, tampouco nenhum item obteve valor de assimetria acima de 3. Considerando a curtose, sugere-se que valores acima de  $|10|$  podem representar um problema (KLINE, 2011). Nenhuma variável obteve valor superior a 10.

Para a verificação da homoscedasticidade os gráficos de dispersão (*scatterplots*) bivariados foram os utilizados. As análises demonstraram que os dados se encontravam lineares e homoscedásticos. No caso da multicolinearidade, o cálculo do coeficiente de determinação  $R^2$  (*squared multiple correlation*) foi utilizado. As variáveis com correlações acima de 0,90 podem

ser consideradas redundantes (KLINE, 2011). A análise de dados desta pesquisa não identificou nenhum caso de multicolinearidade. Assim, verifica-se que as variáveis estão dentro dos parâmetros de normalidade e não há a presença de multicolinearidade.

#### 5.4.1.3 Análise de confiabilidade das mensurações utilizadas

Para a análise de confiabilidade seguiu-se os passos sugeridos por Koufteros (1999). As etapas do processo de validação do instrumento e dos constructos consideraram: (i) o desenvolvimento do instrumento de pesquisa (base teórica, definição das variáveis, validade do conteúdo, validade de face com o pré-teste, revisão); (ii) a coleta de dados; (iii) análise de fidedignidade (instrumento preliminar); (iv) análise fatorial exploratória entre blocos; (v) análise fatorial intrabloco (teste de unidimensionalidade) utilizando como base os estudos de Dolci (2013) e Santini (2013); e, (vi) análise de fidedignidade (instrumento final).

Destaca-se em relação à análise fatorial que ela pode ser utilizada em duas situações: (i) exploratória e (ii) confirmatória. A pesquisa fez uso de ambas. Para a análise fatorial exploratória consideraram-se alguns índices que são relevantes para a adequação de fatores e a tomada de decisão sobre os dados utilizados. Os principais foram: (i) medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO; (ii) teste de esfericidade de Bartlett; (iii) comunalidade; (iv) cargas fatoriais; (v) variância explicada; e, (vi) confiabilidade das medidas, por meio da análise de *Alpha de Cronbach*, que representa o quão consistentes são as medidas utilizadas, sendo toleráveis índices superiores a 0,6 (em pesquisas exploratórias) (HAIR et al., 2006).

A análise fatorial confirmatória é útil na validação de escalas para medição de constructos específicos, já que objetiva verificar a estrutura de fator propostas e explorar modificações caso necessárias (HAIR et al., 2006). Foi verificada a validade do modelo de mensuração no *software* SmartPLS 3, de acordo com os procedimentos metodológicos da modelagem de equações estruturais com modelo de mensuração de mínimos quadrados parciais (PLS): (i) confiabilidade interna, por meio do *Alpha de Cronbach* e confiabilidade composta dos constructos, (ii) a validade convergente, por meio das cargas fatoriais e da variância média extraída e (iii) a validade discriminante, por meio das cargas cruzadas, do critério de Fornell-Larcker e do teste HTMT (*Heterotrait-Monotrait ratio*) (HAIR et al., 2017). Na etapa posterior avaliou-se o modelo estrutural, considerando-se: (i) o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) (variância

explicada) e o tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou Indicador de Cohen; (ii) o Coeficiente de Caminho ( $\Gamma$ ) e (iii) Teste  $t$  (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014; HAIR et al., 2017).

#### 5.4.1.4 Técnica de Análise de Dados e Apresentação dos Resultados da Etapa Quantitativa

Os dados coletados pelo instrumento de pesquisa foram organizados, tabulados e analisados com o auxílio do *software* estatístico IBM SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 18. Utilizaram-se procedimentos descritivos com técnicas de estatística univariada, apresentado a média de cada uma das variáveis, desvio padrão e análise fatorial (exploratória e confirmatória) (HAIR et al., 2006). Além disso, utilizaram-se procedimentos multivariados.

Para o modelo estrutural foi utilizada a modelagem de equações estruturais, *partial least squares structural equation modeling* (PLS–SEM) (HAIR et al., 2017) com o auxílio do *software* SmartPLS® 3. Duas análises são importantes na modelagem de equações estruturais: (i) análise fatorial confirmatória (AFC) e (ii) análise de caminho (*Path Analysis*). A análise de caminho é composta por dois elementos: o modelo de mensuração e o modelo estrutural (HAIR et al., 2017). Após a identificação dos modelos, foram utilizadas técnicas estatísticas para avaliar a confirmação (ou não) das hipóteses de pesquisa. Os resultados da Etapa quantitativa são apresentados no Capítulo 6 (análise de dados e discussões da etapa quantitativa), que apresenta a caracterização da amostra e demais análises realizadas.

## 6 ANÁLISE DE DADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

A caracterização da amostra pesquisada será apresentada na primeira subseção da análise da etapa descritiva, seguido pela análise fatorial dos dados e confiabilidade das escalas. Logo após, descrevem-se os resultados encontrados na modelagem de equações estruturais.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa foi caracterizada por fornecedores de produtos orgânicos do Brasil, entrevistados de acordo com critérios determinados *a priori* (produtores com Certificação por Auditoria ou SGP e com RIOs com indústrias de alimentos e/ou bebidas). A escolha da amostra se justifica pela necessidade do desenvolvimento de pesquisas com esse público (identificado na fase exploratória), uma vez que é minoria no setor de alimentos orgânicos no Brasil. Quase 70% dos produtores e agroindústrias do país são partícipes de Associações ou Cooperativas e foco de diversos estudos (ORMOND et al., 2002; BLANC; KLEDAL, 2012; SEBRAE, 2018), bem como variados são os estudos a jusante da cadeia de suprimentos, ou seja, que consideram como unidade de análise os consumidores (HOPPE; VIEIRA; BARCELLOS, 2013; VIEIRA et al., 2013). Os contatos foram realizados via telefone, como um meio mais eficiente para o alcance de fornecedores do meio rural e mediante lista disponível no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos do Mapa.

O total de questionários válidos é de 181. Dentre os respondentes, 22,1% são do gênero feminino (n=40) e a maior parte é do gênero masculino, 77,9% (n=141). Quanto ao tempo de relacionamento com a empresa compradora, a média de anos da amostra entrevistada foi de oito anos. Participaram da pesquisa representantes de RIOs de menos de um ano até mais de 25 anos.

Em relação à matéria prima produzida, utilizou-se a classificação elaborada pelo Sebrae na pesquisa com produtores orgânicos realizada em 2018: (i) frutas (ex: uva, acerola, morango); (ii) hortaliças (ex: alface, rúcula); (iii) raízes (ex: cenoura, mandioca); (iv) tubérculos (ex: batata inglesa); (v) grãos (ex: soja, milho, pipoca); (vi) produtos agroindustrializados (ex: mel, própolis, açúcar mascavo); (vii) laticínios; (viii) carnes; (ix)

pescados; e (x) outros (ex: brotos, fungos, temperos). Não foi entrevistado nenhum produtor de carnes e pescados nesta Etapa. A Tabela 1 apresenta os resultados.

**Tabela 1 - Produtos comercializados com a empresa compradora**

<b>Tipo de produto orgânico</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
Frutas	55,8	101
Hortaliças	9,9	18
Raízes	1,7	3
Tubérculos	1,7	3
Grãos	13,8	25
Produtos agroindustrializados	14,3	26
Laticínios	1,7	3
Outros	1,1	2

Fonte: dados da pesquisa.

Participaram da pesquisa produtores de diversos Estados como Bahia, São Paulo, Santa Catarina, Distrito Federal, Pernambuco e Rio de Janeiro. Dentre os entrevistados, a maioria deles é do Estado do Rio Grande do Sul, 65% (n=117), seguido do Paraná, 15% (n=28) e Minas Gerais, 8% (n=15).

Em relação às variáveis de controle (Tabela 2), tipo de certificação utilizada (auditoria ou participativa) e quem paga a respectiva certificação (empresa compradora ou fornecedor), os dados apontam que dentre os fornecedores que possuem a Certificação por Auditoria (n=99), 65 deles são certificados pela Certificadora Ecocert Brasil e para os que possuem a Certificação Participativa (n=82), 71 deles são membros da Rede Ecovida. Esse número é justificado pela porcentagem de fornecedores entrevistados na Região Sul do país (n=152), já que a Rede Ecovida possui núcleos nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná e atua fortemente nesse tipo de certificação.

**Tabela 2 - Dados sobre certificação**

		<b>%</b>	<b>n</b>
<b>Tipo de Certificado</b>	Auditoria	54,7	99
	Participativa	45,3	82
<b>Responsável pelo Pagamento do Certificado</b>	Empresa Compradora	44,2	80
	Fornecedor	55,8	101

Fonte: dados da pesquisa.

Um resultado interessante referente ao pagamento do certificado foi que na amostra entrevistada, 55,8% dos certificados são pagos pelos próprios produtores (n=101) e 44,2% pela empresa compradora (n=80). Verifica-se assim, que em alguns casos de Certificação por Auditoria, apesar da burocracia e do alto valor, os mesmos são pagos pelos próprios

fornecedores (n=19). Nestes casos, a dependência e os riscos são menores com a empresa compradora, possibilitando ao fornecedor a venda de seus produtos a outros parceiros.

Considerando a quantidade de matéria prima entregue à empresa compradora (recordando que os respondentes consideravam uma empresa específica para responder as questões), observa-se que a maioria dos entrevistados, 44,2% (n=80) entregam 100% de sua produção. Nesses RIOS, fatores contextuais como assimetria de poder e incerteza na demanda são mais evidentes (resultados convergentes com a Etapa Qualitativa). Contudo, uma parte considerável da amostra, 32% (n=58) entregam até 49% do total de sua produção, ou seja, menos da metade. Esses produtores diversificam seus RIOS a fim de minimizar os efeitos da dependência de uma única empresa compradora e obter mais segurança para permanecer no setor de alimentos orgânicos. A Tabela 3 apresenta os resultados:

**Tabela 3 - Quantidade de matéria prima em porcentagem entregue a empresa compradora**

Quantidade	%	n
De 1% até 49% da produção	32,0	58
De 50% até 99% da produção	23,8	43
100% da produção	44,2	80

Fonte: dados da pesquisa.

Ainda, ao analisar o cruzamento do responsável pelo pagamento do certificado com a quantidade de matéria prima, tem-se que da amostra pesquisada de fornecedores que entregam até 50% de sua produção, 32,6% pagam sua própria certificação. E daqueles que entregam 100% de sua produção, a maioria dos certificados são pagos pela empresa compradora 35,36%, enquanto 20,44% são de responsabilidade do produtor.

## 6.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA ENTRE BLOCOS

Após a análise de *outliers*, a base de dados foi purificada excluindo-se 28 e foi rodada a análise fatorial. O objetivo foi o de avaliar a validade das escalas utilizadas e identificar a estrutura dos componentes de variáveis, verificando se as mesmas convergem dentro de um mesmo fator (HAIR et al., 2006). Na etapa descritiva da pesquisa a análise fatorial entre blocos utilizou a análise de componentes principais, que tem como base a avaliação da variância total dos fatores. E o procedimento de rotação de fatores se deu pelo método Varimax (HAIR et al., 2006).

Utilizando-se as 33, a variância explicada foi de 69,47%. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO foi de 0,896 e a esferecidade de Bartlett de 4435,917 ( $p < 0,001$ ). Em relação ao KMO, quanto maior melhor, sendo que 0,50 é o patamar mínimo de adequabilidade. No caso do Teste de Bartlett o  $p < 0,05$  é o ideal (HAIR et al., 2006). Esses índices foram validados, porém, observa-se que a distribuição de fatores ficou em sete, e o instrumento possuía apenas 6. Algumas variáveis compartilharam cargas fatoriais em vários fatores, e, portanto, decidiu-se trabalhar os dados intrabloco como será apresentado a seguir (subseção 6.3).

**Tabela 4 - Comunalidades análise fatorial entre blocos**

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Comunalidade</b>
Fator 1 Mecanismos formais de coordenação	MFGCoo1	0,691
	MFGCoo2	0,678
	MFGCoo3	0,489
	MFGCoo4	0,739
	MFGCoo5	0,763
Fator 2 Mecanismos formais de controle	MFGCon1	0,961
	MFGCon2	0,953
	MFGCon3	0,720
	MFGCon4	0,612
	MFGCon5	0,657
Fator 3 Mecanismos informais de coordenação e de controle	MIGCC1	0,736
	MIGCC2	0,543
	MIGCC3	0,586
	MIGCC4	0,724
	MIGCC5	0,714
Fator 4 Mecanismos informais de cooperação	MIGCoop1	0,599
	MIGCoop2	0,743
	MIGCoop3	0,605
	MIGCoop4	0,834
	MIGCoop5	0,839
Fator 5 Mecanismos informais sociais	MIGS1	0,822
	MIGS2	0,706
	MIGS3	0,844
	MIGS4	0,772
	MIGS5	0,742
Fator 6 Ganhos relacionais	GRP1	0,540
	GRP2	0,593
	GRF1	0,615
	GRF2	0,654
	GRC1	0,610
	GRC2	0,689
	GRE1	0,676
	GRE2	0,479

Fonte: dados da pesquisa.

No que diz respeito aos índices de comunalidades (refere-se à proporção de variância explicada pelos fatores comuns) e cargas fatoriais (referem-se às correlações entre as variáveis originais e os fatores), ambos os índices devem apresentar valores superiores a 0,50 para serem considerados aceitáveis (HAIR et al., 2006). A Tabela 4 apresenta as comunalidades da análise fatorial entre blocos e demonstra que algumas variáveis já não se enquadram nos parâmetros mencionados (MFGCoo3 - 0,489 e GRE2 - 0,479). A subseção 6.3 detalha a análise fatorial intrablocos e os procedimentos adotados.

### 6.3 ANÁLISE FATORIAL INTRABLOCOS (UNIDIMENSIONALIDADE)

Nesta etapa avalia-se a unidimensionalidade do conjunto de variáveis dentro de cada fator. Como pressuposto, cada fator deve ter, no mínimo três variáveis (KOUFTEROS, 1999). Serão apresentadas as análises de cada fator com cargas fatoriais, comunalidades, KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e a variância explicada com todas as variáveis utilizadas no instrumento de coleta. Os testes realizados na análise intrablocos possibilitaram avaliar se as variáveis estavam fortemente associadas entre elas e se representavam um conceito único (HAIR et al., 2006). Aos constructos que apresentaram dois fatores, após realização de testes e mediante análises de seus resultados, algumas variáveis foram retiradas a fim de alcançar índices favoráveis nos índices de mensuração.

Além disso, no caso da pesquisa, objetiva-se com a análise fatorial exploratória: (i) a seleção de variáveis dentro de cada grupo de variáveis, baseando-se na sua maior correlação com os fatores; (ii) montar fatores ortogonais entre si para serem utilizados por outras técnicas de análise de dados como a regressão; e, (iii) para identificar agrupamento de casos (*cluster*) (BEZERRA, 2013).

A primeira análise refere-se aos Mecanismos Formais de Coordenação nomeados como MFGCoo, conforme Tabela 5. Compõem os MFGCoo três dimensões: (i) sistemas de incentivos e investimentos; (ii) procedimentos operacionais formalizados; e, (iii) sistemas de autoridade. O conceito utilizado na tese para esse grupo é: *“incentivos formalizados que motivam, direcionam e coordenam ações, atividades e comportamentos dos participantes de um RIO em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de proporcionar desempenho superior (financeiro, econômico, operacional) aos membros”*.

**Tabela 5 - Análise fatorial constructo mecanismos formais de coordenação**

Fator 1	Análise preliminar			Análise final		
	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais
Mecanismos formais de coordenação	MFGCoo1	0,530	0,728	MFGCoo1	0,654	0,809
	MFGCoo2	0,675	0,821	MFGCoo2	0,747	0,865
	MFGCoo3	0,431	0,657	Eliminada	–	–
	MFGCoo4	0,468	0,684	Eliminada	–	–
	MFGCoo5	0,681	0,825	MFGCoo5	0,726	0,852
<b>KMO</b>	0,814			0,699		
<b>Teste de Bartlett</b>	265,003 – p<0,001			165,132 – p<0,001		
<b>Variância Explicada</b>	55,70%			70,91%		

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados da análise final da Tabela 5 demonstram, após exclusão das variáveis MFGCoo3 e MFGCoo4 (que estavam com a comunalidade abaixo de 0,5), índices favoráveis para a comunalidade e cargas fatoriais acima de 0,8. A variância explicada passou de 55,70% para 70,91%, e, tanto os índices de KMO quanto de Esfericidade de Bartlett estão dentro dos níveis toleráveis (HAIR et al., 2006).

Na sequência, a Tabela 6 apresenta os resultados da análise fatorial intrabloco dos Mecanismos Formais de Controle (MFGCon) composto por duas dimensões (i) contratos e sanções e (ii) controle formal de processos. Foram denominados na tese como: *“papéis e outras formas de materiais explícitos e formalizados, que detalham as responsabilidades, normatizam e controlam os RIOs em uma cadeia de suprimentos, a fim de reduzir o oportunismo e favorecer a geração de resultados econômico-financeiros aos membros”*.

**Tabela 6 - Análise fatorial constructo mecanismos formais de controle**

Fator 2	Análise preliminar				Análise final		
	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais 1 e 2		Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais
Mecanismos formais de controle	MFGCon1	0,973	0,847	-	Eliminada	–	–
	MFGCon2	0,972	0,853	-	Eliminada	–	–
	MFGCon3	0,559	0,505	0,552	MFGCon3	0,565	0,752
	MFGCon4	0,591	0,380	0,668	MFGCon4	0,553	0,744
	MFGCon5	0,634	0,585	0,540	MFGCon5	0,637	0,798
<b>KMO</b>	0,561				0,647		
<b>Teste de Bartlett</b>	505,712 – p<0,001				69,974 – p<0,001		
<b>Variância Explicada</b>	74,58%				58,50%		

Fonte: dados da pesquisa.

Nos mecanismos formais de controle dois fatores foram formados. O primeiro (composto pelas variáveis MFGCon1 e MFGCon2) questionava de maneira direta a existência de contrato formal no relacionamento comprador-vendedor e suas cláusulas. As demais variáveis (MFGCon 3, 4 e 5) tratavam também de documentos formalizados, mas sem mencionar de maneira direta o termo contrato. Optou-se por eliminar as variáveis: MFGCon1: “Nosso relacionamento com a empresa compradora é regido principalmente por contratos escritos” e MFGCon2: “O contrato descreve requisitos como padrões de qualidade da matéria prima, preço estabelecido e a garantia da compra da produção” do instrumento, por entender que mantendo as demais pode-se compreender a intensidade do uso de mecanismos formais de controle nos RIOs pesquisados.

Analisando-se os resultados da variável MFGCon1, os mesmos indicam que a maioria dos RIOs pesquisados no setor de alimentos orgânicos trabalha com mecanismos informais de controle, ou seja, sem a utilização de contrato formal (uma vez que na escala utilizada entre 1 e 2, foram mais de 70% das respostas). Dessa forma, tendo a finalidade de controlar o oportunismo e coordenar as expectativas e comportamento dos partícipes (BRITO; MIGUEL, 2017), os contratos especificam os termos de um acordo entre duas partes, desde promessas informais a acordos formalizados (SCHEPKER et al., 2014). Nos casos estudados na Etapa Qualitativa encontrou-se um caso com a utilização do contrato formal (RIOs Cadeia 2) e o outro somente documentos que formalizam as atividades (RIOs Cadeia 1). Os resultados da Etapa Quantitativa corroboram o caso dos RIOs Cadeia 1, no qual a maioria dos fornecedores entrevistados não trabalham com o mecanismo de controle formal: contrato.

A Tabela 7 apresenta os resultados da análise fatorial intrabloco dos Mecanismos Informais de Coordenação e de Controle (MIGCC).

**Tabela 7 - Análise fatorial constructo mecanismos informais de coordenação e de controle**

Fator 3	Análise preliminar				Análise final		
	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais 1 e 2		Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais
Mecanismos informais de coordenação e de controle	MIGCC1	0,822	0,658	0,624	MIGCC1	0,723	0,850
	MIGCC 2	0,616	0,714	0,326	MIGCC 2	0,608	0,780
	MIGCC 3	0,843	0,730	-0,556	Eliminada	–	–
	MIGCC 4	0,847	0,816	-0,426	Eliminada	–	–
	MIGCC 5	0,570	0,740	0,149	MIGCC 5	0,578	0,760
<b>KMO</b>	0,689				0,649		
<b>Teste de Bartlett</b>	301,428 – p<0,001				107,024 – p<0,001		
<b>Variância Explicada</b>	73,93%				63,64%		

Fonte: dados da pesquisa.

Duas dimensões compõem esse grupo de mecanismos: (i) práticas de coordenação e (ii) normas relacionais e o mesmo é descrito na tese como: “*estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um RIO em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de compartilhar expectativas de comportamentos e de socialização, a fim de proporcionar desempenho relacional superior aos membros*”.

Nos MIGCC 2 (dois) fatores foram formados. O primeiro (composto pelas variáveis MIGCC3 e MIGCC4) abordava questões de flexibilidade e capacidade de adaptação, mecanismos informais de controle encontrados na dimensão normas relacionais. Já o segundo fator (variáveis MIGCC1, MIGCC2 e MIGCC5) tratava sobre práticas de coordenação informal considerando a coordenação de processos e também de controle (normas relacionais). Após a realização de testes, optou-se pela exclusão das variáveis MIGCC3 e MIGCC4 (que apresentavam carga fatorial negativa). Após as exclusões, os resultados demonstram índices favoráveis para a comunalidade e cargas fatoriais acima de 0,7. A variância explicada é de 63,64%, e, tanto os índices de KMO quanto de Esfericidade de Bartlett estão dentro dos níveis toleráveis (HAIR et al., 2006).

A Tabela 8 apresenta os resultados do fator 5 Mecanismos Informais de Cooperação (MIGCoop) composto pela dimensão comprometimento, confiança e ações conjuntas. O conceito utilizado na tese para esse grupo é: “*estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um RIO em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de promover a ação conjunta cooperativa dos membros, a fim de obter desempenho relacional superior e resultados mútuos*”. A variância explicada passou de 62,66% para 79,72%, com a exclusão das variáveis MIGCoop1 e MIGCoop3 (que estavam com a comunalidade abaixo de 0,5) e, tanto os índices de KMO quanto de Esfericidade de Bartlett estão dentro dos níveis toleráveis. Ainda, os índices demonstram-se favoráveis para a comunalidade e para as cargas fatoriais (acima de 0,8) (HAIR et al., 2006).

**Tabela 8 - Análise fatorial constructo mecanismos informais de cooperação**

Fator 4	Análise preliminar			Análise final		
	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais
Mecanismos informais de cooperação	MIGCoop1	0,481	0,728	Eliminada	–	–
	MIGCoop2	0,753	0,821	MIGCoop2	0,654	0,809
	MIGCoop3	0,494	0,657	Eliminada	–	–
	MIGCoop4	0,689	0,684	MIGCoop4	0,873	0,934
	MIGCoop5	0,716	0,825	MIGCoop5	0,864	0,930
<b>KMO</b>	0,729			0,676		
<b>Teste de Bartlett</b>	514,341 – p<0,001			336,933 – p<0,001		
<b>Variância Explicada</b>	62,66%			79,72%		

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 9 apresenta os resultados dos Mecanismos Informais Sociais (MIGS): “estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um RIO em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de promover a interação das relações sociais (compartilhamento cultura e valores) a fim de desenvolver a aprendizagem entre as organizações e a obtenção de desempenho relacional superior aos membros”.

**Tabela 9 - Análise fatorial constructo mecanismos informais sociais**

Fator 5	Análise preliminar e final		
	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais
Mecanismos informais sociais	MIGS1	0,849	0,922
	MIGS2	0,715	0,845
	MIGS3	0,889	0,943
	MIGS4	0,739	0,859
	MIGS5	0,657	0,810
<b>KMO</b>	0,853		
<b>Teste de Bartlett</b>	743,667 – p<0,001		
<b>Variância Explicada</b>	76,96%		

Fonte: dados da pesquisa.

O único fator a permanecer com as cinco variáveis, foi o fator 5 MIGS. Com isso, detecta-se a confirmação da unidimensionalidade do constructo. Os resultados da análise final, conforme Tabela 9, demonstram índices favoráveis para a comunalidade (acima de 0,6) e para as cargas fatoriais (acima de 0,8). Neste fator, as variáveis possuem relação elevada com os fatores, e os indicadores apresentaram um poder de explicação alto (com exceção do MIGS 5 que a comunalidade ficou abaixo de 0,70). A variância explicada é de 76,96%, e, os índices de KMO e de Esfericidade de Bartlett estão dentro dos níveis toleráveis (HAIR et al., 2006). Por fim, apresenta-se na Tabela 10 a análise fatorial do constructo ganhos relacionais.

**Tabela 10 - Análise fatorial constructo ganhos relacionais**

Fator 6	Análise preliminar				Análise final		
	Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais 1 e 2		Variáveis	Comunalidade	Cargas Fatoriais
Ganhos relacionais	GRP1	0,678	0,627	-0,534	Eliminada	–	–
	GRP2	0,595	0,758	-0,142	GRP2	0,599	0,744
	GRF1	0,324	0,506	-0,260	Eliminada	–	–
	GRF2	0,469	0,685	-0,009	Eliminada	–	–
	GRC1	0,606	0,764	-0,149	GRC1	0,658	0,811
	GRC2	0,634	0,762	0,229	GRC2	0,687	0,829
	GRE1	0,565	0,652	0,373	GRE1	0,506	0,711
	GRE2	0,614	0,417	0,663	Eliminada	–	–
<b>KMO</b>	0,816				0,755		
<b>Teste de Bartlett</b>	403,116 – p<0,001				207,738 – p<0,001		
<b>Variância Explicada</b>	56,04%				61,25%		

Fonte: dados da pesquisa.

