



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais - CCA
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCONT)

Ígor Rodrigues de Rezende

ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA PRODUÇÃO DE
ORGÂNICOS SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E
FORMAS PLURAIS: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO-OESTE BRASILEIRO

Orientadora: Dr^a Mariana Guerra

Brasília/DF

2021

Ígor Rodrigues de Rezende

**ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA PRODUÇÃO DE ORGÂNICOS
SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E FORMAS PLURAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO-OESTE BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – PPGCont da Universidade de Brasília, como requisito parcial a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis

Orientador: Prof.^a Dr.^a Mariana Guerra

Linha de Pesquisa: Contabilidade e Mercado Financeiro.

Brasília/DF

2021

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio de Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor Jorge Katsumi Niyama
Coordenador de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

ÍGOR RODRIGUES DE REZENDE

**ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA PRODUÇÃO DE
ORGÂNICOS SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E
FORMAS PLURAIS: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO-OESTE BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília.

Comissão Examinadora

Profa. Dra. Mariana Guerra
Orientadora – UnB

Profa. Dra. Solange Alfinito
Coorientadora – UnB

Prof. Dr. Bruno Vinícius Ramos Fernandes
Membro Examinador Interno – UnB

Prof. Dr. Dênis Antônio da Cunha
Membro Examinador Externo – UFV

Profa. Dra. Danielle Montenegro Salamone Nunes
Suplente

DEDICATÓRIA

À Deus por seu amor incondicional,
Aos meus pais por serem meus modelos,
E à Carla por ser meu presente e futuro.

AGRADECIMENTOS

Ao longo da vida, há etapas que ficam marcadas na memória. Em minha jornada, o período em que fiz o mestrado será uma delas. Foi um momento em que precisei crescer e amadurecer enquanto era desafiado constantemente. Sabia que não seria fácil, mas sou muito grato por tudo que passei e aprendi. Sei também que jamais conseguiria fazer isso sozinho. É por isso que preciso agradecer àqueles que estiveram ao meu lado.

Primeiramente, quero agradecer à Deus pelos dons e graças recebidos. Devo tudo a Ti meu Pai e só posso agradecer por tudo o que tem me dado, pelas graças visíveis e invisíveis, por me acolher e por me guiar. Que a cada instante eu consiga me diminuir um pouco mais para que possa assumir Seu papel central em minha vida.

Agradeço aos familiares e amigos pelo carinho, momentos de alegria e confraternização, pelo apoio e compreensão por faltas e ausências. Agradeço a vida de cada um de vocês e por me inspirarem a ser cada vez melhor.

Agradeço também aos meus pais por serem meus modelos e exemplos de vida. Se eu tiver metade da inteligência, generosidade, compaixão, comprometimento, força de vontade e sabedoria de vocês, tenho certeza de que serei uma grande pessoa. Agradeço também a minha companheira, Carla. Obrigado por sua compreensão, companheirismo, apoio e seu amor. Que possamos continuar a crescer e compartilhar nossa jornada.

Ao longo do mestrado pude conhecer alguns dos professores do PPGCONT e só tenho a agradecer pelos ensinamentos de cada um de vocês. O comprometimento, conhecimento e paixão por lecionar me inspiraram e me ajudaram a ser um pesquisador e uma pessoa melhor. Agradeço também à equipe administrativa do PPGCONT pelo apoio a mim e aos demais alunos ao longo de todo o curso. Merece minha gratidão também o CNPq/CAPES pelo apoio ao programa e especialmente pela concessão da bolsa, que foi fundamental para que conseguisse me dedicar ao mestrado e concluí-lo.

Ainda sobre professores, merecem gratidão os professores doutores Bruno Vinícius e Denis por aceitarem participar da minha banca e por oferecerem contribuições fundamentais ao trabalho.

Devo gratidão especial também às professoras doutoras Solange e Mariana. A orientação, atenção, apoio, ensinamentos, paciência e dedicação foram fundamentais ao longo da minha jornada dentro do mestrado.

Agradeço também à empresa participante da pesquisa, que por questões estratégicas não será identificada. A disponibilidade da gestora e sua abertura em aceitar participar da

pesquisa e contribuir para que conseguíssemos ter a maior quantidade possível de informações foi fundamental.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos amigos que fiz ao longo do mestrado. Foi muito bom conhecer, conviver, aprender, sofrer e sorrir com cada um de vocês. A trajetória foi mais leve ao ter pessoas especiais como cada um de vocês. Tenham certeza de que foram essenciais para que eu pudesse concluir as disciplinas e a dissertação.

Obrigado a todos pela contribuição ao longo do mestrado e da minha vida. Saibam que a maior parte desse trabalho pertence a vocês, pois eu nada faria sem tê-los em minha vida.

“Fazei tudo por amor. Assim não há coisas pequenas, tudo é grande. A perseverança nas pequenas coisas, por Amor, é heroísmo.”

São Josemaria Escrivá, Caminho – 816.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar as estruturas de governança adotadas por uma empresa atuante no segmento de produtos orgânicos. Assumindo que uma mesma organização possa adotar diferentes estruturas ao longo de sua atividade operacional, a análise teve como primeiro tópico o mapeamento das principais etapas do ciclo de produção da empresa e as estruturas de governança adotada em cada uma delas. A partir disso, foram verificados os atributos que determinam a estrutura predominante em cada etapa, tendo como base as dimensões da Economia dos Custos de Transação (ECT) – frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Além disso, verificou-se também a presença de formas plurais e, após a confirmação, se sua existência está atrelada aos atributos ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico. Posteriormente, verificou-se também se as estruturas plurais identificadas têm caráter provisório ou são estáveis. Para tal análise, foi realizado um estudo de caso em um produtor orgânico da região do Centro Oeste brasileiro, com vasta experiência no setor e destaque nacional na área orgânica. Os dados foram coletados por meio de entrevista e a resposta de um questionário semiestruturado. Para a análise dos dados coletados, utilizou a análise de conteúdo, especificamente a análise por categorias. Identificou-se como etapas principais da cadeia os insumos, cultivo, colheita, preparação para venda e venda. Sobre as estruturas predominantes, a empresa utiliza a integração total na etapa de insumos até a preparação para venda e a estrutura híbrida para a etapa de vendas. Em relação aos fatores determinantes, a frequência foi elevada em todas as etapas, assim como a incerteza e a especificidade de ativo. Todavia, alguns elementos se destacaram na definição da estrutura. Para as etapas de cultivo e colheita, a incerteza comportamental foi um elemento preponderante. Para a etapa de vendas, o ganho de previsibilidade dada as relações bem estabelecidas com grandes varejistas determinam a escolha da estrutura de governança. Além desses aspectos, há outros fatores além dos definidos pela base teórica. No caso dos insumos, o custo financeiro para gerá-los internamente é inferior ao praticado no mercado, enquanto na etapa de preparação para venda, a criticidade desta e a utilização direta da marca faz com que a preparação seja feita apenas pela empresa. As formas plurais, por sua vez, foram identificadas nas etapas de cultivo, colheita e vendas. Nesses três estágios de produção, destacam-se a ambiguidade e o comportamento estratégico. Para o cultivo e a colheita, há desafios em ampliar o mix (em quantidade e variedade) e a aquisição junto a outros fornecedores permite essa ampliação e gera também o aumento do ganho ao permitir a revenda de produtos. Para a etapa de venda a ambiguidade também se apresenta na dualidade de riscos e benefícios entre vender por meio de lojas próprias (maiores lucro, investimento e risco) e por meio de grandes varejistas (menores lucro, investimento e risco). Ainda assim, para todas essas etapas, o atributo que mais se destacou foi o comportamento estratégico. Sobre a estabilidade das formas plurais, embora possam ocorrer mudanças no futuro, a gestora da empresa em estudo entende o benefício da atual forma de organização e indica sua manutenção. Destaca-se por fim, a utilidade da ECT e dos atributos de Ménard (2013) como complemento para definir as estruturas que garantam a estrutura adequada para empresas que atuem no segmento agrícola orgânico.

Palavras-chave: Economia dos Custos de Transação; Formas Plurais; Estrutura de Governança; Agronegócio; Agricultura Orgânica.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the governance structures adopted by a company operating in the organic products segment. Assuming that the same organization can adopt different structures throughout its operational activity, the analysis had as its first topic the mapping of the main stages of the company's production cycle and the governance structures adopted in each one of them. Then, the attributes that determine the predominant structure at each stage were verified, based on the dimensions of Transaction Cost Economics (TCE) – frequency, uncertainty and asset specificity. Furthermore, the presence of plural forms was also verified and, after confirmation, it was determined whether their existence is linked to the attribute's ambiguity, complexity and strategic behavior. Subsequently, it was also verified whether the identified plural structures are provisional or stable. For this analysis, a case study was carried out in an organic producer in the Brazilian Midwest region, with vast experience in the sector and national prominence in the organic area. Data were collected through interviews and answers to a semi-structured questionnaire. For the analysis of the collected data, content analysis was used, specifically the analysis by categories. Inputs, cultivation, harvesting, preparation for sale and sale were identified as the main stages of the chain. Regarding the predominant structures, the company uses full integration in the input stage until preparation for sale and the hybrid structure for the sales stage. Regarding determining factors, the frequency was high at all stages, as well as uncertainty and asset specificity. However, some elements stood out in the definition of the structure. For the cultivation and harvesting stages, behavioral uncertainty was a preponderant element. For the sales stage, the gain in predictability given the well-established relationships with large retailers determines the choice of governance structure. In addition to these aspects, there are other factors beyond those defined by the theoretical basis. In the case of inputs, the financial cost to generate them internally is lower than that practiced in the market, while in the stage of preparation for sale, the criticality of this and the direct use of the brand means that the preparation is made only by the company. The plural forms, in turn, were identified in the stages of cultivation, harvesting and sales. In these three stages of production, ambiguity and strategic behavior stand out. For cultivation and harvesting, there are challenges in expanding the mix (in quantity and variety), and the acquisition from other suppliers allows this expansion and also generates an increase in earnings by allowing the resale of products. For the sales stage, ambiguity is also present in the duality of risks and benefits between selling through its own stores (greater profit, investment and risk) and through large retailers (lower profit, investment and risk). Still, for all these steps, the attribute that stood out the most was strategic behavior. Regarding the stability of plural forms, although changes may occur in the future, the manager of the company under study understands the benefit of the current form of organization and indicates its maintenance. Finally, the usefulness of ECT and the attributes of Ménard (2013) stands out as a complement to define the structures that ensure the adequate structure for companies operating in the organic agricultural segment.

Keywords: Transaction Cost Economics; Plural Forms; Governance Structures; Agribusiness; Organic Agriculture.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Objetivo: Analisar as estruturas de governança de uma organização produtora de hortaliças orgânicas do Centro-Oeste brasileiro, visando identificar as estruturas adotadas, a utilização de formas plurais e sua estabilidade, além de compreender os fatores que determinam tanto as estruturas predominantes em cada etapa, quanto a presença de formas plurais.

Método: De natureza expressamente qualitativa, realizou-se um estudo de caso, selecionado por conveniência e acessibilidade. Na coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas e aplicação de questionário, não sendo possível realizar observação *in loco* por conta do cenário de pandemia. Os dados foram tratados por análise de conteúdo.

Resultados: As dimensões (frequência, incerteza e especificidade de ativos), bem como os atributos (ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico) puderam explicar tanto a estrutura predominante utilizada, quanto a adoção de formas plurais na empresa estudada.

Originalidade/Relevância: Pelas especificidades da cadeia de produção e pela exigência de certificação dos produtos orgânicos, avaliar a utilização de formas plurais pode dar indícios de redução da assimetria de informações na cadeia de produção orgânica.

Contribuições teóricas/metodológicas: Em que pese o caso estudado se tratar de uma grande empresa, os resultados podem alcançar produtores de menor porte, com vistas a subsidiar a análise da adequabilidade da estrutura adotada, seja para adoção de uma única estrutura ou de formas plurais, bem como da estrutura que deve predominar.

SUMÁRIO

1.	<i>INTRODUÇÃO</i>	14
1.1	Justificativa e problema	16
1.2	Especificidades do segmento de orgânicos	18
2.	<i>REFERENCIAL TEÓRICO</i>	21
2.1	Economia dos Custos de Transação	21
2.1.1	<i>Dimensões</i>	24
2.1.2	<i>Estruturas de governança</i>	25
2.2	Formas plurais de governança	27
3.	<i>ESTUDOS ANTERIORES – ECT, FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA E AGRONEGÓCIO</i>	30
3.1	Estudos internacionais	30
3.2	Estudos nacionais	34
4.	<i>METODOLOGIA</i>	35
4.1	Empresa analisada	39
5.	<i>RESULTADOS</i>	40
5.1	Cadeia produtiva de hortaliças	41
5.1.1	<i>Insumos</i>	41
5.1.2	<i>Cultivo</i>	42
5.1.3	<i>Colheita</i>	43
5.1.4	<i>Preparação para venda</i>	44
5.1.5	<i>Venda</i>	45
5.2	Análise de estruturas	47
5.2.1	<i>Estruturas predominantes</i>	49
5.2.1.1	<i>Insumos</i>	49
5.2.1.2	<i>Cultivo</i>	51
5.2.1.3	<i>Colheita</i>	53
5.2.1.4	<i>Preparação para venda</i>	55
5.2.1.5	<i>Venda</i>	57

5.2.2	<i>Estruturas Plurais</i>	59
5.2.2.1	<i>Insumos</i>	59
5.2.2.2	<i>Cultivo</i>	61
5.2.2.3	<i>Colheita</i>	63
5.2.2.4	<i>Preparação para venda</i>	64
5.2.2.5	<i>Venda</i>	65
5.3	Estabilidade das formas plurais	67
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	73
	Apêndice I - Questionário	82

1. INTRODUÇÃO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) visa compreender a estrutura das organizações, sendo a transação um elemento determinante dessa. Em outras palavras, considera que a estrutura de governança está intimamente ligada às transações realizadas pelas organizações e os custos envolvidos nessas trocas (Williamson, 1985, 2008). Por sua origem interdisciplinar, no âmbito da ECT, diversas temáticas receberam destaque nas pesquisas científicas (Hobbs, 1996; Klein, & Sykuta, 2010; Saeed, Song, & Andersen, 2018). Atualmente, tem-se dado ênfase a: (i) o efeito de elementos comportamentais como colaboração e confiança (Apparao, Garnevska, & Shadbolt, 2019; Minerbo, Flynn, Pereira, & Outlaw, 2018; Shahzad, Ali, Takala, Helo, & Zaefarian, 2018; Um & Kim, 2019; Yuen, Wang, Wong & Zhou, 2018); e (ii) a utilização de formas plurais de estrutura de governança (Raynaud, Schnaider, & Saes, 2019; Schnaider, Ménard, & Saes, 2018).

As pesquisas sobre o efeito de aspectos comportamentais como confiança e colaboração entre as partes envolvidas visam analisar o impacto desses elementos em uma transação e nos custos dessa (*e.g.*, Apparao et al., 2019; Grasser, Majerczyk, Staehle, & Yang, 2018; Minerbo et al., 2018; Shahzad et al., 2018; Um, & Kim, 2018; Yuen et al., 2018). Sobre a utilização de formas plurais de governança, foco do presente trabalho, tem-se a busca pela compreensão sobre as estruturas adotadas pelas organizações que fogem à ideia original de eficiência. De acordo com a ECT, as organizações tendem a utilizar estruturas de governança que se caracterizem como mercado à vista, modelo híbrido ou integração vertical de acordo com a operação que precisam realizar. Logo, a depender da transação e de suas dimensões (frequência, incerteza e especificidade dos ativos), existirá uma estrutura que reduzirá os custos de transação e a tornará eficiente.

Uma estrutura plural tende a contrariar a ideia da eficiência prevista pela utilização de uma única estrutura. Isso porque naquela tem-se uma organização que utiliza duas ou mais estruturas de maneira concomitante, podendo ser mercado à vista e integração total, por exemplo (Raynaud et al., 2019). Esse modelo de governança tem sido encontrado em diversos contextos, e, portanto, recebido bastante destaque de pesquisadores que buscam entender esse fenômeno. Inicialmente concentrada no campo de franquias, a análise de formas plurais vem estendendo seu alcance para diversos outros setores que compartilham de aspectos contingenciais como incerteza e complexidade ambiental, como em Schnaider et al. (2018).

O agronegócio é um desses setores em que se tem aplicado a ECT aliado às formas plurais (Cano, 2016; Foschaches, Saes, & Vacari, 2016; Higashi, Fagundes, Caleman, Sauer, &

Saes, 2017; Leonardo, Bijman, & Slingerland, 2015; Mello, 2008; Mugwagwa, Bijman, & Trienekens, 2019; Schnaider, 2016; Zanella, 2017), sendo as principais motivações decorrentes de sua complexidade e peculiaridade. Com o recorte ainda mais específico, o presente estudo dá ênfase na produção de orgânicos no Centro-Oeste brasileiro.

Entende-se a agricultura orgânica como um sistema produtivo no qual se busca promover a saúde dos solos, ecossistemas e pessoas através da utilização de técnicas e processos alternativos ao uso de insumos com efeitos adversos (International Federation of Organic Agriculture Movements [IFOAM], 2008). Somado ao aspecto social e ambiental, as vendas globais de alimentos e bebidas orgânicas já superaram a marca de 100 bilhões de dólares, patamar atingido pela primeira vez em 2018. Aliado ao volume transacionado, as vendas têm crescido a uma taxa de dois dígitos em diversos mercados ao redor do mundo. Atualmente, a área destinada a produção orgânica supera 70 milhões de hectares e é gerida por quase 2,8 milhões de produtores, o que indica considerável área produtiva seguindo os preceitos orgânicos e sustentando famílias ao redor do mundo (Research Institute of Organic Agriculture [FIBL] & IFOAM, 2020).

No Brasil, o mercado de orgânicos faturou em 2018 R\$ 4 bilhões, resultado 20% maior do que o registrado em 2017. O país é apontado como um dos líderes deste segmento na América Latina. Quando se considera a extensão de terra destinada à agricultura orgânica, o Brasil fica em terceiro lugar na região, depois da Argentina e do Uruguai, e em 12º no mundo (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA], 2019). No Centro-Oeste, uma das principais regiões responsáveis pela produção agrícola do país, há mais de 100.000 hectares dedicados à produção orgânica (OrganicsNet, 2015). Em relação aos produtores, há mais de 6.800 certificados na região (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2017).

Além dos números gerais, ao pensar nos valores referentes à produção, tem-se que o retorno de produtores orgânicos é 33% acima dos produtores convencionais e a contribuição adicional, na renda anual de quem atua na cadeia, atinge em média US\$ 2.000 a mais de quem atua na cadeia apenas com produtos convencionais. Com esses números, o segmento orgânico tem atraído atenção. Multinacionais de alimentos e agronegócios no mundo estão fazendo pesquisas e estudando o segmento e, nos mercados no exterior, buscado adquirir marcas existentes (Liu, 2017).

Apesar das dimensões atuais do mercado e do crescimento da produção e da demanda por produtos orgânicos, há desafios às organizações / aos produtores para que consigam produzir e comercializar seus produtos de maneira sustentável ambiental e economicamente. Nesse contexto e considerando as características inerentes a produção de orgânicos (ver Seção

1.2), espera-se que as relações entre os agentes ligados à cadeia produtiva desses produtos sejam diferentes do mercado à vista, ou seja, apresentem grau de coordenação, a fim de reduzir custos de transação.

É nesse âmbito que, em termos teóricos, sob a luz da ECT (Williamson, 1985), a análise das formas de governança adotadas na produção orgânica ganha relevância. Pelas especificidades da cadeia de produção e pela exigência de certificação dos insumos e produtos, observa-se elevado custo de informação no segmento, demandando estruturas de governança que lidem de maneira eficiente com esses custos. (Baecke, Rogiers, De Cock, & Van Huylenbroeck, 2002; Weesen, 2006; Zorn, 2008).

Contudo, isso abre margem também para a utilização de formas plurais. Isso porque, conforme Zanella (2017), apesar de uma possível perda de eficiência, um dos ganhos da adoção de formas plurais de governança seria a redução da assimetria de informações na cadeia de produção. Ainda de acordo com a autora, outro ponto relevante é que, além de poder atuar na redução da assimetria, formas plurais podem ser utilizadas para aproveitar vantagens geradas por oportunidades momentâneas ou demandas específicas.

Alinhando esses dois aspectos, isto é, a provável adoção de estruturas coordenadas que tenham como objetivo reduzir custos de transação e a possibilidade de adotar formas plurais para lidar com o ambiente incerto e/ou aproveitar eventuais vantagens, no presente estudo buscou-se compreender a estrutura de governança adotada de uma organização produtora de orgânicos do Centro-Oeste brasileiro, visando identificar também os fatores que a determinam. Presumindo também que as etapas do ciclo produtivo podem enfrentar diferentes cenários, a análise foi feita a partir de cada uma das etapas principais de um estudo de caso selecionado. Assim, a pesquisa tem natureza qualitativa, com vistas a explorar e aprofundar o conhecimento sobre o caso em questão.

1.1 Justificativa e problema

Dentre as principais contribuições da ECT para análise das organizações, tem-se que esta teoria: oferece uma metodologia para a comparação microanalítica entre estruturas alternativas de governança; condições e dispositivos para controle das transações; e aplicações entre e dentro das empresas (Almeida, 2018; Gibbons, 2010). Esses aspectos reforçam sua posição como teoria de base para a análise de questões sobre a estrutura de governança das organizações.

Enquanto outras teorias veem o ser humano como [completamente] racional, a ECT considera a racionalidade limitada. Além disso, pressupõe que o homem é capaz de desempenhar comportamentos oportunistas em suas relações, aproveitando-se de assimetrias de informação (Williamson, 1989). Essa condição influencia nas transações realizadas e adquire mais relevância quando ocorre uma ou mais das três dimensões mencionadas pela teoria: incerteza, frequência alta de transação e especificidade dos ativos. Conforme aumenta o nível dessas dimensões, maiores serão os custos para operacionalizar a transação, surgindo conseqüentemente a necessidade de adotar uma estrutura de governança mais coordenada, garantindo maior controle sobre a troca.

As atividades agrícolas possuem diversas características atreladas a essas dimensões. Um dos elementos que trazem incerteza, por exemplo, é a perecibilidade dos produtos, que demandam grande agilidade e coordenação na manipulação, armazenamento e distribuição destes itens. Além disso, boa parte das atividades desempenhadas no setor agrícola demandam tempo, insumos e investimentos em ativos com alta especificidade, o que aumenta o risco da operação (Behzadi, O'Sullivan, Olsen, & Zhang, 2018; Zylbersztajn, 1995).

Portanto, em um ambiente dinâmico como o do agronegócio, diversas estruturas podem ser adotadas pelas organizações para obter eficiência e competitividade. Oliveira (2017) identificou que a especificidade dos ativos e a incerteza influenciam na subcontratação da colheita mecanizada na agroindústria do café brasileiro. Em outro contexto, Jordaan & Kirsten (2019) propõem, por exemplo, uma abordagem em que haja a integração na cadeia de produção, mas não completa, como forma de lidar com os custos das transações. A proposta é que se incentive a participação na coordenação das atividades, com maior envolvimento das partes, a fim de reduzir ruídos ao longo da cadeia, aumentar a cooperação entre os atores e a distribuição de custos e de resultados.

Embora possam ser eficientes em determinado contexto, a subcontratação ou a adoção de uma estrutura mais coordenada pode não ser o suficiente para outras situações, existindo abertura para outros arranjos. Sendo assim, este trabalho busca (i) compreender a estrutura de governança adotada em produtores orgânicos e os fatores que as determinam, utilizando as dimensões da ECT (frequência, incerteza e especificidade de ativos) propostas por Williamson (1985).

Outro aspecto demonstrado é que, além da existência de diversas formas de organização entre mercados e empresas, uma mesma organização pode adotar diferentes estruturas ao longo de sua cadeia produtiva (Zanella, 2017), visando tornar sua operação mais eficiente. Sendo

assim e em um contexto em que o mercado ainda está amadurecendo, este trabalho pretende (ii) compreender as estruturas adotadas ao longo da cadeia produtiva orgânica.

Mesmo com inúmeras possibilidades de estruturas a serem adotadas, as formas plurais se apresentam como alternativas. Segundo Mugwagwa *et al.* (2019), as estruturas plurais são uma forma de enfrentamento diante de um ambiente complexo, com grande incerteza e/ou pela busca por oportunidades. Zanella (2017) identificou que a utilização de formas plurais decorre principalmente de oportunidades. Para Mizumoto (2004), a assimetria de informações é uma das razões que levam as firmas a manterem arranjos institucionais simultâneos como estratégia de distribuição e escolha de seus canais.

Por ser um elemento relativamente recente na literatura sobre estruturas de governança, Ménard (2013) dedica especial atenção às formas plurais, ressaltando a necessidade de estudos sobre essas. Por sua vez, a especificidade do segmento de orgânicos adiciona potencial à presente pesquisa, contribuindo para o entendimento dos desafios característicos desse, especialmente naquilo que se diferencia da agricultura tradicional. Nesse sentido, na presente pesquisa questiona-se (iii) a utilização de formas plurais na produção de orgânicos ao longo do ciclo produtivo e os fatores que a influenciam, baseando-se nos atributos definidos por Ménard (2013), a saber: complexidade, comportamento estratégico e ambiguidade.

Outro ponto que recebe atenção é a transitoriedade das formas plurais. Considerando que possa existir uma estrutura eficiente, a adoção de duas ou mais formas poderia provocar uma perda de eficiência. Logo, a organização poderia utilizar formas simultâneas, mas, com o tempo, adotaria apenas uma estrutura. Ao mesmo tempo, argumenta-se que a forma plural pode ser a estrutura que garanta maior retorno, apresentando então estabilidade. Sendo assim, será analisado se (iv) as estruturas plurais possuem caráter estável ou transitório. E, para aprofundamento na análise, realizou-se um estudo de caso junto a um grande produtor de itens orgânicos localizado na região Centro-Oeste.

1.2 Especificidades do segmento de orgânicos

No período entre a I e II Guerra Mundial, mesmo com o avanço tecnológico e maior utilização de produtos químicos, como fertilizantes e pesticidas, a agricultura enfrentou uma crise devido a degradação do solo, má qualidade dos alimentos e queda na produção, além dos efeitos negativos sobre a vida das pessoas envolvidas nessa atividade. Tendo surgido neste período, a produção orgânica passa a ser vista como uma alternativa para a agricultura tradicional a partir da década de 1970, quando atraiu interesse mais amplo da sociedade, dos

formuladores de políticas e de produtores (Lima, Galiza, Valadares, & Alves, 2020; Santos et al., 2012; Vogt, 2007).

De acordo com Fonseca (2009), a década de 1970 também marcou o início da produção orgânica no Brasil, sendo deste período o desenvolvimento das primeiras práticas relacionadas a esse segmento. A partir de então a atividade foi se desenvolvendo em paralelo a busca por reconhecimento por parte dos atores envolvidos. Um marco foi a regulamentação da atividade, por meio da publicação da Lei 10.831/2003, que estabeleceu sua definição, finalidade e as condições obrigatórias para produção e comercialização em território nacional (Lei nº 10.831, 2003). Isso, aliado com o aumento da demanda, permitiu o desenvolvimento do segmento a partir do estabelecimento de padrões e da necessidade da certificação para reconhecimento de um item como orgânico.

Prova do crescimento é a quantidade de produtores orgânicos no país. De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, 90.498 produtores indicaram que realizavam agricultura orgânica, mas apenas 5.106 possuíam certificação. Pouco mais de uma década depois, a quantidade de produtores orgânicos certificados saltou para 64.690. Considerando que há uma série de obrigações e custos para a obtenção da certificação, esse número reforça o crescimento do segmento, que em 2017 teve o número de produtores certificados crescendo mais de 10 vezes. Ainda sobre os produtores, a maior parte se dedica a agricultura orgânica de maneira isolada ou em conjunto com a pecuária orgânica, tendo sido identificados no levantamento, respectivamente, 36.689 e 10.389 estabelecimentos dedicados. Isso indica que, em um universo de mais de 64 mil produtores, mais de 70% atuam com agricultura (IBGE, 2017).

De acordo com dados do IBGE (2017), a região do Centro Oeste, como citado, possui 6.826 produtores orgânicos certificados, possuindo a menor quantidade comparada com as demais regiões brasileiras. Contudo, a quantidade absoluta se torna menos relevante ao considerar, por exemplo, que a região possui a segunda menor quantidade de produtores em números gerais, mas grande representatividade em volume de itens transacionados. Possui também a maior área dedicada a estabelecimentos agropecuários, tendo essa mais de 112 milhões de hectares. Isso também se repete para a produção orgânica, com produtores regionais de destaque nacional. Sendo assim, dada a riqueza da região e sua capacidade produtiva, essa ganha relevância quando se analisa o agronegócio no Brasil.

Apesar do crescimento da produção, da demanda e da quantidade de produtores certificados, esses representam menos de 2% dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Isso ocorre porque o segmento enfrenta diversos desafios. Um dos fatores é a migração da agricultura tradicional para a orgânica, que pode envolver o abandono de culturas que não

possuem mercados orgânicos para evitar complicações na certificação. Somado a isso, os níveis de produtividade podem declinar e as melhorias de capital podem impactar pouco na produção orgânica devido a restrições rotacionais, remoção manual de ervas daninhas e culturas de cobertura etc. (Damiani, 2003; Gadzikwa, Lyne & Hendriks, 2006; Nicoleti, 2007).

Esse último ponto está ligado a necessidade de substituição de métodos tradicionais (*e.g.* uso de inseticidas e fertilizantes sintéticos) utilizados para lidar com incertezas relativas ao negócio, mas que não se encaixam nas características da produção orgânica, demandando outras técnicas como a diversificação de culturas, melhoria do solo com adições de compostos e adubos verdes e práticas de conservação do solo e da água (Mazzoleni, & Nogueira, 2006; Reganold, & Wachter, 2016). Embora sustentáveis, essas técnicas podem ser mais complexas do que as utilizadas na agricultura tradicional, representando maiores custos para gerenciamento de pragas ou variações climáticas.

Gadzikwa et al. (2006) identificaram também que a incerteza em relação aos preços, falta de insumos acessíveis, transporte e infraestrutura, bem como problemas na comunicação, que podem influenciar negativamente a produção orgânica. Aliado a isso, o baixo número de produtores, em comparação com a produção tradicional, dificulta o desenvolvimento da cadeia de suprimentos e, sem uma cadeia, menos produtores querem se dedicar aos produtos orgânicos.

Ademais, devido a sua origem recente, o acesso a informações sobre a produção e técnicas que podem ser utilizadas é mais escasso quando comparado ao conteúdo disponível sobre a produção tradicional (Baecke et al., 2002). Além da dificuldade referente a acessar informações para desenvolver a produção orgânica, há também os custos relacionados ao fornecimento de informações para o mercado. Isso ocorre porque, segundo Weesen (2006) e Zorn (2008), o monitoramento do processo de produção é bastante trabalhoso e caro, já que é necessário assegurar ao consumidor que todas as etapas seguiram os procedimentos corretos.

É nesse contexto que se insere a certificação dos insumos como um elemento importante para a governança no sistema de produção orgânica, uma vez que padroniza e facilita a comunicação entre os agentes responsáveis pelo processo de produção e o seu consumidor. Com a certificação, é garantida a qualidade dos produtos, o que transmite segurança em relação ao processo produtivo e sua autenticidade (Rezende & Farina, 2001). Em outras palavras, a certificação promove a transparência dos atributos intrínsecos relevantes do produto para o consumidor, que busca qualidade superior ao convencional (Silva César, Batalha & Pimenta, 2008).

Cunha, Saes & Mainville (2013) citam mais alguns aspectos que asseguram a complexidade da produção orgânica, destacando-se a especificidade: (i) temporal – devido a

sua perecibilidade, os produtores orgânicos podem ter perdas significativas se houver demora na entrega (Farina & Machado, 2000); (ii) de marca – devido à necessidade de certificação para comercialização desses produtos, é demandado um investimento para que (a certificação) ocorra, o qual será perdido caso não haja a transação; e (iii) de ativos humanos – esse tipo de produção e a consecutiva relação com os agentes exigem um conhecimento humano específico dadas suas peculiaridades. Carvalho (2019) destaca também a sazonalidade que tem maior peso na produção orgânica do que na tradicional.

Esses aspectos tornam mais complexa a produção orgânica, sujeita a influência de fatores ambientais, mas com menos artifícios do que o agronegócio tradicional. Com isso, surge a demanda pela adoção de uma estrutura de governança que permita às organizações lidarem com o ambiente no qual estão inseridas, mantendo a competitividade junto ao mercado. Para Santos (2008), em uma análise sobre a cadeia de frutas orgânicas certificadas, a especificidade relacionada à estrutura dessas organizações exige que a comercialização seja feita por meio de canais adequados, ou seja, que permitam compensar os custos dessa atividade. Para isso, a existência de contratos, por exemplo, seria um importante elemento que contribuiria para o desenvolvimento da cadeia. Nandi, Gowdru & Bokelmann (2017) apresentam outra perspectiva, na qual o custo para gerenciar os arranjos contratuais e os requisitos do comprador podem ser impeditivos para um único pequeno agricultor orgânico, influenciando então na sua entrada ou não em uma cadeia de suprimentos coordenada.

Sendo assim, as organizações inseridas no segmento orgânico podem adotar diferentes formas organizacionais, dado suas especificidades. E, uma das principais teorias utilizadas para análise da eficiência das estruturas de governança é a Economia dos Custos de Transação, por meio de seus pressupostos comportamentais e dimensões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Economia dos Custos de Transação

A ECT é uma teoria que visa compreender a complexa estrutura das organizações por meio de uma análise interdisciplinar e, para isso, trata a transação como um elemento fundamental para a determinação da estrutura de uma organização. De acordo com a ECT, à medida em que operações ou tarefas precisam ser realizadas, as organizações escolherão a forma que reduza seus custos de transação. Logo, a estrutura de governança está ligada às transações realizadas pela entidade e os custos envolvidos (Williamson, 1985, 2008).

De acordo com Shah (2007), na ECT a transação representa uma troca, seja de dinheiro, bens ou serviços, entre dois indivíduos. Uma troca significa 'dar' e 'receber' coisas que têm valores equivalentes. As trocas não se limitam apenas àquelas realizadas entre os indivíduos, ocorrendo também, no contexto organizacional, entre organizações ou internamente. Contudo, para que essas operações ocorram, há custos envolvidos, tais como os de planejar, realizar adaptações ou ponderá-las e de monitoramento, possibilitando assim a existência desses custos tanto antes da operação ser concretizada quanto durante ou após (Williamson, 1985).

Assumindo então que cada transação gerará custos para as partes, o objetivo das organizações passa a ser reduzi-los, buscando eficiência. Esses custos, embora possam ser mapeados em relação aos tipos possíveis ou mais prováveis, mudam de acordo com a configuração da operação e a estrutura das empresas envolvidas (Shah, 2007). Sobre essa última, a definição da estrutura a ser assumida (*i.e.* da governança da empresa) pode influenciar os custos, mas também pode representar um determinante de seu valor, proporcionando ganhos de eficiência, capacidade adaptativa, redução das incertezas e da assimetria de informações (Rindfleish & Heide, 1997).

Williamson (1989), ao considerar o custo relacionado à transação, afirma que uma alternativa para minimizá-lo seria a cooperação entre os envolvidos na transação, possibilitando uma operação harmoniosa e mais eficiente. Isso porque com o comprometimento das partes envolvidas na busca por encontrar uma solução que maximizasse o benefício para todos, os custos de planejamento e de monitoramento seriam reduzidos, por exemplo. Todavia, o autor insere um questionamento a respeito dessa cooperação: seria possível prever por completo se esse comportamento ocorreria sempre e, ainda, que estaria focado na maximização do benefício das partes ao invés do indivíduo?

Essa questão é pertinente, em especial, devido à época em que foi feita inicialmente. Imperava na economia a visão do homem como um ser racional e com completa capacidade de previsão, podendo assim tomar as melhores decisões sempre (Williamson, 1989). Ogaki & Tanaka (2017) afirmam que a visão do homem econômico era a de um ser capaz de executar etapas ilimitadas de raciocínio, sem qualquer preocupação ou limitação de tempo ou esforço. Contudo, baseado nas ideias de Simon, Williamson questionou este estereótipo que prevalecia até então. Ao invés do homem econômico, tinha-se então dois pressupostos comportamentais emergentes: a ideia do homem racional, mas de maneira limitada, e a possibilidade de ele ter comportamentos oportunistas (Williamson, 1989).

Para Simon (1990), a racionalidade limitada é utilizada para designar uma escolha racional, mas que considere as limitações cognitivas do decisor, sendo essas relacionadas com

o conhecimento e a capacidade de processar as informações. Dada a racionalidade limitada, os indivíduos passam a ser vistos, no âmbito da ECT, com limitações que podem gerar efeitos nas transações realizadas entre si ou em nome de organizações. Um exemplo é o fato de que provavelmente haverá pontos descobertos nos contratos e/ou acordos definidos, dada a incapacidade e a falta de recursos para prever todos os possíveis cenários. Esse contexto traz riscos para a operação, uma vez que aspectos relevantes dessa possam passar despercebidos e gerar prejuízos para uma ou ambas as partes. Todavia, outro fator relevante é a abertura para que uma das partes explore essas limitações, por meio de um comportamento oportunista.

O oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo. Ou seja, é a busca de uma das partes por garantir ou aumentar seu resultado (ou diminuir prejuízos) por meio do aproveitamento de brechas ou oportunidades que gerem um prejuízo à outra parte (Jap & Anderson 2003). De acordo com Lui, Wong & Liu (2009), a ECT compreende o efeito negativo relacionado ao comportamento oportunista.