A análise individual do constructo ganhos relacionais, em um primeiro momento, dividiu o constructo em dois fatores. Após diversos testes, a fim de obter índices desejáveis, optou-se por excluir as variáveis GRP1, GRF1, GRF2 e GRE2. Diante da nova análise fatorial com as variáveis restantes, os resultados demonstraram que as alterações sugeridas foram adequadas, com índices de comunalidade e cargas fatoriais em níveis toleráveis, ou seja, acima de 0,50. A variância explicada demonstrou um grau de explicação adequado (acima de 60%), e o Teste de Bartlett teve significância estatística (HAIR et al., 2006).

Das dimensões definidas *a priori* no instrumento de pesquisa para o constructo ganhos relacionais: ganhos pessoais, financeiros, de conhecimento e estratégicos (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), a única dimensão que não foi utilizada foram os ganhos financeiros. As questões relacionavam bom relacionamento com valores recebidos da empresa compradora (ênfase na remuneração da matéria prima: Questão 28 - GRF1: Estamos satisfeitos com os ganhos financeiros obtidos no relacionamento com a empresa compradora. / Questão 29 - GRF2: Nosso bom relacionamento com a empresa compradora faz com que ela nos remunere melhor).

Na variável ganhos financeiros GRF1, considerando as escalas 4 e 5 (concordo totalmente) do instrumento, 76,80% (n=139) concordam que os ganhos obtidos no RIO com a empresa compradora são satisfatórios. Em contrapartida, na variável GRF2, 50,83% dos fornecedores entrevistados acreditam que ter um bom relacionamento comprador-fornecedor não representa melhora financeiramente (n=92 na soma das escalas 1 e 2 – discordo totalmente). A discussão desses resultados é apresentada na subseção 6.6.

Realizada a análise fatorial intrablocos, restaram as variáveis apresentadas no Quadro 19:

**Quadro 19 - Constructos e variáveis finais da análise de dados quantitativa**

<b>Constructos</b>	<b>Variáveis/ Questões</b>
Mecanismos de governança: formais de coordenação	MFGCoo1: A EC utiliza incentivos financeiros para a melhoria do nosso relacionamento.
	MFGCoo2: A empresa compradora realiza programas de qualificação para os fornecedores.
	MFGCoo5: A EC realiza visitas técnicas para nos ajudar nos procedimentos de produção.
Mecanismos de governança: formais de controle	MFGCon3: A EC monitora se as exigências da certificadora estão sendo cumpridas.
	MFGCon4: A EC aplica sanções se não cumprirmos os procedimentos de produção.
	MFGCon5: A empresa compradora definiu métricas para o nosso desempenho de produção.
Mecanismos de governança: informais de coordenação e de controle	MIGCC1: A EC acompanha nosso dia a dia por meio de visitas e treinamentos.
	MIGCC2: A empresa compradora coordena nosso relacionamento sem fazer pressões.
	MIGCC5: A EC conversa periodicamente sobre nossa avaliação de desempenho.
Mecanismos de governança: informais de cooperação	MIGCoop2: A troca de informações com a empresa compradora funciona muito bem.
	MIGCoop4: Tanto nós quanto a EC estamos comprometidos com melhorias que podem beneficiar o relacionamento.
	MIGCoop5: Nosso relacionamento com a EC é caracterizado por um alto nível de confiança.
Mecanismos de governança: informais sociais	MIGS1: Aprendemos uns com os outros em nosso relacionamento.
	MIGS2: Temos uma forma de agir parecida com a empresa compradora.
	MIGS3: A empresa compradora age com lealdade em nosso relacionamento.
	MIGS4: A empresa compradora possui uma boa reputação.
	MIGS5: A empresa compradora nos considera como uma extensão de sua família.
Ganhos relacionais	GRP2: Mantemos relações de amizade com pessoas da empresa compradora.
	GRC1: O relacionamento com a empresa compradora proporciona a geração de novas ideias.
	GRC2: Existe uma boa comunicação com a empresa compradora sobre mudanças do mercado.
	GRE1: Cooperamos com a empresa compradora na elaboração de seu planejamento.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os resultados dos seis fatores utilizados na pesquisa demonstraram adequação em relação à unidimensionalidade dos constructos, sugerindo validade convergente (KOUFTEROS, 1999). Em relação à análise de confiabilidade, a mesma foi realizada pelo teste de fidedignidade utilizando-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Para Hair et al. (2006) o menor valor normalmente aceito é 0,70 podendo diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias. A Tabela 11 apresenta os índices encontrados nos constructos.

**Tabela 11 - Validade interna dos constructos**

<b>Constructo</b>	<b>Coefficiente <i>Alpha de Cronbach</i></b>
Mecanismos formais de coordenação	0,792
Mecanismos formais de controle	0,608
Mecanismos informais de coordenação e de controle	0,703
Mecanismos informais de cooperação	0,871
Mecanismos informais sociais	0,891
Ganhos relacionais	0,770
Instrumento geral	0,927

Fonte: dados da pesquisa.

Com exceção do constructo mecanismos formais de controle, os demais ficaram acima de 0,70. A fidedignidade do instrumento apresentou o índice de 0,927. A seguir, apresentam-se as análises dos resultados da estatística descritiva das variáveis que foram utilizadas na Etapa quantitativa da tese.

#### 6.4 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS

Para as variáveis dos seis constructos da pesquisa, foram calculadas as médias e desvio padrão conforme apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12 - Estatísticas descritivas das variáveis**

Variáveis	Média	Desvio Padrão
MFGCoo1: A empresa compradora utiliza incentivos financeiros para a melhoria do nosso relacionamento.	3,10	1,26
MFGCoo2: A empresa compradora realiza programas de qualificação para os fornecedores.	3,22	1,25
MFGCoo5: A empresa compradora realiza visitas técnicas para nos ajudar nos procedimentos de produção.	3,64	1,44
MFGCon3: A empresa compradora monitora se as exigências da certificadora estão sendo cumpridas.	4,48	0,69
MFGCon4: A empresa compradora aplica sanções se não cumprirmos os procedimentos de produção.	3,94	1,05
MFGCon5: A empresa compradora definiu métricas para o nosso desempenho de produção.	3,51	1,42
MIGCC1: A empresa compradora acompanha nosso dia a dia por meio de visitas e treinamentos.	3,71	1,32
MIGCC2: A empresa compradora coordena nosso relacionamento sem fazer pressões.	4,24	0,94
MIGCC5: A empresa compradora conversa periodicamente sobre nossa avaliação de desempenho.	4,29	0,87
MIGCoop2: A troca de informações com a empresa compradora funciona muito bem.	4,45	0,62
MIGCoop4: Tanto nós quanto a empresa compradora estamos comprometidos com melhorias que podem beneficiar o relacionamento.	4,49	0,62
MIGCoop5: Nosso relacionamento com a empresa compradora é caracterizado por um alto nível de confiança.	4,49	0,66
MIGS1: Aprendemos uns com os outros em nosso relacionamento.	4,42	0,75
MIGS2: Temos uma forma de agir parecida com a empresa compradora.	4,14	0,99
MIGS3: A empresa compradora age com lealdade em nosso relacionamento.	4,41	0,74
MIGS4: A empresa compradora possui uma boa reputação.	4,56	0,55
MIGS5: A empresa compradora nos considera como uma extensão de sua família.	3,64	1,31

GRP2: Mantemos relações de amizade com pessoas da empresa compradora.	4,31	0,88
GRC1: O relacionamento com a empresa compradora proporciona a geração de novas ideias.	4,24	0,91
GRC2: Existe uma boa comunicação com a empresa compradora sobre mudanças do mercado.	4,20	0,93
GRE1: Cooperamos com a empresa compradora na elaboração de seu planejamento.	3,42	1,29

Fonte: dados da pesquisa.

Todas as variáveis do mecanismo formal de coordenação (MFGCoo) ficaram com médias próximas a 3,0. Observa-se que as respostas dos entrevistados foram heterogêneas, uma vez que para as variáveis do constructo MFGCoo todos os coeficientes de variação ficaram acima de 30% (desvio padrão dividido pela média).

Nas médias e desvios padrões encontrados para cada uma das três variáveis do constructo mecanismos formais de controle (MFGCon) observa-se que as médias altas (maiores do que 3,5) reforçam o controle exercido pela empresa compradora nos RIOS comprador-fornecedor pesquisados, sob a ótica do fornecedor nos referidos mecanismos: contratos formais, sanções e controle formal de processos. A maior média foi em relação à dimensão controle formal de processos (mecanismos monitoramento, sistemas de controle, procedimentos de certificação), com 4,48.

Na sequência, apresenta-se a análise dos resultados do constructo mecanismos informais de coordenação e de controle (MIGCC). Observa-se que a maior média da escala foi para a variável MIGCC5, confirmando que a empresa compradora coordena e controla informalmente o desempenho (operacional, financeiro e relacional) de seus fornecedores. Os resultados dessa variável explicam as médias do constructo mecanismos formais de controle, já que para os fornecedores os controles exercidos pela empresa compradora nos RIOS pesquisados configura como informal de acordo com os entrevistados (maioria).

Os resultados das médias e desvios padrões do constructo mecanismos informais de cooperação (MIGCoop) demonstram que todas as variáveis apresentam uma média próxima a escala 5 (concordo totalmente). Quando comparados com as demais, está variável apresentou as maiores médias (4,49 e 4,45). De acordo com a amostra de fornecedores entrevistados, a troca de informações, o comprometimento e a confiança, são mecanismos presentes e relevantes nos RIOS pesquisados.

O constructo mecanismos informais sociais, apresenta que com exceção da variável MIGS5, relacionada ao sentimento de fazer parte da família da empresa compradora (média = 3,64), as demais médias variaram de 4,14 a 4,56 (4,56 = maior média entre todas as variáveis analisadas). Os resultados apontam que mecanismos como aprendizagem, compartilhamento de cultura (valores), reputação, laços sociais entre os participantes e reforço social no RIO estão presentes de maneira positiva nos RIOS comprador-fornecedor pesquisados na amostra do ponto de vista do fornecedor.

Finalmente, os resultados do constructo ganhos relacionais (GR) são apresentados. As médias das variáveis referentes aos ganhos pessoais (GRP) e ganhos de conhecimento (GRC) evidenciam um grau de concordância alto (acima de 4). Para o fornecedor, manter amizade com os colaboradores da empresa compradora pode representar aceitação ou legitimidade das práticas realizadas por ele, não somente como elo da cadeia de suprimentos sustentável, mas como ser humano, com aspirações que perpassam a transação. A geração de novas ideias com o intuito de promover inovações é o principal cerne dos ganhos de conhecimento. Por sua vez, observa-se que a variável ganhos estratégicos (GRE), que representa valor estratégico da relação, principalmente na participação do planejamento da empresa compradora de longo prazo, apresentou a menor média nesse constructo (3,42).

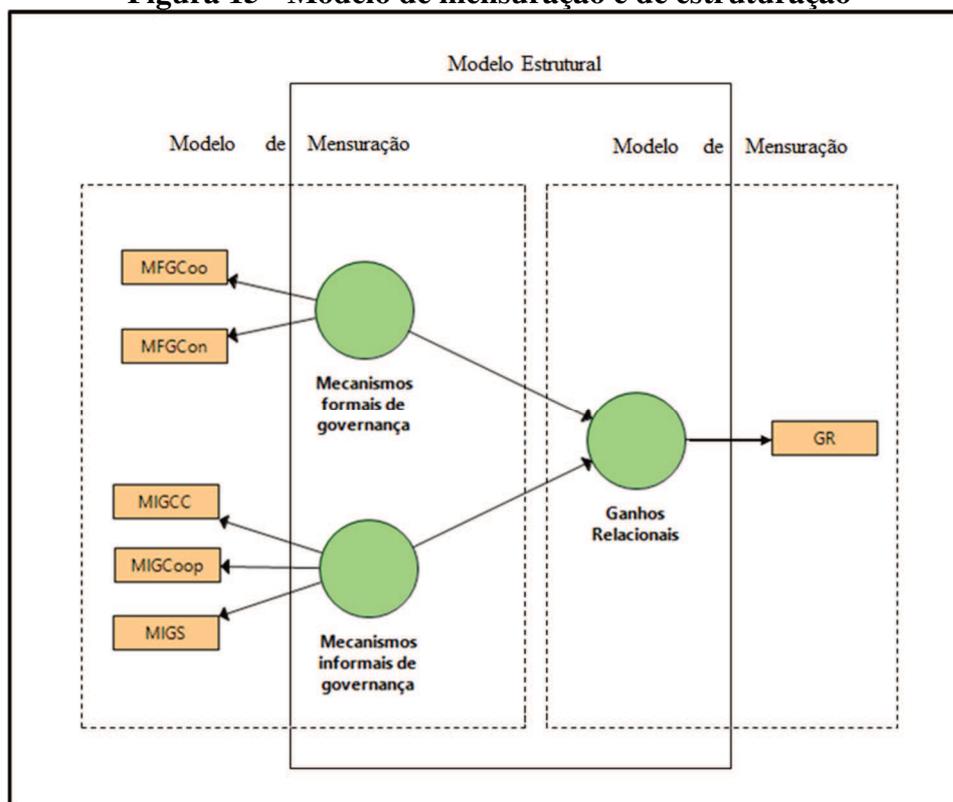
Uma vez finalizada a análise descritiva de cada uma das questões utilizadas na análise de dados da Etapa Quantitativa, prossegue-se para a análise de equações estruturais, iniciando-se pela avaliação do modelo de mensuração, e, posteriormente, análises do modelo estrutural elaborado.

## 6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

O estudo utiliza para a análise dos resultados a avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural (HAIR et al., 2017), de acordo com os estágios de aplicação do *software* SmartPLS 3 (WONG, 2013; RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). O SmartPLS é um *software* útil e flexível para a modelagem de equações estruturais em projetos de pesquisa aplicada; os dados não precisam ser aderentes à distribuição normal e seu uso é indicado quando se deseja examinar uma série de relações de dependência de forma simultânea (WONG, 2013).

O modelo de mensuração inicial e o de estruturação (Figura 15) são apresentados a seguir:

**Figura 15 - Modelo de mensuração e de estruturação**



Fonte: elaborada pela autora.

A fim de validar o modelo de mensuração, utilizaram-se conforme demonstrado na Tabela 13 a (i) confiabilidade interna, (ii) a validade convergente e (iii) a validade discriminante (HAIR et al., 2017). Os índices foram calculados considerando-se a média dos constructos (SANCHEZ, 2013).

**Tabela 13 - Resultados do modelo de mensuração**

Constructos	Variáveis	Validade convergente		Confiabilidade interna	
		Cargas fatoriais >0,70	Variância média extraída >0,50	Alpha de Cronbach >0,60	Confiabilidade composta >0,70
Mecanismos formais de governança	MFGCoo	0,826	0,623	0,765	0,767
	MFGCon	0,750			
Mecanismos informais de governança	MIGCC	0,832	0,670	0,858	0,858
	MIGCoop	0,748			
	MIGS	0,871			
Ganhos relacionais	GR	1,000	1,000	1,000	1,000

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do SmartPLS usando o algoritmo PLS (2019).

Observa-se na Tabela 13 que na confiabilidade interna por meio do *Alpha de Cronbach*, todas as variáveis apresentaram índices maiores do que 0,60. A confiabilidade composta varia entre 0 e 1, e quanto maiores os valores, maiores os níveis de confiabilidade. Os índices ficaram acima de 0,70, considerados como satisfatórios. Cabe destacar que valores acima de 0,95 não são desejáveis, pois indicam que todas as variáveis mensuram o mesmo fenômeno, como no constructo ganhos relacionais que possui uma única variável no modelo (HAIR et al., 2017).

Na validade convergente, verificou-se que na variância média extraída todos os valores estão acima de 0,50 e nas cargas fatoriais acima de 0,70 (HAIR et al., 2017). Os resultados mostraram que a validade convergente foi alcançada e que todos os itens de mensuração representaram de maneira satisfatória as respectivas variáveis.

A validade discriminante pode ser avaliada a partir da análise das cargas fatoriais cruzadas (Tabela 14), do critério de Fornell-Larcker (Tabela 15) e do teste HTMT (*Heterotrait-Monotrait ratio*) (Tabela 16) (HAIR et al., 2017).

**Tabela 14 - Resultados das cargas fatoriais cruzadas**

Constructo	Ganhos relacionais	Mecanismos formais	Mecanismos informais
GR	<b>1,000</b>	0,650	0,703
MFGCon	0,500	<b>0,750</b>	0,593
MFGCoo	0,525	<b>0,826</b>	0,676
MIGCC	0,506	0,758	<b>0,832</b>
MIGCoop	0,585	0,535	<b>0,748</b>
MIGS	0,635	0,675	<b>0,871</b>

Fonte: dados do SmartPLS usando o algoritmo PLS (2019).

O critério de validade discriminante é alcançado quando as cargas fatoriais dos itens forem maiores que todas suas maiores cargas fatoriais cruzadas, conforme apresentado na Tabela 14. Nota-se que, apesar do índice fatorial alto apresentado pelo MIGCC (0,758) dentro do constructo mecanismos formais, a carga dessa variável é mais alta nos informais (0,832), e, portanto, se justifica mantê-lo nesse constructo. Os resultados indicam a discussão referente às características do setor de alimentos orgânicos, ou seja, questões relativas à informalidade dos relacionamentos interorganizacionais e a não utilização de documentos formais como contratos.

De acordo com o teste de Fornell e Larcker (1981) a variância média extraída (AVE) de cada constructo deve ser maior que as variâncias compartilhadas com outros constructos. Dessa forma, os resultados obtidos nessa fase suportam a continuidade das análises, conforme apresentado na Tabela 15. A AVE de cada constructo está representada na diagonal em

negrito, e os demais valores representam o quadrado da correlação entre os constructos. Os quadrados de todas as correlações foram inferiores a AVE de cada constructo, por sua vez, conclui-se que existe validade discriminante no modelo.

**Tabela 15 - Validade discriminante AVE**

Constructo	1. MFGCoo	2. MFGCon	3. MIGCC	4. MIGCoop	5. MIGS	6. GR
1. MFGCoo	<b>0,71</b>					
2. MFGCon	0,38	<b>0,58</b>				
3. MIGCC	0,38	0,33	<b>0,63</b>			
4. MIGCoop	0,21	0,15	0,30	<b>0,79</b>		
5. MIGS	0,33	0,24	0,41	0,68	<b>0,77</b>	
6. GR	0,28	0,25	0,26	0,34	0,40	<b>0,61</b>

Fonte: elaborada pela autora.

Além dos critérios já apresentados, outro teste para a validade discriminante foi realizado, o chamado HTMT (*Heterotrait-Monotrait ratio*) (Tabela 16), juntamente com o intervalo de confiança. É considerado um critério alternativo e mais confiável para a variável discriminante (HAIR et al., 2017) e encontrado em diversos estudos recentes (GRACIOLA et al., 2018; SHUJAHAT et al., 2019). Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* (disponível no SmartPLS3) com 5.000 interações e com intervalo de confiança de 95%. As colunas designadas como inferiores a 2,5% e superiores a 97,5% representam os limites inferior e superior do intervalo de confiança de 95% (método corrigido e acelerado).

**Tabela 16 - Validade discriminante HTMT ratio**

	HTMT ratio	Intervalo de confiança menor que 2,5%	Intervalo de confiança maior que 97,5%
MFG → Ganhos Relacionais	<b>0,651</b>	0,108	0,400
MIG → Ganhos Relacionais	<b>0,704</b>	0,354	0,628
MFG + MIG → Ganhos Relacionais	<b>0,727</b>	0,638	0,802

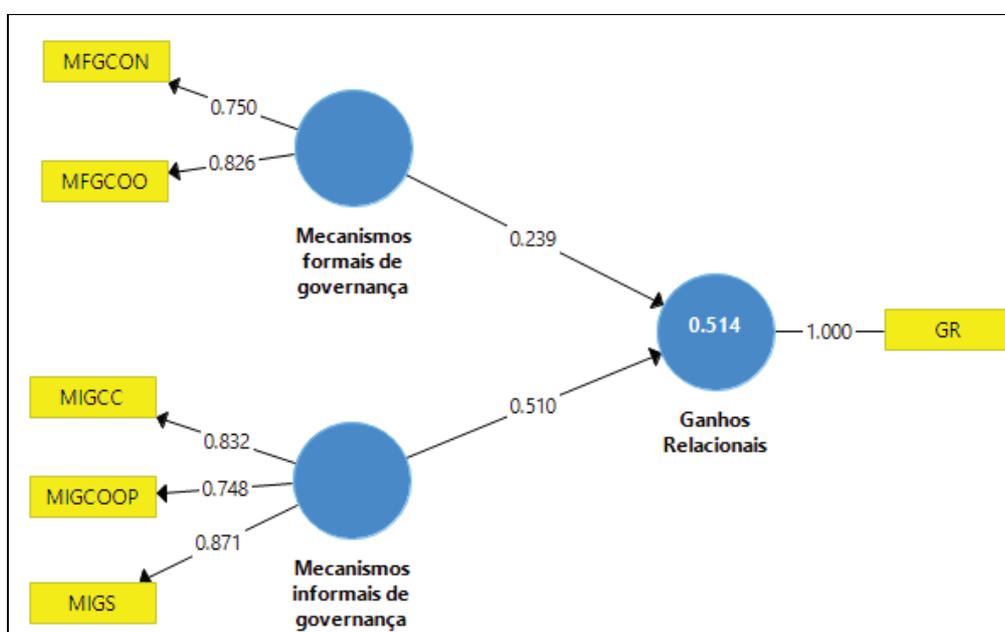
Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do SmartPLS usando o algoritmo PLS e Bootstrapping (2019).

Conforme Tabela 16 as razões de HTMT e seus respectivos intervalos de confiança encontram-se entre <0,9 e 1, e, portanto, o modelo possui validade discriminante (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015). Dessa maneira, conclui-se que o modelo de mensuração apresenta validade discriminante nos três critérios analisados (HAIR et al., 2017). As análises realizadas na validação do modelo de mensuração apresentaram consistência para o exame dos resultados que será realizado a seguir do modelo estrutural. A análise fatorial confirmatória baseada na modelagem de equações estruturais foi utilizada com o objetivo de especificação de um modelo de mensuração, além de analisar as relações entre os constructos propostos.

### 6.5.1 Análise do Modelo Integrado

Finalizada a etapa de validação, prosseguiu-se com a análise do modelo integrado, ou seja, que agrega o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo representado na Figura 16 foi estimado por meio do método *Partial Least Squares* (PLS) e operacionalizado pelo *software* SmartPLS 3. As análises realizadas por meio desse modelo objetivaram testar as hipóteses H1a, H1b, H1c e H2a.

**Figura 16 - Modelo integrado da pesquisa**



Fonte: modelo estrutural do SmartPLS usando o algoritmo PLS (2019).

As capacidades preditivas do modelo e a relação entre os constructos foram testadas utilizando-se dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), os quais avaliam a porção da variância das variáveis que é explicada pelo modelo estrutural e pelo tamanho do efeito ( $f^2$ ). Cohen (1988) sugere uma classificação:  $R^2=2\%$  representa um efeito pequeno,  $R^2=13\%$  representa um efeito médio e  $R^2=26\%$  um efeito grande. Para Hair et al. (2017) valores de  $R^2$  de 0,20 são considerados altos em áreas como o comportamento do consumidor, por exemplo. Para o tamanho do efeito ( $f^2$ ), os parâmetros utilizados foram: valores abaixo de 0,02, 0,15 e 0,35 considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (HAIR et al., 2017).

Como se observa na Tabela 17, juntos os mecanismos de governança estudados (MFG + MIG) explicam 51,4% da variável dependente ganhos relacionais ( $R^2=0,514$ ). Posteriormente, analisando o poder de explicação de cada um dos mecanismos individualmente, pode-se perceber que os mecanismos formais de governança explicam

42,4% dos ganhos relacionais ( $R^2=0,424$ ), enquanto que os mecanismos informais de governança explicam 73,5% da variável dependente ( $R^2=0,735$ ), valores considerados altos de acordo com Hair et al. (2017). Em relação ao tamanho do efeito ( $f^2$ ), o qual mede a força de cada variável na explicação das variáveis endógenas, os mecanismos formais apresentaram um índice de 0,041, e os mecanismos informais de 0,188. Segundo a classificação de Hair et al. (2017) os valores de  $F^2$  são considerados médios (MFG) e grandes (MIG), respectivamente.

Além disso, apresenta-se a análise de colinearidade por meio do fator de inflação da variância (FIV) (*variance inflation factor* - VIF). Esse fator fornece a correlação de uma variável com todas as outras variáveis do modelo. Apesar de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) apontarem que qualquer valor de VIF superior a 1 é um indicativo de que há multicolinearidade, utilizou-se no estudo o parâmetro da análise de colinearidade que testa a inflação da variância considerando valores de fator (VIF) inferiores a 5 (GRACIOLA et al., 2018). Neste estudo, todos os valores estão abaixo de 5 conforme Tabela 17. Considerando os valores de VIF externos, esses também se encontram abaixo de 5: GR = 1,00, MFGCoo = 1,624, MFGCon = 1,624, MIGCC = 1,687, MIGCoop = 3,102 e MIGS = 3,676 (dados do SmartPLS usando o algoritmo PLS, 2019).