Quanto maior o oportunismo, mais prejudicada fica a relação e a cooperação entre as partes, prejudicando também o desenvolvimento de vantagens competitivas e a maximização de resultado para todos os envolvidos. Ainda de acordo com os Lui, Wong & Liu (2009), esse comportamento pode se dar por meio da violação do contrato, retenção ou distorção das informações ou pela fuga de obrigações.

Os pressupostos comportamentais podem então influenciar uma transação e torná-la mais complexa. Enquanto a cooperação entre as partes poderia reduzir os custos de transação, a limitação em relação a compreensão racional de todos os aspectos relacionados à operação e as dúvidas relacionadas às intenções e possíveis comportamentos oportunistas de uma das partes, poderiam elevar esses custos.

Explorando as possibilidades a partir dos pressupostos comportamentais, mesmo com a possibilidade de não compreender todos os aspectos de uma operação e do comportamento oportunista, uma troca entre partes pode não resultar necessariamente em elevados custos de transação ou ser realizada no próprio mercado devido a sua trivialidade, por exemplo. Não basta então a existência apenas dos pressupostos para que os custos relacionados a uma transação sejam relevantes a ponto de demandarem estruturas mais elaboradas, fazendo-se necessário outros aspectos.

É então que, em conjunto com os pressupostos comportamentais que influenciam a forma como ocorrerão as transações e o comportamento dos atores envolvidos, Williamson (1989) define três dimensões para a geração e análise dos custos de transação, a saber: a

frequência com que os ativos são transacionados; o grau e o tipo de incerteza ao qual estão sujeitos; e a condição de especificidade do ativo.

2.1.1 Dimensões

Para Williamson (1979), uma troca em andamento ou com consequências duradouras podem implicar em diversos transtornos aos atores envolvidos. Isso porque operações que ocorrem com regularidade, ou que terão efeito duradouro, demandam maior atenção, planejamento e demais atividades para que ocorra conforme o previsto. A importância dessa troca pode aumentar a probabilidade e o impacto de comportamentos oportunistas. Com isso, quanto maior a frequência de uma operação, maiores poderão ser os custos de transação envolvidos nessa operação (Alexander, 2001).

A segunda dimensão é a incerteza, decorrente da racionalidade limitada, que impede o desenvolvimento de estratégias detalhadas para todos os possíveis cenários, e do oportunismo, que amplia as possibilidades de ações que podem influenciar uma transação (Williamson, 1985; Weber & Mayer, 2014. Para Alexander (2001), a mitigação de riscos pode ser fonte de ganho mútuo, mas isso não descarta a possibilidade de comportamento oportunista, especialmente ao considerar que a incerteza se dá a partir de fatos anteriores ou posteriores ao início da transação (Williamson, 1985).

Explorando o conceito de incerteza, Rindfleisch & Heide (1997) destacam dois tipos: ambiental e comportamental. Complementando esta lista, Li, Guo, Bijman & Heerink (2018) acrescentam, ao setor do agronegócio, a incerteza de produção. A incerteza ambiental refere-se às mudanças ocorridas nas circunstâncias em torno da operação, quando as contingências são imprevisíveis, e, portanto, dificultam o mapeamento antes da transação (Noordewier, John & Nevin 1990; Li, Guo, Bijman & Heerink, 2018). A incerteza comportamental está relacionada a dificuldade de monitorar o desempenho dos atores envolvidos, possibilitando comportamentos oportunistas de uma das partes (Williamson, 1985). O terceiro tipo é a incerteza de produção, relacionada à incapacidade de prever com precisão a qualidade da produção e a quantidade produzida, decorrendo de fatores como clima, praga, doenças etc. (Moschini & Hennessy, 2001).

Além de frequência e de incerteza, tem-se a especificidade do ativo como terceira dimensão, que, de acordo com Williamson (1989), está relacionada ao grau de interdependência do ativo transacionado – ou seja, até que ponto o ativo pode ou não ser replantado para usos alternativos, ou por usuários alternativos, sem que seja sacrificado seu valor. Klein (2010)

afirma que os ativos específicos são aqueles que possuem um valor significativamente mais alto dentro de um relacionamento de transação específico, do que fora desse. Devido ao alto valor dentro da relação, para que o investimento ou a transação ocorra, tem-se mais custos de transação envolvidos do que para ativos sem especificidades.

De acordo com Williamson (1989), a especificidade pode surgir devido a alguns fatores, que são: (i) especificidade do local, ou seja, a necessidade de que o ativo esteja em determinada região para que reduza custos em inventário e transporte; (ii) especificidade de ativos físicos, como maquinários especializados na produção de determinado componente; (iii) especificidade de ativos humanos, de modo a demandar mão de obra qualificada para operar o ativo ou extrair o máximo valor dele; (iv) ativos dedicados, sendo, neste caso, bens gerados exclusivamente para um cliente ou para atender uma demanda específica; e (v) a marca da organização, que envolve a imagem desta e encontra relevância no contexto de franquias, por exemplo.

Considerando a presença dos pressupostos comportamentais, Williamson (2007) afirma que a transação deve ser analisada por meio das três dimensões citadas. A partir dessa análise, que visa compreender a presença e intensidade das dimensões, é possível compreender a forma como as entidades organizarão uma transação, ou seja, a estrutura de governança utilizada. A compreensão das estruturas e dos diversos arranjos organizacionais possíveis, a partir das características básicas das transações, é um dos pilares da ECT. Tais arranjos incluem a organização interna das firmas, os determinantes das fronteiras entre firmas e mercados e as propriedades dos contratos entre compradores e vendedores de bens e serviços (Shah, 2007).

2.1.2 Estruturas de governança

A busca por uma estrutura de governança se pauta no efeito em conjunto das dimensões sobre a transação. Em busca de eficiência e conforme variam os níveis de especificidade do ativo, grau de incerteza ou frequência, as organizações tendem a adotar formas diferentes (*i.e.*, estruturas organizacionais diferentes). Logo, a análise dos custos de transação envolve uma comparação entre os custos de planejamento, adaptação, monitoramento e conclusão de tarefas entre as alternativas de estrutura de governança possível (Williamson, 1989). Para compreender essas afirmações, é válido vislumbrar suas aplicações.

Em modelos econômicos de equilíbrio geral, as transações geralmente são abordadas como envolvendo apenas mercadorias discretas e bem definidas ou promessas de entregas futuras. No primeiro caso, ter-se-ia então negociações realizadas no mercado à vista, enquanto o segundo tipo seria realizado no mercado de futuros. Essas duas estruturas seriam semelhantes,

distinguindo-se apenas pela entrega do bem, tendo o mercado como o mecanismo para garantir a eficiência da operação (Argyres, 2010). Contudo, extrapolando essas características de mercadorias, ou seja, considerando a existência de mercadorias que sobressaem as características do modelo de equilíbrio geral, tem-se outros modelos de organização, tais como a integração vertical.

Em outras palavras, a transação pode ser organizada sob um espectro de estruturas de governança, que pode variar de mercados à vista puros e anônimos, até a integração total da operação. No primeiro extremo, tem-se uma estrutura semelhante à do modelo de mercado equilibrado, em que se assume o mecanismo de preços como eficiente. Nesse caso, as organizações vão até o mercado em busca do produto e as transações ocorrem de maneira independente entre si. Contudo, conforme as dimensões das transações se intensificam, seja na frequência, especificidade ou incerteza, novas estruturas são demandadas para que se alcance a eficiência e os menores custos de transação (Shah, 2007).

O outro extremo é a integração total, em que a organização assume o controle total sobre a operação. Todavia, diferentes configurações das dimensões sobre uma transação, superiores aquelas em que o mercado é suficiente, mas inferiores a necessidade de controlar por completo a operação, demandam outras possíveis estruturas. Nos formatos intermediários, híbridos, entre o mercado à vista e a integração total, o objetivo é alcançar algum nível de coordenação e proteção, mas mantendo também uma estrutura com custos de monitoramento e controle menores do que a integração total, além de visar manter os fortes incentivos das relações de mercado. Nesse formato, demanda-se um nível mínimo de monitoramento para reduzir os riscos de comportamento oportunista e condução livre (Klein, 2010; Ménard, 2010).

Embora haja vasta literatura a respeito das diversas formas que uma organização possa assumir, desde mercado à vista, alianças estratégicas que envolvam vários parceiros e redes de empresas fortemente coordenadas, ainda é válida a discussão sobre as diferentes possibilidades. Raynaud et al. (2019), por exemplo, cita a utilização de contratos relacionais, contratos formais, *joint ventures* e alianças, os quais demonstram a riqueza de arranjos que podem ser elaborados e a infinidade de possibilidades que podem assumir, de acordo com o posicionamento das organizações e as características da transação (Ménard, 2010).

Todavia, além das inúmeras possibilidades de estruturas de governança adotadas para a realização de uma transação com o intuito de minimizar seus custos, outra forma de organizá-las vem recebendo atenção e levantando questionamentos, que é a utilização em paralelo de duas ou mais dessas estruturas para coordenar uma mesma operação. Ou seja, mesmo com

diversos arranjos possíveis, algumas empresas adotam estruturas de governança de maneira concomitante para realizarem uma operação.

2.2 Formas plurais de governança

As dimensões da ECT podem variar em intensidade e ocorrência, sendo possível inúmeras combinações de incerteza, frequência e especificidade (Ménard, 2010). Essa variação pode gerar, conseqüentemente, diversos formatos (estruturas) de governança a serem assumidos pelas organizações. Diferenças de estrutura podem ser percebidas, por exemplo, dentro de um mesmo setor, quando uma entidade adota como estrutura venda por meio de unidades próprias e outra o faz por meio de unidades franqueadas. Essa diferença pode ocorrer também internamente.

Uma organização, que adquire insumos via contratos de longo prazo com fornecedores, pode realizar a venda ao consumidor final por meio de unidades próprias. Ou seja, essa organização adquire insumos por meio de estruturas híbridas e vende seu produto por meio de uma estrutura integrada. Oliveira & Zylbersztajn (2017) identificaram no sistema agroindustrial cafeeiro do Brasil, três estruturas predominantes em relação à mecanização dos serviços de colheita, quais sejam: a integração total, a terceirização e uma estrutura mista dentre as opções anteriores. Salazar & Gorriz (2011) e Saes, Schnaider, & Souza (2014) são outros exemplos de estudos que tratam da temática, com destaque para os achados que indicam a utilização de um tipo de estrutura principal para produção e outro para comercialização.

Com isso, não se deve generalizar os custos de transação e, conseqüentemente, a estrutura ideal, seja para empresa ou setor. Mesmo que se possa esperar uma estrutura como aquela que, em tese, pode gerar maior eficiência às organizações e conseqüentemente se tornar a mais frequente em um segmento, é necessária a análise das operações realizadas pela organização para a compreensão daquilo que interfere na definição da estrutura que traga mais eficiência ao negócio.

Em alguns ambientes, as dimensões da ECT têm poder explicativo para a compreensão sobre a estrutura ótima. Segundo Ménard (2013), há situações em que uma transação (ou principalmente um conjunto de transações) torna-se tão complexa que gera incertezas a respeito do modo mais eficiente da organização se estruturar. Com isso, passa a não ser suficiente apenas analisar a especificidade dos ativos, mas também a capacidade de conseguir monitorar a transação (ou transações) em questão. Em meio ao ambiente complexo, algumas organizações

optam então por adotar mais de uma estrutura simultaneamente, ou seja, formas plurais de governança.

Krzeminska, Hoetker & Mellewigt (2013) definem o conceito de formas plurais como uma forma de governança, em que diferentes modos de governança – como fazer, comprar e aliar – são combinados de maneira sistemática. Para Raynaud et al. (2019), a adoção desse formato ocorre por não existir uma solução única que apresente desempenho superior ao demais arranjos possíveis, e, sim um conjunto de soluções que, unidas, organizam este tipo de transação.

Cano (2016) e Ménard (2013) afirmam que, até então, essas estruturas não recebiam destaque nas pesquisas, mesmo que já estivessem presentes na literatura. Um dos primeiros trabalhos a tangenciar o assunto foi a pesquisa de Monteverde & Teece (1982), na qual os autores se depararam com a utilização de mais de uma estrutura ao mesmo tempo em organizações da indústria automobilística. Bradach & Eccles (1989), posteriormente, foram responsáveis por um dos primeiros estudos mais detalhados a respeito da temática.

Bradach & Eccles (1989), em contraste com abordagens da ECT que previam a escolha entre mercado e a integração total como mutuamente exclusivos, argumentaram que essas estruturas, além de concorrentes, podem ser combinadas. Sendo assim, na forma plural, uma organização opera simultaneamente mecanismos de controle distintos para a mesma função. Inicialmente, a atenção deles foi direcionada às franquias, sabendo-se, entretanto, que formas plurais não se limitam a essas e podem ocorrer também em etapas como a aquisição de produtos e na sua distribuição (Raynaud et al., 2019).

De acordo com Bradach & Eccles (1989), para entender a forma plural, a análise deve extrapolar as transações individuais e focar no exame da dinâmica de estruturas inteiras. Isso porque o contexto transacional afeta o controle que pode ser exercido sobre transações individuais. Sendo assim, além da análise das dimensões relacionadas à transação, há outros elementos que influenciam a escolha da estrutura ou estruturas de governança a serem adotadas por uma organização.

Dentre os diversos questionamentos relacionados a esse tipo de estrutura, como a própria confirmação de sua existência, surgiram também questionamentos a respeito de sua transitoriedade. Para uma das correntes de pesquisa, estruturas plurais eram transitórias, ou seja, existiriam por um tempo até que um arranjo único fosse estabelecido; para outros pesquisadores, estruturas plurais poderiam se manter ao longo do tempo (Raynaud et al., 2019). No setor agrícola, citam-se como exemplo as pesquisas de Zylbersztajn & Nogueira (2002) e Feltre & Paulillo (2015).

Ainda sobre a compreensão das formas plurais, além de tratar sua persistência, é preciso avaliar os atributos que influenciam sua existência. A respeito desta questão, Bradach & Eccles (1989) definem três principais elementos determinantes, a saber: preço, autoridade e confiança. Parmigiani (2007), mais recentemente, defende uma abordagem multiteórica para identificar os atributos que contribuem para a utilização de estruturas plurais, a saber: a ECT, a economia neoclássica e a literatura da capacidade. Ménard (2013), por sua vez, identificou três atributos como os principais determinantes da adoção de formas plurais, quais sejam: ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico – sendo esses adotados no presente estudo.

A ambiguidade se refere a dificuldade em se definir qual a estrutura mais adequada de organização para se obter os benefícios esperados da coordenação de ativos específicos. Um contexto ambíguo é aquele em que o ganho marginal entre a adoção de uma estrutura vertical ou terceirização coordenada, por exemplo, é quase impossível de ser avaliado. Quanto mais forte a presença deste atributo, maior será a tendência à adoção de formas plurais (Ménard, 2014).

Além da possibilidade de ambiguidade, há também situações em que uma operação apresenta nível de complexidade tão alto que são geradas incertezas sobre a estrutura mais eficiente a ser adotada. Ou seja, o monitoramento de uma transação, ou conjunto dessas, representa elevado nível de incerteza já que a escolha de uma única forma de organização pode envolver altos custos de transação para ser revertido. Sendo assim, quanto maior o nível de complexidade, maior a tendência para a adoção de formas plurais. Um exemplo é uma empresa que precisa investir em uma tecnologia e tem duas opções com custos semelhantes, mas bastante distintas entre si – nesse caso, no momento da decisão, não seria possível prever qual arranjo trará mais benefícios, além de exigirem estruturas diferentes de controle, uma mais centralizada e a outra sendo o oposto disso, por exemplo. Para tanto, a organização poderia ser incentivada a adotar ambas as estruturas simultaneamente (Ménard, 2014).

O último atributo que influencia na adoção de formas plurais é o comportamento estratégico, referente a orientação da organização para obter benefícios, enquanto confrontada com problemas de controle sobre as partes de uma transação. Nesse caso, a entidade utiliza uma estrutura plural para aumentar sua capacidade de colher os benefícios de uma operação ou para facilitar o controle e monitoramento desta. Um exemplo é uma organização que adota como estrutura tanto a utilização de lojas próprias, quanto o franqueamento de unidades para minimizar a possibilidade de oportunismo dos agentes envolvidos e para facilitar o controle sobre a renda (Ménard, 2014).

Esses três atributos, por combinação ou individualmente, podem influenciar a adoção de formas plurais por parte de uma organização para uma transação ou conjunto dessas. Ménard, Saes, Silva, & Raynaud (2014) confirmam tal entendimento, ao apresentarem 27 estudos de casos em organizações envolvidas no agronegócio. Seus achados apontam poder explicativo, em especial, da ambiguidade, que se destacou como o atributo mais presente em organizações que adotam formas plurais.

3. ESTUDOS ANTERIORES – ECT, FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA E AGRONEGÓCIO

3.1 Estudos internacionais

A ECT ganhou força como teoria de base para análise de estruturas de governança de organizações por diversos setores, tendo o agronegócio recebido bastante atenção. Em um dos primeiros estudos identificados na literatura internacional, Frank & Henderson (1992) abordam a questão da coordenação vertical no agronegócio como uma possibilidade de estrutura. Ao invés de focar na dicotomia mercado-integração vertical, os autores abordam a ideia da coordenação como um mecanismo utilizado para alcançar a eficiência referente aos custos de uma transação, sendo inclusive uma prática recorrente na indústria de alimentos. Isso reforça a ideia das inúmeras possibilidades de estruturas que podem ser adotadas pelos atores em uma operação.

Quase uma década depois, Masten (2000) aponta que as transações agrícolas fornecem uma área rica e praticamente inexplorada para aplicação e refinamento da economia dos custos de transação. Nesse sentido, Steier (2004) fez uma análise a respeito da importância de elementos comportamentais sobre os custos de transação, relacionando a confiança como um item importante para a governança das organizações, dando ênfase às estruturas familiares. De acordo com Steier (2004), a confiança exerce papel fundamental para a redução dos custos de transação, podendo se tornar inclusive uma vantagem estratégica para o negócio.

Em relação a análise dos custos de transação na produção orgânica, Gadzikwa et al. (2006) analisaram os desafios que pequenos produtores orgânicos de uma província da África do Sul enfrentam, como o acesso a nichos de mercado e a necessidade de reduzir custos de produção e de transação na cadeia de suprimentos. Identificaram que, em grupo, esses pequenos produtores conseguiam lidar com esses desafios. Ainda assim, o ambiente trazia incerteza e, para a sobrevivência da relação entre o grupo e os membros, ainda se fazia necessário reduzir

a assimetria de informações, além de obtenção de apoio em etapas da cadeia como transporte, certificações e auxílio na produção, em especial na sincronização das datas de colheita e entrega.

Também sobre orgânicos, Weseen (2006) identificou os altos custos relacionados a assimetria de informação entre os produtores e consumidores gerados pela falta de padronização nas certificações de orgânicos existentes. O autor indicou que a falta de um padrão mínimo dificultava a transação do produto tanto interna, quanto para outros países, já que a autenticidade dos produtos precisa ser avaliada caso a caso, a depender da região em que foi produzido. Com isso, destaca-se a importância da existência de padrões mínimos para as certificações de modo a reduzir a assimetria de informação e o custo de analisar e monitorar a qualidade e origem dos produtos.

Mettepenningen, Verspecht & Huylenbroeck (2009) analisaram os custos de transação e avançaram na identificação de elementos, visando encontrar valores relacionados a uma mudança na política agroambiental europeia. De acordo com os autores, a mudança em questão pode gerar custos bem significativos para as organizações, representando algo em torno de 15% dos esquemas agroambientais. Isso demonstra a importância da análise não só dos custos diretos de políticas agrícolas, mas também dos efeitos subsequentes e em especial nos custos de transação gerados a partir disso.

Mols (2011) direciona seu estudo na formulação de uma estrutura analítica para dar valor financeiro aos custos de transação. Com o objetivo de avaliar os diferentes subcampos de custo de transação enfrentados por membros de cooperativas e não cooperativas, o autor identifica o resultado quantificado de cada item relacionado aos custos de transação e, com base nesse resultado, faz inferências a respeito de estruturas eficientes para os produtores.

Leonardo et al. (2015) aprofundam na análise a respeito dos elementos influenciadores na escolha dos arranjos de venda. Ao analisarem pequenos agricultores e identificarem sua participação em várias cadeias de valor de maneira simultânea, encontram como explicação que agricultores decidem participar de várias cadeias de valor com base em vários objetivos e aspirações. Tais agricultores priorizam a alocação de recursos disponíveis para a sustentabilidade de toda a fazenda. Como conclusão, tem-se que, para apoiar o acesso ao mercado dos pequenos agricultores, não deve se concentrar em transações únicas, mas na combinação de custos e benefícios do sistema agrícola e da cadeia de valor.

Nandi et al. (2017) desenvolveram uma pesquisa para analisar como os custos de transação influenciam a decisão de agricultores orgânicos em participar de uma cadeia de suprimentos de supermercados em comparação com o mercado à vista na região de Karnataka,

Índia. Os resultados revelaram que os agricultores têm uma forte preferência pela cadeia de suprimentos de mercado. Dentre os motivos para tal escolha, encontram-se atributos como pré-organização de preço, quantidade, frequência e acesso a informações e finanças do mercado. Todavia, a forma e o prazo de pagamento pesam negativamente nessa escolha. Isso é relevante ao se pensar na dificuldade dessas organizações em se manterem competitivas e ganhar previsibilidade em um ambiente tão incerto. Contudo, em situações limite entre os ganhos potenciais e as eventuais perdas, essa decisão pode se tornar ainda mais difícil.

Man, Kadhim, Latif & Wong (2017) afirmam que os acordos contratuais formais cobrem uma parcela considerável da produção agrícola mundial. E, embora possam gerar vários benefícios, tais acordos podem também gerar novos riscos aos produtores, como a ampliação do poder de mercado do comprador, e, com isso, demandar novas adaptações para a organização. Corroborando, Bellemare (2018) constata que, ao se pensar na agricultura familiar, a participação na agricultura contratual está associada a uma redução de 79% na renda *per capita* que o agregado familiar médio obtém dos mercados de trabalho. Assim, embora se demonstre a agricultura contratual como benéfica, percebe-se que os ganhos decorrentes dessa geram uma "involução agrícola" por parte das famílias participantes, que parecem se afastar das atividades agrícolas.

Li et al. (2018) focam no aspecto da incerteza, forte em mercados agrícolas, e seu efeito nas escolhas comerciais dos agricultores. Ao relacionarem a incerteza de produção, ambiental e comportamental com quatro tipos de relações comerciais (mercado à vista, associação cooperativa sem transação de marketing, associação cooperativa com transação de marketing e agricultura contratada), identificaram que todos os tipos de incerteza afetam significativamente as relações comerciais dos produtores analisados. Quando a incerteza contratual aumenta, a probabilidade da agricultura contratual é reduzida e, quando a incerteza na produção aumenta, reduz-se o desejo pelas trocas no mercado.

Mais recentemente, além da identificação da influência das dimensões e fatores comportamentais, alguns autores focaram na identificação dos custos de transação em si. Quedraogo, Al-Hassan, Amegashie, Zahonogo & Sarpong (2018), ao analisarem a comercialização agrícola de pequenos produtores em Burkina Faso, identificaram como principais custos a qualidade das estradas rurais e a propriedade de ativos de comunicação. Amentae, Gebresenbet & Ljungberg (2018), por sua vez, apresentam resultados que indicam que a confiança influencia na estrutura de governança e que modelos de governança relacional confiáveis, ou por meio de estruturas contratuais formais, podem influenciar positivamente o desempenho das cadeias de laticínio que analisaram.

Kwikiriza, Mugisha, Karantininis & Kledal (2018) realizaram um estudo sobre o subsetor de abacaxi orgânico em Uganda. Os autores buscaram compreender por que esse produto, que tem como alvo o mercado orgânico, tem quase metade de sua produção comercializada no mercado convencional. Foram analisados os custos de transação que limitam a quantidade de abacaxi comercializado no mercado orgânico e estruturas de governança adotadas. As descobertas mostram alta especificidade de ativos e incerteza nas transações orgânicas, o que resultou em agricultores vendendo apenas uma proporção de seus produtos aos exportadores, sendo esses elementos gerados pelo pouco envolvimento do agricultor na formulação dos contratos, distância dos centros de coletas, especificidade dos ativos e confiança entre as partes. Como alternativa para reverter este cenário, os autores sugeriram organizar agricultores em cooperativas, criar confiança e envolvê-los na formulação de contratos.

Mbapila, Lazaro & Karantininis (2019) avaliaram os custos de produção e transação na cadeia de valor de tomates e pimentões orgânicos em Arusha e Unguja. Os resultados mostram que a propriedade de ativos, como instalações de armazenamento, transporte e estar sob contrato de agricultura ou cooperativas de agricultores, aumentou a probabilidade de participação no mercado e que a experiência em marketing aumentou a quantidade de tomate e pimentão comercializada. Todavia, os altos custos de marketing diminuíram as quantidades comercializadas. As cooperativas de produtores orgânicos e as estratégias de marketing coletivo foram apresentadas como possíveis soluções para reduzir os custos de transação, ao melhorar o acesso ao mercado de turismo e aumentar o prazo de validade por meio de instalações e transporte de armazenamento coletivo.

Mugwagwa et al. (2019) analisaram a presença de formas plurais por meio da compreensão das justificativas para o uso simultâneo de diferentes arranjos agrícolas contratados por um grande agroprocessador de soja no Malawi. Os autores concluíram que o comportamento estratégico tem grande peso para tornar as estruturas plurais uma prática para a organização. Ou seja, a depender do contexto, a utilização de formas plurais em algumas de suas transações pode-se tornar uma vantagem para a organização.

Abdul-Rahaman, & Abdulai (2019) identificaram que a participação em coordenações verticais está atrelada também a características dos indivíduos. De acordo com os autores, a decisão de participação na coordenação vertical é significativamente influenciada pela idade, acesso ao crédito, mão-de-obra, participação de associações e vendas a compradores institucionais. Ou seja, embora ofereça vantagens, pois de acordo com o estudo as transações baseadas em contratos escritos e verbais são superiores em ganhos àquelas realizadas no

mercado à vista, há de ser consideradas características pessoais, o ambiente em que está inserido e as oportunidades acessíveis aos produtores.

3.2 Estudos nacionais

Na literatura nacional, um dos primeiros estudos identificados sobre o agronegócio é de Mizumoto (2004), que explora as razões que levam as organizações a manterem arranjos institucionais simultâneos como estratégia de distribuição e escolha de seus canais. O resultado da análise indica que o problema da assimetria de informações é um elemento forte para compreensão desse fenômeno. Além disso, o aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo, contribuição de tal estudo, soma-se ao conjunto de explicações da literatura.

Araújo (2009) buscou analisar os custos de transação na produção de café orgânico produzido por pequenos agricultores em diversas regiões do Ceará. Dentre os principais resultados, destacam-se os problemas enfrentados pelos pequenos produtores de café orgânico do estado do Ceará, quais são: ausência de assistência técnica, falta de coordenação da cadeia produtiva do produto capaz de fornecer uma certificação do produto, crédito e mão de obra à atividade. Esses fatores implicam de forma negativa no processo de vendas, tanto interna quanto externamente, o que limita o desenvolvimento da atividade.

Cunha (2011) e Cunha, Saes & Mainville (2013) buscaram compreender a estrutura de governança adotada entre supermercados e fornecedores de produtos (frutas, legumes e verduras – FLV) orgânicos e convencionais em dois diferentes ambientes institucionais (Brasil e Estados Unidos). Dentre as descobertas, destaca-se a influência do ambiente institucional na complexidade e nos critérios de escolha da estrutura a ser utilizada – no Brasil a especificidade do ativo tinha um peso maior, enquanto nos EUA o custo de mensuração recebeu grande destaque.

Oliveira (2017), anos depois, ao analisar os determinantes da escolha de subcontratar serviços na transação da colheita mecanizada do sistema agroindustrial de café brasileiro, validou sua hipótese da relação entre a especificidade dos ativos e incerteza como influenciadores no processo de tomada de decisão para a terceirização ou não. Zanella (2017), por sua vez, identificou a existência de formas plurais e não plurais junto às transações da Cooperativa Central Aurora Alimentos (aves), localizada no oeste catarinense.

Zanella (2017) buscou compreender quais eram os fatores determinantes para existência de formas plurais. Como resultado, observou que tal arranjo acontece principalmente a

montante ao processo de distribuição. Nas etapas anteriores a distribuição, a estrutura mais adequada foi a integração vertical, que permitiu maior controle dos processos; para os elos posteriores, as diferentes estruturas de governança utilizadas para coordenar a mesma atividade atenderam públicos distintos, logo, precisaram coexistir, assumindo caráter estável.

Carvalho (2019), ao analisar a cadeia produtiva de frutas vermelhas orgânicas da região dos Campos de Cima da Serra (RS), apontou que, embora a atividade tenha bom potencial de retorno financeiro para os produtores, a cadeia ainda é incipiente. Com base nos pressupostos e dimensões da ECT, constatou ainda a influência destes sobre as estruturas de governança. Ao verificar os elementos que geravam maiores custos de transação, Carvalho (2019) cita itens como investimentos abaixo do necessário para agregar mais valor aos produtos, incerteza quanto a informações sobre o mercado, presença de intermediários e restrição de canais de distribuição. Com isso, sugere que essas empresas busquem trabalhar essas carências de modo a aumentar suas possibilidades e conseqüentemente sua competitividade. Carvalho (2019) dá, ainda, especial atenção à possibilidade de novos canais de distribuição como uma ferramenta para reduzir possíveis assimetrias de informação junto ao comprador e permitir o alcance de novas oportunidades para os produtores.

Diniz (2019), por fim, encontrou resultado semelhante, ao analisar as estruturas de governança adotadas nas transações entre laticínios e seus fornecedores de leite na região Oeste do Paraná. No que se refere à estrutura de governança predominante em tal região, evidenciou-se as formas híbridas e constatou-se que 66% dos laticínios adotam formas plurais para transacionar com fornecedores de leite. Ademais, a estrutura de governança mais utilizada são os contratos relacional e mercado à vista - uma estratégia adotada para mitigar os gargalos enfrentados na transação.

4. METODOLOGIA

A pesquisa tem natureza expressamente qualitativa, com vistas a explorar e aprofundar o conhecimento sobre o caso em estudo (Creswell & Creswell, 2018; Myers & Avison, 2002; Neergaard & Uihøi, 2007). Em outras palavras, ao buscar a imersão na análise do caso, espera-se compreender a percepção da gestão da organização (chamada para fins deste estudo de **Alfa**) e, portanto, obter maior nível de detalhes sobre as escolhas referentes às estruturas adotadas pela organização em estudo. Salienta-se que os estudos de caso são uma das principais estratégias para responder questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem

pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2001; Dul & Hak, 2008).

Para a coleta de dados, inicialmente buscou-se informações sobre o segmento de orgânicos em sites especializados e em órgãos governamentais como Emater, Embrapa e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Já para aprofundamento do caso em estudo, selecionado por conveniência e acessibilidade, na coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas e aplicação de questionário, não sendo possível realizar observação *in loco* por conta do cenário de pandemia. Foram assinados termos de confidencialidade dos dados coletados, a fim de garantir o sigilo solicitado pela organização em estudo.

Especificamente as entrevistas foram realizadas com a gestora da **Alfa**, visando coletar informações gerais sobre a empresa e os itens produzidos e comercializados. Tais entrevistas foram conduzidas por meio de conversas virtuais, em ambientes do tipo Zoom e GoogleMeets, a depender da disponibilidade da gestora, com o intuito de apresentar a pesquisa, expor a dinâmica de coleta de dados e obter informações iniciais sobre a estrutura da organização, bem como breve histórico de sua atuação. A partir das entrevistas, foram mapeados os principais elos da cadeia produtiva dos produtos orgânicos, especificamente da produção de hortaliças. Os elos iniciais previstos seguem o fluxo da Figura 1, entendendo tal fluxo, inicialmente, apenas como um modelo para guiar as conversas iniciais junto à organização e que, portanto, foi modificado quando da definição dos itens principais, ao longo do desenvolvimento da pesquisa.



Figura 1. Fluxo de produção (modelo inicial)¹

Fonte: elaboração própria.

Após esse levantamento e ajuste do fluxo de produção (etapa 1), tem-se a segunda etapa de coleta de dados por meio do questionário semiestruturado (Apêndice I), cuja elaboração baseou-se em Ménard (2013), Mugwagwa et al. (2019), Schnaider (2016), Schnaider et al. (2018), Silveira, Carrer, Carvalho, Foschaches, & Saes (2014) e Zanela (2017). Tal instrumento

¹ Como será descrito na Seção 4.1, Alfa produz uma variedade de produtos de origem animal e vegetal. Por essa razão, inicialmente o fluxo de produção considerou atividades que abrangem diferentes atividades, tais como cultivo e criação. Entretanto, com o enfoque voltado para hortaliças, tal fluxo foi revisto – ver Seção 5.1.

de coleta de dados abrange informações sobre as estruturas de governança adotadas ao longo da cadeia produtiva e os determinantes dessas. O foco é dado nos *inputs*, como, por exemplo, para a área de produção, como são adquiridos os insumos (mercado a vista, fornecedores selecionados com contrato ou sem contrato ou produzidos internamente) e as justificativas para tal comportamento. A exceção está para a etapa de venda, em que foco é direcionado para distribuição dos itens produzidos/comercializados (venda direta ao consumidor, venda a distribuidor por meio de contrato ou venda para distribuidores sem contrato).

O questionário foi aplicado junto à gestora de **Alfa** também de forma virtual em ambientes do tipo Zoom e GoogleMeets, dado o contexto de pandemia mundial. Posteriormente, por questão de disponibilidade da gestora e por sugestão dela, optou-se por enviar o questionário semiestruturado por e-mail. Assim, tendo conhecimento das questões, a gestora passou a responder aos questionamentos diretamente por meio de áudios no WhatsApp, também conforme sugestão e preferência dela. Todos os relatos gravados foram transcritos para fins de documentação dos dados, conforme autorização da gestora.

Por fim, buscou-se identificar os determinantes das estruturas adotadas. Para tanto, foram analisadas as dimensões (incerteza, frequência e especificidade dos ativos) de acordo com o proposto por Williamson (1985). Tais informações foram obtidas em uma segunda rodada de entrevistas (etapa 3) também junto à gestora de **Alfa**. Além disso, foram analisados os elementos definidos por Ménard (2013) como influenciadores para a existência de formas plurais (complexidade ambiental, comportamento estratégico e ambiguidade) e a estabilidade destas estruturas. Ainda nesta terceira etapa, ocorreram duas rodadas de coletas de dados, por meio de entrevistas junto à gestora de **Alfa**, visando complementar as informações anteriormente levantadas.

Os dados coletados nas etapas descritas foram tratados por meio de análise de conteúdo, especificamente a análise por categorias. De acordo com Drisko (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que possibilita identificar e documentar as atitudes, pontos de vista e interesses de indivíduos. Assim, entende-se que a análise de conteúdo é adequada para analisar as escolhas de **Alfa** e gerar interpretações a respeito dos fatores que a motivaram para tal.

Bardin (2011) define três etapas basilares para a execução da análise de conteúdo, iniciando pela (i) pré-análise, em que é operacionalizada e sistematizada as ideias iniciais e realizada a coleta dos dados, seguida da (ii) exploração do material e encerrado no (iii) tratamento dos resultados. Após a realização das entrevistas e transcrição dessas, partiu-se para a exploração do material, em que se faz o desmembramento do texto em unidades de registro e, posteriormente, em categorias, segundo reagrupamentos lógicos (Bardin, 2011).

Para Zanella (2017) e Almeida (2018), as unidades de registro podem ser formuladas tendo como base o referencial teórico disponível, considerando os objetivos da pesquisa e o objeto que está sendo investigado, podendo ser estabelecidas anterior ou posteriormente à coleta dos dados. No presente estudo, optou-se por defini-las previamente, realizando então a verificação da validade da codificação criada a partir dos dados coletados.

Nesse sentido, foram escolhidas como unidade de registro a (1) especificidade, (2) frequência e (3) incerteza devido à ECT, bem como a (4) ambiguidade, (5) complexidade e (6) comportamento oportunista por serem a base para formas plurais. Tem-se ainda uma unidade de registro referente às (7) etapas do ciclo produtivo, para que fosse possível mapeá-las e duas unidades referente às estruturas adotadas, sendo uma para identificar a (8) estrutura predominante e outra para a utilização de (9) mais de uma estrutura ao mesmo tempo. As unidades de registro definidas previamente são apresentadas no Quadro 1.

Unidade de Registro	Proxies
(1) Especificidade	Marca, ativos físicos, localização e mão de obra
(2) Frequência	Ocorrência das operações
(3) Incerteza	Incerteza ambiental, comportamental e de produção
(4) Ambiguidade	Compromisso com clientes ou fornecedores e dificuldade de determinar os custos e benefícios exatos de formas alternativas
(5) Complexidade	Diferentes maneiras de produzir a matéria prima, variabilidade na qualidade dos produtos, passos críticos para coordenação do processo, mudanças tecnológicas
(6) Comportamento estratégico	Nível de concorrência na indústria, possibilidade de exercer poder de barganha, aproveitamento de complementaridades e aspectos relacionados aos fornecedores / compradores
(7) Etapa da produção	Insumos, cultivo, colheita, preparação e venda
(8) Estruturas predominantes	Integração, mercado à vista, fornecedores sem contrato, fornecedores com contrato, compradores sem contrato e compradores com contrato
(9) Estruturas plurais	Ocorrência de mais de uma estrutura de maneira concomitante
(10) Estabilidade de Formas Plurais	Busca por continuidade das estruturas adotadas ou intenção de adotar uma estrutura singular

Quadro 1. Unidades definidas previamente para orientar a análise de conteúdo

Fonte: elaboração própria.