**Tabela 17 - Procedimento de avaliação do modelo estrutural**

	VIF interno	R <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>
MFG → Ganhos Relacionais	2,847	0,424	0,041
MIG → Ganhos Relacionais	2,847	0,735	0,188
MFG + MIG → Ganhos Relacionais		0,514	

Fonte: dados do SmartPLS usando o algoritmo PLS (2019).

Por fim, os coeficientes de caminho são apresentados na Tabela 18. Como as relações hipotéticas existem entre os constructos, se considera que os valores padronizados entre -1 e 1 medem essas relações. Coeficientes de caminho estimados próximos a +1 e vice-versa para os valores negativos representam que há relacionamentos (GRACIOLA et al., 2018). São interpretados como os betas ( $\beta$ ) das regressões lineares simples ou ordinárias. Primeiro apresenta-se o efeito total e o valor do teste *p-value* correspondente do impacto das variáveis independentes sobre a dependente. Considera-se para o estudo um nível de significância  $p < 0,05$ . Para o teste *t de Student*, que avalia as significâncias das correlações e regressões, utiliza-se o critério de Hair et al. (2017), a saber,  $t \geq 1,96$ .

**Tabela 18 - Efeitos totais**

	<b>Coefficiente de Caminho</b>	<b>Média da amostra</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Teste t</b>	<b>Valores de <i>p</i></b>
MFG → Ganhos Relacionais	0,239	0,254	0,074	3,440	0,001
MIG → Ganhos Relacionais	0,510	0,489	0,069	7,075	0,000
MFG + MIG → Ganhos Relacionais	0,728	0,730	0,047	15,633	0,000

Fonte: dados do SmartPLS usando o Bootstrapping (2019).

Os resultados apresentados apontam a confirmação da relação positiva entre mecanismos formais de governança e ganhos relacionais (hipótese H1a), assim como os mecanismos informais e os ganhos relacionais (hipótese H1b). A hipótese H1c, que previa a relação positiva entre a utilização conjunta de mecanismos formais e informais e os ganhos relacionais também foi confirmada.

Também se pode confirmar pelos resultados descritos a hipótese H2a, já que o coeficiente de explicação ( $R^2$ ) dos mecanismos informais de governança nos ganhos relacionais foi de 73,5%. A partir disso, a fim de complementar as análises e expandir os resultados foram realizados testes buscando identificar a influência individual de cada uma das variáveis que formam os constructos dos mecanismos formais e informais conforme Tabela 19.

**Tabela 19 - Influência de cada variável nos ganhos relacionais**

<b>Constructos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Valores de <i>p</i></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>R^2</math></b>
<b>Mecanismos formais de governança</b>	<b>MFGCoo</b>	0,000	0,525	0,276
	<b>MFGCon</b>	0,000	0,500	0,250
<b>Mecanismos informais de governança</b>	<b>MIGCC</b>	0,000	0,506	0,256
	<b>MIGCoop</b>	0,000	0,585	0,343
	<b>MIGS</b>	0,000	0,635	0,403

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do SmartPLS usando o algoritmo PLS e Bootstrapping (2019).

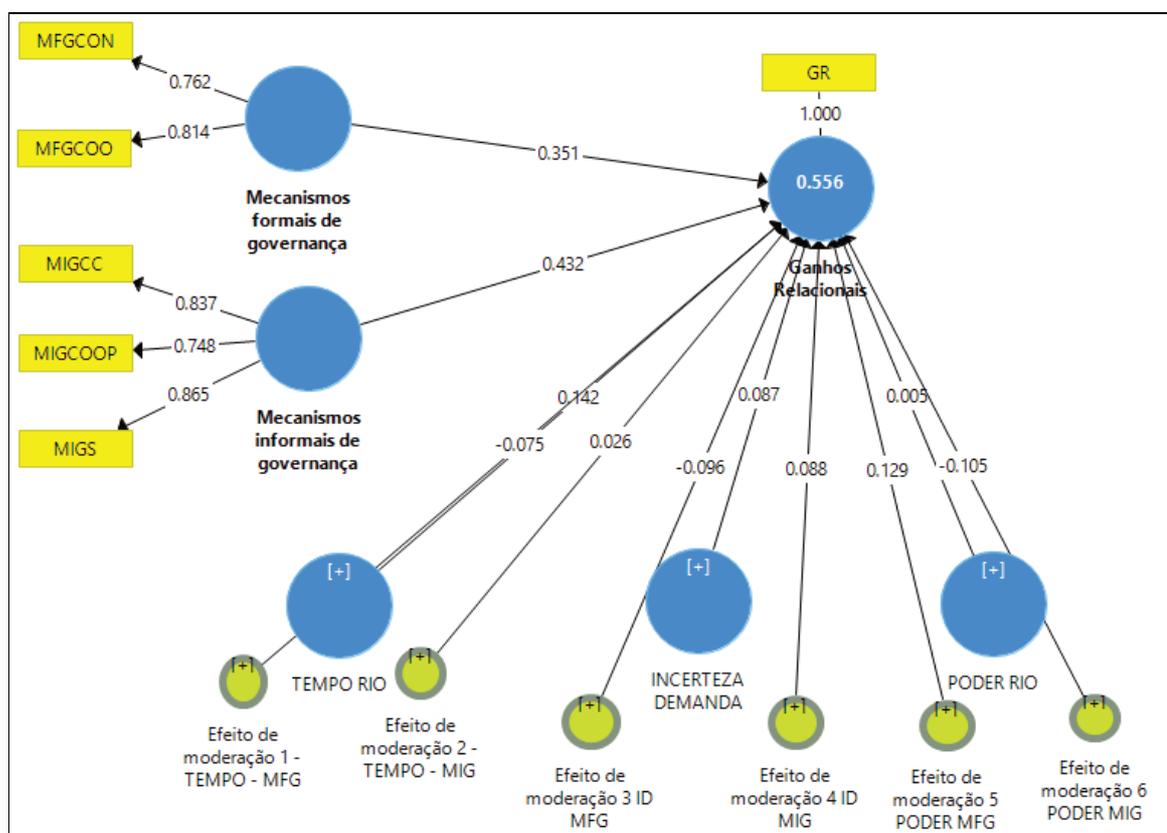
Observa-se que todos os valores de  $p$  são significativos, e que o grupo de mecanismos informais sociais apresenta maior impacto nos ganhos relacionais ( $R^2=0,403$ ) quando comparado aos demais grupos, seguido dos mecanismos de cooperação ( $R^2=0,343$ ). Ainda ao considerar o menor impacto dos mecanismos formais de controle nos ganhos relacionais, pode-se novamente encontrar os subsídios explicativos no fato de o setor de alimentos orgânicos ser regido, na maioria das díades pesquisadas, por mecanismos de coordenação e de controle informais (sem a utilização de contrato formal, por exemplo). É possível determinar que a cada unidade nas respostas dos mecanismos informais de governança, aumenta 0,510 nos ganhos relacionais ( $GR=0,510MIG+0,239MFG+e$ ). Os resultados apresentados confirmam as análises realizadas na Etapa qualitativa e suportam os pressupostos do Modelo de Maturidade proposto, bem como confirmam a relação positiva entre a predominância no uso de mecanismos informais de governança e ganhos relacionais maiores (hipótese H2a).

Após a confirmação das hipóteses de relação entre os constructos mecanismos de governança e os ganhos relacionais, na sequência apresentam-se a análise das últimas hipóteses da pesquisa que sugerem o efeito moderador do tempo de relacionamento (positivamente), assimetria de poder (negativamente) e incerteza na demanda (negativamente) nos mecanismos de governança para a geração de ganhos relacionais em RIOs entre comprador-fornecedor em CS.

### 6.5.2 Análise das Variáveis Moderadoras

A Figura 17 apresenta as variáveis moderadoras inseridas no modelo a fim de verificar se: o tempo de relacionamento, a assimetria de poder e a incerteza na demanda moderam positivamente/negativamente o efeito dos mecanismos (formais e informais) nos ganhos relacionais. Dessa forma, as hipóteses do estudo: H3a, H3b, H3c, H3d, H3e e H3f foram testadas.

**Figura 17 - Modelo com variáveis moderadoras**



Fonte: modelo estrutural do SmartPLS usando o algoritmo PLS (2019).

Para as variáveis assimetria de poder no RIO (H3a, H3b) e incerteza na demanda (H3e, H3f), utilizou-se a escala *Likert* (com 5 (cinco) pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente). Já para a análise do efeito moderador do tempo de relacionamento entre fornecedor e empresa compradora (H3c, H3d), a amostra foi dividida em dois grupos utilizando a mediana (7 anos). Um grupo com menor tempo de RIO (entre 0 e 7 anos) e o outro com maior tempo de RIO (entre 8 e 29 anos).

Os resultados dos coeficientes de caminho, média da amostra, desvio padrão, Teste *t*, *p-value*, R<sup>2</sup> e intervalos de confiança, inserindo-se as variáveis moderadoras no modelo são apresentados na Tabela 20. Optou-se por utilizar a análise do Teste *t*, já que o mesmo avalia as médias entre dois grupos da amostra e verifica se existe diferença estatística entre elas. Em outras palavras é um teste importante para verificar a análise de significância estatística da diferença entre dois grupos em uma única variável dependente (HAIR et al., 2006).

**Tabela 20 - Efeito das variáveis moderadoras**

	Coeficiente de Caminho	Média da amostra	Desvio Padrão	Teste <i>t</i>	Valores de <i>p</i>	R <sup>2</sup>	Intervalo de confiança	
							2,5%	97,5%
Tempo do RIO_MFG → GR	-0,075	-0,060	0,086	0,706	0,481		-0,230	0,109
Tempo do RIO_MIG → GR	0,026	0,032	0,073	0,294	0,769		-0,123	0,166
Assimetria poder_MFG → GR	0,129	0,098	0,089	1,244	0,215		-0,066	0,288
Assimetria poder_MIG → GR	-0,105	-0,076	0,083	1,034	0,303		-0,251	0,079
Incerteza demanda_MFG → GR	-0,096	-0,065	0,074	0,857	0,392		-0,211	0,083
Incerteza demanda_MIG → GR	0,088	-0,065	0,074	0,857	0,392		-0,087	0,214
Tempo do RIO → GR	0,142	0,135	0,056	2,312	0,022		0,019	0,240
Assimetria poder → GR	0,005	0,051	0,074	0,733	0,464		-0,092	0,201
Incerteza da demanda → GR	0,087	0,075	0,057	1,293	0,198		-0,039	0,186
MFG → GR	0,351	0,269	0,087	3,119	0,002	0,556	0,100	0,445
MIG → GR	0,432	0,482	0,074	6,565	0,000		0,337	0,628

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do SmartPLS usando o algoritmo PLS e Bootstrapping (2019).

A análise da Tabela 20 mostra que nenhuma das variáveis inseridas no modelo apresenta efeito moderador nos mecanismos de governança para a geração de ganhos relacionais, embora o tempo do relacionamento tenha demonstrado efeito positivo e significativo na variável dependente ganho relacional (efeito este estatisticamente diferente de zero -  $\beta=0,142$ ,  $p=0,022$ , intervalo de confiança 95%=0,019-0,240). Pode-se observar nas demais interações que ao considerar os intervalos de confiança, em nenhuma das variáveis analisadas o zero não está entre os valores percentuais de 2,5% e 97,5%, ou seja, não há efeito estatisticamente significativo, rejeitando assim as hipóteses de moderação formuladas. A seguir, na subseção 6.6 apresenta-se a discussão dos resultados e das hipóteses do estudo.

## 6.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E DAS HIPÓTESES DA ETAPA QUANTITATIVA

Concluída as análises da Etapa Quantitativa, apresenta-se no Quadro 20, a síntese dos resultados.

**Quadro 20 - Síntese dos resultados da etapa quantitativa**

Hipóteses de pesquisa	
Hipótese 1a: Mecanismos formais de governança influenciam positivamente os ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Confirmada
Hipótese 1b: Mecanismos informais de governança influenciam positivamente os ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Confirmada
Hipótese 1c: A utilização conjunta de mecanismos formais e informais de governança influencia positivamente os ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Confirmada
Hipótese 2a: A predominância no uso de mecanismos informais de governança leva a ganhos relacionais maiores em RIOs comprador-fornecedor.	Confirmada
Hipótese 3a: O tempo do relacionamento modera positivamente a relação entre a utilização de mecanismos formais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Não confirmada
Hipótese 3b: O tempo do relacionamento modera positivamente a relação entre a utilização de mecanismos informais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Não confirmada
Hipótese 3c: A assimetria de poder modera negativamente a relação entre a utilização de mecanismos formais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Não confirmada
Hipótese 3d: A assimetria de poder modera negativamente a relação entre a utilização de mecanismos informais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Não confirmada
Hipótese 3e: A incerteza na demanda modera negativamente a relação entre a utilização de mecanismos formais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Não confirmada
Hipótese 3f: A incerteza na demanda modera negativamente a relação entre a utilização de mecanismos informais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor.	Não confirmada

Fonte: elaborada pela autora (2019).

A hipótese 1a propunha que os mecanismos formais de governança influenciam positivamente os ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor na CS e foi confirmada com suporte nos dados (Tabelas 17, 18 e 19). O efeito total desse grupo de mecanismos, composto por mecanismos formais de coordenação e de controle sobre os ganhos relacionais é positiva e significativa ( $\beta = 0,239$ ;  $p < 0,05$ ).

Considerando os mecanismos formais de coordenação (MFGCoo) tem-se que, muitas vezes, a empresa compradora utiliza incentivos competitivos para estimular os fornecedores a adotar comportamentos para evitar punições, especialmente em relação às atividades produtivas. Observa-se tal afirmação pela média da questão MFGCoo5, a qual apresentou a maior média das variáveis = 3,64 do referido grupo (Tabela 12). As práticas de incentivos e investimentos oferecidas e estimuladas pelas empresas compradoras, quando não envolvendo valores

monetários, podem não ser consideradas como sistemas de incentivos por seus fornecedores. Os fornecedores não conseguem perceber criação de valor, tampouco geração de ganhos relacionais no RIO sem o equilíbrio do uso de incentivos financeiros e não-financeiros (CISLAGHI et al., 2018). Os resultados apresentados na Etapa quantitativa e já discutidos na Etapa Qualitativa, também corroboram ao estudo de Tescari e Brito (2016), ao expor que incentivos financeiros são considerados como uma importante fonte de geração de ganhos relacionais pelos fornecedores.

Nos mecanismos formais de controle (MFGCon) a maior média foi em relação à dimensão controle formal de processos (mecanismos monitoramento, sistemas de controle, procedimentos de certificação), com 4,48 (Tabela 12). Isso demonstra que a empresa compradora é a responsável, na maioria dos casos pesquisados, pelo cumprimento das exigências referentes ao processo de certificação. O mecanismo da certificação, considerado como um fator externo/institucional (CISLAGHI et al., 2018b) na CS de alimentos orgânicos, determina que os membros sigam rigorosos padrões ditados pelas instituições certificadoras por meio de auditorias (BAUER; HEINRICH; SCHÄFER, 2013). Este processo é distinto do setor de alimentos convencional, e, uma vez que, se não identificado como essencial aos RIOS, pode comprometer o resultado de toda a cadeia. Assim, as empresas compradoras desempenham um papel fundamental para que estas normas sejam realmente cumpridas por seus fornecedores. E além do cumprimento, pelo entendimento dos processos necessários e preenchimento dos documentos requeridos (GIMENEZ; SIERRA, 2013, RAYNOLDS, 2004; VIEIRA et al., 2013).

A hipótese 1b previa que os mecanismos informais de governança influenciariam positivamente os ganhos relacionais em RIOS comprador-fornecedor na CS e também foi confirmada com suporte nos dados (Tabelas 17, 18 e 19). O efeito total desse grupo de mecanismos, composto por mecanismos informais de coordenação e de controle (MIGCC), de cooperação (MIGCoop) e sociais (MIGS) sobre os ganhos relacionais é positiva e significativa ( $\beta = 0,510$ ;  $p < 0,05$ ). Os ganhos relacionais nos RIOS entre empresa compradora e fornecedores podem ser explicados 73,5% pelos mecanismos informais na amostra pesquisada.

Os resultados do constructo MIGCC confirmam a coordenação e controle da empresa compradora por meio de estímulos informais que motivam e direcionam as ações de seus fornecedores com o objetivo de obter ganhos relacionais superiores. O constructo MIGCoop é o que apresenta as maiores médias (próximas a escala 5 – concordo totalmente) em relação aos demais. Mecanismos desse grupo como comprometimento, confiança e ações conjuntas são fundamentais para a continuidade dos RIOS na visão dos fornecedores da amostra. No constructo MIGS a maior média entre todas as variáveis (MIGS4: A empresa compradora

possui uma boa reputação = 4,56), os resultados reforçam a importância da empresa compradora em investir constantemente (conforme resultados da Etapa Qualitativa) em mecanismos como aprendizagem, compartilhamento da cultura e dos valores organizacionais, já que sua reputação é um mecanismo considerado importante para os fornecedores.

Os resultados da Etapa quantitativa convergem com o estudo de Zander e Beske (2014), uma vez que mecanismos informais de governança presentes entre os atores da CS foram reconhecidos como contribuindo significativamente para a competitividade tanto dos membros, como da cadeia. Ainda, avança com resultados empíricos na pesquisa de Wallenburg e Schäffler (2014), que propunha estudos sobre a importância da coordenação e controle informais nos RIOs. Para os autores, as normas sociais desenvolvidas por meio de atividades conjuntas poderiam ser base para a continuidade das parcerias. Tal afirmação é confirmada nos resultados das Etapas qualitativa e quantitativa, já que os mecanismos informais de governança foram mais efetivos para a geração de ganhos relacionais e para a manutenção e continuidade dos RIOs do que fatores contextuais como o tempo de relacionamento, por exemplo (Hipóteses 3a e 3b – não confirmadas) (PALMATIER et al., 2013).

Na hipótese 1c, a qual propunha a utilização conjunta de mecanismos formais e informais de governança a fim de gerar ganhos relacionais em RIOs comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos, os resultados puderam ser comprovados estatisticamente conforme demonstram as Tabelas 17, 18 e 19. O efeito total do uso conjunto dos mecanismos sobre os ganhos relacionais é positiva e significativa ( $\beta = 0,728$ ;  $p < 0,05$ ).

Os resultados da pesquisa contribuem com diversos estudos que apontam a necessidade de utilizar mecanismos formais e informais em conjunto para proporcionar maior desempenho (de maneira geral) no RIO, gerar satisfação aos participantes e reduzir o oportunismo (POPPO; ZENGER, 2002; CAO; LUMINEAU, 2015; VAROUTSA; SCAPENS, 2015; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Contudo, os resultados obtidos na confirmação da H1c, complementam tais estudos uma vez que se concentram no constructo ganhos relacionais, contribuindo diretamente para a teoria dinâmica da Visão Relacional (CAO; LUMINEAU, 2015; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Como complemento, a hipótese 2a, também obteve confirmação por meio do suporte dos dados (Tabelas 18 e 19). A H2a previa que utilizando predominantemente mecanismos informais de governança, maiores seriam os ganhos relacionais aos partícipes do RIO em cadeias de suprimentos. Os resultados convergiram com o princípio estabelecido no estudo de Palmatier et al. (2013), que aborda que construções relacionais (mecanismos informais de

governança) seguem trajetórias de crescimento (aumento no uso) que são dependentes do caminho, ou seja, das ações realizadas ao longo do tempo pelos participantes do RIO. Tanto no estudo de caso dos RIOS da Cadeia 2, quanto na Etapa quantitativa, identificou-se que as atividades realizadas no âmbito relacional, por meio da utilização de mecanismos informais de governança, proporcionam aumento nos ganhos relacionais aos partícipes e aumento da probabilidade de continuidade do RIO.

Ainda os resultados complementam novamente os achados dos autores Zander e Beske (2014), pois incentivam o uso de mecanismos informais de governança a fim de atingir ganhos relacionais superiores. Além de que, em termos de vantagem competitiva, os mecanismos informais podem auferir ganhos diferenciados, já que por tratar de elementos intangíveis são especialmente difíceis de imitar. Também se confirma os pressupostos do estudo de Varoutsas e Scapens (2015) de que à medida que os RIOS amadurecem na CS, diminui o uso de mecanismos formais de controle e de coordenação, e investe-se mais na colaboração e na confiança, ou seja, em mecanismos informais.

Entretanto, as hipóteses relacionadas às variáveis moderadoras (H3a até H3f), conforme dados da Tabela 20, não obtiveram suporte estatístico e não foram confirmadas pelo modelo. Ao não identificar influência positiva do tempo do RIO nos mecanismos de governança – hipóteses 3a e 3b, os resultados da pesquisa mostram-se divergentes a estudos anteriores como dos autores Cao e Lumineau (2015). Para esses autores, as relações mútuas entre governança formal, representada pelo mecanismo contrato, e a governança informal (relacional) são moderadas positivamente pelo tempo, ou seja, pelos anos de duração do relacionamento.

Em relação às hipóteses 3c e 3d, apesar de não confirmadas, os resultados contribuem de maneira empírica ao chamado dos autores Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) e Brito e Miguel (2017) para explorar o papel do poder e da governança nos relacionamentos interorganizacionais. A variável assimetria de poder, não foi significativa na relação entre a utilização de mecanismos formais/informais de governança e a geração de ganhos relacionais em RIOS comprador-fornecedor em CS de alimentos orgânicos. Considerando o estudo de Nyaga et al. (2013), a não confirmação das hipóteses vai ao encontro do pressuposto de que a assimetria de poder não significa necessariamente sinal de conflito entre as partes, e, no caso específico estudado na tese, tampouco significa um fator contextual agravante para a redução dos ganhos relacionais nos RIOS capaz de influenciar o uso de mecanismos de governança.

As hipóteses 3e; 3f, que propunham sobre a incerteza na demanda moderar negativamente a relação entre a utilização de mecanismos de governança e a geração de ganhos relacionais, também não foram confirmadas. Assim, os resultados da pesquisa contribuem para a lógica de Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012) de que os resultados de governança e RIOs dependem do contexto da cadeia de suprimentos. Avança na melhor compreensão do contexto específico de cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos, ao se considerar as incertezas da demanda do setor, e que as mesmas não representam um fator contextual capaz de influenciar o uso de mecanismos de governança para a geração de ganhos relacionais.

Finalizada as discussões das Etapas qualitativa e quantitativa, o Capítulo 7 traz as considerações finais, contribuições e limitações da tese e sugestões de estudos futuros.

## 7 CONCLUSÕES

O presente trabalho objetivou analisar como o uso de mecanismos de governança em relacionamentos entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos contribui para a maturidade da relação e geração de ganhos relacionais aos partícipes. Esse objetivo foi alcançado com o auxílio da pesquisa de métodos mistos que envolveu a utilização de técnicas qualitativas (estudos de caso múltiplos) e quantitativas (*survey*) na busca da resposta aos problemas de pesquisa (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013). As proposições do trabalho foram discutidas na Etapa qualitativa; na sequência, as mesmas foram desdobradas em hipóteses e seus resultados utilizados para a construção do instrumento da Etapa quantitativa; por fim, houve a consolidação dos resultados de ambas as Etapas e considerações finais.

Considerou-se para a elaboração dos problemas de pesquisa que cadeias de suprimentos que baseiam seus RIOS na colaboração e na interação criadas de maneira conjunta pelas partes, alcançam ganhos relacionais superiores (TESCARI; BRITO, 2016). Os ganhos relacionais analisados no estudo referem-se ao lucro supernormal (maior) gerado de maneira conjunta em um RIO que não poderia ser gerado por uma organização isoladamente. Assim, ele pode ser criado a partir das contribuições idiossincráticas conjuntas dos partícipes da relação (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

A fim de responder às questões de pesquisa, ancorado nos pressupostos da Teoria da Visão Relacional, dentre os quatro potenciais facilitadores de ganhos relacionais segundo Dyer e Singh (1998) (investimentos em ativos específicos na relação; rotinas de compartilhamento de conhecimentos; a combinação de recursos ou capacidades complementares; e, governança efetiva), a utilização de mecanismos de governança foi o foco elegido na tese. Além disso, outros fatores do contexto foram considerados para as análises e resultados da pesquisa: tempo de relacionamento, assimetria de poder e incerteza na demanda, além das questões específicas concernentes ao setor de alimentos orgânicos como a certificação dos orgânicos (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012; CAO; LUMINEAU, 2015).

Em termos acadêmicos, o estudo contribui para preencher lacunas identificadas na literatura como, por exemplo, a investigação de mecanismos de governança utilizados em diferentes fases de maturidade dos RIOS que podem potencializar a geração de ganhos relacionais (VAROUTSA; SCAPENS, 2015; 2018); a análise de se a orientação relacional, por

meio do uso predominante de mecanismos informais pode fornecer mais vantagens competitivas do que o uso de mecanismos formais no contexto de cadeias de suprimentos (VIEIRA et al., 2013; TESCARI; BRITO, 2016); a análise de relações de ganha-ganha baseadas em soluções motivacionais para geração de ganhos relacionais, as quais se recuperam mais rápido à eventos adversos ao longo do tempo do que aquelas baseadas somente em incentivos econômico-financeiros (DYER; SINGH, 1998; BRAZIOTIS et al., 2013; PALMATIER et al., 2013; TOUBOULIC; WALKER, 2015a; IWAI; AZEVEDO, 2016), bem como, a análise da complementaridade no uso de mecanismos de governança na geração e manutenção de ganhos relacionais ao longo do tempo (POPPO; ZENGER, 2002; VAROUTSA; SCAPENS, 2015; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Na subseção 7.1 é explicado como o objetivo geral da tese foi alcançado através de cada um de seus objetivos específicos. Em seguida, na subseção 7.2 são apresentadas as principais implicações teóricas e gerenciais. O capítulo é finalizado com a subseção 7.3, que apresenta as limitações do estudo e as possibilidades de pesquisas futuras.