Na etapa de codificação e validação das unidades de registro, adicionaram-se duas unidades para agrupar motivações não especificadas anteriores, sendo possível prosseguir para a definição das categorias por reagrupamento lógico. Como resultado, obtiveram-se reagrupamentos referentes a: (1) estruturas de governança adotadas, (2) aspectos que motivam a adoção da estrutura predominante, (3) atributos vinculados às formas plurais e (4) estabilidade das formas plurais (ver Quadro 2).

Após a definição das categorias, pode-se avançar para a última etapa da análise de conteúdo: o tratamento dos resultados. De acordo com Bardin (2011), esta etapa consiste em

captar os conteúdos manifestos e latentes contidos no material coletado. Ou seja, a partir da organização dos dados, deve-se buscar interpretar os dados que rapidamente se destacam e destacar aquilo que demanda maior nível de investigação / reflexão. O resultado desta etapa é apresentado nas Subseções 5.2 e 5.3.

Categorias	Unidade de Registro
(1) Estruturas de governança	Estruturas predominantes
	Estruturas plurais
	Etapas da produção
(2) Características para definição de estrutura predominante	Especificidade
	Frequência
	Incerteza
	Outras motivações
(3) Características para definição de formas plurais	Ambiguidade
	Complexidade
	Comportamento estratégico
	Outras motivações
(4) Estabilidade das formas plurais	Estabilidade de formas plurais

Quadro 2. Categorias definidas para orientar a análise de conteúdo

Fonte: elaboração própria.

4.1 Empresa analisada

A empresa objeto deste estudo possui algumas décadas atuando no cultivo de orgânicos, sendo uma das pioneiras neste segmento na região Centro Oeste. Tendo iniciado suas atividades em um momento em que a cadeia produtiva ainda estava nascendo, além de se estabelecer no mercado, **Alfa** se tornou uma referência, especialmente no papel de produtora de hortaliças orgânicas. A produção, contudo, não se limita a hortaliças, englobando também produtos de origem animal. Essa variedade e notoriedade, aliada à profissionalização da equipe e do processo produtivo, permitiu o crescimento econômico da organização e expansão de suas atividades. Devido à notoriedade na produção de hortaliças e ao fato de cultivar dezenas de variedades dessas, este nicho será o foco do estudo realizado em **Alfa**.

Para realizar suas atividades, a organização conta com dezenas de colaboradores, alocados em sua maioria na produção agrícola. Possui também várias certificações que asseguram a qualidade e origem orgânica de seus produtos. Além da área para produção, **Alfa** tem algumas unidades de supermercado varejistas, por meio dos quais comercializa centenas de itens orgânicos e naturais. Somada à venda em sua rede própria, a organização vende produtos orgânicos para grandes redes varejistas. Atualmente, **Alfa** realiza a produção e

comercialização de produtos próprios, mas também adquire e revende itens de outros produtores.

A partir destas informações, buscou-se então obter maior detalhamento sobre a operação e a organização adotada por **Alfa** para conduzir sua atividade relacionada a hortaliças. Para isso, a figura da gestora de **Alfa** foi a principal fonte de dados, mesmo que ela tenha se restringido a compartilhar algumas informações entendidas como estratégicas. Não foram também disponibilizados relatórios e/ou outros documentos sobre a empresa, por alegação de conter informações estratégicas.

A gestora possui formação em agronomia e ingressou em **Alfa** logo nos primeiros anos da empresa, tendo participado diretamente de seu desenvolvimento. Nesse período assumiu funções administrativas, referente a compras e à comercialização. Atualmente, com o crescimento da empresa, conta com uma equipe que lhe auxilia, assumindo atribuições mais estratégicas. Considerando então sua formação, experiência e conhecimento sobre a organização, percebeu-se seu potencial como fonte de informações para este trabalho.

5. RESULTADOS

Os resultados apresentados referem-se a coleta de dados realizada por meio de entrevistas e aplicação de questionário semiestruturado junto à gestora de **Alfa** sobre a produção de hortaliças. A partir do modelo inicial apresentado na Figura 1 (*cf.* Seção 4), por meio das entrevistas iniciais, foram identificados os elos da cadeia de produção de **Alfa**. Tratados por meio da análise conteúdo, buscou-se identificar as categorias dos dados coletados, validando, portanto, aquelas unidades de registro inicialmente propostas (*cf.* Seção 4). Após validação das categorias, passou-se à etapa de tratamento dos resultados, descritos nas Subseções a seguir.

Salienta-se que as Subseções foram organizadas seguindo as etapas do ciclo produtivo (Categoria 1, *cf.* Quadro 2), apresentando as características de cada uma delas, seguida da exposição das dimensões (Categoria 2, *cf.* Quadro 2) relacionadas a estrutura predominante, e, por fim, expondo os atributos relacionados a presença ou não de formas plurais (Categoria 3, *cf.* Quadro 2) e, em caso positivo, buscando verificar se essas apresentam estabilidade ou se configuram como estruturas transitórias (Categoria 4, *cf.* Quadro 2).

Para análise da estrutura predominante de cada etapa do ciclo produtivo, tomou-se as dimensões (frequência, incerteza e especificidade de ativos) propostas por Williamson (1985) no âmbito da Economia dos Custos de Transação. Assim, o último tópico busca compreender

o alinhamento entre as estruturas plurais de governança (existentes) e os atributos destacados por Ménard (2013) (ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico).

5.1 Cadeia produtiva de hortaliças

A cadeia produtiva de hortaliças de **Alfa** – foco do trabalho – foi identificada por meio das entrevistas e se assemelha ao modelo elaborado inicialmente (*cf.* Figura 1) a partir da literatura consultada. **Alfa** inicialmente desenvolve a etapa de produção de insumos, seguida pelo cultivo, colheita, preparação para venda e venda, conforme representado na Figura 2.



Figura 2. Fluxo de produção de hortaliças de **Alfa**

Fonte: elaboração própria.

A partir dessa cadeia identificada e baseado nas informações levantadas, descreve-se a seguir cada uma das etapas, com vistas a identificar as estruturas adotadas em cada uma. Na produção orgânica, há regras que limitam todo o processo produtivo para assegurar a qualidade e o termo “orgânico” aos itens produzidos e isso se aplica ao que é utilizado ao longo de toda produção.

5.1.1 Insumos

Em **Alfa**, há insumos específicos para que se possa realizar o cultivo, com vistas a assegurar o selo orgânico. Em se tratando da produção de hortaliças, pelo fato de a maior parte ser consumidas *in natura*, é fundamental conhecer a qualidade sanitária dos insumos, em especial do composto orgânico utilizado proveniente de animais (Sediyama, Santos & Lima, 2014).

Segundo a gestora da empresa, os principais insumos de **Alfa** são o composto orgânico gerado internamente e as mudas, embora sejam utilizados outros na cadeia produtiva de hortaliças. Item incomum em um mercado ainda dominado pela produção tradicional, o fato de o composto orgânico utilizado por **Alfa** ser gerado pela própria empresa, garante seu

abastecimento e assegura sua qualidade, conforme relato da gestora. Tal composto é produto decorrente do gado utilizado para produzir itens derivados de leite.

A produção de mudas, por sua vez, é uma das principais etapas na produção de hortaliças, de acordo com Sedyama, Santos & Lima (2014), pois a qualidade dessas determina o desempenho produtivo das plantas. Para **Alfa**, devido às preocupações relacionadas à produtividade, resistência e origem, a produção de mudas internamente também é crucial para que se obtenham os resultados desejados.

Dado a produção interna de insumo em quantidade suficiente para suprir as demandas de **Alfa**, não são utilizadas outras estruturas de governança além da integração total, fazendo dessa a estrutura predominante nesta etapa e excluindo a possibilidade de formas plurais para aquisição dos insumos. Apesar da possibilidade de venda do composto orgânico e das mudas para outros produtores, Alfa opta por não realizar tal transação.

5.1.2 *Cultivo*

A segunda etapa do fluxo produtivo de hortaliças de **Alfa** (*cf.* Figura 2, Seção 5.1) é o cultivo, realizado durante todo o ano e no qual estão envolvidos diversos recursos, tais como os insumos – composto orgânico e mudas –, que são críticos para assegurar a qualidade e a produtividade das hortaliças.

Nesta etapa de cultivo, **Alfa** adota principalmente uma estrutura integrada, ou seja, a atividade fica sob a responsabilidade da organização, possibilitando um melhor monitoramento. Como mencionado, na maioria das etapas relacionadas a produção orgânica, o controle sobre o cultivo e a procedência dos produtos é fundamental para que se mantenha o selo de produtor orgânico.

Assim, a produção própria predomina, ainda que sejam comercializados itens cultivados por terceiros – aproximadamente 10% daquilo que é comercializado por Alfa é proveniente de outros produtores, configurando, portanto, a existência de estruturas plurais para essa atividade. A seleção dos fornecedores é rigorosa, segundo gestora de Alfa.

Visando manter seu padrão de qualidade e sua posição como produtor orgânico, Alfa tem como critério negociar apenas com fornecedores certificados, seja de pequeno, médio ou grande porte, ou ainda como produtores individuais e associações. Atendido o critério de certificação e iniciada a negociação, Alfa realiza visitas aos possíveis fornecedores para conhecê-los, verificar a qualidade dos itens produzidos e, se possível, até mesmo proceder orientações relacionadas à produção para garantir o padrão desejado.

De acordo com a gestora, não é simples encontrar fornecedores de produtos orgânicos que atendam às exigências requeridas pela empresa. Diante disso, a prioridade é buscar produtores locais, que, pela proximidade, tornem possível o contato mais constante, com vistas a melhor direcionar ao resultado desejado. Além disso, essa proximidade auxilia na redução de custos de transporte e confere frescor aos produtos orgânicos.

Ainda, pelas restrições impostas por Alfa, a maior parte das aquisições de produtos de terceiros que são comercializados pela empresa ocorre por meio de contratos formais. Eventualmente e em menor grau, são realizadas aquisições por meio do mercado à vista, ainda que esporádicas, quando, por exemplo, há algum problema de fornecimento ou produção. Sendo assim, a etapa de cultivo pode ser dividida em 90% própria e 10% adquirida junto a terceiros por meio de contratos².

5.1.3 Colheita

A etapa posterior ao cultivo é a colheita. É nessa atividade, também realizada ao longo de todo o ano, que os produtos são retirados da área de cultivo e enviados para a preparação para venda. Após selecionar bons insumos e realizar o cultivo, é crucial saber o momento e a técnica adequada para a colheita dos produtos. Por isso, **Alfa** adota predominantemente a integração total. De acordo com a gestora, há fatores ambientais que podem interferir na colheita, além dos aspectos tamanho e aparência que, se destoantes ao padrão exigido pelos clientes, faz com que alguns produtos possam ser rejeitados, gerando desperdícios e prejuízos.

Há que se ressaltar, entretanto, aqueles produtos cultivados por terceiros e comercializados por Alfa (*cf.* Seção 5.1.2). Para esses casos, a etapa de colheita é realizada pelo próprio fornecedor/produtor. Assim, tal qual a etapa de cultivo, 90% das hortaliças comercializadas por Alfa são produzidas internamente e colhidas pela empresa; o restante é cultivado e respectivamente colhido por terceiros. Essa combinação de fatores caracterizam a forma plural também para a etapa de colheita.

Ainda que **Alfa** busque orientar seus fornecedores, inclusive com visitas para auxiliá-los em aspectos técnicos na colheita de hortaliças, esse apoio tem limitações relacionados à disponibilidade de capital humano, tempo e de equipamentos, seja para acompanhar todos ou

² Nesses casos, Alfa contrata junto a um fornecedor terceiro a compra, por exemplo, de alfaces quando ainda estão sendo cultivados por tal fornecedor. Toda a etapa de cultivo e colheita é interna a este fornecedor, que repassará a Alfa o produtivo finalizado e em condições de preparação para venda. Caberá a Alfa, portanto, apenas preparar e vender o produto.

até mesmo apenas alguns grupos de fornecedores. Outro ponto que também dificulta o acompanhamento mais próximo é o fato de que os fornecedores não são exclusivos. Nas palavras da gestora de **Alfa**, os fornecedores possuem e querem manter autonomia sobre suas etapas de produção, a fim de obter ganhos financeiros conforme lhes convenham. Com isso, há casos em que os fornecedores buscam adiantar a etapa da colheita, a fim de antecipar a realização de seus ganhos, mesmo que os produtos não estejam nas condições adequadas e/ou exigidas – nesses casos, os produtos são rejeitados por **Alfa** e o valor pago é abatido do próximo pedido.

5.1.4 Preparação para venda

Após a colheita, ainda é possível que alguns produtos não estejam adequados à comercialização, sendo realizada, para tanto, uma etapa de seleção e/ou de preparação para a venda. Todos os itens comercializados, sejam produzidos internamente, sejam aqueles adquiridos junto aos fornecedores, encontram-se *in natura* e recebem pouco ou nenhum tipo de processamento. O destaque é para aqueles itens que são embalados e/ou comercializados em formato modificado – por exemplo, o repolho que pode ser vendido ralado.

Alfa dá bastante atenção à preparação para venda, etapa posterior à colheita e anterior à apresentação/exposição do produto ao comprador. A seleção e, nos casos específicos, o processamento, a embalagem e a etiquetagem dos itens são críticas para exposição do produto ao consumidor final. Além disso, segundo a gestora da empresa, é necessário que se tenha cuidado especial com a apresentação do produto, para que se mantenha a qualidade e a credibilidade adquirida junto ao mercado. Atributos como aparência, coloração e tamanho são examinados para que estejam de acordo com a qualidade desejada.

Além do controle dos itens produzidos internamente, aqueles produtos adquiridos junto a fornecedores também são avaliados rigorosamente. Caso tais produtos não atendam às exigências de qualidade, esses são devolvidos ao fornecedor, com o valor pago sendo abatido do próximo pedido. Segundo a gestora, com o passar do tempo, os produtores vão se adequando ao padrão de **Alfa**, ainda que as devoluções sejam frequentes.

De acordo com a gestora, a preparação para venda é realizada somente pela própria empresa para preservar a marca, garantir o cumprimento do padrão exigido, preservar o relacionamento com compradores e assegurar que o produto entregue esteja adequado. Como as entregas são feitas com frequência praticamente diária, isso também contribui para que esta

etapa esteja sob o controle de **Alfa**, caracterizando, portanto, a exclusividade da integração total – isto é, não há estrutura plural na etapa.

5.1.5 *Venda*

A última etapa do ciclo produtivo de **Alfa** é a venda dos produtos orgânicos, sejam aqueles produzidos internamente ou adquiridos de outros produtores. De acordo com a gestora, a venda é a etapa mais importante, uma vez que “materializa o resultado do processo produtivo” com o objetivo de gerar um resultado que recompense o esforço alocado na produção. Por ser crucial desempenhá-la com excelência, a venda de hortaliças de **Alfa** se dá a partir dos seguintes passos: comunicação com os clientes, aceite dos pedidos, separação dos produtos por pedido, precificação, transporte e entrega.

Inicialmente a organização realizava a venda de seus produtos por meio de feiras orgânicas, agregando posteriormente a venda ao consumidor final com entregas em domicílio. Todavia, essa estrutura foi modificada ao final da década de 1990. Para compreender a estrutura atual adotada é válido rememorar algumas questões sobre o processo de comercialização de produtos orgânicos para melhor entendê-lo.

Para que se possa pensar em vender itens produzidos de maneira orgânica, é necessário encontrar pessoas que desejem consumir itens ecologicamente sustentáveis. Esse público, como citado, tem crescido consideravelmente ao longo das últimas décadas devido a crescente preocupação da população com sua saúde e o meio ambiente. Contudo, além de querer, é necessário que o público identificado possa consumir esses itens e, para que a atividade seja viável, o façam de maneira regular. Isso porque os itens orgânicos possuem custo mais alto de produção e conseqüentemente preço mais alto, em comparação à agricultura tradicional.

Com isso, o público consumidor possível é reduzido àqueles que tenham interesse e podem pagar. Aliado a esses pontos, tem-se a perecibilidade dos produtos, o que exige que o processo de vendas seja mais célere para que o produto não estrague, enquanto aguarda um cliente disposto a adquiri-lo. Além disso, há também a disputa com feiras locais que disponibilizam aos clientes produtos semelhantes de pequenos produtores, o que impacta na demanda disponível. Todos esses aspectos tornam o processo de comercialização complexo, especialmente para uma organização que produz em grande escala como **Alfa**.

Para lidar com esse cenário, a empresa adota como estrutura predominante a venda para grandes varejistas, que então disponibilizam para seus clientes os itens orgânicos. Essa estrutura é responsável por 90% das vendas. Sobre os outros 10%, um percentual entre 8 a 9% é vendido

aos consumidores por meio de uma rede varejista própria, enquanto o restante (1 a 2%) é referente a pequenas encomendas de varejistas menores, restaurantes ou consumidores finais.

Em seu estudo sobre cultivo de hortaliças, Sediya, Santos & Lima (2014) destacam os riscos atrelados à produção desses itens e a necessidade da adoção de estratégias que os minimizem, tais como as possíveis estratégias de programação da produção e de previsão de mercado. Assim, ao firmar contratos de longo prazo, é possível que existam cláusulas que protejam ou assegurem determinados direitos às partes envolvidas.

No caso de **Alfa** e sua relação com os grandes varejistas, devido a sazonalidade e intercorrências em sua produção, não é determinado em contrato uma entrega mínima que gere punições caso não seja atingida. Embora a organização se esforce para atender aos pedidos para manter sua reputação junto aos compradores, é alinhado entre as partes a possível ocorrência de variações na produção que impeçam eventuais entregas. Todavia, devido ao poder de barganha dos compradores, é solicitado à **Alfa** a concessão de descontos previstos em contrato, decorrentes do volume adquirido e que podem atingir até 25% do valor geral para alguns clientes, atualmente.

Esse tipo de cláusula pode reduzir consideravelmente a lucratividade da empresa, mesmo que lhe traga mais estabilidade. De acordo com a gestora, esse foi inclusive um risco identificado há algum tempo, época em que as vendas eram concentradas em pouquíssimos compradores, o que lhes garantia ainda mais poder de barganha. Nesse contexto, para não se tornar refém de um único comprador e ter que aumentar os descontos concedidos de maneira que prejudicasse o crescimento de **Alfa**, a empresa buscou diversificar seus clientes.