## 7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA ANÁLISE MISTA

Considerando-se o objetivo geral da tese de analisar como o uso de mecanismos de governança influencia a maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimento e a geração de ganhos relacionais aos partícipes, os objetivos específicos foram elaborados. O primeiro objetivo específico visou compreender a organização do contexto da produção orgânica no Brasil e seus resultados são apresentados no Capítulo 4 subseção 4.1. Os principais achados da pesquisa evidenciam o fato de ser um setor imbricado em processos sociais e baseado em relações, no qual o produtor já não é mais o protagonista (ou líder da cadeia) como era na década de 70, quando a produção era relacionada a movimentos filosóficos e década de 80, com o surgimento de cooperativas de produção e consumo de produtos naturais.

Na verdade, o produtor de alimentos orgânicos enfrenta desafios diários e não consegue de maneira isolada permanecer na atividade; logo, a colaboração é um mecanismo vital para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos e para a geração de ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998). É necessário que os produtores se organizem em grupos, com a participação de entidades como ONGs, bem como melhor compreender o papel da empresa compradora, que passa a ser essencial no setor, como incentivadora e mantenedora, em alguns casos, dos

fornecedores no agronegócio. Assim, cadeia sustentável e integração/colaboração figuram como pressupostos para a existência dos orgânicos.

Além da remuneração diferenciada da produção convencional, a filosofia dos orgânicos é muito presente para os participantes dessa cadeia e fator motivacional para os envolvidos. Dessa forma, somente incentivos financeiros não são suficientes, demonstrando a importância de elementos intangíveis dos RIOs, como a própria utilização de mecanismos informais, influenciando no incremento dos ganhos relacionais. Os principais entraves do setor são a falta de pesquisa, de investimentos e incentivos do setor público, e o desconhecimento da sociedade civil das questões concernentes à produção e consumo de alimentos orgânicos.

De forma sintética, é necessária: *“uma multiplicação das experiências existentes com mútuo fortalecimento entre elas”* (MEIRELLES, 2015). Faltam pesquisas e divulgação de dados sobre a produção orgânica, resultados de experimentos em casos práticos, *“como exemplos concretos e exitosos de produção orgânica e de transição agroecológica”*, como os que ocorrem em *“diversas redes de agroecologia e comercialização solidária tais como a Rede Ecovida de Agroecologia no sul do Brasil, a Rede Xique-Xique de comercialização solidária no Nordeste e a Rede Cerrado na região central do país”*. Ainda, é preciso investir na *“ampliação do diálogo com a sociedade, demonstrando as vantagens da produção orgânica, com o consequente maior apoio de políticas públicas estimulando um conjunto maior de produtores e consumidores a optarem por este caminho”* (MEIRELLES, 2015). Compreende-se, diante do exposto, que os resultados do objetivo específico em questão auxiliaram para o alcance do objetivo geral da tese.

O segundo objetivo específico propunha identificar e analisar a influência dos mecanismos formais e informais de governança na geração de ganhos relacionais no RIO entre comprador-fornecedor. Para responder ao objetivo, a Proposição 1 foi elaborada e obteve sustentação nos estudos de caso realizados na Etapa qualitativa. Pode-se afirmar que, em ambos os casos dos RIOs estudados nas Cadeia 1 e 2, além dos aspectos financeiros e econômicos (mecanismos formais de coordenação), os fornecedores pesam de maneira substancial os mecanismos informais cooperativos e sociais (principalmente) utilizados para o fortalecimento da díade e para a geração de ganhos relacionais (NYAGA et al., 2013; VAROUTSA; SCAPENS, 2015; 2018). As principais diferenças entre os RIOs pesquisados são as ações realizadas pelas empresas compradoras para a geração, manutenção e ampliação

desse fortalecimento, e, conseqüente níveis de ganhos relacionais. Nota-se que esses resultados são convergentes aos da fase preliminar da pesquisa.

Em relação à complementaridade no uso dos mecanismos, os achados qualitativos apontam para: (i) diminuição dos ganhos relacionais e substituição de mecanismos informais por formais ao longo do tempo nos RIOs Cadeia 1; e, (ii) aumento e manutenção dos ganhos relacionais e complementaridade no uso dos mecanismos de governança ao longo do tempo nos RIOs Cadeia 2. Como complemento, na Etapa quantitativa as Hipóteses 1a, 1b, e 1c relacionadas ao objetivo de analisar a influência da utilização de mecanismos de governança na geração de ganhos relacionais para o fornecedor, foram testadas e ambas obtiveram suporte estatístico para confirmar: (i) a influência dos mecanismos de governança nos ganhos relacionais; e (ii) a contribuição da complementaridade no uso dos mecanismos formais e informais para a geração de ganhos relacionais. Assim, pode-se concluir que os objetivos específicos em questão também apresentaram elementos que contribuíram para o alcance do objetivo geral da tese.

O terceiro objetivo específico visou analisar quais mecanismos de governança são utilizados em cada fase de maturidade dos RIOs entre comprador-fornecedor para a geração de ganhos relacionais. Para auxiliar o alcance desse objetivo, um modelo de maturidade para relacionamentos entre comprador-fornecedor em CS foi proposto e utilizado para as análises da Etapa qualitativa (Figura 1). Além disso, a Proposição 2 e a Hipótese 2a puderam ser confirmadas pelos resultados da análise dos estudos de caso e da *survey*, respectivamente. As evidências empíricas, principalmente dos RIOs Cadeia 2, afirmaram que existe uma relação entre mecanismos informais de governança e maiores ganhos relacionais.

Nas díades estudadas na Cadeia 1, um achado emergiu do campo, a regressão de maturidade, ou seja, houve uma regressão de fase de maturidade no relacionamento entre empresa compradora e alguns fornecedores, bem como a substituição de mecanismos informais por formais. Não de maneira direta, mas com resultados consistentes, a Hipótese 2a auxilia no alcance do objetivo proposto, apresentando estatisticamente que a predominância no uso de mecanismos informais leva a ganhos relacionais maiores em RIOs comprador-fornecedor na CS de alimentos orgânicos. Novamente, o objetivo geral foi atingido considerando-se as evidências supracitadas.

O quarto objetivo específico propunha verificar a relação entre fatores contextuais, mecanismos de governança e ganhos relacionais ao longo das fases de maturidade da díade comprador-fornecedor, e de maneira específica na Etapa quantitativa (sexto objetivo

específico) para o fornecedor. A Proposição 3 foi elaborada e auxiliou para a análise dos fatores do contexto: tempo de relacionamento, assimetria de poder nos RIOs e incerteza da demanda. Na Etapa qualitativa os fatores contextuais apresentaram relações diretas com o uso de mecanismos de governança e a geração de ganhos relacionais. Entretanto, na Etapa quantitativa, as Hipóteses 3a até 3f não puderam ser confirmadas. Seus resultados não foram significativos na moderação da relação entre a utilização de mecanismos formais/informais e a geração de ganhos relacionais para o fornecedor. Assim mesmo, os resultados de ambas as Etapas auxiliaram no alcance do objetivo geral da tese.

Diante do exposto, finalizadas as reflexões, conclui-se que o objetivo geral do estudo foi alcançado. Entende-se que o trabalho vem ao encontro da proposta inicial ao contribuir para a teoria quanto ao uso de mecanismos de governança e sua influência na evolução da maturidade dos RIOs entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimento e a geração de ganhos relacionais aos partícipes (díade – Etapa qualitativa e fornecedor – Etapa quantitativa).

## 7.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Com base nas lacunas teóricas sobre quais mecanismos de governança são utilizados nas diferentes fases de maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor, a fim de propiciar a geração de ganhos relacionais, pode-se destacar algumas implicações teóricas e gerenciais da tese.

### 7.2.1 Contribuições Teóricas

Em relação à contribuição acadêmica, comumente a literatura sobre a interação entre utilização de mecanismos formais e informais de governança se concentra na base teórica de três principais teorias: (i) Teoria dos Custos de Transação (TCT) (WILLIAMSON, 1985); (ii) Teoria das Trocas Sociais (*social exchange theory* - SET) (CROPANZANO; MITCHELL, 2005) e (iii) Teoria de Trocas Relacionais (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). Na presente tese optou-se pelo uso de uma teoria única: Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Diante dos objetivos propostos e dos problemas de pesquisa, ela mostrou ser capaz de oferecer os subsídios necessários para explicar o fenômeno estudado.

Neste caso, utilizando-se a Teoria da Visão Relacional, o estudo apresenta uma contribuição teórica na análise do potencial facilitador de ganhos relacionais - governança efetiva (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Por meio do conceito da governança interorganizacional foi possível agrupar diversos mecanismos de governança em cinco grandes grupos: (i) mecanismos formais de coordenação; (ii) mecanismos formais de controle; (iii) mecanismos informais de coordenação e de controle; (iv) mecanismos informais de cooperação e (v) mecanismos informais sociais. A utilização dessa classificação específica permitiu analisar os diferentes tipos de mecanismos de governança em distintas fases de maturidade do RIO entre comprador-fornecedor ao longo do tempo em cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos e o resultado de seu uso na geração de ganhos relacionais.

Os resultados do estudo avançaram na discussão proposta por Varoutsas e Scapens (2015), os quais sugerem que à medida que os relacionamentos interorganizacionais amadurecem na cadeia de suprimentos, diminui o uso de mecanismos formais de controle, e investe-se mais na colaboração e na confiança (mecanismos informais). Além disso, os resultados ampliaram os argumentos de Dyer, Singh e Herterly (2018) por meio de evidências empíricas que suportaram os pressupostos da Visão Relacional de que as empresas criam valor nos RIOS quando utilizam mecanismos formais e informais de governança de maneira efetiva.

O estudo traz uma contribuição teórica, à medida que ajuda a explicar e classificar os tipos de mecanismos que podem ser utilizados nas diferentes fases de maturidade do RIO comprador-fornecedor e sua influência na geração de ganhos relacionais no contexto de cadeias de suprimentos. Apresentam-se novidades ao campo empírico por meio dos novos *insights* teóricos mencionados (COLQUITT; GEORGE, 2011), bem como obtém-se um refinamento da Visão Relacional (CRANE et al., 2016), com contribuições, principalmente, ao recente estudo dos autores Dyer, Singh e Herterly (2018) sobre uma perspectiva dinâmica para a VR. Foi testado e confirmado empiricamente, por exemplo, a proposição referente a alta interdependência e complementaridade declinante, abordando as questões de inércia relacional e regressão de maturidade, além da complementaridade no uso dos mecanismos.

Nesse âmbito, contribui-se também na esfera acadêmica com a proposta de um Modelo de Maturidade do RIO comprador-fornecedor e não da cadeia de suprimentos de maneira global como a maioria dos estudos da área de operações (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004; McCORMACK; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008). Avança-se novamente no estudo de Varoutsas e Scapens (2015) uma vez que os autores utilizaram um Modelo de Maturidade da Cadeia de Suprimentos próprio seguindo os pressupostos de Berry et al. (2000) que distinguia quatro

fases: a fase autônoma da firma, a fase de dependência serial, a fase de dependência recíproca e a fase de dependência mútua, mas não havia relações com os ganhos relacionais, tampouco com o uso de mecanismos específicos em cada uma das fases. Os autores focavam somente na governança dos RIOs de maneira a analisar o que a gestão pode fazer para reestruturar e melhor gerir a CS de maneira mais ampla.

A primeira contribuição teórica do Modelo de Maturidade do RIO Comprador-Fornecedor em Cadeias de Suprimento proposto na tese é: foco na díade, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das relações entre comprador-fornecedor empiricamente; a díade como unidade de análise apresenta laços entre os membros que refletem em processos de interação e mutualidade, logo, o RIO pode gerar aprendizagens que as empresas isoladas não conseguiriam. Assim, novos recursos e conhecimentos são criados e novas combinações de atividades emergem. As evidências da Etapa qualitativa, ao analisar díades e não a cadeia de maneira holística, facilitaram a compreensão de que quanto maior a existência de cooperação e normas justas, menos assimetria de poder entre as partes e maior o fortalecimento da relação e a geração de ganhos relacionais. Como segunda contribuição, o Modelo apresentou uma classificação para os mecanismos de governança. Assim, pode-se verificar que ao longo de cada fase de maturidade, o uso de determinados mecanismos podem contribuir para a geração de ganhos relacionais mais do que outros dependendo do contexto de análise.

Os resultados da tese avançaram na melhor compreensão sobre a maturidade do relacionamento, enfatizando que nem todos os RIOs passam por todas as fases propostas pelos modelos descritos na literatura (LOCKAMY III; McCORMACK, 2004; VAROUTSA; SCAPENS, 2015). Em um dos casos pesquisados (RIOs Cadeia 1) houve um retrocesso de fase de maturidade, motivado, dentre outros aspectos, pela inércia relacional gerada pela confiança excessiva entre as partes. Havia uma expectativa de que os RIOs se mantivessem iguais ao longo do tempo, assim deixou-se de fazer *benchmarking* com padrões externos. A adaptabilidade dos relacionamentos em relação às mudanças ambientais diminuiu, o rigor da empresa compradora aumentou em determinados aspectos, por consequência, os ganhos relacionais diminuíram, e a maturidade do RIO retrocedeu ao longo do tempo (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Por outro lado, avançando no estudo de Dyer, Singh e Herterly (2018), identificou-se que valorizar o mecanismo informal reforço social no RIO (grupo mecanismos informais sociais) (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SÁNCHEZ-PÉREZ, 2010), principalmente por meio da aprendizagem contínua, compartilhamento da cultura e dos valores organizacionais, cria valor interno, que proporciona ao relacionamento

entre comprador-fornecedor um diferencial de sua concorrência, por consequência se obtém vantagens competitivas e se alcança maiores ganhos relacionais.

Conclui-se que a filosofia (cultura organizacional) se apresenta como um recurso idiossincrático que é difícil de imitar e o investimento constante nesse mecanismo informal evita a inércia relacional e o retrocesso de fases de maturidade. Ainda, considerando-se a discussão proposta por Iwai e Azevedo (2016), sugerindo por meio de um experimento de que RIOs baseados em soluções motivacionais (considerando o mecanismo informal comunicação) superam com mais facilidade eventos negativos do que aqueles baseados em soluções estruturais (entende-se aqui incentivos econômicos), os resultados empíricos da tese confirmam os pressupostos descritos. Em situações adversas, os RIOs mais próximos e colaborativos são capazes de recuperar e manter as relações gerando ganhos relacionais, tanto na unidade de análise diádica, quanto somente para os fornecedores, de acordo com os resultados das Etapas qualitativa e quantitativa, respectivamente (BRAZIOTIS et al., 2013; PALMATIER et al., 2013; VIEIRA et al., 2013; TOUBOULIC; WALKER, 2015a; TESCARI; BRITO, 2016).

### **7.2.2 Contribuições Gerenciais**

Além das contribuições acadêmicas, é fundamental refletir sobre as contribuições gerenciais decorrentes dos resultados encontrados. As evidências empíricas destacaram a importância da utilização de mecanismos de governança ao longo do tempo. Corroborando aos pressupostos de Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) é importante que as empresas compradoras compreendam os mecanismos de governança não como uma variável fixa a ser determinada no início de um RIO, mas sim eles precisam ser complementares e não substitutos, adaptando-os aos (i) fatores contextuais, como incertezas da demanda e aos (ii) fatores internos, como características específicas do setor e da atividade produtiva. Com a complementaridade no uso dos mecanismos formais e informais de governança, as empresas compradoras podem ajustá-los a fim de apoiar os objetivos organizacionais e facilitar a geração de ganhos relacionais, conforme o RIO amadurece.

Quando a empresa compradora consegue manter a complementaridade e impulsiona a utilização de mecanismos informais, os RIOs tornam-se mais próximos e os ganhos relacionais aumentam. Importante mencionar que somente o uso de mecanismos formais de

controle como o contrato em um relacionamento entre comprador-fornecedor é incompleto para a relação, pois o contrato não é capaz, por exemplo, de antecipar eventos adversos, comportamentos oportunistas dos membros, falta de confiança, entre outros aspectos ao longo do tempo (CAO; LUMINEAU, 20165). Esse cenário, com a relação mútua dos mecanismos formais e informais auxilia na continuidade das relações, na ampliação dos negócios e no aumento de ações conjuntas que potencializam a geração de ganhos relacionais (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). As implicações mencionadas são úteis a diversos tipos de CS, não somente para cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos.

Considerando-se o Modelo de Maturidade do RIO comprador-fornecedor em CS, os gestores das empresas focais (compradoras), à medida que as fases de maturidade são atingidas, podem concentrar esforços para aumentar o uso de mecanismos informais, a fim de que o RIO se mantenha em fases mais maduras e com a geração de maiores ganhos relacionais. A constatação de estudos como dos autores Palmatier et al. (2013) e de Dyer, Singh e Herterly (2018) de que os impactos positivos dos mecanismos informais confiança e comunicação diminuem conforme os anos de RIOS passam, podem ser amenizados com investimentos contínuos em outras formas de valorização dos fornecedores. Conforme o tempo de RIO aumenta, assim como as rotinas, a capacidade de gerar crescimento e maiores ganhos relacionais diminui e a inércia relacional torna-se presente. A fim de amenizar ou evitar a inércia relacional, os gestores podem utilizar outros tipos de mecanismos informais, como o reforço social nos RIOS, com ênfase nas relações humanas e não somente em aspectos técnicos e transacionais.

O que chama a atenção nos resultados dos ganhos relacionais, de maneira específica na classificação ganhos financeiros, é que cultivar bons RIOS não possui relação com o valor financeiro recebido. Tais resultados auxiliam aos gestores das empresas compradoras a refletirem tanto em termos de aspectos tangíveis do relacionamento quanto em dimensões relacionais. É necessário investir em iniciativas para o aumento da criação de valor no RIO, que podem gerar ganhos relacionais; bem como investir no valor pago da matéria prima a seu fornecedor. Uma remuneração satisfatória pode auxiliar na continuidade do relacionamento, porém isolada (sem investimentos em mecanismos informais), não necessariamente, gerará aumento dos ganhos relacionais e maior criação de valor no relacionamento entre comprador-fornecedor.

A discordância de percentual significativo dos entrevistados (fornecedores) da *survey* na Etapa quantitativa do estudo, de que um bom relacionamento com a empresa compradora aumenta os valores financeiros recebidos, demonstra a percepção do fornecedor em relação à geração de ganhos relacionais em um RIO. Para os produtores o ganho relacional é associado

aos benefícios tangíveis (econômicos-financeiros). Esses resultados divergem da afirmação de que o valor relacional (no caso ter uma boa relação entre comprador-fornecedor) promove qualidade de relacionamento e pode levar à obtenção de benefícios sucessivos que fortalecem o RIO como um todo, não apenas do ponto de vista de cada parte individualmente (TESCARI; BRITO, 2016). Assim, os resultados evidenciam que gerar ganhos relacionais (bom relacionamento entre comprador-fornecedor = maiores ganhos relacionais) não significa maior grau de satisfação com o RIO de acordo com a maior parte dos fornecedores da amostra pesquisada. De maneira específica, na amostra da Etapa quantitativa, os ganhos financeiros geram maiores ganhos relacionais.

Assim, gestores de empresas compradoras precisam considerar a motivação (fatores relacionais como troca de informação, comunicação, cooperação e confiança) e os interesses econômicos de seus fornecedores. Existe uma necessidade clara de geração continuada de benefícios mútuos e de complementaridade no uso dos mecanismos de governança, a fim de garantir que os fornecedores se sintam parte da relação, promovendo assim a continuidade do RIO e o não retrocesso de fases de maturidade.

Em termos de contribuição para o setor de alimentos orgânicos, para os diferentes membros de uma cadeia de suprimentos, como produtores de origem animal e vegetal, agroindústrias, indústrias, agropecuárias, ONGs, instituições de ensino, órgãos do governo, consumidores, entre outros, os resultados da tese ampliam de maneira empírica evidências do setor que não é ancorado por pesquisas científicas. O panorama geral apresentado sobre o setor da cadeia produtiva de alimentos orgânicos no país explorou as dificuldades encontradas, principalmente pelas empresas compradoras e fornecedores, e pode auxiliar ao setor público no sentido de melhorar as políticas públicas, melhorar a legislação concernente ao uso de insumos orgânicos para a produção orgânica, diminuir as dificuldades para a obtenção do certificado por auditoria (custos e burocracia), entre outras carências mencionadas ao longo do trabalho.

De acordo com os pressupostos sociais de Mokiti Okada, a sociedade se afastou da natureza e valoriza cada vez mais o tecnológico. Com isso, o papel dos agricultores na missão da produção de alimentos com qualidade é muitas vezes substituída pela transação de natureza econômica. Apesar do movimento de convencionalização do setor, caso haja maiores incentivos governamentais ao incremento da produção orgânica, será possível que esses produtores sintam-se valorizados por seu trabalho e permaneçam no RIO, e, mais importante, que permaneçam na produção de alimentos orgânicos apesar das dificuldades (TRIENEKENS, 2011; BLANC; KLEDAL, 2012; MEIRELLES, 2015; SILVESTRE, 2015; BORODIN et al., 2016).

### 7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O estudo proposto objetivou contribuir para um melhor entendimento da utilização de mecanismos de governança nas diferentes fases de maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor e a geração de ganhos relacionais no contexto de cadeias de suprimentos (TOUBOULIC; WALKER, 2015b; VAROUTSA; SCAPENS, 2015; 2018). Contudo, a pesquisa apresenta limitações metodológicas que foram detectadas ao longo do trabalho, detalhadas a seguir. Ainda, sugerem-se possibilidades de estudos futuros a fim de aprofundar o assunto.

A compreensão do tema relacionamentos interorganizacionais (RIOs), considerando-se o contexto de cadeias de suprimentos e sua investigação, possui ainda um amplo campo para debates, principalmente estudos sobre a governança interorganizacional e maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor. Pesquisas futuras podem contribuir ao tema de RIOs, ampliando o entendimento da complementaridade do uso de mecanismos de governança na cadeia de suprimentos, ou seja, expandindo os resultados da unidade de análise díade comprador-fornecedor. Ainda, a coleta de dados baseou-se na indústria de alimentos orgânicos no Brasil, o que significa dizer que os achados são específicos desse setor. *Surveys* em outras indústrias, e, mesmo, em outros países poderiam auxiliar na validade e confiabilidade do Modelo proposto para analisar a maturidade do relacionamento comprador-fornecedor por meio dos constructos mecanismos de governança, fases de maturidade e geração de ganhos relacionais. Estudos em outros setores que possuam demandas específicas poderiam testar o Modelo a fim de generalizar as conclusões.

A opção por uma única abordagem teórica (Visão Relacional) pode ser considerada como uma limitação, apesar da racionalidade na escolha. Outras teorias já mencionadas (Teoria dos Custos de Transação, Teoria das Trocas Sociais, Teoria de Trocas Relacionais), até mesmo a Aprendizagem Organizacional, poderiam ser utilizadas a fim de expandir os resultados, apresentando elementos distintos para explicar a interação dos efeitos dos mecanismos formais e informais de governança e a geração de ganhos relacionais. Uma possibilidade seria a utilização da Aprendizagem Organizacional de natureza situada, que considera a aprendizagem em função da atividade, contexto e cultura na qual ocorre ou se situa os RIOs (cadeias de suprimento sustentáveis, redes interorganizacionais), já que aspectos como práticas situadas em contextos específicos de conhecimento e poder, e conhecimento

como resultado de interesses, ideologias e circunstâncias de negociações sociais (ANTONELLO, 2011), ampliariam o escopo dos estudos da governança interorganizacional.

Além disso, ampliar os estudos para a geração de ganhos relacionais e não somente aqueles baseados na orientação econômica, também representa um desafio aos pesquisadores (IWAI; AZEVEDO, 2016; TESCARI; BRITO, 2016). Ganhos relacionais poderiam ser destacados nos campos ambientais, sociais e econômicos, trazendo mais uma contribuição para literatura na área. Cita-se como uma das limitações do estudo a impossibilidade de apresentar resultados quantitativos para cada tipo de ganho relacional segundo os indicadores de Biggemann e Buttle (2012): ganhos pessoais, financeiros, de conhecimento e estratégicos. Mensurar os ganhos relacionais em RIOs de CS por meio de indicadores representa uma oportunidade de estudos futuros.

Outra limitação do estudo foi a não inserção das variáveis de controle no modelo de pesquisa. A variável legislação, referente ao pagamento da certificação orgânica e a variável referente à quantidade de matéria prima entregue à empresa compradora não foram consideradas nas análises do modelo estrutural. Os resultados dessas variáveis foram explorados em outras fases do trabalho e não na modelagem de equações estruturais, como inicialmente proposto. Sugerem-se estudos futuros que as utilizem, ou outras que sejam relevantes ao contexto de pesquisa utilizado, já que a certificação orgânica é um tema importante ao setor e que demanda mais pesquisas e discussões (TRIENEKENS, 2011; CISLAGHI et al., 2018b).

Além disso, sugerem-se estudos longitudinais e pesquisas empíricas que utilizem a abordagem processual para ampliar o entendimento de como os mecanismos de governança e a maturidade mudam ao longo do tempo. A abordagem processual pode auxiliar a explicar “como” e “por quê” a utilização de determinados mecanismos de governança influenciam nas fases de maturidade e “como” ocorrem essas mudanças (LANGLEY, 1999).