Após ajustes, atualmente **Alfa** conseguiu reduzir a concentração de sua clientela e, atualmente, não comercializa mais do que 30% dos itens com uma mesma rede. Isso traz maior complexidade à operação, sendo necessário prospectar e negociar com mais empresas interessadas em comprar os produtos orgânicos, desenvolver relacionamento e incorrer em outros custos relacionados à preparação e entrega dos pedidos. Contudo, o ganho com a diversificação de clientes gera maior segurança à **Alfa**.

Ainda sobre a estrutura predominante, outras formas de organizar a operação de vendas poderiam permitir maior lucratividade por unidade comercializada. De acordo com a gestora, vendas pontuais ou realizadas para empresas pequenas geram retorno maior. Contudo, ainda na perspectiva da gestora, é difícil encontrar empresas menores que pudessem adquirir toda a oferta de produtos orgânicos comercializados por **Alfa**. Sendo assim, a escolha pela venda concentrada em compradores de maior porte, mas por um preço mais baixo, mesmo que garanta

menor retorno, tem como principal mérito maior facilidade na comercialização dos itens produzidos ou adquiridos de terceiros para revenda.

Como visto, a estrutura predominante na etapa é híbrida, isto é, via terceirização por contratos formais. Especificamente as vendas realizadas a grandes redes varejistas por meio de contratos de longo prazo. Diferente de todas as demais etapas do ciclo produtivo, a estrutura predominante em vendas possui elevado nível de coordenação, como evidenciado na literatura sobre estruturas de governança para produtores orgânica, mas não é totalmente integrada e sim regida por meio de contratos junto aos compradores. Pode ser identificado também a presença de estruturas plurais, pois além da comercialização via contrato, há a venda por meio de unidades próprias e a venda para varejistas menores sem contrato.

5.2 Análise de estruturas

Consolidando as informações descritas nas Subseções 5.1.1 a 5.1.5, é possível sistematizar as diferentes estruturas (formas de governança) utilizadas por **Alfa**, observando a atuação da empresa e de terceiros em cada uma das etapas do ciclo produtivo de hortaliças (ver Figura 3 a seguir).

De maneira categórica, em todas as etapas, mesmo naquelas em que se encontram formas plurais, há uma estrutura que é dominante, a saber: (i) nas etapas insumos, cultivo, colheita e preparação para vendas tem-se o predomínio de uma estrutura integrada; e, (ii) na etapa vendas, o predomínio é de uma estrutura híbrida em que predomina relações pautadas por contratos. Tais estruturas são analisadas a partir das dimensões (frequência, incerteza e especificidade de ativos) propostos por Williamson (1985), conforme será descrito na Subseção 5.2.1, considerando as etapas da cadeia produtiva de hortaliças na empresa.

A discussão das estruturas plurais, por sua vez, tem como base os atributos destacados por Ménard (2013) e Mugwagwa et al. (2019) (ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico) ou ainda outras motivações especificadas pela gestora de **Alfa**, conforme será descrito na Subseção 5.2.2. Nas etapas da cadeia produtiva de hortaliças, observa-se a utilização de mais de uma estrutura ao mesmo tempo para a mesma transação, isto é, formas plurais, a saber: (i) em insumos e cultivo, tem-se a estrutura integrada e a terceirização com contrato; e (ii) em vendas, observam-se a estrutura integrada, a ocorrência de contratos formais e a terceirização sem contratos junto a pequenos varejistas.

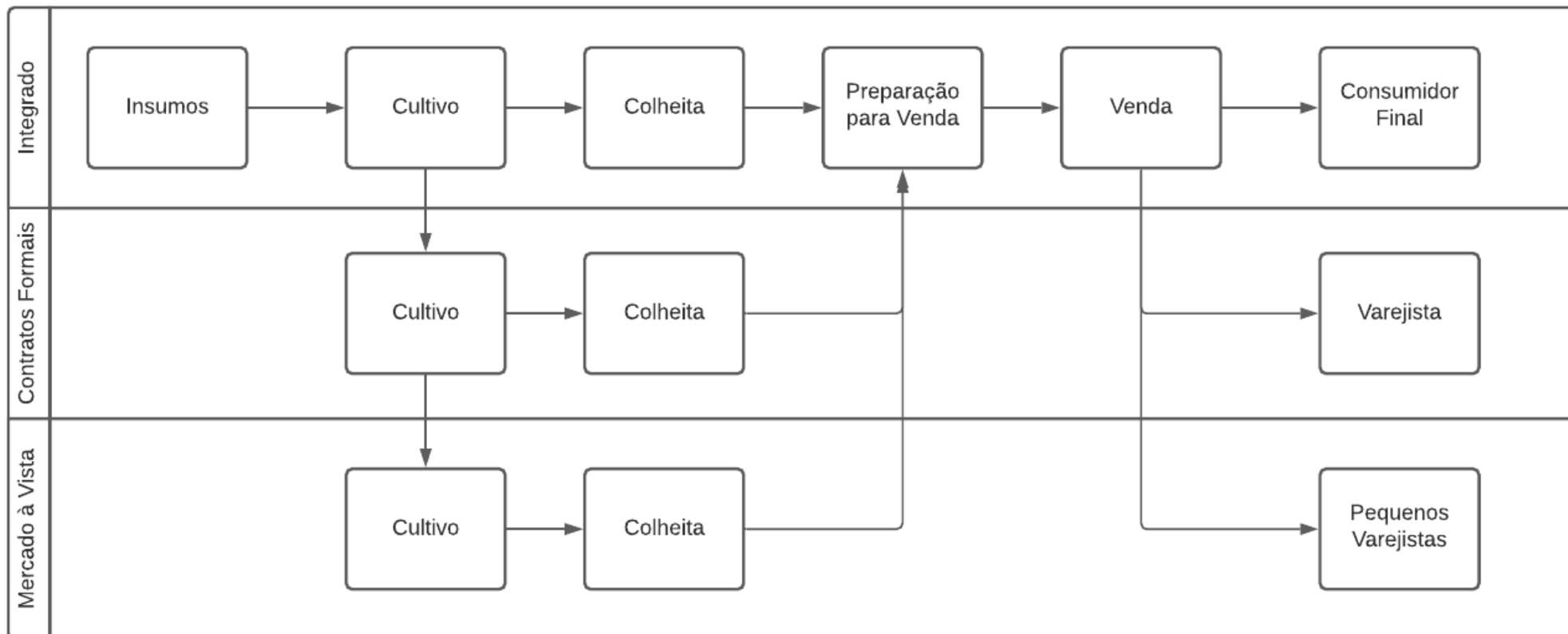


Figura 3. Estruturas de governança adotadas no ciclo de produção de Alfa

Fonte. elaboração própria.

5.2.1 Estruturas predominantes

5.2.1.1 Insumos

Na primeira etapa do ciclo produtivo de hortaliças, **Alfa** utiliza composto orgânico e mudas produzidos internamente (*cf.* Subseção 5.1.1), caracterizando a integração total. Para a gestora, esta forma de organização assegura a qualidade dos insumos na origem e sua produção na quantidade necessária. O custo para produção própria desses insumos também influencia na adoção de uma estrutura de governança. Como **Alfa** já atua no segmento de produtos de origem bovina (laticínios), com criação própria, o composto orgânico é um subproduto desse e que inclusive auxilia no trato dos resíduos do gado. Logo, a percepção é de que o custo adicional para transformá-lo é inferior ao praticado no mercado para composto orgânico. Isso também se repete para as mudas, que são um subproduto da produção de hortaliças da empresa.

Além do aspecto financeiro identificado, faz-se necessário verificar se os demais atributos influenciam na tomada de decisão ou se a motivação é baseada apenas no fator financeiro. Ao considerar as dimensões propostas por Williamson (1985) buscando identificar a presença de cada uma dessas e a relação com a forma de governança adotada, pode-se inferir inicialmente sobre a frequência, de acordo com a gestora de **Alfa**, que o composto orgânico e as mudas são utilizados ao longo de todo o ano na produção. Isso configura a recorrência na transação destes itens.

Ou seja, ao longo de todo o ano e com regularidade, os insumos são utilizados pela empresa. Quanto maior a frequência em que é realizada uma transação, maiores serão os custos de transação envolvidos devido a importância do item para atividade da entidade (Alexander, 2001). Existem segmentos, como a cafeicultura, nos quais a transação entre produtor e fornecedores de mudas apresentam baixa frequência, com operações realizadas poucas vezes em décadas. Isso foi apontado por Oliveira (2017) em seu trabalho, sendo esse um aspecto que contribui para a utilização de estruturas de mercado, cenário oposto ao de **Alfa**.

A dimensão incerteza também se fez presente na análise desta etapa. Para Williamson (1985), esta dimensão é oriunda da incapacidade humana de prever todos os possíveis cenários e externalidades, inclusive oportunismo da outra parte. Portanto, diversos eventos podem influenciar uma transação, gerando resultados diferentes do esperado. Em um cenário em que a incerteza se faz presente, podem ser necessárias medidas para mitigar seus possíveis efeitos.

No contexto da empresa analisada, o principal fator que se destacou foi o desafio em acompanhar o processo de geração do insumo composto orgânico junto a um eventual

fornecedor. Isso porque além do risco atrelado em não se conhecer a qualidade sanitária do insumo (Sediyama, Santos & Lima, 2014), na produção orgânica não é aceita a utilização de um composto oriundo da agricultura tradicional. Isso limita a quantidade de fornecedores disponíveis, além de elevar a incerteza comportamental nesta etapa de produção (Williamson, 1985).

Sobre a incerteza de produção, que é a incapacidade de prever a qualidade e quantidade produzida (Moschini & Hennessy, 2001), com número limitado de fornecedores, há insegurança sobre a capacidade do mercado em atender a demanda da organização, o que limita o fornecimento à **Alfa**. A incerteza ambiental, que está relacionada a possibilidade de contingências imprevisíveis (Noordewier et al., 1990) também pode influenciar nos insumos utilizados na produção de hortaliças. Todavia, esse não foi um aspecto destacado pela gestora da empresa. A partir disso, a estrutura integrada parece uma forma suficiente para reduzir o nível de incerteza, já que a empresa terá controle sobre a quantidade e qualidade dos insumos de que precisa e poderá monitorar sua origem, assegurando as características orgânicas.

A última dimensão é a especificidade. De acordo com Williamson (1989), há cinco fatores principais que geram a especificidade em uma transação, sendo: a especificidade do local, ativos físicos, ativos humanos, ativos dedicados e a marca da organização. Na etapa insumos, o que foi destacado pela gestora foi que, como o composto e as mudas precisam ter origem orgânica, seja o gado ou as hortaliças que dão origem as mudas, esses possuem especificidade de ativos físicos, especialmente quando comparados com os itens oriundos da produção tradicional.

Ao considerar a manipulação ou preparação desses insumos, não há ativos dedicados ou de alto valor para sua produção, além dos envolvidos na própria produção orgânica. Sobre a mão de obra, exige-se capacitação para lidar com a produção orgânica e compreender suas nuances. Segundo a gestora de **Alfa**, os funcionários envolvidos são treinados e monitorados, mas não é necessária especialização para a geração dos insumos. Já sobre a marca da empresa, há exigência da origem orgânica citada para ambos os itens e, mais pontualmente, a garantia da qualidade sanitária do composto orgânico se adquirido de eventual fornecedor (Sediyama et al., 2014).

Neste caso, a especificidade existe devido as características necessárias que os insumos devem ter. A partir dessas, a adoção da estrutura integrada para coordenar esta etapa faz sentido para mitigar as incertezas atreladas e que esteja disponível na frequência que **Alfa** deseja. Estes aspectos vão de encontro com a ECT, em que a estrutura que possui maior nível de coordenação é aquela que mitiga os custos de transação. Essa estrutura representa também maiores custos

para a empresa, mas isso não se torna um problema, visto que a produção interna dos insumos é entendida como mais barata do que adquirir isso junto ao mercado, seja a vista ou via contrato. Portanto, as dimensões da ECT, aliadas com a percepção de que é mais barato produzir os insumos internamente, são os atributos que influenciam a decisão pela utilização de uma estrutura integrada.

5.2.1.2 *Cultivo*

Seguindo o fluxo produtivo definido, na etapa de cultivo, a estrutura predominante também é a integração total. Pela descrição desta atividade (*cf.* Subseção 5.1.2), observa-se frequência recorrente, pois o cultivo é realizado ao longo de todo ano e em elevados volumes, comprovados pela comercialização de 5 toneladas/dia de hortaliças, dos quais 90% são de produção própria de **Alfa**. Isso corrobora a teoria de base, pois, de acordo com Williamson (1985), para uma atividade que seja realizada de maneira recorrente, a organização tende a adotar uma estrutura mais coordenada. Esta dimensão influencia então na estrutura utilizada, especialmente em um nível maior de coordenação, mas não determina a integração, cabendo a análise das demais dimensões.

Considerando o que foi dito pela gestora de **Alfa**, a dimensão da incerteza também se faz presente. Relacionada a produção, tem-se que a incerteza é relevante para a organização analisada dada a influência do meio ambiente – foi dito que variações climáticas podem provocar atrasos na colheita ou até mesmo perdas de produção. O nível de incerteza produtiva se eleva quando se considera, ainda, a possibilidade de pragas e doenças que podem interferir na produção e a impossibilidade de utilização de produtos químicos permitidos no cultivo tradicional. Como citado por Behzadi et al. (2018), a produção agrícola sofre grande influência de fatores ambientais e isso é ampliado quando se trata de produtos orgânicos, devido a limitação de técnicas e produtos para lidar com pragas e doenças por exemplo.

Sobre a incerteza comportamental, de acordo com a gestora, a quantidade de fornecedores é limitada, tanto pela juventude do segmento orgânico no país e na região, quanto pelo desafio para migrar ou iniciar nesse setor dado os custos necessários, como a necessidade de se certificar, por exemplo. Isso porque não basta que o produtor realize os procedimentos equivalentes à produção orgânica e sim que seja certificado como tal. Outro fator que amplia a incerteza em relação aos possíveis fornecedores é que eles precisam atender aos padrões estabelecidos por **Alfa**. Em contrapartida, com o crescimento da demanda, eles sofrem assédio

de outros processadores e/ou podem optar por realizar a venda diretamente ao consumidor final, por meio de feiras, por exemplo.

Dada essa limitação, os fornecedores disponíveis e desses, aqueles que cumprem as exigências de **Alfa**, mesmo com contratos de comercialização, podem se comportar de forma oportunista. Um caso corriqueiro relatado é quando um fornecedor, aproveitando de eventuais oscilações de preço no mercado, deixa de vender para **Alfa** e passa a comercializar seus produtos em feiras ou para outros canais de distribuição como forma de aproveitar um aumento no preço dos orgânicos. Essas situações são frequentes, de acordo com a gestora da empresa, impactando de maneira negativa a atividade. Alexander (2001) trata essa questão da imprevisibilidade ou a dificuldade em conseguir observar as ações da outra parte como um elemento de impacto para aumento da incerteza.

Sobre a incerteza ambiental (Moschini & Hennessy, 2001), foi relatado o aumento da concorrência como um fator que dificulta também o desenvolvimento de parcerias junto aos fornecedores. Mesmo com esse ponto, incerteza ambiental não foi percebida como determinante para a estrutura principal adotada. Em contrapartida, as incertezas comportamental e de produção se mostraram relevantes para a adoção de uma estrutura integrada, já que essa pode mitigar o risco de comportamento oportunista dos produtores rurais e aumentar o controle sobre a produção.

Sobre a especificidade (Williamson, 1989), destacam-se diversos aspectos. Devido à criticidade desta etapa e por ser uma atividade desempenhada ao longo de todo o ano, é preciso alocar funcionários específicos para o trabalho. Tais funcionários possuem qualificações relacionadas à produção orgânica, limitando assim a mão de obra disponível para a organização. Com o intuito de manter a qualidade e visando melhorar os níveis de produção, é necessário regularmente investimento em treinamento da equipe. Isso limita a utilização de terceirizados – atualmente **Alfa** só conta com funcionários da própria empresa. Kwikiriza et al., (2018) identificaram também em sua pesquisa a importância do capital humano para a produção orgânica, sendo esse um dos dois principais tipos de especificidade para a cultura estudada. Um dos pontos destacados pelos autores é a demanda por mão de obra para lidar com ervas daninhas, por exemplo, sendo superior à demanda para a mesma situação em culturas tradicionais. Esses elementos caracterizam elevada especificidade de ativo humano.

Outro aspecto que merece atenção é identificado por Sediya et al., (2014). Para autores, dado que as hortaliças orgânicas, em sua maioria, são consumidas *in natura*, é necessária atenção ao processo de cultivo dessas para reduzir o risco de contaminação. Isso exige treinamento e atenção tanto da equipe, contribuindo para o aumento da especificidade de

ativo humano, quanto também para o ativo físico, já que a estrutura deve ser adequada para lidar com a produção e suas peculiaridades. Soma-se a isso as máquinas e equipamentos específicos, assim como estruturas necessárias. No caso de **Alfa**, a gestora destacou o investimento recente em uma estufa, que foi construída para reduzir o efeito de variações ambientais na produção, tal qual destacado por Kwikiriza et al. (2018), que citam a especificidade de investimento em infraestrutura.

O custo relacionado às certificações também é elevado e aumenta o nível de especificidades da produção orgânica devido a limitação de práticas que podem ser adotadas, incluindo aquelas relacionadas ao cultivo, implicando em níveis mais altos de especificidade de ativo de estrutura e mão de obra. Outro ativo que merece destaque é a propriedade utilizada, que deve ter características adequadas para a produção orgânica. Isso também implica em especificidade do local, já que devido a perecibilidade de boa parte dos itens orgânicos que virão a ser comercializados, **Alfa** dá preferência para a aquisição junto a produtores locais.

Ao analisar outros elementos como o custo de produção, há a percepção de que a produção própria é mais lucrativa, embora a gestora não possua uma análise financeira – sua percepção decorre da experiência adquirida ao longo do tempo de atuação no setor. Além disso, o custo com frete também é relevante. De acordo com a gestora de **Alfa**, a prioridade de compra são os produtos locais, pois o custo com frete é menor e, junto com isso, os itens chegam à empresa mais frescos.

A partir de tal análise, pode-se perceber elevado custo de transação ligado à frequência, incerteza e à alta especificidade relacionada ao cultivo. A presença de uma estrutura integrada está relacionada, entretanto, aos dois últimos elementos, incerteza e especificidade dos ativos. Ou seja, a necessidade de uma estrutura com alto nível de especificidade e a incerteza atrelada ao cenário no qual que situa a organização elevam os custos de transação, fazendo com que a estrutura adequada seja a integração total. Amentae et al. (2018) identificaram em seu estudo que as estruturas que trazem maior nível de incerteza são aquelas com menor nível de coordenação, no caso o mercado à vista. Esse resultado corrobora a estrutura identificada em **Alfa**, já que a integração produziria o menor nível de incerteza.