Esta tese ampliou o conhecimento sobre os mecanismos de governança utilizados em diferentes fases de maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor e sua influência na geração de ganhos relacionais no contexto de cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos. Espera-se que os seus resultados, contribuições e limitações gerem reflexões empresariais, governamentais, sociais e acadêmicas sobre a governança interorganizacional, não somente em aspectos econômicos-financeiros, mas ressaltando a importância de um melhor entendimento no âmbito relacional da cadeia a partir do uso complementar de mecanismos de governança.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, G.; PILBEAM, C.; WILDING, R. Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi stakeholder supply chain network. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 165-182, 2010.
- ANTONELLO, C. S. 2011. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S.; A.S. GODOY, A. S. (org), **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre, Bookman, p. 225-245.
- ARBENZ, M. A new narrative for the organic movement and IFOAM – Organics International, p. 320-323. In: WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.) **The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2018**. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and Organics International (IFOAM). 19th edition, 2018. Disponível em: <<http://www.organicworld.net/yearbook/yearbook-2018.html>>. Acesso em: 13 abr. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUER, H. H.; HEINRICH, D.; SCHÄFER, D. B. The effects of organic labels on global, local, and private brands. More hype than substance? **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1035-1043, 2013.
- BERRY, A. J.; AHMED, A.; CULLEN, J.; DUNLOP, A.; SEAL, W. **The consequences of inter-firm supply chains for management accounting**. London: CIMA, 2000.
- BERSTEIN, D.; NASH, P. **Essentials of psychology**. 4th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin, 2008.
- BEZERRA, F. A. Análise fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. São Paulo: Atlas, 2013, p. 73-130.
- BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F. Intrinsic value of business-to-business relationships: an empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, v. 65, p. 1132-1138, 2012.
- BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; ATEŞ, A.; NUDURUPATI, S. S. Value of maturity models in performance measurement. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 10, p. 3062-3085, 2015.
- BLANC, J.; KLEDAL, P. R. The Brazilian organic food sector: prospects and constraints of facilitating the inclusion of smallholders. **Journal of Rural Studies**, v. 28, n. 1, p. 142-154, 2012.
- BORODIN, V.; BOURTEMBOURG, J.; HNAIEN, F.; LABADIE, N. Handling uncertainty in agricultural supply chain management: A state of the art. **European Journal of Operational Research**, v. 254, p. 348-359, 2016.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Bebidas**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/vigilancia-agropecuaria/ivegetal/bebidas>>. Acesso em: 27 mar. 2018a.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Cadastro nacional de produtores orgânicos**. Disponível em:

<<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/cadastro-nacional-produtores-organicos>>. Acesso em: 12 jul. 2018b.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Decreto Nº. 6.871, de 4 de junho de 2009 (a)**. Regulamenta a Lei Nº. 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm)>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Decreto Nº. 6.323, de 27 de dezembro de 2007**. Regulamenta a Lei Nº. 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm)>. Acesso em: 23 mai. 2017.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Decreto Nº. 8.198, de 20 de fevereiro de 2014 (a)**. Regulamenta a Lei Nº. 7.678, de 8 de novembro de 1988, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8198.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8198.htm)>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Instrução Normativa Nº 19, de 28 de maio de 2009 (b)** (mecanismos de controle e formas de organização). Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/legislacao/portugues/instrucao-normativa-no-19-de-28-de-maio-de-2009-mecanismos-de-controle-e-formas-de-organizacao.pdf/view>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Instrução Normativa Nº 18, de 20 de junho de 2014 (b)** (Selo Federal do SisOrg). Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/legislacao/portugues/instrucao-normativa-no-50-de-05-de-novembro-de-2009-selo-federal-do-sisorg.pdf/view>>. Acesso em: 14 agos. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Instrução Normativa Nº 14, de 8 de fevereiro de 2018**. (Complementação dos padrões de identidade e qualidade do vinho e derivados da uva e do vinho). Disponível em:

<<http://www.agricultura.gov.br/noticias/mapa-atualiza-padroes-de-vinho-uva-e-derivados/INMAPA142018PIQVinhoseDerivados.pdf>>. Acesso em: 22 agos. 2018c.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Legislação Informatizada - Lei nº 13.288, de 16 de maio de 2016 - Publicação Original**. Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2016/lei-13288-16-maio-2016-783112-publicacaooriginal-150385-pl.html>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Lei Nº. 7.678, de 8 de novembro de 1988**. Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1980-1988/L7678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7678.htm)>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Lei Nº. 8.918, de 14 de julho de 1994.** Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, autoriza a criação da Comissão Intersetorial de Bebidas e dá outras providências. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8918.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8918.htm)>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Lei Nº. 10.831, de 23 de dezembro de 2003.** Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.831.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.831.htm)>. Acesso em: 23 mai. 2017.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Lei Nº 13.288, de 16 de maio de 2016.** Dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores, e dá outras providências.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13288.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13288.htm)>. Acesso em: 21 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Orientações técnicas.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/o-que-sao-organicos>>. Acesso em: 1. agos. 2018c.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRAZIOTIS, C.; BOURLAKIS, M.; ROGERS, H.; TANNOCK, J. Supply chains and supply networks: distinctions and overlaps. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 6, p. 644-652, 2013.

BRITO, R. P.; MIGUEL, P. L. S. Power, governance, and value in collaboration: differences between buyer and supplier perspectives. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, 2017.

CAI, S.; YANG, Z.; HU, Z. Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer-supplier relationships. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 6, p. 660-666, 2009.

CANTO, N. R.; BARCELLOS, M. D.; EASTHAM, J.; AGUIAR, L. K. The changing consumer and the emergence of eco-consumption. In: EASTHAM, J.; AGUIAR, L. K.; THELWELL, S. (Org.). **Contemporary issues in food supply chain management**. 1 ed. Oxford: Goodfellows Publishers Limited, v. 1, 2017, p. 32-49.

CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**, v. 33-34, p. 15-42, 2015.

CARTER, C. R.; KOSMOL, T.; KAUFMANN, L. Toward a supply chain practice view. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 1, p. 114-122, 2017.

CAVALIERI, A.; PERI, M.; BANTERLE, A. Vertical coordination in organic food chains: a survey based analysis in France, Italy and Spain. **Sustainability**, v. 8, n. 569, 2016.

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

CHEUNG, M. S.; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 472-487, 2010.

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: The Dryden Press, 1999.

CISLAGHI, T. P. Relacionamentos interorganizacionais no contexto de cadeias de suprimentos: uma revisão sistemática da literatura. In: **Anais... XIX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais SIMPOI 2016 - São Paulo, SP - 22 a 23 de agosto de 2016**.

CISLAGHI, T. P.; WEGNER, D.; VIEIRA, L. M.; FERNANDES, E. B. Incentivos competitivos e cooperativos em relacionamentos interorganizacionais: uma análise em uma cadeia de suprimentos vitivinícola orgânica. In: **Anais...XL Encontro da ANPAD - EnANPAD 2016 - Costa do Sauípe, BA - 25 a 28 de setembro de 2016**.

CISLAGHI, T. P.; NEUTZLING, D. M.; WEGNER, D.; BOSSLE, M. B. Governance and sustainability in organic food supply chains in Brazil. In: **Anais... 5th International EurOMA Sustainable Operations and Supply Chains Forum 2018 - Kassel - Germany - 05-06 March, 2018a**.

CISLAGHI, T. P.; WEGNER, D.; VIEIRA, L. M.; FERNANDES, E. B. Incentivos competitivos e cooperativos em relações diádicas: um estudo de caso na cadeia de uvas orgânicas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Aceito para publicação, p.00-00, 2018b.

CISLAGHI, T. P.; WEGNER, D.; VIEIRA, L. M. Mecanismos de governança e ganhos relacionais: casos em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos. In: **Anais... XX Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente (ENGEMA) – ENGEMA 2018 – FEA-USP São Paulo - 03, 04 e 05 de dezembro de 2018c**.

CISLAGHI, T. P.; VIEIRA, L.; WEGNER, D.; M. Supply chain governance in different stages of maturity: proposal of a model based on the relational view approach. In: **Anais...24th EurOMA Conference - EurOMA 2017 - Edinburg - Scotland -1-5 July, 2017**.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLQUITT, J. A.; GEORGE, G. Publishing in AMJ - part 1: topic choice. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 432-435, 2011.

CONSTANCE, D. H.; CHOI, J. Y.; LYKE-HO-GLAND, H. Conventionalization, bifurcation, and quality of life: certified and non-certified organic farmers in Texas. **Southern Rural Sociology**, v. 23, n. 1, 2008.

COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 167-175, 1999.

CRANE, A.; HENRIQUES, I.; HUSTED, B. W.; MATTEN, D. Publishing country studies in business & society: or, do we care about CSR in Mongolia? **Business & Society**, v. 55, n. 1, p. 3-10, 2016.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. Choosing a mixed methods design. **Designing and Conducting Mixed Methods Research**, v. 2, p. 53-106, 2011.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.

- CUENCA, L.; BOZA, A.; ALEMANY, M. M. E.; TRIENEKENS, J. J. M. Structural elements of coordination mechanisms in collaborative planning processes and their assessment through maturity models: application to a ceramic tile company. **Computers in Industry**, v. 64, n. 8, p. 898-911, 2013.
- CULLEN, J.; MEIRA, J. Inter-organisational accounting in dyadic setting. In: HÅKANSSON, H.; KRAUS, K.; LIND, J. (Eds). **Accounting in networks**. Routledge Studies in Accounting, New York, NY. Chapter 3, p. 35-59, 2010.
- DAS, T. K.; TENG, B. -S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.
- DATTA, P. P.; ROY, R. Incentive issues in performance-based outsourcing contracts in the UK defence industry: a simulation study. **Production Planning & Control**, v. 24, n. 4-5, p. 359-374, 2013.
- DEMATTÊ FILHO, L. C. Dinâmicas envolvendo a produção alternativa de frango e ovos - o caso da Korin Agropecuária. In: **Anais...II ANISUS 2012 - Congresso Brasileiro de Produção Animal Sustentável** Chapecó, SC - 29 a 31 de maio de 2012.
- DEMATTÊ FILHO, L. C. **Sistema agroalimentar da avicultura fundada em princípios da Agricultura Natural**: multifuncionalidade, desenvolvimento territorial e sustentabilidade. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/pct/premios/224043.pdf>>. Acesso em 1º jul. 2018.
- DEMATTÊ FILHO; L. C.; PEREIRA, D. C. O. Valor agregado na cadeia produtiva do frango de corte: a experiência da Korin. In: COSTA, M. J. R. P.; SANT'ANNA, A. C. (eds.). **Bem-estar animal como valor agregado nas cadeias produtivas de carnes**. Jaboticabal: Funep, 2016, cap. 4, p. 31-36.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DOLCI, P. C. **Modelo para avaliar a influência dos investimentos em ti na governança da cadeia de suprimentos e o seu desempenho**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- DUSCHEK, S. Inter-firm resources and sustained competitive advantage. **Management Review**, v. 15, p. 53-73, 2004.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 701-719, 2006.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DYER, J. H.; SINGH, H.; HERTERLY, W. S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, p. 1-23, 2018.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, 1987.

- ECKERD, S.; HILL, J. A. The buyer-supplier social contract: information sharing as a deterrent to unethical behaviors. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 2, p. 238-255, 2012.
- ECOCERT BRASIL. **Guias de certificação** (TS01 BR Processo Certificação v16). Documento do Processo de Certificação BR Ecocert Brasil – Lei 10.831/03. Disponível em: <<http://brazil.ecocert.com/guias-da-certificacao/index.html>>. Acesso em: 23 mai. 2017.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- ELLRAM, L. M. An application of the case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 2, p. 93-138, 1996.
- ESTAMPE, D.; LAMOURI, S.; PARIS, J.-L.; BRAHIM-DJELLOUL, S. A framework for analysing supply chain performance evaluation models. **International Journal of Production Economics**, v. 142, p. 247-258, 2013.
- FECOVINHO - Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.fecovinho.coop.br/secao.php?pagina=1>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- FEARON, C.; BALLANTINE, J.; PHILIP, G. Understanding the role of electronic trading and inter-organisational cooperation and coordination - A conceptual matrix framework. **Internet Research**, v. 20, n. 5, p. 545-562, 2010.
- FERREIRA, R. S.; RODRIGUES, G. L.; BAPTISTA, W. S. Empreendedorismo sustentável versus agricultura alternativa: o caso da Korin Agricultura Natural. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 8, n. 1, p.65-72, 2015.
- FIELDING, N.; SCHREIER, M. Introduction: On the compatibility between qualitative and quantitative research methods. **Forum: qualitative social research**, v. 2, n. 1, p. 1-21, 2001.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.
- FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. In: SEALE, C. et al. **Qualitative Research Practice**. London: Sage, 2004.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- GELDERMAN, C. J.; SEMEIJN, J.; BRUIJN, A. Dynamics of service definitions - an explorative case study of the purchasing process of professional ICT-services, **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 21, n. 3, p. 220-227, 2015.
- GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Ed.). **Commodity chains and global capitalism**. Westport, CT: Praeger, 1994. chapter 5, p. 95-122.
- GHOSH, A.; FEDOROWICZ, J. The role of trust in supply chain governance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 453-470, 2008.
- GIANNAKIS, M.; DORAN, D.; CHEN, S. The Chinese paradigm of global supplier relationships: Social control, formal interactions and the mediating role of culture. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 831-840, 2012.

- GIMENEZ, C.; SIERRA, V. Sustainable supply chains: governance mechanisms to greening suppliers, **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 1, p. 189-203, 2013.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOETZKE, B. I.; SPILLER, A. Health-improving lifestyles of organic and functional food consumers. **British Food Journal**, v. 116, n. 3, p. 510-526, 2014.
- GOLD, S.; KUNZ, N.; REINER, G. Sustainable global agrifood supply chains exploring the barriers. **Journal of Industrial Ecology**, Forum, Sustainable Agrifood Supply Chains, 2016.
- GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. Sustainable supply chain management and interorganizational resources: a literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, n. 4, p. 230-245, 2010.
- GOLDBERGER, J. R. Conventionalization, civic engagement, and the sustainability of organic agriculture. **Journal of Rural Studies**, n. 27, p. 288-296, 2011.
- GRACIOLA, A. P.; DE TONI, D.; DE LIMA, V. Z.; MILAN, G. S. Does price sensitivity and price level influence store price image and repurchase intention in retail markets?. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 44, p. 201-213, 2018.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GREEN, J.; THOROGOOD, N. **Qualitative methods for health research**. Sage, 2013.
- GUERRA, C. C. Uvas americanas e híbridas para processamento em clima temperado. **Sistema de Produção**, v. 2, 2003. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Disponível em: <<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/UvaAmericanaHibridaClimaTemperado/colheita.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- GUION, R. M. Validity and reliability. In: ROGELBERG, S. G. (Ed.). **Handbook of research methods in industrial and organizational psychology**. Blackwell Publishing, Malden, USA, 2008.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.
- GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.
- GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 32-69, 2007.
- HADAYA, P.; CASSIVI, L. Joint collaborative planning as a governance mechanism to strengthen the chain of IT value co-creation. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, p. 182-200, 2012.
- HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.
- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2nd ed. Sage: Thousand Oaks, 2017.

- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.
- HEIDE, J. B.; KUMAR, A.; WATHNE, K. H. Concurrent sourcing, governance mechanisms, and performance outcomes in industrial value chains. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, p. 1164-1185, 2014.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 43, v. 1, p. 115-135, 2015.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in International Marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 101-114, 2010.
- HOPPE, A.; VIEIRA, L. M.; BARCELLOS, M. D. D. Consumer behaviour towards organic food in Porto Alegre: an application of the theory of planned behaviour. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 1, p. 69-90, 2013.
- HUANG, M. C.; CHENG, H. L.; CHUN-YEN TSENG, C. Y. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 704-716, 2014.
- IFOAM. International Federation of Organic Agriculture Movements. **Definition of organic agriculture**. Disponível em: <<http://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture>>. Acesso em: 13 jul. 2018.
- IWAI, T.; AZEVEDO, P. F. Economic incentives or communication: how different are their effects on trust. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 3, 2016.
- JOHNSEN, T.; JOHNSEN, R.; LAMMING, R. Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond. **European Management Journal**, v. 26, p. 274-287, 2008.
- JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, 2007.
- KE, H.; CUI, Z.; GOVINDAN, K.; ZAVADSKAS, E. K. The impact of contractual governance and trust on EPC projects in construction supply chain performance. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 26, n. 4, p. 349-363, 2015.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed, New York: Guilford, 2011.
- KOUFTEROS, X. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 467-488, 1999.
- KRAUSE, D. R.; SCANNELL, T. V.; CALANTONE, R. J. A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. **Decision Sciences**, v. 31, n. 1, p. 33-55, 2000.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.

- LAMMING, R. **Beyond partnership, strategies for innovation and lean supply**. New York: Prentice-Hall, 1993.
- LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 691, p. 691-710, 1999.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.
- LAVIKKA, R. H.; SMEDS, R.; JAATINEN, M. Coordinating collaboration in contractually different complex construction projects. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 2, p. 205-217, 2015.
- LI, J. J.; POPPO, L.; ZHOU, K. Z. Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 349-370, 2010.
- LI, Y.; XIE, E.; TEO, H. H.; PENG, M. W. Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 4, p. 333-344, 2010.
- LI, Y.; ZHAO, X.; SHI, D.; LI, X. Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 823-836, 2014.
- LIN, M-L.; OH, E-T.; LIU, R-J.; HSU, P-K. An intermediary's learning business system: a case study of Gore-Tex. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 377-392, 2016.
- LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294-309, 2009.
- LIU, W.; WANG, S.; CHEN, L. The role of control power allocation in service supply chains: model analysis and empirical examination. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 23, p. 176-190, 2017.
- LOCKAMY III, A.; McCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 272-278, 2004.
- LUMINEAU, F.; HENDERSON, J. E. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 382-395, 2012.
- LUO, Y.; LIU, Y.; ZHANG, L.; HUANG, Y. A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 307-326, 2011.
- MAANEN, J. V.; SORENSEN, J. B.; MITCHELL, T. R. The interplay between theory and method. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1145-1154, 2007.
- MACCARTHY, B. L.; BLOME, C.; OLHAGE, J.; SRAI, J. S.; ZHAO, X. Supply chain evolution - theory, concepts and science. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 12, p. 1696-1718, 2016.
- MACKENZIE, N.; KNIPE, S. Research dilemmas: paradigms, methods and methodology. **Issues In Educational Research**, v. 16, n. 2, p. 193-205, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTEI, L. Emprego agrícola: cenários e tendências. **Estudos Avançados**, v. 29, n. 85, p. 35-52, 2015.

McCARTHY-BYRNE, T. M.; MENTZER, J. T. Integrating supply chain infrastructure and process to create joint value. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 2, p. 135-161, 2011.

McCORMACK, K.; LADEIRA, M. B.; OLIVEIRA, M. P. V. Supply chain maturity and performance in Brazil. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 4, p. 272-282, 2008.

MEIRELLES, L. **Agricultura orgânica no Brasil (2015)**. Centro Ecológico Ipê. Disponível em: <<http://m.centroecologico.org.br/artigos>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MIGUEL, P. S. L.; BRITTO, L. A. L.; FERNANDES, A. R.; TESCARI, F.V. C. S.; MARTIS, G. S. Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, n. 7, p. 559-576, 2014.

MMA – Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável – SDS, Ministério da Educação Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade – SECAD, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC. **Manual de educação para o consumo sustentável**. Brasília: Consumers International/ MMA/ MEC/ IDEC, 2005. 160 p. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/estruturas/educamb/\\_arquivos/consumo\\_sustentavel.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/educamb/_arquivos/consumo_sustentavel.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2018.

MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. In: DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

MYERS, K. K.; OETZEL, J. G. Exploring the dimensions of organizational assimilation: creating and validating a measure. **Communication Quarterly**, v. 51, n. 4, p. 438-457, 2003.

NARAYANAN, V. G.; RAMAN, A. Aligning incentives in supply chains. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, p. 94-102, 2004.

NAVARRO-GARCÍA, A.; SÁNCHEZ-FRANCO, M. J.; REY-MORENO, M. Relational governance mechanisms in export activities: their determinantes and consequences. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4750-4756, 2016.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 101-114, 2010.

- NYAGA, G. N.; LYNCH, D. F.; MARSHALL, D.; AMBROSE, E. Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 3, p. 42-65, 2013.
- NOOTEBOOM, B. **Interfirm alliances: Analysis and design**. London: Routledge, 1999.
- OBAYI, R.; KOH, S. C.; OGLETHORPE, D.; EBRAHIMI, S. M. Improving retail supply flexibility using buyer-supplier relational capabilities. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 3, p. 343-362, 2017.
- OLIVEIRA, M. P. V.; LADEIRA, M. B.; McCORMACK, K. The supply chain process management maturity model SCPM3. In: D. ONKAL (Ed.). **Supply Chain Management - Pathways for Research and Practice**, 1st ed., Rijeka: InTech, 2011, p. 201-218.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.
- ORGANIS – Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável. **Consumo de produtos orgânicos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.organicnet.com.br/wp-content/uploads/2017/06/Consumo-de-Produtos-Org%C3%A2nicos-no-Brasil.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.
- ORMOND, J. G. P.; DE PAULA, S. R. L.; FAVERET FILHO, P.; ROCHA, L. T. M. **Agricultura orgânica: quando o passado é futuro**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, p. 3-34, 2002.
- OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.
- PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 172-194, 2007.
- PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; DANT, R. P.; GREWAL, D. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 13-30, 2013.
- PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. California: Sage Publications, 1987.
- PAULRAJ, A.; JAYARAMAN, V.; BLOME, C. Complementarity effect of governance mechanisms on environmental collaboration: does it exist? **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 23, p. 6989-7006, 2014.
- PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: a practical guide**. John Wiley & Sons. Blackwell Publishing: Oxford, UK, 2006.
- PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 358-376, 2012.

- POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.
- POPPO, L.; ZHOU, K. Z.; RYU, S. Alternative origins to interorganizational trust: an interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. **Organization Science**, v. 19, n. 1, p. 39-55, 2008.
- PORTAL BRASIL. **Governo lança Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica**, 17/10/2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2013/10/dilma-lanca-o-plano-nacional-de-agroecologia-e-producao-organica>>. Acesso em: 06 ago. 2018.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- POWER, D.; SINGH, P. The e-integration dilemma: the linkages between internet technology application, trading partner relationships and structural change. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 1292-1310, 2007.
- PROCH, M.; WORTHMANN, K.; SCHLÜCHTERMANN, J. A negotiation-based algorithm to coordinate supplier development in decentralized supply chains. **European Journal of Operational Research**, v. 256, p. 412-429, 2017.
- RAYNOLDS, L. The globalization of organic agro-food networks. **World Development**, v. 32, n. 5, p. 725-74, 2004.
- REYES, H. G.; GIACHETTI, R. Using experts to develop a supply chain maturity model in Mexico. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 6, p. 415-424, 2010.
- RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Trowchez Editions: Berkeley, 2013.
- SANDERS, N. R.; AUTRY, C. W.; GLIGOR, D. M. The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, p. 179-201, 2011.
- SANTINI, F. O. **Uma análise da influência da promoção de vendas de desconto na intenção de compra do consumidor e os efeitos moderadores da atratividade**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós- Graduação da Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- SCHEPKER, D. J.; OH, W.-Y.; MARTYNOV, A.; POPPO, L. The many futures of contracts: moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. **Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 193-225, 2014.
- SCHWANDT, D. R. **Organizational learning: a dynamic integrative construct**, unpublished manuscript, The George Washington University Executive Leadership in Human Resource Development Program, Washington, DC, 1993.
- SCHWEIGER, J. Development of a purchasing and supply management maturity framework. **Operations and Supply Chain Management**, v. 8, n. 1, p. 11-21, 2015.
- SEBRAE (2018). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). **Pesquisa com produtores orgânicos 2018**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pesquisa%20com%20Produtos%20Org%C3%A2nicos%20-%20Sebrae%20Nacional%202018.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2018.
- SEURING, S. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. **Supply Chain Management - An International Journal**, v. 13, n. 2, p. 128-137, 2008.

- SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, p. 1699-1710, 2008.
- SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1821-1835, 2006.
- SHUJAHAT, M.; SOUSA, M. J.; HUSSAIN, S.; NAWAZ, F.; WANG, M.; UMER, M. Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: the neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. **Journal of Business Research**, n. 94, p. 442-450, 2019.
- SILVESTRE, B. S. Sustainable supply chain management in emerging economies: environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. **International Journal of Production Economics**, v. 167, p. 156-169, 2015.
- SJÖDIN, D.; PARIDA, V.; KOHTAMÄKI, M. Relational governance strategies for advanced service provision: multiple paths to superior financial performance in servitization. **Journal of Business Research**, In press, 2019.
- SKARMEAS, D.; ZERITI, A.; BALTAS, G. Relationship value: drivers and outcomes in international marketing channels. **Journal of International Marketing**, v. 24, n. 1, p. 22-40, 2016.
- SÖDERBERG, L.; BENGTSSON, L. Supply chain management maturity and performance in SMEs. **Operations Management Research**, v. 3, p. 90-97, 2010.
- SRAI, J. S.; ALINAGHIAN, L. S.; KIRKWOOD, D. A. Understanding sustainable supply network capabilities of multinationals: a capability maturity model approach. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, v. 227, n. 4, p. 595-615, 2013.
- TACHIZAWA, E. M.; ALVAREZ-GIL, M. J.; MONTES-SANCHO, M. J. How “smart cities” will change supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 3, p. 237-248, 2015.
- TACHIZAWA, E. M.; WONG, C. Y. The performance of green supply chain management governance mechanisms: a supply network and complexity perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 3, p. 18-32, 2015.
- TALAMINI, E.; FERREIRA, G. M. V. Merging network and social network: Introducing the ‘social network’ concept as an analytical framework in the agribusiness sector. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 13, p. 2981-2993, 2010.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.
- TESCARI, F. C.; BRITO, L. A. L. Value creation and capture in buyer-supplier relationships: a new perspective. **RAE**, São Paulo, v. 56, n. 5, p. 474-488, 2016.
- TOUBOULIC, A.; WALKER, H. Love me, love me not: a nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 21, p. 178-191, 2015a.
- TOUBOULIC, A.; WALKER, H. Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 16-42, 2015b.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

- TRIENEKENS, J. H.; van der VORST, J. G. A. J.; VERDOUW, C. N. Global food supply chains. In: van ALFEN, V. K. (Ed.). **Encyclopedia of agriculture and food systems**. 2. ed., Academic Press, 2014, p. 499-517.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.
- VAN DE VEN, A. H. **Engaged scholarship**: creating knowledge for science and practice. Oxford University Press: Oxford, 2007. 342 p.
- van der MEER-KOOISTRA, J.; SCAPENS, R. W. The governance of lateral relations between and within organisations. **Management Accounting Research**, v. 19, p. 365-38, 2008.
- VAROUTSA, E.; SCAPENS, R. W. The governance of inter-organisational relationships during different supply chain maturity phases. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 68-82, 2015.
- VAROUTSA, E.; SCAPENS, R. W. Trust and control in evolving inter-organisational relationships: Evidence from the aerospace industry. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 31 n. 1, p. 112-140, 2018.
- VENUS LUN, Y. H.; LAI, K-H.; WONG, C. W. Y.; CHENG, T. C. E. Environmental governance mechanisms in shipping firms and their environmental performance. **Transportation Research Part E**, v. 78, p. 82-92, 2015.
- VIEIRA, L. M.; BARCELLOS, M. D.; HOPPE, A.; SILVA, S. B. An analysis of value in an organic food supply chain. **British Food Journal**, v. 115, n. 10, p. 1454-1472, 2013.
- VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOIB, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, p. 561-576, 2011.
- WAGNER, S. M.; BODE, C. Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 3, p. 65-78, 2014.
- WALLENBURG, C. M.; SCHÄFFLER, T. The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances: a social contract perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 2, p. 41-58, 2014.
- WANG, E. T. G.; WEI, H.-L. Interorganizational governance value creation: coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. **Decision Sciences**, v. 38, n. 4, p. 647-674, 2007.
- WANG, Z.; HUO, B.; TIAN, Y.; HUA, Z. Effects of external uncertainties and power on opportunism in supply chains: evidence from China. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 20, p. 6294-6307, 2015.
- WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship governance in a supply chain network. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 73-89, 2004.
- WEBER, C.; BAUKE, B.; RAIBULET, V. An empirical test of the relational view in the context of corporate venture capital. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, p. 274-299, 2016.
- WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

- WEGNER, D.; KOETZ, C. The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 27, n. 4, p. 463-478, 2016.
- WHETTEN, D. A. Interorganizational relations: a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.
- WHIPPLE, J. M.; WIEDMER, R.; BOYER, K. K. A dyadic investigation of collaborative competence, social capital, and performance in buyer-supplier relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 2, p. 3-21, 2015.
- WIENGARTEN, F.; PAGELL, M.; FYNES, B. The importance of contextual factors in the success of outsourcing contracts in the supply chain environment: the role of risk and complementary practices. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 6, p. 630-643, 2013.
- WIELAND, A.; WALLENBURG, C. M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 4, p. 300-320, 2013.
- WILLER, H.; LERNOUD, J.; KEMPER, L. The world of organic agriculture 2018: summary, p. 22-31. In: WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.) **The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2018**. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and Organics International (IFOAM). 19th edition, 2018. Disponível em: <<http://www.organicworld.net/yearbook/yearbook-2018.html>>. Acesso em: 13 abr. 2018.
- WILLER, H.; LERNOUD, J.; KEMPER, L. The world of organic agriculture 2019: summary, p. 25-35. In: WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.) **The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2019**. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and Organics International (IFOAM). 20th edition, 2019. Disponível em: <<https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2019/pdf.html>>. Acesso em: 26 mar. 2019.
- WILHELM, M. M. Managing cooptation through horizontal supply chain relations: linking dyadic and network levels of analysis. **Journal of Operations Management**, v.29, p.663-676, 2011.
- WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust and economic organisation. **Journal of Law and Economics**, v. 36, p. 453-486, 1993.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. Free Press, New York, 1985.
- WONG, K. K.-K. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1-32, 2013.
- YANG, C.; WACKER, J. G.; SHEU, C. What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 16, p. 4462-4476, 2012.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2009.
- ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 373-392, 1995.
- ZANDER, K.; BESKE, P. Happy growers! Relationship quality in the german organic apple chain. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 3, p. 205-224, 2014.

ZHANG, S.; LI, N.; LI, J. Redefining relational rent. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 117, p. 315-326, 2017.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - RESUMO DOS CONSTRUCTOS UTILIZADOS NA REVISÃO DA LITERATURA

Constructos	Definições	Referências
Base teórico-conceitual		
Visão relacional	<p><i>We have argued that collaborating firms can generate relational rents through relation-specific assets, knowledge-sharing routines, complementary resource endowments, and “effective governance” (p. 676).</i></p> <p>Argumentamos que empresas que colaboram podem gerar ganhos relacionais por meio de ativos específicos na relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento, combinação de recursos complementares e “governança eficaz”.</p> <hr/> <p><i>Relationships between firms are an increasingly important unit of analysis for explaining supernormal profit returns. The relational view offers a useful theoretical lens through which researchers can examine and explore value creating linkages between organizations (p. 676).</i></p> <p>Relacionamentos interorganizacionais são uma unidade de análise cada vez mais importante para explicar os retornos de lucros supernormais. A visão relacional oferece uma lente teórica útil através da qual os pesquisadores podem examinar e explorar as ligações de criação de valor entre as organizações.</p> <hr/> <p><i>Arm’s-length market relationships are incapable of generating relational rents because there is nothing idiosyncratic about the exchange relationship that enables the two parties to generate profits above and beyond what other seller-buyer combinations can generate (p. 661-662).</i></p> <p>As relações baseadas somente em mercado são incapazes de gerar ganhos relacionais porque não há nada idiosincrático sobre a relação de troca que permita que as duas partes gerem lucros acima e além do que outras díades vendedor-comprador podem gerar (p. 661-662).</p>	<p>DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. <b>The Academy of Management Review</b>, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.</p>
	<p><i>The “relational view” perspective has shown that firms create value in alliances when they identify partners with complementary resources, when they build high levels of informal trust and they share knowledge and make investments that are customized to the partner (Managerial Summary).</i></p> <p>A perspectiva da visão relacional tem mostrado que as empresas criam valor nas alianças quando identificam parceiros com recursos complementares, quando criam altos níveis de confiança informal, compartilham conhecimento e fazem investimentos personalizados para o parceiro.</p>	<p>DYER, J. H.; SINGH, H.; HERTERLY, W. S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. <b>Strategic Management Journal</b>, p. 1-23, 2018.</p>

<b>Ganhos relacionais</b>	<p><i>We define a relational rent as a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners (p. 662).</i></p> <p>Definimos ganho relacional como um lucro supernormal (maior) gerado conjuntamente em uma relação de troca que não pode ser gerado por uma empresa isoladamente e só pode ser criado através das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros específicos da aliança.</p>	<p>DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. <b>The Academy of Management Review</b>, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.</p>
	<p><i>We define value creation as the value created in an alliance (dyad/network) that is above and beyond the value created in competing arms-length market relationships. Relational rents refers to the difference between the value created in a particular alliance and the value created in the next highest competing alliance or market relationship. Thus, when a relational rent is present, so is competitive advantage (p. 2).</i></p> <p>Compreende-se a criação de valor como o valor criado em uma aliança (díade/rede) que está acima e além do valor criado em relações de mercado competitivas. Os ganhos relacionais referem-se à diferença entre o valor criado em uma aliança particular e o valor criado na aliança concorrente com melhores resultados, ou na relação de mercado mais profícua. Assim, quando o ganho relacional está presente, também representa uma vantagem competitiva.</p>	<p>DYER, J. H.; SINGH, H.; HERTERLY, W. S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. <b>Strategic Management Journal</b>, p. 1-23, 2018.</p>
<b>Relacionamentos interorganizacionais (RIOS)</b>	<p><i>Interorganizational relationships (IORs) are the relatively enduring transactions, flows, and linkages that occur among or between an organization and one or more organizations in its environment (p. 241).</i></p> <p>Relacionamentos interorganizacionais (RIOS) são caracterizados como transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre duas ou mais em seu contexto.</p>	<p>OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. <b>Academy of Management Review</b>, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.</p>
<b>Governança interorganizacional</b>	<p><i>Governance is a multidimensional phenomenon, encompassing the initiation, termination, and ongoing relationship maintenance between a set of parties (p. 72).</i></p> <p>Governança é um fenômeno multidimensional, que abrange o início, término e manutenção contínua de relacionamentos entre os partícipes das organizações.</p>	<p>HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. <b>Journal of Marketing</b>, n. 58, p. 71-85, 1994.</p>
	<p><i>Supply chain coordination plays a key role in this new business model. Coordination is needed to guarantee both the timely flow of information and of materials (physical distribution). To succeed in coordination, firms (chain members) need to agree on common governance mechanisms to manage the flow of information and materials. (p. 455).</i></p> <p>A coordenação na cadeia de suprimentos desempenha um papel importante na configuração dos novos negócios. A coordenação é necessária tanto para garantir o fluxo oportuno de troca de informações quanto de materiais (distribuição física). Para obter sucesso na coordenação, as empresas partícipes precisam concordar com a utilização de mecanismos de governança comuns a fim de melhor gerenciar o fluxo de informações e materiais.</p>	<p>GHOSH, A.; FEDOROWICZ, J. The role of trust in supply chain governance. <b>Business Process Management Journal</b>, v. 14, n. 4, p. 453-470, 2008.</p>

<b>Mecanismos de governança em cadeias de suprimentos</b>	<p><i>Governance instruments (such as value systems and formal and informal structures) which support and sustain cooperation and collaboration among organizations participating in a supply network to achieve common objectives may be differentiated into those that are formal and those that are informal (p. 363).</i></p> <p>Mecanismos de governança podem ser diferenciados entre formais e informais. Objetivam apoiar e sustentar a cooperação e colaboração entre organizações que participam de uma cadeia de suprimentos a fim de atingir objetivos comuns.</p>	<p>PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b>, v. 17, n. 4, p. 358-376, 2012.</p>
	<p><i>The governance mechanisms support the processes and structure the relationships that exist between organizations (p. 455).</i></p> <p>Os mecanismos de governança auxiliam nos processos e estruturam os relacionamentos entre as organizações.</p>	<p>GHOSH, A.; FEDOROWICZ, J. The role of trust in supply chain governance. <b>Business Process Management Journal</b>, v. 14, n. 4, p. 453-470, 2008.</p>
<b>Complementariedade do uso de mecanismos de governança</b>	<p><i>In settings where hazards are severe, the combination of formal and informal safeguards may deliver greater exchange performance than either governance choice in isolation (p. 712).</i></p> <p>Em ambientes mais turbulentos, a combinação de salvaguardas formais e informais pode proporcionar um desempenho de troca maior do que uma escolha única de governança.</p>	<p>POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? <b>Strategic Management Journal</b>, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.</p>
<b>Maturidade</b>	<p><i>Maturity is defined as a measure to evaluate the capabilities of an organization in regards to a certain discipline (p. 898).</i></p> <p>Maturidade pode ser definida como uma medida para avaliar as capacidades de uma organização em termos de uma determinada área.</p>	<p>CUENCA, L.; BOZA, A.; ALEMANY, M. M. E.; TRIENEKENS, J. J. M. Structural elements of coordination mechanisms in collaborative planning processes and their assessment through maturity models: application to a ceramic tile company. <b>Computers in Industry</b>, v. 64, n. 8, p. 898-911, 2013.</p>
<b>Modelos de maturidade em cadeias de suprimentos</b>	<p><i>The maturity models are valuable support tools for corporate leadership, specifically the leadership of the supply chain processes, in terms of determining the actual stage of maturity, setting the goals for the next level of maturity and performance and identifying precedence and the items considered more critical to implement so that the companies can focus their resources (p. 280).</i></p> <p>Os modelos de maturidade são ferramentas de suporte valiosas para a liderança corporativa, especificamente a liderança dos processos em cadeia de suprimentos, em termos de determinação do estágio atual de maturidade, definição das metas para o próximo nível de maturidade e desempenho e identificação de prioridades e dos itens considerados mais críticos de serem implementados, a fim de que as empresas possam focar seus recursos nessas questões.</p>	<p>McCORMACK, K.; LADEIRA, M. B.; OLIVEIRA, M. P. V. Supply chain maturity and performance in Brazil. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b>, v. 13, n. 4, p. 272-282, 2008.</p>

Constructos	Definições	Referências
Contexto e campo empírico		
Gestão da cadeia de suprimentos (GCS)	<p><i>Increasingly, the management of multiple relationships across the supply chain is being referred to as supply chain management (SCM). In that sense, SCM deals with total business process excellence and represents a new way of managing the business and relationships with other members of the supply chain (P. 65).</i></p> <p>A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) lida com excelência total dos processos de negócios e representa uma nova maneira de administrar negócios e relacionamentos com outros membros da cadeia.</p> <p><i>Supply chain management is defined as the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole (p. 18).</i></p> <p>A gestão da cadeia de suprimentos é definida como coordenação sistemática e estratégica de funções empresariais tradicionais e táticas, usadas na relação entre essas funções dentro de uma organização particular e através de negócios dentro da mesma cadeia de suprimentos, com o propósito de melhorar o desempenho em longo prazo de empresas individualmente e da cadeia como um todo.</p>	<p>LAMBERT, D. M. COOPER, M. C. Issues in supply chain management. <b>Industrial Marketing Management</b>, v. 29, p. 65-83, 2000.</p> <p>MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. <b>Journal of Business Logistics</b>, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.</p>
Gestão sustentável da cadeia de suprimentos (GSCS)	<p><i>Sustainable supply chain management as the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements (p. 1700).</i></p> <p>Gestão sustentável da cadeia de suprimentos (GSCS) é descrita como a gestão de fluxos de materiais, informações e capital, bem como a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos. Considera os objetivos concernentes às três dimensões do desenvolvimento sustentável, a saber: dimensão econômica, ambiental e social, derivadas das exigências dos clientes e dos stakeholders.</p>	<p>SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. <b>Journal of Cleaner Production</b>, v. 16, p. 1699-1710, 2008.</p>
Cadeia de suprimentos (CS)	<p><i>A supply chain is defined as a set of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and/or information from a source to a customer (p.4).</i></p> <p>A cadeia de suprimentos é definida como um conjunto de três ou mais partes (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas a montante e a jusante no fluxo de produtos, serviços, finanças, e/ou informações desde a origem até o consumidor.</p>	<p>MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. <b>Journal of Business Logistics</b>, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.</p>

<p><b>Cadeia de suprimentos (CS)</b></p>	<p><i>We define SC as a set of primarily collaborative activities and relationships that link companies in the value-creation process, in order to provide the final customer with the appropriate value mix of products and/or services (p. 648).</i></p> <p>Define-se a cadeia de suprimentos como um conjunto de atividades e relacionamentos essencialmente colaborativos que ligam as empresas no processo de criação de valor, de modo a fornecer ao cliente final a combinação de valores apropriada de produtos e/ou serviços (BRAZIOTIS et al., 2013, p. 648).</p>	<p>BRAZIOTIS, C.; BOURLAKIS; M.; ROGERS, H.; TANNOCK, J. Supply chains and supply networks: distinctions and overlaps. <b>Supply Chain Management: An International Journal</b>, v. 18, n. 6, p. 644-652, 2013.</p>
<p><b>Agricultura orgânica</b></p>	<p><i>Organic agriculture, a dynamic and continuously developing farming system based on the science of agroecology, is a form of truly sustainable agriculture and offers practical solutions to address major global challenges. Organic agriculture and equally sustainable systems produce healthy, nutritious food and other natural products for a growing population. They enable farmers to earn a fair living, regenerate and enhance soil fertility and biodiversity, safeguard and replenish scarce water resources, mitigate climate change, and help people, who have been negatively impacted by climate change, to adapt to it and become more resilient ( p. 321).</i></p> <p>A agricultura orgânica, um sistema agrícola dinâmico e em contínuo desenvolvimento baseado na ciência da agroecologia, é uma forma de agricultura verdadeiramente sustentável e oferece soluções práticas para enfrentar os principais desafios globais. A agricultura orgânica e sistemas igualmente sustentáveis produzem alimentos saudáveis e nutritivos e outros produtos naturais para uma população em crescimento. Permitem que os agricultores obtenham uma vida justa, regenerem e melhorem a fertilidade do solo e a biodiversidade, salvaguardem e reabastecem os escassos recursos hídricos, mitiguem as alterações climáticas e ajudem as pessoas, que foram afetadas negativamente pelas alterações climáticas, a adaptarem-se e a tornarem-se mais resilientes.</p>	<p>ARBENZ, M. A new narrative for the organic movement and IFOAM – Organics International, p. 320-323. In: WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.) <b>The world of organic agriculture: statistics and emerging trends</b> 2018. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and Organics International (IFOAM). 19th edition, 2018. Disponível em: &lt;<a href="http://www.organicworld.net/yearbook/yearbook-2018.html">http://www.organicworld.net/yearbook/yearbook-2018.html</a>&gt;. Acesso em: 13 abr. 2018.</p>
	<p><i>Organic Agriculture is a production system that sustains the health of soils, ecosystems and people. It relies on ecological processes, biodiversity and cycles adapted to local conditions, rather than the use of inputs with adverse effects. Organic Agriculture combines tradition, innovation and science to benefit the shared environment and promote fair relationships and a good quality of life for all involved.</i></p> <p>A agricultura orgânica é um sistema de produção que visa sustentar a saúde dos solos, ecossistemas e pessoas. Depende de processos ecológicos, biodiversidade e ciclos adaptados às condições locais, em vez do uso de insumos com efeitos adversos. A agricultura orgânica combina tradição, inovação e ciência para beneficiar o ambiente compartilhado e promover relações justas e uma boa qualidade de vida para todos os envolvidos.</p>	<p>IFOAM. International Federation of Organic Agriculture Movements. <b>Definition of organic agriculture</b>. Disponível em: &lt;<a href="http://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture">http://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture</a>&gt;. Acesso em: 13 jul. 2018.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2018).

APÊNDICE B - QUADRO COM DETALHAMENTO DAS REVISÕES SISTEMÁTICAS REALIZADAS NO DESENHO DA PESQUISA

RSL	DESCRIÇÃO	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO COM ESPECIALISTAS
RIOs no contexto de CS	<p><b>Primeira etapa:</b> pesquisa exploratória em junho de 2015. Base de dados <i>Web Of Knowledge</i> e <i>journals</i> com fatores de impacto relevantes na área de operações (<i>Journal of Operations Management, Journal of Supply Chain Management, Supply Chain Management - An International Journal, International Journal Of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>).</p> <p>Crerios de pesquisa: (i) pesquisa básica com as palavras Tópico: (<i>supply chain</i>) AND Tópico: (<i>relationships*</i>); (ii) ainda, AND Tópico: (<i>interorganizational OR interorganizational</i>); (iii) como complemento, ainda na pesquisa básica, definiram-se os <i>journals</i> a serem pesquisados: AND Nome da publicação: Exemplo – (<i>Journal of Operations Management</i>).</p> <p>Refinado por: Tipos de documento=(ARTICLE) AND Idiomas=(ENGLISH). A busca resultou em <b>37 artigos</b>.</p> <p><b>Segunda etapa:</b> os resultados da pesquisa exploratória foram analisados pela pesquisadora a fim de direcionar a avaliação de cada artigo identificado e para a construção de um documento único. Os artigos que não apresentavam relação entre RIOs e CS, a partir da leitura do resumo, eram eliminados, bem como os artigos classificados como teóricos, somente os empíricos foram mantidos para a análise de dados, a fim de alcançar <i>insights</i> sobre os temas propostos e identificar os conceitos relevantes e lacunas de pesquisa com base na literatura atual. O total de artigos após a segunda etapa foram <b>26</b>.</p> <p><b>Terceira etapa:</b> os 26 artigos selecionados foram lidos na íntegra, e utilizaram-se algumas categorias de análise definidas <i>a priori</i>: (i) autores (universidades); (ii) ano; (iii) total de citações; (iv) <i>keywords</i>; (v) objetivo do artigo; (vi) <i>framework teórico</i>; (vii) conceito de <i>supply chain</i>; (viii) conceito de <i>inter-organizational or interorganizational relationship</i>; (ix) sub-temas emergentes ou questões relacionadas; (x) método de pesquisa; (xi) principais resultados (achados da pesquisa); e (xii) sugestões de pesquisas futuras.</p>	<p>Artigo apresentado no Simpoi 2016. CISLAGHI, T. P. Relacionamentos interorganizacionais no contexto de cadeias de suprimentos: uma revisão sistemática da literatura. In: <b>Anais...</b> XIX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais SIMPOI 2016 - São Paulo, SP - 22 a 23 de agosto de 2016.</p>
Governança em CS	<p>Na base de dados <i>Web Of Knowledge</i>, em julho de 2016, foram utilizados os seguintes critérios: (i) pesquisa básica com as palavras Tópico: (<i>governance mechanisms*</i>) AND Tópico: (<i>supply chain*</i>); (ii) optou-se somente por artigos; (iii) não se utilizou definição de tempo para a busca, tampouco <i>journals</i> específicos; porém as (iv) categorias do <i>Web Of Science</i> utilizadas foram: <i>Management or Business or Operations Research Management Science or Economics</i>. O objetivo da seleção de tais categorias foi o de aproximar os resultados do campo proposto, ou seja, mecanismos de governança em CS. O resultado encontrou 62 artigos, cujos resumos foram lidos a fim de verificar a ligação com o escopo da pesquisa.</p> <p>Após essa seleção inicial, 43 artigos restaram para leitura na íntegra e análise. Desses, 21 foram utilizados para a proposta, já que se aproximavam ao objetivo inicial da revisão, considerando mecanismos de governança (formais ou informais) no contexto de CS. Alguns dos excluídos tratavam de relações interpessoais e não interorganizacionais, como Talamini e Ferreira (2010).</p>	<p>Artigo apresentado no Euroma 2017. CISLAGHI, T. P.; VIEIRA, L.; WEGNER, D.; M. Supply chain governance in different stages of maturity: proposal of a model based on the relational view approach. In: <b>Anais...</b> 24th EurOMA Conference - EurOMA 2017 - Edinburg - Scotland -1-5 July, 2017.</p>

	<p>Outros consideravam a lógica de modelos de governança da Teoria de Custos de Transação (hierarquia <i>versus</i> mercado e/ou híbrida) como Fearon, Ballantine e Philip (2010) e McCarthy-Byrne e Mentzer (2011), sem relacionar os mecanismos de governança.</p> <p>Também se optou pela exclusão do artigo de Varoutsas e Scapens (2015) uma vez que os autores já utilizam uma classificação de mecanismos formais e informais com base no modelo de estruturas mínimas de van der Meer-Kooistra e Scapens (2008) em termos de estruturas econômicas, institucionais, sociais e técnicas.</p>	<p>Artigo apresentado no Engema 2018. CISLAGHI, T. P.; WEGNER, D.; VIEIRA, L. M. Mecanismos de governança e ganhos relacionais: casos em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos. In: <b>Anais... XX Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente (ENGEMA) – ENGEMA 2018 – FEA-USP São Paulo - 03, 04 e 05 de dezembro de 2018.</b></p>
<p>Modelos de Maturidade em CS</p>	<p><b>Primeira etapa:</b> pesquisa exploratória no mês de junho de 2016. Base de dados: <i>Web Of Knowledge</i>. Critérios de pesquisa: (i) pesquisa básica com as palavras Tópico: (<i>supply chain</i>) AND Tópico: (<i>maturity</i>) AND Tópico: (<i>phases</i>); (ii) optou-se somente por artigos; e, (iii) não se utilizou definição de tempo para a busca, tampouco <i>journals</i> específicos. Resultaram 19 artigos, cujos resumos foram lidos e avaliados.</p> <p>Os artigos que não apresentavam relação entre modelos de maturidade e CS foram eliminados. Após essa análise restaram <b>4 artigos</b>. Efetuada a leitura na íntegra desses artigos, somente 1 restou como útil ao objetivo da revisão: Varoutsas e Scapens (2015), pois explorava como uma empresa específica havia reestruturado a sua CS, utilizando-se do Modelo de Fases de Maturidade da CS. Os outros 3 estudos que foram eliminados abordavam: o ciclo de vida de um produto (HOLMSTRÖM et al., 2006), um modelo de referência para a integração B2B (<i>business to business</i>) (SCHUBERT; LEGNER, 2011) e um estudo sobre a relação entre os níveis de maturidade de gestão ambiental e a adoção de práticas de gestão da cadeia de suprimentos verde por empresas de eletroeletrônicos no Brasil (JABBOUR et al., 2014).</p> <p><b>Segunda etapa:</b> junho de 2016. Base de dados: <i>Web Of Knowledge</i>. Critérios de pesquisa: (i) pesquisa básica com as palavras Tópico: (“<i>supply chain maturity</i>”); (ii) optou-se somente por artigos; e, (iii) não se utilizou definição de tempo para a busca, nem <i>journals</i> específicos. Nesta etapa, resultaram 10 artigos. Contudo, após leitura dos resumos, 2 foram eliminados por não atenderem ao objetivo de apresentar relações entre modelos de maturidade e o contexto de CS e ao final da análise integral do conteúdo dos 8 restantes, selecionaram-se <b>7</b> (6 empíricos e 1 teórico), pois um dos selecionados também não atendeu aos requisitos após leitura. Ressalta-se que o artigo de Varoutsas e Scapens (2015) é o único comum as duas revisões.</p>	<p>Artigo apresentado no Euroma 2017. CISLAGHI, T. P.; VIEIRA, L.; WEGNER, D.; M. Supply chain governance in different stages of maturity: proposal of a model based on the relational view approach. In: <b>Anais...24th EurOMA Conference - EurOMA 2017 - Edinburg - Scotland -1-5 July, 2017.</b></p>

Fonte: elaborado pela autora (2018).

## APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

<b>PROTOCOLO</b>	
<b>- Objetivos do estudo de caso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar os mecanismos de governança utilizados no relacionamento diádico entre comprador-fornecedor;</li> <li>b) Associar mecanismos a fases de maturidade do relacionamento e a consequente geração de ganhos relacionais de acordo com a trajetória do RIO e de outros fatores contextuais identificados no estudo.</li> </ul>
<b>- Fontes de informações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Observações (antes e no momento das entrevistas, visitas <i>in loco</i>);</li> <li>b) Documentos internos: apresentações institucionais, materiais de treinamentos, relatórios, cadernos de campo, instrumentos de acompanhamento, planilhas sobre fornecedores, e o que mais puder ser utilizado para contribuir e que seja permitido o acesso;</li> <li>c) Entrevistas semiestruturadas (gestores e produtores).</li> </ul>
<b>- Procedimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Iniciar contato com os responsáveis para a realização da pesquisa (autorização);</li> <li>b) Agendar entrevistas;</li> <li>c) Levantar dados gerais das empresas pesquisadas;</li> <li>d) Fazer as entrevistas semiestruturadas <i>in loco</i>;</li> <li>e) Gravar as entrevistas e transcrever;</li> <li>f) Analisar os dados para então elaborar o instrumento da <i>survey</i> na segunda etapa;</li> <li>g) Apresentar a análise para as empresas do estudo.</li> </ul>
<b>- Coleta de dados</b>	Roteiro de observações e de questões
	Documentos
<b>- Análise de dados</b>	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora (2017).

## APÊNDICE D - ROTEIRO DE QUESTÕES EMPRESAS COMPRADORAS

<b>Questões introdutórias para as empresas compradoras</b>		<b>Autores de base</b>	
1) Razão social da empresa compradora: 2) Sede da empresa/localidade: 3) Entrevistado/cargo (tempo na empresa): 4) Quantidade de funcionários e linha de produtos: 5) Tempo de duração da entrevista: 6) Forma de entrevista:		Cao; Lumineau (2015) Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez (2010) Liu; Luo; Liu (2009) Terpend; Krause (2015)	
<b>Categorias de análise</b>			
<b>Objetivos da categoria</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Fatores contextuais/moderadores</b>	<b>Autores de base</b>
Associar mecanismos a fases de maturidade do relacionamento comprador-fornecedor e a consequente geração de ganhos relacionais de acordo com a trajetória do relacionamento e de outros fatores contextuais identificados no estudo	Verificar a relação entre fatores contextuais, mecanismos de governança e ganhos relacionais ao longo das fases de maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos	1) Como você enxerga a estrutura da cadeia de produtos orgânicos atual no Brasil (logística, embalagens, leis, poder público). Expresse sua opinião. 2) No seu entendimento, a cadeia de produtos orgânicos difere de produtos tradicionais? Quais pontos são comuns e quais são distintos? 3) Comente por que a empresa ingressou na produção orgânica (motivações). E, na sua opinião, quais as principais motivações dos fornecedores em ingressar no setor. 4) Quais as principais dificuldades enfrentadas nesse setor. E como vocês enfrentam essas dificuldades. 5) Quais as principais vantagens em trabalhar nesse setor. Cite e comente algumas. 6) Como se dá a interação da empresa compradora com outros elos da cadeia produtiva de orgânicos (certificadoras, órgãos governamentais, consumidores...) 7) Qual sua visão sobre os consumidores de produtos orgânicos, eles são sensíveis ao preço? Caso a oferta diminua e o preço aumente, como eles reagem? Afeta as vendas da empresa? 8) Na sua percepção, a demanda atual (produção) é suficiente para suprir as necessidades do mercado? 9) Você acredita que o setor de alimentos orgânicos esteja traçando o rumo da convencionalização, ou seja, uma aproximação das cadeias convencionais? Por quê?	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Borodin et al. (2016) Cao; Lumineau (2015) Huang; Cheng; Chun-Yen Tseng (2014) Liu; Luo; Liu (2009) Maccarthy et al. (2016) Wilbeam; Alvarez; Wilson (2012) Poppo; Zenger (2002) Schweiger (2015) Varoutsas; Scapens (2015)
<b>Objetivos da categoria</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Maturidade do relacionamento</b> <u>Fases: autônoma, dependência serial, recíproca e mútua</u>	<b>Autores de base</b>
Associar mecanismos a fases de maturidade do relacionamento comprador-fornecedor e a consequente geração de ganhos relacionais de acordo com a trajetória do relacionamento	Analisar quais mecanismos de governança são utilizados em cada fase de maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor para a geração de ganhos relacionais	10) Comente alguns pontos centrais de seu relacionamento com o fornecedor. Por quê você considera que sejam centrais. 11) Quais os principais desafios (problemas, barreiras) enfrentados pela empresa no relacionamento com os fornecedores? Como essas dificuldades são superadas? 12) Como a empresa estimula o desenvolvimento de novos fornecedores? 13) Como a empresa compradora identifica e analisa as necessidades e expectativas dos fornecedores? 14) Que canais de relacionamento são utilizados (telefone, e-mail, pessoalmente..). Qual a frequência da interação (diária, semanal, mensal...) com os fornecedores? Como se avalia essa frequência de interações? 15) De maneira geral, quais as principais mudanças que ocorrem na relação com os fornecedores a medida que os anos de fornecimento aumentaram? Como ocorreram essas mudanças? 16) O que representa para você manter um fornecimento de longo prazo? Isso é importante, por quê? 17) Quais são os principais ganhos, vantagens, em fazer parte do grupo de fornecedores da empresa compradora? Como isso foi se desenvolvendo?	Berry et al. (2000) Cullen; Meira (2010) Dyer; Singh (1998) Johnsen; Johnsen; Lamming (2008) Lockamy III; McCormack (2004) Tescari; Brito (2016) Varoutsas; Scapens (2015; 2018)

Objetivos da categoria	Objetivos específicos	Governança interorganizacional (mecanismos formais e informais)	Autores de base
Identificar os mecanismos de governança utilizados no relacionamento entre comprador-fornecedor	Identificar e analisar o papel dos mecanismos formais e informais de governança na geração de ganhos relacionais no relacionamento entre comprador-fornecedor	<p><u>Mecanismos Formais de Coordenação: (i) sistemas de incentivos e investimentos; (ii) procedimentos operacionais formalizados; e, (iii) sistemas de autoridade</u></p> <p>18) Quais são os incentivos que a empresa compradora oferece aos seus fornecedores? Por quê eles foram estabelecidos?</p> <p>19) Existe concorrência entre os fornecedores? Como ela se dá?</p> <p>20) Como os fornecedores são avaliados sobre seu desempenho? Que indicadores são utilizados para medir o desempenho dos fornecedores? Por quê? Como eles são comunicados do seu desempenho?</p>	Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) Tachizawa, Alvarez-Gil e Montes-Sancho (2015) Tachizawa e Wong (2015) Terpend e Krause (2015)
		<p><u>Mecanismos Formais de Controle: (i) contratos e sanções e (ii) controle formal de processos</u></p> <p>21) Quais são os controles que a empresa compradora utiliza em relação aos seus fornecedores? (processo produtivo, documental...). Existe contrato formal? Por que eles foram instituídos?</p> <p>22) Há punições pelo não cumprimento de alguma regra? Pode dar um exemplo em que essas punições tenham sido aplicadas?</p>	Gelderman, Semeijn e Bruijn (2015) Ke et al. (2015) Liu; Luo; Liu (2009)
		<p><u>Mecanismos Informais de Coordenação e Controle: (i) práticas de coordenação e (ii) normas relacionais</u></p> <p>23) Quem toma a iniciativa no relacionamento? (Quem exerce maior influência no relacionamento - poder)</p> <p>24) Que fatores “pesam/fazem diferença” para a continuidade do relacionamento? Por quê?</p>	Brito; Miguel (2017) Cox (1999) Heide; Kumar; Wathne (2014) Lavikka; Smeds; Jaatinen (2015) Wang; Wei (2007)
		<p><u>Mecanismos Informais de Cooperação: (i) comprometimento, confiança e ações conjuntas</u></p> <p>25) Você percebe que os produtores são comprometidos com a relação? Pode exemplificar?</p> <p>26) Você percebe que existe confiança entre as partes? Pode exemplificar?</p> <p>27) Quais ações conjuntas / colaborativas são realizadas pelas empresas? Como elas são desenvolvidas? Pode exemplificar?</p>	Cai; Yang; Hu (2009) Gimenez; Sierra (2013) Hernández-Espallardo; Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez (2010) Maloni; Benton (2000)
		<p><u>Mecanismos Informais Sociais: (i) aprendizagem, cultura e valores organizacionais</u></p> <p>28) Quais são os momentos em que as empresas trocam experiências? De que maneira?</p> <p>29) Como você aprende com os produtores? Você pode dar um exemplo?</p>	Fiol; Lyles (1985) Lin et al.(2016) Lumineau; Henderson (2012) Weick; Westley (2004)

Fonte: elaborado pela autora com base nas revisões sistemáticas (2016-2017).

## APÊNDICE E - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA OS FORNECEDORES

<b>Questões introdutórias para os fornecedores</b>		<b>Autores de base</b>	
1) Razão social da empresa fornecedora: 2) Localidade do fornecedor: 3) Entrevistado/cargo: 4) Quantidade de funcionários e produtos fornecidos - quantidade entregue a empresa compradora / produção: 5) Tempo de relacionamento com a empresa compradora: 6) Tempo de duração da entrevista: 7) Forma de entrevista:		Cao; Lumineau (2015) Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez (2010) Liu; Luo; Liu (2009) Terpend; Krause (2015)	
<b>Categorias de análise</b>			
<b>Objetivos da categoria</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Fatores contextuais/moderadores</b>	<b>Autores de base</b>
Associar mecanismos a fases de maturidade do relacionamento comprador-fornecedor e a consequente geração de ganhos relacionais de acordo com a trajetória do relacionamento e de outros fatores contextuais identificados no estudo	Verificar a relação entre fatores contextuais, mecanismos de governança e ganhos relacionais ao longo das fases de maturidade do relacionamento entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos	1) Comente por que ingressou na produção orgânica (motivações). 2) Você acredita ser fácil entrar nesse setor? O que é necessário para se manter no setor? 3) Por quê decidiram comercializar com indústrias compradoras e não diretamente ao consumidor final (como em feiras de produtos orgânicos). 4) Em relação ao setor de orgânicos, em sua opinião, como esses fatores interferem na relação? (incertezas, intempéries, riscos, legislações, certificações internacionais; atores envolvidos, suas motivações e expectativas; estruturas regulatórias, questões de sustentabilidade, fatores políticos).	Alvarez; Pilbeam; Wilding (2010) Cao; Lumineau (2015) Huang; Cheng; Chun-Yen Tseng (2014) Liu; Luo; Liu (2009) Maccarthy et al. (2016) Pilbeam; Alvarez; Wilson (2012) Poppo; Zenger (2002) Schweiger (2015) Varoutsas; Scapens (2015)
		5) Quais as principais dificuldades enfrentadas nesse setor. E como vocês enfrentam essas dificuldades. 6) Além da empresa compradora, quais são os outros contatos que você possui com membros dessa cadeia? Certificadora, transporte, consumidores....Como você os avalia?	
<b>Objetivos da categoria</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Maturidade da relação</b> <u>Fases: autônoma, dependência serial, recíproca e mútua</u>	<b>Autores de base</b>
Associar mecanismos a fases de maturidade do relacionamento comprador-fornecedor e a consequente geração de ganhos relacionais de acordo com a trajetória do relacionamento	Analisar quais mecanismos de governança são utilizados em cada fase de maturidade dos relacionamentos entre comprador-fornecedor para a geração de ganhos relacionais	7) Conte como iniciou seu relacionamento com a empresa compradora? 8) Você lembra de alguma situação ou fato marcante na sua relação com a empresa compradora? (positivo ou negativo) 9) Comente como é o relacionamento de maneira geral com a empresa compradora (inspeções, rotinas, troca de informações, processo de certificação). 10) O que mudou na relação com a empresa compradora desde que vocês iniciaram a parceria até hoje? Como ocorreram essas mudanças? 11) O que representa para você manter um fornecimento de longo prazo? Isso é importante, por quê? 12) Quais são os principais ganhos, vantagens, em fazer parte do grupo de fornecedores da empresa compradora? Como isso foi se desenvolvendo? 13) Por que manter o fornecimento para a empresa compradora? 14) Em algum momento do RIO você pensou em migrar para outra empresa compradora? Por quê? 15) Você considera importante fornecer ao mesmo comprador? Por quê?	Berry et al. (2000) Cullen; Meira (2010) Dyer; Singh (1998) Johnsen; Johnsen; Lamming (2008) Lockamy III; McCormack (2004) Tescari; Brito (2016) Varoutsas; Scapens (2015; 2017)

Objetivos da categoria	Objetivos específicos	Governança interorganizacional (mecanismos formais e informais)	Autores de base
Identificar os mecanismos de governança utilizados no relacionamento entre comprador-fornecedor	Identificar e analisar o papel dos mecanismos formais e informais de governança na geração de ganhos relacionais no relacionamento entre comprador-fornecedor	<p><u>Mecanismos Formais de Coordenação: (i) sistemas de incentivos e investimentos; (ii) procedimentos operacionais formalizados; e, (iii) sistemas de autoridade</u></p> <p>16) Quais são os incentivos que a empresa compradora oferece para que você seja um bom fornecedor? Por que eles foram estabelecidos?</p> <p>17) Existe concorrência entre os fornecedores? Como ela se dá?</p> <p>18) Você são monitorados pela empresa compradora? Como isso acontece?</p>	<p>Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010)</p> <p>Tachizawa, Alvarez-Gil e Montes-Sancho (2015)</p> <p>Tachizawa e Wong (2015)</p> <p>Terpend e Krause (2015)</p>
		<p><u>Mecanismos Formais de Controle: (i) contratos e sanções e (ii) controle formal de processos</u></p> <p>19) Quais são os controles que a empresa compradora utiliza no relacionamento? (processo produtivo, documental...) Por que eles foram instituídos?</p> <p>20) Há punições pelo não cumprimento de alguma regra? Como isso se desenvolve?</p>	<p>Gelderman, Semeijn e Bruijn (2015)</p> <p>Ke et al. (2015)</p> <p>Liu; Luo; Liu (2009)</p>
		<p><u>Mecanismos Informais de Coordenação e Controle: (i) práticas de coordenação e (ii) normas relacionais</u></p> <p>21) Nas mudanças, nas inovações, de quem é a iniciativa? Quem toma a iniciativa no relacionamento? (Quem exerce maior influência no RIO)</p> <p>22) De que maneira? Como essa influência foi se desenvolvendo no decorrer do tempo?</p> <p>23) Que fatores “pesam/fazem diferença” para a continuidade do relacionamento? Por quê?</p>	<p>Brito; Miguel (2017)</p> <p>Cox (1999)</p> <p>Heide; Kumar; Wathne (2014)</p> <p>Lavikka; Smeds; Jaatinen (2015)</p> <p>Wang; Wei (2007)</p>
		<p><u>Mecanismos Informais de Cooperação: (i) comprometimento, confiança e ações conjuntas</u></p> <p>24) Você percebe que os produtores que você conhece são comprometidos com o relacionamento? De que maneira?</p> <p>25) Você percebe que existe confiança entre as partes? A empresa compradora confia em vocês? Vocês confiam na empresa compradora? Pode exemplificar?</p> <p>26) Quais ações conjuntas / colaborativas são realizadas pelas empresas? Como elas são desenvolvidas?</p>	<p>Cai; Yang; Hu (2009)</p> <p>Gimenez; Sierra (2013)</p> <p>Hernández-Espallardo; Rodríguez-Orejuela; Sánchez-Pérez (2010)</p> <p>Maloni; Benton (2000)</p>
		<p><u>Mecanismos Informais Sociais: (i) aprendizagem, cultura e valores organizacionais</u></p> <p>27) Quais são os momentos em que as empresas trocam experiências? De que maneira?</p> <p>28) Como você aprende com a empresa compradora ou outros membros da cadeia?</p> <p>29) De que maneira a relação com a empresa compradora fez com que vocês percebessem o mundo de maneira diferente, ou reforçassem seus pontos de vista?</p>	<p>Fiol; Lyles (1985)</p> <p>Lin et al.(2016)</p> <p>Lumineau; Henderson (2012)</p> <p>Weick; Westley (2004)</p>

Fonte: elaborado pela autora com base nas revisões sistemáticas (2016-2017).

### APÊNDICE F - SÍNTESE DA ETAPA 1 – PESQUISA QUALITATIVA

Etapas no uso de múltiplos casos (Eisenhardt, 1989)		Ambos os RIOS das Cadeias	
Passos iniciais		Projeto de tese (proposições): (i) Objetivos geral e específicos; (ii) Problema de pesquisa; (iii) Constructos iniciais: VR, RIOS, governança e maturidade em CS. (i) <i>Developing Theory</i> ; (ii) <i>Refining</i> ; (iii) <i>Testing</i> (Crane et al., 2016).	
Seleção dos casos		Seleção das empresas das cadeias pesquisadas (setor de alimentos orgânicos).	
Criação de instrumentos para coleta de dados		Roteiro básico de questões para a entrevista em profundidade semiestruturada e roteiro de observações.	
Entrada no campo		Roteiro da pesquisa exploratória, entrevistas com especialistas do campo; Visitas <i>in loco</i> em organizações do setor de alimentos orgânicos; Coleta de dados nas díades selecionadas.	
Análise dos dados		Análise de conteúdo.	
Formação de pressupostos		Primeiras análises qualitativas, cujos resultados auxiliaram na elaboração e aplicação da segunda Etapa (quanti).	
Dados coletados relacionados com a literatura		Relação dos dados com a teoria – semelhanças e diferenças.	
Passos finais		Redação do relatório final e considerações. Contribuições: (i) <i>Developing</i> ; (ii) <i>Refining</i> ; (iii) <i>Testing</i> ; (iv) <i>Significance</i> ; (v) <i>Novelty</i> ; (vi) <i>Curiosity</i> ; (vii) <i>Scope</i> ; (viii) <i>Actionability</i> (Colquitt; George, 2011; Crane et al., 2016).	
Design da pesquisa		RIOS na Cadeia 1	RIOS na Cadeia 2
Segundo a abordagem do problema e objetivo geral (Flick, 2004; Merriam, 2002)	Qualitativa, exploratória e descritiva	Protocolo de estudo de caso qualitativo: Apêndice C; Exploração do campo: setor de alimentos orgânicos – produtos derivados da uva orgânica: entrevistas com os especialistas; Descrição do objeto de pesquisa: pesquisa documental e/ou bibliográfica; pesquisa de campo, entidades e empresas do setor.	Protocolo de estudo de caso qualitativo: Apêndice C; Exploração do campo: setor de alimentos orgânicos – produtos derivados do frango orgânico: entrevistas com os especialistas; Descrição do objeto de pesquisa: pesquisa documental e/ou bibliográfica; pesquisa de campo, entidades e empresas do setor.
Técnica de coleta de dados (Flick, 2004)	Entrevistas	Roteiro de questões: Apêndices D e E;	
	Documentos	Relatório com os dados anuais de produção e matéria prima adquirida dos fornecedores; Relatório do PEIEX; Manual de BPF e Boas Práticas Agrícolas na Produção de Uvas Orgânicas; Manual de APPCC; Termo de compromisso; Instrução de trabalho sobre o manejo orgânico; Documento do SCI e Laudo de Inspeção Individual Produção Vegetal; Caderno de Campo; Documento de certificação.	Relatório com os dados anuais de matéria prima adquirida dos fornecedores; Relatório de ações socioambientais; Apresentação institucional; Materiais internos explicativos sobre a filosofia e o método de Agricultura Natural de Mokiti Okada; Ficha Técnica de Controle do Lote; Registro de Visitas; Ficha de Controle de Veículo.
	Observações	Roteiro de observações: Quadro 10.	
Técnica de análise de dados (Yin, 2009; Bardin, 2010)	Conteúdo	(i) Pré-análise: proposições teóricas; (ii) Exploração do material: matriz de categorias, tabelas, fluxogramas e esquemas; (iii) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: relatórios pesquisadora, validação com especialistas e com participantes da pesquisa dos dados e dos instrumentos (Eisenhardt, 1989; Ellram, 1996).	
	Validade e confiabilidade	(i) Triangulação: entrevistas, observações e análise documental; (ii) Base de dados do estudo de caso: notas da pesquisadora, registros das entrevistas; documentos em diferentes formatos; (iii) Encadeamento de evidências: pesquisas anteriores no tema e no campo.	
	Qualidade da pesquisa	(i) Validade do constructo: triangulação e encadeamento, avaliação dos dados e instrumentos pelos pares e verificação pelos participantes; (ii) Validade interna; (iii) Validade externa; (iv) Confiabilidade: protocolo de estudo de caso, roteiro básico de questões e de observações, base de dados desenvolvida com as categorias de análise, auditoria na coleta, processamento e análise dos dados.	

Fonte: adaptado de Diehl e Tatim (2004).

**APÊNDICE G - CONSTRUCTO MECANISMOS DE GOVERNANÇA (VARIÁVEL INDEPENDENTE)**

<b>Questões</b>	<b>Autores de base</b>
<b>Mecanismos Formais de Coordenação (MFGCoo)</b>	
A empresa compradora utiliza incentivos financeiros para a melhoria do nosso relacionamento.	Elaboração dos autores (2018)
A empresa compradora realiza programas de qualificação para os fornecedores.	Elaboração dos autores (2018)
A emp. comp. avalia constantemente nosso desempenho.	Adaptada de Sanders, Autry e Gligor (2011)
Existem documentos escritos sobre os objetivos e procedimentos de produção que devemos seguir.	Adaptada de Ke et al. (2015)
A empresa compradora realiza visitas técnicas para nos ajudar nos procedimentos de produção.	Adaptada de Krause, Scannell e Calantone (2000)
<b>Mecanismos Formais de Controle (MFGCon)</b>	
Nosso relacionamento com a empresa compradora é regido principalmente por contratos escritos.	Adaptada de Liu, Luo e Liu (2009)
O contrato descreve requisitos como padrões de qualidade da matéria prima, preço estabelecido e a garantia da compra da produção.	Adaptada de Ke et al. (2015)
A empresa compradora monitora se as exigências da certificadora estão sendo cumpridas.	Elaboração dos autores (2018)
A empresa compradora aplica sanções se não cumprirmos os procedimentos de produção.	Adaptada de Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010)
A empresa compradora definiu métricas para o nosso desempenho de produção.	Adaptada de Krause, Scannell e Calantone (2000)
<b>Mecanismos Informais de Coordenação e de Controle (MIGCC)</b>	
A empresa compradora acompanha nosso dia a dia por meio de visitas e treinamentos.	Adaptada de Paulraj, Jayaraman e Blome (2014)
A emp. comp. coordena nosso relacionamento sem fazer pressões.	Adaptada de Zhang, Li e Li (2017)
Nosso relacionamento é aberto para fazermos modificações em acordos anteriores.	Adaptada de Navarro-García, Sánchez-Franco e Rey-Moreno (2016)
Nosso relacionamento é flexível para se adaptar às mudanças.	Adaptada de Cao e Lumineau (2015)
A empresa compradora conversa periodicamente sobre nossa avaliação de desempenho.	Adaptada de Sanders, Autry e Gligor (2011)
<b>Mecanismos Informais de Cooperação (MIGCoop)</b>	
Trocamos informações sobre eventos ou mudanças que podem afetar nosso relacionamento.	Adaptada de Paulraj, Jayaraman e Blome (2014)
A troca de informações com a emp. comp. funciona muito bem.	Adaptada de Paulraj, Jayaraman e Blome (2014)
Os problemas que surgem são tratados como responsabilidades conjuntas e não de cada parte.	Adaptada de Skarmeas, Zeriti e Baltas (2016)
Tanto nós quanto a emp. comp. estamos comprometidos com melhorias que podem beneficiar o relacionamento.	Adaptada de Li, Poppo e Zhou (2010)
Nosso relacionamento com a empresa compradora é caracterizado por um alto nível de confiança.	Adaptado de Cao e Lumineau (2015)
<b>Mecanismos Informais Sociais (MIGS)</b>	
Aprendemos uns com os outros em nosso relacionamento.	Adaptada de Wegner e Koetz (2016)
Temos uma forma de agir parecida com a emp.compradora.	Adaptada de Zhang, Li e Li (2017)
A emp. comp. age com lealdade em nosso relacionamento.	Adaptada de Eckerd e Hill (2012)
A empresa compradora possui uma boa reputação.	Adaptada de Cao e Lumineau (2015)
A emp. comp. nos considera como uma extensão de sua família.	Adaptada de Eckerd e Hill (2012)

Fonte: elaborado pela autora (2018)

**APÊNDICE H - CONSTRUCTO GANHOS RELACIONAIS (VARIÁVEL  
DEPENDENTE)**

<b>Questões</b>	<b>Autores</b>
<b>Ganhos Pessoais (GRP)</b>	
A relação pessoal que temos com a emp. comp. nos faz acreditar que continuaremos trabalhando juntos por muito tempo.	Adaptada de Ke et al. (2015)
Mantemos relações de amizade com pessoas da empresa compradora.	Elaboração dos autores (2018)
<b>Ganhos Financeiros (GRF)</b>	
Estamos satisfeitos com os ganhos financeiros obtidos no relacionamento com a empresa compradora.	Adaptada de Cao e Lumineau (2015)
Nosso bom relacionamento com a empresa compradora faz com que ela nos remunere melhor.	Adaptada de Liu, Luo e Liu (2009)
<b>Ganhos de Conhecimento (GRC)</b>	
O relacionamento com a emp. comp. proporciona a geração de novas ideias.	Adaptada de Liu, Luo e Liu (2009)
Existe uma boa comunicação com a emp. comp. sobre mudanças do mercado.	Adaptada de Cai, Yang e Hu (2009)
<b>Ganhos Estratégicos (GRE)</b>	
Cooperamos com a empresa compradora na elaboração de seu planejamento.	Adaptada de Oliveira, Ladeira, McCormack (2011)
O relacionamento com a empresa compradora abriu outras oportunidades de parcerias para nossa empresa.	Elaboração dos autores (2018)

Fonte: elaborado pela autora (2018)

### APÊNDICE I - VARIÁVEIS MODERADORAS E DE CONTROLE

Questões	Autores
Variáveis Moderadoras	
TR1: Qual o tempo de relacionamento com a compradora? (em anos)	
PR1: A empresa compradora possui muito poder no nosso relacionamento.	Adaptada de Liu, Luo e Liu (2009)
ID1: A demanda do nosso setor tem grandes variações.	Adaptada de Wang et al. (2015)
Variáveis de Controle	
VCCert.: A empresa compradora paga a certificação?	
VCQuant.: Qual o percentual de produção entregue a empresa compradora?	

Fonte: elaborado pela autora (2018)

## APÊNDICE J - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ETAPA QUANTITATIVA

### Questionário de pesquisa

Todas as questões dessa *survey* (pesquisa) objetivam compreender aspectos do relacionamento do fornecedor com a empresa compradora ao longo dos anos. Por isso, marque na escala de 1 a 5 em que medida você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas.

Lembre-se que 1 representa discordo totalmente e o 5 concordo totalmente. Importante – se você vende sua produção a mais de uma empresa compradora, pense em responder com base naquela que você entrega a maior parte de sua produção.

Discordo  
totalmente ←————→ Concorde  
totalmente

Questões	1	2	3	4	5
<b>Mecanismos de Governança</b>					
1) MFGCoo1: A empresa compradora utiliza incentivos financeiros para a melhoria do nosso relacionamento.					
2) MFGCoo2: A empresa compradora realiza programas de qualificação para os fornecedores.					
3) MFGCoo3: A empresa compradora avalia constantemente nosso desempenho.					
4) MFGCoo4: Existem documentos escritos sobre os objetivos e procedimentos de produção que devemos seguir.					
5) MFGCoo5: A empresa compradora realiza visitas técnicas para nos ajudar nos procedimentos de produção.					
6) MFGCon1: Nosso relacionamento com a empresa compradora é regido principalmente por contratos escritos.					
7) MFGCon2: O contrato descreve requisitos como padrões de qualidade da matéria prima, preço estabelecido e a garantia da compra da produção.					
8) MFGCon3: A empresa compradora monitora se as exigências da certificadora estão sendo cumpridas.					
9) MFGCon4: A empresa compradora aplica sanções se não cumprimos os procedimentos de produção.					
10) MFGCon5: A empresa compradora definiu métricas para o nosso desempenho de produção.					
11) MIGCC1: A empresa compradora acompanha nosso dia a dia por meio de visitas e treinamentos.					
12) MIGCC2: A empresa compradora coordena nosso relacionamento sem fazer pressões.					
13) MIGCC3: Nosso relacionamento é aberto para fazermos modificações em acordos anteriores.					
14) MIGCC4: Nosso relacionamento é flexível para se adaptar às mudanças.					
15) MIGCC5: A empresa compradora conversa periodicamente sobre nossa avaliação de desempenho.					
16) MIGCop1: Trocamos informações sobre eventos ou mudanças que podem afetar nosso relacionamento.					
17) MIGCop2: A troca de informações com a empresa compradora funciona muito bem.					
18) MIGCop3: Os problemas que surgem são tratados como responsabilidades conjuntas e não de cada parte.					
19) MIGCop4: Tanto nós quanto a empresa compradora estamos comprometidos com melhorias que podem beneficiar o relacionamento.					
20) MIGCop5: Nosso relacionamento com a empresa compradora é caracterizado por um alto nível de confiança.					

21) MIGS1: Aprendemos uns com os outros em nosso relacionamento.					
22) MIGS2: Temos uma forma de agir parecida com a empresa compradora.					
23) MIGS3: A empresa compradora age com lealdade em nosso relacionamento.					
24) MIGS4: A empresa compradora possui uma boa reputação.					
25) MIGS5: A empresa compradora nos considera como uma extensão de sua família.					
<b>Ganhos relacionais</b>					
26) GRP1: A relação pessoal que temos com a empresa compradora nos faz acreditar que continuaremos trabalhando juntos por muito tempo.					
27) GRP2: Mantemos relações de amizade com pessoas da empresa compradora.					
28) GRF1: Estamos satisfeitos com os ganhos financeiros obtidos no relacionamento com a empresa compradora.					
29) GRF2: Nosso bom relacionamento com a empresa compradora faz com que ela nos remunere melhor.					
30) GRC1: O relacionamento com a empresa compradora proporciona a geração de novas ideias.					
31) GRC2: Existe uma boa comunicação com a empresa compradora sobre mudanças do mercado.					
32) GRE1: Cooperamos com a empresa compradora na elaboração de seu planejamento.					
33) GRE2: O relacionamento com a empresa compradora abriu outras oportunidades de parcerias para nossa empresa.					
<b>Variáveis</b>					
34) TR1: Qual o tempo de relacionamento com a compradora?	<input type="text"/> Anos				
35) PR1: A empresa compradora possui muito poder no nosso relacionamento?					
36) ID1: A demanda do nosso setor tem grandes variações?					
37) VCCert.: A empresa compradora paga a certificação?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não				
38) VCQuant.: Qual o percentual de produção entregue a empresa compradora?	<input type="text"/> Percentual				

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Gênero:  Feminino  Masculino

Produto (matéria prima): \_\_\_\_\_

Cidade/estado: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Se quiser incluir algum comentário, sugestão, receber resultados da pesquisa, favor informar e-mail ou telefone. Ressaltamos que somente os dados consolidados serão divulgados.

Fonte: elaborado pela autora (2018)

**APÊNDICE K - SÍNTESE DOS MECANISMOS FORMAIS DE GOVERNANÇA RIOS CADEIA 1**

<b>Mecanismos formais</b>		<b>Extrato selecionado da entrevista</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Mecanismos formais de coordenação</b>  (i) Sistemas de incentivos e investimentos (ii) Procedimentos operacionais formalizados (iii) Sistemas de autoridade	Sistemas de incentivos e investimentos na relação	1) “Acho que justamente ter o frete, as caixas e o fundo rural é um prêmio que a gente tá dando a eles para que essa relação continue. Então é uma maneira de nós premiarmos eles pelo bem que eles estão fazendo para a gente” (EC1E). 2) “Não tem mais incentivos para ajudar. Nem o preço recebido é diferenciado. A empresa compradora criou uma tabela em função de graduação. Eu ganhei menos do que o concorrente pagou da uva convencional para terceiros. E ainda para terceiro não descontou fundo rural e o frete” (F5E).	Divergência de pontos de vista nos RIOs: 1) Visão da empresa compradora aponta para o uso de incentivos; 2) Visão do fornecedor aponta para a retirada de incentivos com o passar do tempo e inserção da tabela de avaliação (pagamento da matéria prima conforme critérios estabelecidos pela empresa compradora).
	Estruturas de comando	1) “O EC1E quer qualidade e não quantidade” (F4E). “Nós demos razão a ele, pois tem pessoal em volta que não tá nem aí. E a gente ganha bem também” (F4E). 2) “Temos que aceitar o que ele faz né” (F3E). “As empresas (compradoras) que decidem o quanto vão pagar” (F5E). 3) “Não é justo a remuneração diferenciada” (F10E)	Empresa compradora como organização focal: 1) Visão convergente com a empresa compradora; 2) Ponto de vista divergente, relação de poder assimétrico; 3) Grupo de fornecedores organizados (grupo informal de produtores com poder de barganha e na busca pela equidade dos componentes do grupo).
<b>Mecanismos formais de controle</b>  (i) Contratos e sanções (ii) Controle formal de processos	Contratos e sanções	1) “Não tem contrato formal. Só verbal. Tem um termo de compromisso. Nada que tenha cláusulas, punições. Nunca aconteceram punições. Melhor, já aconteceu. Um produtor foi retirado do grupo por utilizar produtos não permitidos na produção de orgânicos” (EC1E). 2) “Legislação sempre existiu, mas em função dos prejuízos nos obrigamos a trabalhar em cima da qualidade e “punir” o produtor que só pensa em dinheiro. E quantidade. Resolvemos adotar esses critérios e foi uma choradeira total” (EC1E).	1) RIOs baseados na informalidade: a questão de não ter contrato formal não reduz a responsabilidade da empresa compradora em adquirir a matéria prima, ou destiná-la a outros compradores; 2) Punição no quesito remuneração de acordo com tabela de avaliação e sanções ou exclusões pelo descumprimento da legislação.
	Sistemas de controle	“Hoje em dia o sistema de controle utilizado é a legislação e uma tabela que avalia o grau da uva. Essa tabela já existe, mas a gente adaptou a nossa realidade, tanto para cima quanto para baixo. A gente não quer incentivar a produção de uva ruim (...) e fez uma tabela com esse objetivo” (EC1E).	Principal sistema de controle atual: legislação da produção de orgânicos.
	Controles hierárquicos	“Muitas vezes quando eu vou visitar o produtor eu não agendo com ele, eu prefiro fazer uma viagem e ele não estar em casa, por algum motivo, mas eu prefiro sempre chegar de surpresa” (EC1E).	Visitas surpresas. Demonstrações de poder nas ações realizadas.
	Procedimentos de certificação	“Tem um check list de itens. Tem uma série de coisas que a gente preenche, tira uma cópia e manda para a certificadora. Cada visita se preenche a ficha da vista, se avalia o caderno de campo e o produtor assina também” (EC1E).	Controle e coordenação dos processos de certificação pela empresa compradora. Dependência do produtor, pois o certificado é pago pela empresa compradora.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise de dados (2018).

## APÊNDICE L - SÍNTESE DOS MECANISMOS INFORMAIS DE GOVERNANÇA RIOS CADEIA 1

Mecanismos informais		Extrato selecionado da entrevista	Conclusões	
<b>Mecanismos informais de coordenação e controle</b>	Coordenação processual	1) “No geral eles seguem o que a gente orienta” (EC1E) / 2) “Não acredito que a compradora mande na relação, é familiar” (F8E) / 3) “Se eu falar para ele que vou vender para outro, ele vai se rastejar. Eu tenho certeza absoluta” (F9E)	Percepções distintas na díade: 1) E. compradora como líder; 2) Coordenação processual compartilhada; 3) Fornecedor como líder.	
	Normas sociais	“É preciso (...) alimentar todos os elos da cadeia. Para quem tem o preço da uva como um dos únicos fatores a tendência é sair do orgânico” (EC1C)	Relação do que é “ser correto”. Acreditar na filosofia da produção de alimentos orgânicos.	
	(i) Práticas de coordenação	Normas de solidariedade	“Se ele vai mal nós também vamos” (F7E)	Compreender a conjuntura econômica da empresa compradora; qualidade e não quantidade.
	(ii) Normas relacionais	Adaptação / flexibilidade	“Até que a gente ganhava bem tudo bem, mas agora que a gente ganha pouco tem que colocar no papel. Eu tô fazendo custos. Isso aqui é uma empresa” (F5E)	Aumento da concorrência, maior número de produtores, diversas formas de RIOS.
		Controle social / relacional	“Foram 8 anos de relacionamento bom. Foi esse ano que deixou a desejar” (2017) “Ele foi um homem mais fechadão, nervoso, porque não tinha muitas vendas” (F9E)	Mudança de uma relação próxima para uma relação de mercado – convencionalização.
<b>Mecanismos informais de cooperação</b>	Aceitação e comprometimento/ Confiança	“A gente enxerga se é comprometido desde o início. A confiança aumenta ao longo do tempo” (EC1E). “Uma parceria mesmo” (F4E). “Às vezes eu preciso continuar desconfiando” (EC1E). “Existe a confiança de que ninguém esteja fazendo nada errado” (F5E)	Comprometimento: fornecedores comprometidos com o RIO; e entre o grupo; Confiança: relacionada com o tempo do RIO e com a pessoa do sócio-proprietário.	
	Comprometimento, confiança e ações conjuntas	Troca de informações/ Compartilhamento de conhecimento	“A empresa compradora deixa claro como funciona, parte técnica, a baixa das vendas” (F5E) “Isso é uma coisa que seria bom ele fazer (atividades para troca de informações). Teria o diálogo com outros, uma troca de ideias. Só que isso ele não faz” (F1E)	Troca de informações: dependência da empresa compradora; Compartilhamento de conhecimento: ONGs, entre o grupo de produtores e outros elos da cadeia.
		Participação / Resolução conjunta de problemas / Colaboração	“Ele valorizou nosso trabalho. Eles fizeram um dia de campo com todos os produtores. Por ser uma propriedade modelo” (F9E) “Quando o produtor já está no grupo há 3-4 anos praticamente não tem mais muita novidade. Quando tem ela é para todos. Algumas coisas depois de 2-3 anos assimilam e é só repetir” (EC1E)	Poucas atividades conjuntas, rotina; Resolução conjunta de problemas: diálogo direto com a empresa compradora; Colaboração: alguns experimentos em conjunto em propriedades tidas como modelos.
<b>Mecanismos informais sociais</b>	Aprendizagem	“Sempre se aprende algo novo. Nós aprendemos com ele (diretor da empresa compradora)” (F8E)	Diversos meios proporcionam aprendizagem nos RIOS: EC como catalizadora, entre fornecedores, outras entidades do setor.	
	Aprendizagem, cultura e valores organizacionais	Compartilhamento de cultura (valores)	“Eles têm os ensinamentos tradicionais deles (produtores). A gente aprende” (EC1C).	Ideais compartilhados (filosofia da agricultura orgânica).
		Reputação / Laços sociais entre os participantes	“A postura do EC1C é muito simples” (F2E) “Largar ele para pegar outro...acho que não” (F3E)	Integridade, simplicidade, lealdade (diretor); Nos RIOS mais próximos as relações perpassam o lado profissional (extensão da família).
		Reforço social no relacionamento	“A tendência é as pessoas caírem fora e não entrar ninguém. Não tem sucessão, a idade dos casais é avançada e não tem filhos que trabalhem na agricultura” (F9E)	Momentos de valorização do fornecedor são necessários para que o RIO se mantenha.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise de dados (2018).

**APÊNDICE M - SÍNTESE DOS MECANISMOS FORMAIS DE GOVERNANÇA RIOS CADEIA 2**

<b>Mecanismos formais</b>		<b>Extrato selecionado da entrevista</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Mecanismos formais de coordenação</b>  (i) Sistemas de incentivos e investimentos (ii) Procedimentos operacionais formalizados (iii) Sistemas de autoridade	Sistemas de incentivos e investimentos específicos / Avaliação dos fornecedores	“Técnicos que acompanham. A ração. A remuneração é boa. Mas se viesse mais era melhor né. A empresa paga o fundo rural. E o frete” (F1K) “Tem a linha de empréstimo para o integrado” (EC3K) “A avaliação é feita principalmente nos resultados. Mas existem também algumas coisas relacionadas a comportamento. Tem alguns produtores que se destacam pela parceria, pelo comprometimento maior. A empresa paga o fundo rural, transporte, ração, acompanhamento técnico” (EC4K)	Boa relação no quesito sistemas de incentivos e investimentos, bem como nas questões relacionadas à avaliação dos fornecedores. Os incentivos e investimentos são importantes para o bom desenvolvimento do trabalho dos colaboradores.
	Processos formalizados	“Nós temos que preencher as fichas. Ficha de visita, ficha do veículo” (F4K)	Principalmente instruções para o preenchimento dos documentos.
	Estruturas de comando	“Sem dúvida a empresa tem mais poder. Isso é inerente ao sistema de integração vertical, a empresa tem mais. Essa simetria não existe. É amenizado por fatores éticos eu diria, mas claro que tem o peso do negócio” (EC2K)	Empresa compradora como organização focal. Assimetria de poder.
<b>Mecanismos formais de controle</b>  (i) Contratos e sanções (ii) Controle formal de processos	Contratos e sanções	1 e 2) “O controle é muito rigoroso. Contrato formal. Tem a ficha, é muito controle. Tem punições se não cumprir, pode ser descontado algum benefício dele” (EC3K) 2) “Na ficha tem um campo que diz descontos ou pagamentos”(EC1K) “Têm integrados que nós começamos um trabalho, mas eles não estavam respondendo. Eles vieram de outra integradora, porém eles não estavam conseguindo se adaptar ao sistema e foram cortados” (EC4K)	1) RIOS baseados na formalidade (contrato); 2) Sanções: advertências verbais, descontos no pagamento do lote e exclusão do grupo de fornecedores caso não se adapte à filosofia da empresa.
	Sistemas de controle	“A gente tem uma tabela, onde a gente julga: 1) mortalidade, que é a viabilidade, 2) conversão alimentar, e, 3) GPD, ganho de peso diário. Desses 3 sai um fator que se chama IEP – Índice de Eficiência Produtiva. E conforme isso aí são os centavos a ser pago ao integrado. Todos têm em mãos” (EC1K)	Principal sistema de controle atual: tabela de compra dos frangos com índices e legislação da produção de orgânicos.
	Controles hierárquicos	1) “Eles (produtores) falam muito da facilidade de falar com o técnico, de falar com a gerente, até comigo como diretor, em outras empresas o cara não consegue” (EC2K) 2) “Os técnicos não gostam de fazer punições. Tem verbal antes de fazer qualquer desconto. Aí entra a minha posição de coordenadora não descontando mas chamando para conversar. Chamá-los aqui tira eles da posição do conforto do aviário, e vira uma chamada para eles” (EC4K)	1) Relação de igual para igual entre as partes; 2) Demonstrações de poder somente em casos extremos.
	Procedimentos de certificação	“Bastante documentos. Hoje uma visita ela demora mais pelos documentos e fichas para preencher, do que você tá fazendo a visita para a própria ave”(EC3K) “Ficha Técnica de Controle do Lote – quando recebe os pintinhos, o peso, tem páginas do produtor e tem as páginas do técnico, controla tudo sobre o lote” (F4K) “É o histórico do lote. Esse controle vai ficar para o produtor que é responsável” (EC3K)	Coordenação pela empresa compradora de todos os processos relativos aos procedimentos de certificação por auditoria. Dependência do produtor, pois o certificado é pago pela empresa compradora.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise de dados (2018).

**APÊNDICE N - SÍNTESE DOS MECANISMOS INFORMAIS DE GOVERNANÇA RIOS CADEIA 2**

<b>Mecanismos informais</b>		<b>Extrato selecionado da entrevista</b>	<b>Conclusões</b>
<b>Mecanismos informais de coordenação e controle</b>  (i) Práticas de coordenação (ii) Normas relacionais	Coordenação processual	<i>“A gente é um funcionário da firma, então tem as regras, porque é uma parceria, mas o comando vem de cima. Que é o maior investimento. (...) já tá tudo coordenado, e nem lembro muito do poder. Não existe o abuso” (F3K)</i>	Convergência nas percepções: empresa compradora como líder na coordenação dos processos, mas fornecedor participa ativamente, existe diálogo.
	Normas sociais	<i>“Nesses meus 40 anos de trabalho, acho que é importante a relação humana” (EC2K)</i>	Relações humanas próximas e abertura ao diálogo; Equilíbrio entre benefícios tangíveis e intangíveis.
	Normas de solidariedade	<i>“Em 2016 que teve aquela crise, a gente precisou diminuir a produção. Fizemos reunião, a gente vai ter que abaixar a densidade de alojamento para evitar cortes, só que não vai conseguir pagar o ajuste. Foi deixado bem claro. E se alguém se sentir prejudicado, pode falar. Mas todo mundo aceitou numa boa” (EC3K)</i>	Responsabilidade compartilhada (seguir a legislação, diminuição da produção em função da crise econômica, comprometimento: com o (i) técnico; com a (ii) empresa; e, com o (iii) grupo de fornecedores).
	Controle social / relacional	<i>“Vai criando essa dependência porque é um sistema que a própria condição sanitária do país vai implicando. Exigem técnicos e veterinários responsáveis. Precisa de informação que flua, que os órgãos públicos sejam comunicados”(EC2K)</i>	Interdependência produtor-comprador; veracidade nas informações; maior proximidade dos RIOS devido ao pequeno número de fornecedores.
<b>Mecanismos informais de cooperação</b>  Comprometimento, confiança e ações conjuntas	Aceitação e comprometimento / Confiança	<i>“A confiança é grande. Por exemplo, a gente conta, mais ou menos a quantidade de frango e lá também tem uma máquina que conta e depois vem o fechamento. Tem abertura para conversar caso tenha algo errado (no pagamento principalmente). Confio e acho importante e sinto deles (empresa compradora) também” (F3K)</i>	Comprometimento: fornecedores comprometidos com o RIO; e, entre o grupo de fornecedores; Confiança na organização: reciprocidade; pagamento correto; relação com o tempo (segurança maior com o passar dos anos).
	Troca de informações / Compartilhamento de conhecimento / Participação	<i>“Tem treinamento mensal ou a cada quinze dias, depende da necessidade, do assunto (...) Costumo participar. Também faço parte da Cadec” (F3K). “Semana passada teve treinamento sobre Bem Estar Animal, pois agora na segunda semana de janeiro (2018) vai ter auditoria. Feiras, levaram a gente de ônibus. Nós gostaria de participar mais, mas às vezes não tem como” (F4K)</i>	Troca de informações: treinamentos e visitas dos técnicos; Compartilhamento de conhecimento: feiras; palestras com profissionais, grupo de fornecedores (CADEC). Participação conjunta: treinamentos; visitas a fornecedores; visitas a feiras; CADEC.
<b>Mecanismos informais sociais</b>  Aprendizagem, cultura e valores organizacionais	Compartilhamento de cultura (valores)	<i>“Nosso principal enfoque é a questão do alimento, não é só a qualidade nutricional, mas sim valores, a energia vital” (EC2K). “Eu sei que tá todo mundo trabalhando por causa do dinheiro. Além da relação trabalhista que existe, tem que ter amor. Tem que ter respeito, tem que ter comprometimento” (EC4K).</i>	Valores da empresa compradora e da agricultura natural.
	Reputação / Laços sociais	<i>“Tem a amizade. A gente conhece todo mundo. Se é outra empresa você nem conhece as pessoas” (F5K). “Tratou a gente muito bem. Me senti como uma família. Um ajudando o outro” (F1K).</i>	RIOS mais próximos que perpassam o profissional e considera-se extensão da família.
	Reforço social no RIO	<i>“Nós estamos levando um alimento mais saudável para as pessoas. Tem muito a melhorar, a gente quer mostrar isso, mas o que mais pesa é o que a gente busca com os integrados (produtores) é o respeito, pessoas que tenham amor” (EC4K).</i>	Momentos de valorização do fornecedor são necessários para que, mesmo diante de crises, a relação se mantenha. Gratidão à relação.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise de dados (2018).

## **ANEXOS**

## ANEXO A - PARECER DE UM DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS

Olá, Parabéns pelo avanço na construção do trabalho.

De forma geral, a sua construção teórico-metodológica me pareceu bem robusta. Parto sempre do princípio que na pesquisa qualitativa, a riqueza dos dados (E inclusive as surpresas) emergem na coleta de dados. Dessa forma, o roteiro é um roteiro mesmo, que deve ser preenchido, complementado, enriquecido pela curiosidade do pesquisador no trabalho de campo, observando nuances nas falas dos entrevistados que servem de gancho para novos questionamentos - fora do roteiro - mas que enriquecem o trabalho como um todo.

Gosto também de amarrar objetivos/teoria/perguntas/categorias analíticas, como você fez com as perguntas do segundo bloco (fornecedores). Não caberia fazer o mesmo com as questões para os compradores? Somente a título de confirmação e especialmente alinhamento da expectativa do que cada pergunta pode contribuir na resposta aos objetivos.

Ainda, alguns blocos são formados por questões bem “objetivas” (exemplo o bloco “Mecanismos Informais de Controle e Coordenação” pergunta “quem” e “que”). Seguindo aquela ideia de que perguntas mais reflexivas (como e por que) tendem a gerar respostas mais complexas, caberia pensar se, em algumas delas, não seria possível reformular a redação, explorando mais aspectos de como e por que dos fenômenos, não só o que. Isso trará mais riqueza para as análises.

Mais uma vez obrigado e espero que os comentários auxiliem de alguma forma.

Sucesso na condução do trabalho e qualquer coisa me escreva.