5.2.1.3 Colheita

A etapa de colheita apresenta um quadro semelhante ao cultivo, tanto em estrutura predominante, no caso a integração total, quanto em relação aos atributos que foram identificados. Considerando as dimensões da ECT (Williamson, 1985), os fatores referentes à

frequência se repetem, já que na produção de hortaliças, há itens sendo colhidos diária ou semanalmente. Isso torna a dimensão frequência como uma fonte de custos de transação devido a recorrência dessa operação.

Sobre a dimensão especificidade de ativo, a mão de obra se destaca assim como na etapa anterior. A equipe precisa ser capacitada para saber lidar com os itens orgânicos e sua sensibilidade, assim como conhecer características relacionadas ao momento correto da colheita. Isso porque além das características inerentes ao orgânico, os produtos comercializados por **Alfa** devem atender a padrões estabelecidos junto aos clientes, especialmente os grandes varejistas. Isso inclusive limita a utilização de trabalhadores terceirizados, pois podem não ter o mesmo manejo daqueles capacitados internamente. Para Williamson (1989), a mão de obra qualificada e sua especificidade se aplica neste contexto relatado, seja para operar o ativo ou extrair seu máximo valor.

Além de utilizar apenas funcionários próprios para a colheita em sua propriedade, é necessário que eles possuam conhecimento a respeito de técnicas de colheita e sobre as culturas de hortaliças produzidas, que podem variar de acordo com o item cultivado. Kwikiriza et al. (2018) identificaram que, em uma cultura orgânica altamente perecível, a colheita e a comercialização precisam estar sincronizadas, ressaltando a importância da execução correta desta etapa para **Alfa** a fim de evitar perdas e desperdícios.

Oliveira & Zylbersztajn (2017) identificaram que, além da mão de obra, os investimentos em máquinas específicas e percepções do produtor sobre a perda de valor por atrasos na colheita podem implicar em maiores custos de transação. Considerando os equipamentos e estruturas utilizadas por **Alfa**, merece destaque o compartilhamento do que é usado na etapa anterior, como a estufa e outras máquinas, que influenciam no momento e na atividade da colheita. Além desses, há equipamentos e ferramentas específicas e exclusivas para a etapa de colheita. Isso implica em alta especificidade de ativos físicos e complementa a especificidade de ativos humanos para esta etapa.

Sobre especificidade de marca, há o cuidado pela proteção da marca (**Alfa**), mas não há diferenciação de seus produtos orgânicos no mercado como um todo, dado a exigência de certificados para todos os produtores. Sobre a dimensão incerteza, há, como citado, as características referentes às condições ambientais, pragas e doenças que podem influenciar na colheita, podendo ser essa uma antecipação ou adiamento do momento correto para executar esta atividade. Esses eventos aumentam a incerteza produtiva, o que exige que **Alfa** esteja atenta à produção visando mitigar os riscos e garantir a entrega do produto aos clientes.

Junto a esses aspectos, tem-se também o fator comportamental. Neste caso, o que merece receber destaque como um fator novo é que os fornecedores podem, além de realizar a venda para outros compradores de acordo com oscilações de preço no mercado, não seguir o procedimento correto em relação à colheita, provocando incerteza comportamental. Nessa situação, a gestora destacou especialmente o tempo correto de colher.

Por vezes, o produtor rural ao buscar faturar com mais celeridade por sua produção, pode antecipar a colheita a ponto de ter um produto que julgue estar pronto o suficiente para ser comercializado, mas que está distante do padrão definido por **Alfa**. Quando isso ocorre, se torna inviável a aquisição desse produto, assim como também não é possível realizar qualquer processo para que esse assuma as características necessárias de tamanho, cor etc. **Alfa** busca mitigar essas questões tentando se aproximar de seus fornecedores, mas, devido às limitações de recursos e considerando a autonomia que possuem, o problema ocorre com frequência maior que o desejado pela gestora. Isso faz com que a incerteza comportamental ganhe ainda mais relevância nesta etapa produtiva.

Compilando os determinantes encontrados nesta etapa, esses se resumem às dimensões da ECT, sendo as três fontes de custos de transação. Para a adoção da estrutura integrada como forma predominante de colheita, se destacam a especificidade de ativo e a incerteza como principais determinantes de tal escolha. No trabalho de Oliveira & Zylbersztajn (2017), em cenários em que havia alto nível de especificidade de ativos, os produtores rurais preferiam realizar a colheita por meio de maquinários próprios ao invés de terceirizá-la, o que reforça a posição adotada por **Alfa** nesta etapa.

5.2.1.4 Preparação para venda

Após a colheita, tem-se a etapa de preparação dos itens para venda. Aqui, semelhante às etapas anteriores, a integração total é a estrutura predominante. Em relação às dimensões (Williamson, 1985), a frequência de transações é elevada. De acordo com a gestora de **Alfa**, em quase todos os dias chegam produtos oriundos dos fornecedores e, considerando que as entregas aos principais clientes são realizadas diariamente, o fluxo de produtos em preparação para venda é elevado. Por ser então uma atividade que deve ser realizada de maneira recorrente, é necessário que haja maior atenção, gerando, assim, maiores custos de transação (Williamson, 1979).

Tem-se ainda os elementos referentes à incerteza de produção já citados nas etapas anteriores – quando há alguma variação climática, por exemplo, que afete o cultivo e/ou

colheita, haverá, conseqüentemente, impacto na etapa de preparação para venda. Outro ponto importante que gera incerteza é o alcance do padrão definido. Além do controle da produção própria de **Alfa**, há a preocupação com os itens que provenientes dos fornecedores, especialmente pelos aspectos citados em relação à incerteza no cultivo e na colheita. Diante deste risco, é preciso que a empresa exerça controle efetivo sobre esse processo.

Conseqüentemente, o alto padrão a ser alcançado influencia na dimensão especificidade. A mão de obra envolvida nesta etapa precisa ter conhecimento e perícia para selecionar os produtos adequados à comercialização e atuar de maneira idônea para salvaguardar os interesses de **Alfa**. Portanto, os funcionários precisam ser qualificados, treinados, para desempenhar de maneira satisfatória essa função. Também por isso não é utilizada mão de obra terceirizada, corroborando Kwikiriza et al. (2018), que identificaram que a aplicação de técnicas nessa etapa traz maior especificidade a agricultura orgânica do que à tradicional, sendo inclusive uma barreira para a entrada de novos produtores rurais. Isso corrobora a especificidade da mão de obra e de sua capacitação necessária.

Além da especificidade de ativos humanos, sobre ativos físicos e a especificidade desses, é necessário ter uma estrutura que permita a manipulação dos itens orgânicos, especialmente por sofrerem nenhum ou quase nenhum tipo de processamento. Além disso, é necessário que se tenham equipamentos para incluir as etiquetas e código que mostrem a origem orgânica do produto. Isso elevada a especificidade de ativos físicos (Williamson, 1989).

Outro ponto que merece destaque na dimensão especificidade é a marca. Os selos que **Alfa** possui, juntamente com sua própria marca consolidada no mercado, garantem abertura junto aos compradores para os seus produtos e aqueles adquiridos de terceiros. Neste ponto tem-se a especificidade de marca destacada por Williamson (1989), que envolve a imagem da organização e sua reputação junto ao mercado. A especificidade surge então tanto do padrão a ser mantido, quanto da necessidade de controlar a etapa para eficácia na utilização da marca.

A partir da frequência, incerteza e especificidade relatada, espera-se uma estrutura coordenada. Considerando as duas últimas dimensões, entende-se que a estrutura necessária poderá ser mais coordenada do que o estabelecimento de contratos com fornecedores. Ao considerar que é nesta etapa que os itens são vistoriados, analisados e preparados para os clientes, aumenta-se a necessidade de controle e monitoramento, justificando a adoção de uma estrutura integrada por **Alfa**. Consoante Rindfleisch & Heide (1997), é crucial que esta etapa seja realizada por **Alfa**, já que é nesta são avaliados tanto os produtos internos, quanto aqueles adquiridos de outros produtores para definir o que poderá ser entregue aos clientes.

5.2.1.5 Venda

A última etapa analisada sobre a estrutura predominante adotada é venda, que se difere das demais etapas do ciclo produtivo de hortaliças de **Alfa** por ter como estrutura predominante a terceirização via contrato. Para compreender o que influencia na decisão de adoção desta forma, a seguir, são analisadas as dimensões frequência, especificidade e incerteza nesta etapa.

Ao identificar os aspectos relacionados à frequência, percebe-se elevado custos de transação. Isso ocorre porque os grandes varejistas, principais clientes, realizam compras diariamente, exceto aos domingos. Em relação à quantidade comercializada, **Alfa** vende um volume de itens orgânicos próximo a 5 toneladas/dia. Ou seja, a dimensão frequência é elevada tanto no que se refere a frequência quanto a efeito (Alexander, 2001) devido a periodicidade de transações e por sua representatividade, já que se trata da finalização de toda a cadeia. Diante desses pontos, a utilização de uma estrutura coordenada está alinhada com o identificado por Williamson (1985).

Sobre a dimensão incerteza, tem-se elementos oriundos das etapas anteriores. A venda só poderá ser concretizada se os produtos estiverem adequados para a comercialização. Sendo assim, variações ambientais podem influenciar na quantidade e qualidade dos itens, dificultando assim o processo de venda. Como exemplo, a gestora de **Alfa** menciona um episódio em que a empresa não tinha alface para vender a seus clientes devido às questões ambientais que afetaram o cultivo. Soma-se a isso a perecibilidade de produtos orgânicos, já que alguns itens só duram alguns dias após serem colhidos.

Além desses fatores, há também questões relacionadas ao mercado consumidor, em que gostos e interesses dos clientes podem mudar e uma resposta relacionada a mudanças no processo ou na produção podem demorar. Isso demanda atenção ao mercado para a empresa conseguir se programar em relação ao que deverá ser produzido e/ou comprado junto a outros fornecedores.

Kwikiriza et al. (2018) citam que uma das principais incertezas se dá pelo receio de não conseguir vender, caso ocorra algum problema com os atuais e devido a limitação de possíveis clientes alternativos, além da perecibilidade dos produtos. Esse risco existe para **Alfa** e poderia ser fonte de custos, mas, no que se refere a cancelamento de pedidos e desistências, segundo a gestora, são raras as ocasiões em que ocorrem, havendo, portanto, menor risco relacionado à incerteza comportamental.

A última dimensão é a especificidade. O destaque inicial se encontra nas certificações básicas para ser considerado um produtor orgânico e estar autorizado a comercializar os

produtos com esse selo. Neste sentido, a marca da empresa tem influência no alcance dos volumes de comercialização atuais de **Alfa**. Portanto, a especificidade da marca (Williamson, 1989) pode ser considerada como um reflexo das etapas anteriores, mas alcance seu ápice no processo de venda em si, pois é nesta etapa em que vendas são realizadas devido à reputação e reconhecimento adquirido ao longo dos anos, tanto junto aos grandes varejistas quanto em relação aos consumidores finais. Não por acaso a organização investe frequentemente em ações de marketing para consolidar e continuar a ampliar o alcance da sua marca.

A especificidade de ativos humanos também é relevante, já que é necessário ter uma equipe treinada para lidar com os itens sensíveis, tanto para vendê-los quanto para transportá-los. Há, ainda, o padrão de qualidade adotado para a comercialização dos itens orgânicos por parte de **Alfa**, o que exige maior cuidado em relação aos processos internos da empresa, treinamentos para os funcionários que devem ser qualificados, equipamentos e estruturas específicas. Sobre o transporte, é necessário também uma estrutura de máquinas, equipamentos e veículos adequados para realizar levar os produtos orgânicos até os principais compradores, o que eleva a especificidade de ativos físicos.

Considerando então as dimensões analisadas referentes a esta etapa, tem-se níveis das dimensões da ECT relevantes. Todavia, diferente das etapas anteriores, a estrutura adotada é coordenada, mas não integrada e sim em formato híbrido. Li, Guo, Bijman & Heerink (2018) identificaram em seu estudo que o ambiente volátil, com altos custos de transação impelem os produtores a buscarem relações comerciais mais estáveis. Neste caso, a escolha por vender para grandes varejistas por meio de contratos confere estabilidade à **Alfa**, já que eles compram regularmente e com raros cancelamentos ou desistências. Em um contexto de dificuldade para escoar grandes volumes e perecibilidade dos produtos, a estabilidade dessas relações oferece a redução de custos de transação necessária para a empresa.

O Quadro 3 apresenta uma síntese sobre as estruturas e fatores identificados como influenciadores ao longo de todas as etapas do fluxo de produção.

Etapa	Estrutura Predominante	Dimensões			Outros Fatores
		Frequência	Incerteza	Especificidade do Ativo	
Insumos	Integração total	Alta	Produção Comportamental	Mão de obra Ativos físicos	Custo menor para produção
Cultivo	Integração total	Alta	Produção Comportamental Ambiental	Mão de obra Ativos físicos	-
Colheita	Integração total	Alta	Produção Comportamental	Mão de obra Ativos físicos	-
Preparação para venda	Integração total	Alta	Comportamental	Mão de obra Ativos físicos Marca	Etapa de verificação
Venda	Híbrido (contrato formais)	Alta	Atributos anteriores Ambiental	Mão de obra Ativos físicos Marca	-

Quadro 3. Estruturas predominantes e determinantes

Fonte: elaboração própria.

5.2.2 Estruturas Plurais

5.2.2.1 Insumos

Na etapa de insumos, o composto orgânico e as mudas são gerados internamente pela empresa, caracterizando a integração total conforme já mencionado. Nesta etapa, a análise de formas plurais poderia ocorrer tanto para a aquisição de insumos, no caso de **Alfa** adquiri-los de terceiros ou ainda se ela vendesse os subprodutos (composto e mudas) produzidos internamente para outros produtores orgânicos. Com a ausência de formas plurais para ambas as alternativas, utilizam-se os atributos definidos por Ménard (2013) para verificar se esses podem explicar a ausência de estruturas plurais na etapa de insumos.

O primeiro atributo abordado é a ambiguidade, que trata da dificuldade sob a ótica da empresa em definir qual a estrutura, dentre as disponíveis, é a mais adequada para se obter os benefícios esperados da coordenação dos ativos específicos (Ménard, 2014). Considerando Mugwagwa et al. (2019) para a ambiguidade, tem-se o relato da gestora de que existe um compromisso de **Alfa** com a qualidade dos insumos utilizados, a fim de garantir o padrão orgânico, bem como alcançar a produtividade esperada. Uma vez que a produção interna supre as demandas tanto de qualidade tanto de quantidade da empresa, não há necessidade de aquisição junto a terceiros. Além disso, não foi constatada dificuldade em definir eventuais custos e os benefícios de adoção de formas alternativas que não a integração total na etapa de insumos.

A complexidade se refere ao cenário em que o monitoramento de uma transação, ou conjunto dessas, representa elevado nível de incerteza, pois a escolha de uma única forma de organização pode envolver altos custos de transação para ser revertido (Ménard, 2014). Tal atributo foi detectado na produção do composto orgânico de origem animal, dado os critérios sanitários de fabricação e utilização. Todavia, segundo a gestora de **Alfa**, o composto não demanda inovações constantes, nem o uso de tecnologias que precisem ser atualizadas constantemente. Não há, também, grande variedade no mercado de modo a influenciar consideravelmente a qualidade do insumo. Ou seja, não há diferença relevante de qualidade entre o produzido internamente e o que pode ser encontrado junto ao mercado, para o qual, ainda, não se teria garantia de procedência. Outro ponto é que mesmo com fornecedores limitados em quantidade, isso não exigiria elevado nível de complexidade para organizar esta etapa.

Para a produção ou aquisição de mudas, a análise é semelhante. A produção própria garante qualidade e atende à demanda interna, além de facilitar o controle para atendimento dos critérios definidos. Embora o aspecto tecnológico esteja envolvido na agricultura orgânica e possa ser refletido na produção de mudas, este não foi um fator destacado no processo decisório de **Alfa**. Sendo assim, mudanças tecnológicas também não se apresentaram como relevância na definição da estrutura de aquisição/produção dos insumos da empresa – o que leva a conclusão de que não há nível relevante de complexidade nesta etapa.

Comportamentos estratégicos se referem a orientação da empresa para obter benefícios quando confrontada com problemas de controle sobre as partes de uma transação (Ménard, 2014). De acordo com o relatado pela gestora, não foram citados fatores que justificassem a adoção de formais estruturas plurais com o intuito de gerar benefícios para **Alfa** na etapa de insumos. Isso porque (i) a aquisição dos insumos junto a fornecedores foi descartada, dado que a produção própria é barata, suficiente e de qualidade satisfatória; e (ii) não foi identificado oportunidades de ganho financeiro em comercializar os insumos como subproduto da empresa, segundo a gestora de **Alfa**.

Após a exposição dos atributos para esta etapa, percebe-se que os três (ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico) não apresentaram nível significativo a ponto de ser o incentivo para a utilização de formas plurais. Considerando que a produção própria satisfaz a necessidade interna, que os insumos são gerados a partir da atividade principal que já seria realizada e a percepção de que seu custo é menor do que o praticado no mercado, não há incentivo para a utilização de formas plurais para a aquisição do insumo necessário para **Alfa**. Além disso, com a ausência de relatos sobre eventuais oportunidades de vender o subproduto,

que fosse com os fornecedores da empresa, não se tem também estímulo para a comercialização do subproduto.

5.2.2.2 *Cultivo*

A etapa posterior a insumos é o cultivo. Nessa foi identificada a presença de formas plurais, a saber: produção interna integrada e a aquisição junto a fornecedores. Conforme relatado na Subseção 5.1.2, apesar da produção própria ser predominante (90% das hortaliças comercializadas), os outros 10% dos itens comercializados pela empresa são provenientes de terceiros, com os quais **Alfa** estabelece contrato formal. Há também a aquisição junto ao mercado, mas essa ocorre raramente e em volumes pequenos, não compondo a estrutura regularmente adotada.

Para avaliar a estrutura plural da etapa de cultivo, recorre-se primeiramente ao atributo ambiguidade. Mugwagwa et al. (2019) identificaram em seu estudo que os contratos firmados entre o agroprocessador e seus principais clientes eram uma fonte de ambiguidade devido ao compromisso firmado, que compreendia a entrega do produto em determinado padrão de qualidade, quantidade e preço. No contrato firmado entre **Alfa** e seus principais compradores, não é definida quantidade mínima a ser entregue, bem como não há cláusulas sobre sanções. Por entendimento das partes, a sazonalidade na produção é determinante no processo e, embora os pedidos definam as quantidades a serem entregues, não há punição formal para seu descumprimento. Outra razão para omissão de sanções decorre da dificuldade de encontrar fornecedores em momentos de problemas na produção, que comumente afetam de forma simultânea quase todos os produtores da localidade.

Apesar da impossibilidade de entregar os produtos orgânicos sempre no mesmo padrão de qualidade e quantidade, **Alfa** se esforça para reduzir ao mínimo possível eventuais variações almejando manter sua reputação junto ao mercado. Nesse sentido, a aquisição junto a alguns fornecedores, que cumprem o padrão exigido pela empresa, contribui para a manutenção do fluxo de alguns itens que deixam de ser produzidos internamente durante uma época e/ou de itens que a empresa não cultiva.

Para Feltre & Paulillo (2015) a necessidade de equilibrar os riscos e desvantagens de estruturas únicas de governança favorece a utilização de formas plurais. Com isso, o custo para expandir e incorporar a produção de alguns itens poderia produzir riscos e desvantagens ao longo do tempo para **Alfa**, situação remediada pela utilização de estruturas plurais.

Para Cano (2016), a manutenção do fluxo de suprimentos também é um elemento que poderia aumentar riscos e incerteza, mas que pode ser contornado por meio da utilização de formas plurais. Logo, por mais que a demanda seja crescente, os desafios para expansão da produção são limitadores para o atendimento dessa. Em **Alfa**, estas características fazem com que a organização adquira alguns itens junto a fornecedores especializados, de maneira parcial ou terceirizando completamente o cultivo de determinado item durante uma parte do ano ou em todo os meses. A partir desses aspectos, a ambiguidade na etapa decorre tanto da qualidade quanto da quantidade a ser entregue aos compradores e dos riscos e benefícios das possíveis estruturas, o que influencia na etapa de cultivo.

Sobre o atributo complexidade, ressalta-se que existem diferentes técnicas para a realização do cultivo. Segundo a gestora, cada hortaliça pode demandar técnicas específicas de cultivo e/ou plantação, o que limita a expansão da produção da empresa – algumas culturas demandam investimentos e *know how* que **Alfa** ainda não possui ou não queira investir no momento. Em relação ao monitoramento de processos críticos, se destacam a utilização de insumos adequados e a colheita no momento correto (etapa seguinte). Ainda assim, mesmo que no mercado a qualidade dos itens possa variar, em relação aos fornecedores cadastrados, não se observa tanta oscilação. Outro ponto é que o desafio de monitoramento dos processos identificados incentiva a integração e não a utilização de formas plurais.

Segundo a gestora, a demanda dos consumidores supera a oferta de produtos por **Alfa**. Esse é um dos principais aspectos que interferem então no atributo comportamento estratégico. Devido a demanda latente e considerando as limitações de recursos decorrentes da complexidade do cultivo, **Alfa** visualiza a possibilidade de expandir volume, quantidade e variedade do seu mix de produtos. Mesmo cultivando dezenas de produtos orgânicos, a empresa não consegue trabalhar com todos os itens e/ou no volume demandados pelos consumidores. Diniz (2019) encontrou resultado semelhante em seu estudo, em que processadoras utilizavam formas plurais para expandirem sua atividade, atendendo a novas regiões.

Além desse aspecto, outro ponto destacado por Diniz (2019) e Cano (2016) é a capacidade de produção ou processamento dos produtos. Uma vez que a capacidade de preparar para venda é superior ao que a empresa produz, ela consegue adquirir itens de outros produtores rurais para realizar a revenda. Considerando os volumes transacionados, ela consegue também barganhar junto a pequenos produtores, fazendo com que atendam aos seus padrões de qualidade.

Logo, adquirir junto a outros fornecedores para a revenda se apresenta como uma oportunidade. Essa ação somente é possível dada a abertura que a empresa possui com grandes

varejistas. Com isso, **Alfa** consegue revender diversos produtos orgânicos, próprios ou não. Há casos, inclusive, que a empresa deixa de produzir alguns itens por questões de variações ambientais ou por se tornar muito dispendiosos, e passa a adquiri-los junto a fornecedores, podendo com isso dar foco àquelas culturas próprias e mais rentáveis.

Além desses elementos, foi indicado também pela gestora que o custo tende a ser menor para os itens produzidos internamente, sendo esse um fator importante para a análise da estrutura predominante, mas que não limita a utilização de apenas uma forma. Na etapa de cultivo, **Alfa** tem, portanto, a opção de cultivo em suas próprias terras e aquisição junto a outros fornecedores, sendo o atributo comportamento estratégico o que mais influencia a decisão da empresa – como relatado, **Alfa** visualizou a oportunidade de atuar como revendedora devido à abertura que possui junto aos grandes varejistas. Tem-se ainda o atributo ambiguidade, que também justifica a aquisição de determinados itens de outros produtores rurais para complementar a produção própria e/ou ampliar o mix de produtos.

Um aspecto relatado por Mugwagwa et al. (2019) para a adoção de formas plurais foram incentivos legais para a aquisição junto a pequenos agricultores em troca de subsídios financeiros, já que isso fez a organização analisada ampliar seus meios de adquirir produtos para não ficar dependente apenas dos pequenos produtores. No caso de **Alfa**, embora haja selos que reforcem seu papel de agente incentivador de pequenos produtores de orgânicos, ao adquirir seus produtos, isso não foi relatado como um aspecto que determinasse a utilização de estruturas plurais.

5.2.2.3 Colheita

A colheita tem características que decorrem das decisões tomadas na etapa anterior – de cultivo. Isso porque os produtos cultivados por terceiros serão colhidos por eles, e aqueles cultivados por **Alfa** serão colhidos pela própria empresa, em uma distribuição de 10% versus 90%, conforme relatado. Tem-se, com isso, uma estrutura plural, com predomínio da integração do cultivo, e, em menor grau, transações formalizadas via contrato e raramente via mercado à vista.

Ao analisar os atributos, faz-se os mesmos apontamentos descritos na etapa anterior, como no caso da ambiguidade do cultivo que decorrerá, portanto, na ambiguidade da colheita. Um outro aspecto que pode ser destacado foi o identificado por Mugwagwa et al. (2019), qual seja, o ambiente institucional marcado por baixa confiança entre parceiros comerciais que, dentre outros motivos, reforçava a utilização de formas plurais. Nesse sentido, o baixo nível de

confiança de **Alfa** em alguns de seus fornecedores reforça a manutenção da produção própria e a busca por um conjunto de produtores que possam atender à empresa.

O comportamento estratégico está pautado na mesma questão citada anteriormente, que é a possibilidade de aproveitar a demanda crescente e a abertura de **Alfa** junto aos clientes para atuar como revendedora. Um ponto identificado por Diniz (2019) alinhado ao atributo estratégico é que a adoção de uma única forma de governança em transações de alta complexidade poderia trazer maior risco, gerado por eventuais ineficiências. Seguindo esse raciocínio, a aquisição de parte dos itens vendidos complementando a produção própria e até mesmo de itens que não são produzidos internamente, reduzem o risco atrelado a novos investimentos de **Alfa**, que seriam necessários para entregar o mesmo volume aos clientes. Dentre os possíveis investimentos tem-se equipamentos, maquinários, funcionários e até mesmo expandir a área produtiva. Em relação à complexidade, há constante evolução de formas e tecnologias envolvidas no cultivo e na colheita. Além disso, há também os aspectos relacionados às especificações do produto que devem ser seguidas para que os itens sejam colhidos a ponto de atender ao padrão definido por **Alfa**.

Os atributos relacionados à colheita incentivam a utilização de formas plurais na referida etapa de produção. Entretanto, o aspecto crucial para que isso aconteça decorre da relação entre as etapas de cultivo e colheita. Dada a autonomia que os produtores possuem, já que não realizam a venda apenas para **Alfa**, entende-se que seria difícil conseguir um acordo que deixasse sob a tutela da empresa [**Alfa**] apenas o processo de colheita. Ademais, exercer apenas essa atividade tornaria a etapa bem mais complexa e limitaria os efeitos da aquisição de terceiros, já que seria necessário aumentar a equipe e possivelmente os equipamentos e estrutura da organização. Sendo assim, mesmo compreendendo o papel dos atributos, a vinculação entre as etapas de cultivo e colheita parece ser o fator determinante para utilização de formas plurais na etapa de colheita.

5.2.2.4 Preparação para venda

Alfa adota uma estrutura integrada na etapa de preparação das hortaliças para venda, não havendo formas plurais na atividade. Visando compreender se os atributos mencionados por Ménard (2013) podem auxiliar na análise dessa escolha, tem-se, para ambiguidade, o argumento da gestora da empresa de que a entrega aos clientes deve seguir um padrão de qualidade rigoroso, além da precisão no prazo de entrega. Por essa razão, não se vislumbra a possibilidade de terceirizar uma parte desta etapa. **Alfa** entende que a preparação para vendas

é crítica, que exige manutenção do controle sobre a seleção dos itens para serem enviados aos clientes, bem como sobre os processos de embalar e de etiquetar os produtos.

Em relação à complexidade, não foi identificada a existência de tecnologias diferentes no mercado que possibilitariam níveis superiores de produtividade ou de qualidade a esta etapa. Além disso, é na preparação para venda que são realizados os controles finais de qualidade sobre os itens produzidos internamente e aqueles provenientes dos fornecedores, exigindo acurácia no processo que tende a ser manual. Os produtos são avaliados para definir o que está dentro do padrão definido para ser revendido ou o que não poderá ser entregue aos clientes. Portanto, é ressaltada a importância de que essa etapa esteja sob o comando de **Alfa**, não sendo identificada vantagem financeira em sua eventual terceirização.

Em relação ao comportamento estratégico, **Alfa** consegue manter uma equipe fixa envolvida nesta etapa de preparação. Mesmo em momentos de variação na produção, não há diferença significativa que traga preocupações em relação a estrutura da empresa. Assim, a etapa de preparação para vendas não é um gargalo, assim como também não foi relatada ociosidade no ciclo produtivo de hortaliças.

Considerando então os atributos definidos por Ménard (2013), tem-se que ambiguidade e complexidade como determinantes e decorrente das etapas anteriores. É na preparação para venda que os itens serão avaliados para seguirem aos clientes e, devido ao risco de enviar produtos fora do padrão, **Alfa** entende ser melhor manter o controle absoluto desta atividade. O raciocínio é o mesmo em relação ao comportamento estratégico. Mesmo com oscilações ocasionais no volume de produtos, não é previsto uma redução na equipe fixa e complemento com terceirizados, por exemplo. O objetivo é manter a atividade sob a estrutura integrada e com os funcionários que possui.

5.2.2.5 Venda

Conforme mencionado na Subseção 5.1.5, na última etapa do processo produtivo de hortaliças, apesar de a estrutura de governança predominante ser a terceirização via contrato junto a terceiros, especificamente grandes varejistas, **Alfa** também comercializa seus produtos por meio de lojas próprias e, em percentual menor, ainda que recorrente, para pequenos varejistas.

Utilizando então os atributos definidos por Ménard (2013) para compreender a utilização de formas plurais nesta etapa, sobre o atributo ambiguidade, dá-se destaque ao compromisso firmado por **Alfa** junto aos clientes, especialmente os grandes varejistas,

transação que se concretiza na entrega dos produtos. A migração do modelo de venda no qual **Alfa** comercializa principalmente com grandes varejistas, leva a uma perda na margem de lucro em valores absolutos, mas, segundo a gestora, gera crescimento do faturamento da empresa. Esse é um ponto destacado também pesquisa realizada por Mugwagwa et al. (2019), que indica que cada uma das estruturas adotadas possui riscos e benefícios próprios. Neste caso, a combinação de estruturas pode proporcionar a estabilidade de **Alfa** para desenvolver suas atividades e sua atuação junto aos consumidores finais, visando aumentar seu ganho sobre a venda de orgânicos.

Em relação à complexidade, a comercialização dos produtos orgânicos carrega elementos de etapas anteriores à venda, e não foram identificados elementos relevantes específicos para esse estágio final. Tem-se, então, baixa influência deste atributo para a presença de formas plurais na última etapa do ciclo produtivo de hortaliças de **Alfa**. Por fim, sobre o comportamento estratégico, percebe-se haver inicialmente a busca por estabilidade junto a grandes compradores, ainda que estes possuam poder de barganha e exijam descontos relevantes para realizar compras em grande volume. Em contrapartida, a gestora de **Alfa** percebe o aumento da concorrência no mercado, podendo reduzir ainda mais as margens em negociações de grande volume ou com clientes que detenham grande poder.

Sendo assim, além de diversificar as vendas entre varejistas de grande porte, **Alfa** identificou sua vantagem competitiva que decorre do conhecimento sobre o segmento e das alternativas obtidas entre os canais de venda. Ao assumir o controle sobre parte das vendas aos consumidores finais, **Alfa** garante maior lucratividade, disseminação de sua marca e intensifica o conhecimento sobre os clientes, seus gostos e necessidades, tendo mais subsídios inclusive para planejar seu crescimento. Mugwagwa et al. (2019) identificaram aspecto semelhante, sendo que a adoção de formas plurais garantiu maior poder de barganha tanto no que se refere a informações de mercado, quanto a independência de um único fornecedor.

Com isso, as formas plurais adotadas na etapa de vendas de **Alfa** se justificam tanto pela ambiguidade quanto pelo comportamento estratégico da empresa. Tais estruturas garantem a **Alfa** maior contato com os clientes, margem de lucro superior e revenda de um maior volume de itens por meio de lojas próprias, além de contratos mais estáveis por meio de acordos com grandes varejistas, especialmente pela baixa variação diária dos pedidos.

O Quadro 4 apresenta uma síntese sobre as formas plurais e as observações pertinentes a cada uma das etapas do fluxo de produção.

Etapa	Formas plurais	Observações
Insumos	Não há	Baixo custo de produção própria e a ausência de oportunidades para comercialização deste item
Cultivo	90% produção própria e 10% são produtos oriundos de outros fornecedores via contratos	Ambiguidade: não há quantidade mínima a ser entregue, mas sim um padrão de qualidade a ser atendido; Comportamento estratégico: a gestora enxerga a demanda como superior a oferta. Dada a abertura de Alfa junto aos clientes, ela consegue vender em quantidade superior ao que produz.
Colheita		
Preparação para venda	Não há	Etapa crítica, de filtro para os produtos que serão comercializados, além de envolver diretamente a utilização da marca da empresa
Venda	90% terceirização via contratos, 8 a 9% comercializado em unidades próprias e o restante compreende vendas avulsas a pequenos varejistas	Ambiguidade: unidades próprias trazem mais lucro e risco, enquanto venda a grandes varejistas reduz o lucro e o risco; Comportamento estratégico: alavancagem dos ganhos através das vendas em unidades próprias e ganho de poder de barganha junto aos principais clientes devido a isso.

Quadro 4. Formas plurais e atributos que as influenciam

Fonte: elaboração própria.

5.3 Estabilidade das formas plurais

Tal qual descrito na Subseção 5.2.2, os atributos de ambiguidade e do comportamento estratégico são aqueles que mais influenciam as estruturas plurais adotadas por **Alfa** em algumas das etapas de seu ciclo produtivo – a saber: cultivo, colheita e venda. A persistência de tais formas plurais, por sua vez, não é consenso na literatura e, portanto, será analisado no caso de **Alfa**.

Especificamente, parte da literatura reporta o caráter transitório de estruturas plurais, até que uma forma de governança prevaleça e seja a única adotada, havendo, entretanto, o entendimento contrário de que as formas plurais podem existir indefinidamente. Um estudo que reforça a discussão é o realizado por Feltre & Paulillo (2015).

Para as etapas cultivo, colheita e venda no ciclo produtivo de hortaliças de **Alfa**, as estruturas plurais são apontadas pela gestora da empresa como persistentes. Sobre as etapas de cultivo e colheita, dada a intenção de expansão da produtividade e da variedade de produtos trabalhados, há espaço tanto para aumento da produção própria como também para aquisição de itens junto aos fornecedores que estejam dispostos a produzir de acordo com o padrão de **Alfa**.

De acordo com a própria gestora, cada nova cultura a ser trabalhada é encarada como um novo negócio, pois pode demandar aspectos específicos em seu processo produtivo. Sendo

assim, mesmo com a intenção de expandir suas atividades internas, a complexidade inerente de culturas orgânicas atua como força limitante, corroborando também para a manutenção da estrutura plural. Este resultado vai de encontro ao que foi identificado por Cano (2016). Para este autor, as estruturas analisadas apresentaram mudanças em relação ao adotado pela maioria das organizações analisadas, mas mesmo com variações, não foi observada qualquer tendência de que prevaleceria a adoção de uma estrutura única.

No que se refere à venda, conforme comentado, a intenção é de manutenção das estruturas utilizadas atualmente. A gestora afirmou que, assim como há 20 anos ocorreu uma mudança em relação a forma de vender, saindo de feiras e entregas em domicílio para grandes varejistas, lojas próprias e em menor escala pequenos varejos, é possível que ocorram mudanças no futuro. Contudo, o formato atual é o que tem trazido retorno satisfatório e **Alfa** tem trabalhado em sua expansão, seja com novas unidades próprias, mas também buscando novos clientes.

Um aspecto a ser considerado no que tange a etapa de comercialização é que podem ocorrer variações na proporção atual entre a quota de grandes varejistas e lojas próprias. Essas últimas são recentes, então, é possível que apresentem nível de crescimento mais rápido do que a captação de novos varejistas. Há ainda desafios relacionados à expansão das lojas próprias, como o capital necessário para tal.

Ainda assim, é possível que a expansão continue e assuma maior relevância ao longo dos próximos anos, dividindo o protagonismo com os demais clientes. Consoante Mugwagwa et al. (2019), ainda que **Alfa** não atribua transitoriedade à forma plural, seus ganhos relacionados a práticas de mercado e o intercâmbio de informações lhe permite crescer suas unidades próprias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar as estruturas de governança adotadas por uma organização produtora de hortaliças orgânicas do Centro-Oeste brasileiro visando identificar as estruturas adotadas, a utilização de formas plurais e sua estabilidade, além de compreender os fatores que determinam tanto as estruturas que predominam em cada etapa, quanto a presença de formas plurais.

Para isso, foi realizado um estudo de caso na empresa **Alfa**, um grande produtor localizado na região Centro-Oeste, por meio do qual foi possível analisar as etapas do ciclo

produtivo de hortaliças, considerando as dimensões (frequência, incerteza e especificidade de ativos) propostos por Williamson (1985) no âmbito da Economia dos Custos de Transação, e verificar se as estruturas plurais de governança da organização em estudo estão alinhadas aos atributos destacados por Ménard (2013).

Para tanto, o estudo descreveu as atividades realizadas em cada etapa de produção, buscando identificar as estruturas de governança deste produtor de orgânicos. Posteriormente, passou-se a debater os elementos que determinam as estruturas predominantes, se são utilizadas estruturas plurais e os fatores que podem explicar a adoção destas. Além disso, quando identificada a existência de formas plurais, verificou-se a persistência destas.

De acordo com os resultados da pesquisa, percebeu-se que **Alfa** possui como estrutura predominante a integração total da produção de insumos até a etapa de preparação para venda. Na etapa seguinte e que conclui o ciclo de produção, que é a venda, a estrutura predominante é a híbrida, isto é, venda para grandes varejistas por meio de contratos de longo prazo.

Ao longo de toda a cadeia produtiva de hortaliças, destacaram-se elevados custos de transação, devido à alta frequência de cultivo, processamento e vendas, bem como ao volume das transações (grandes quantidades transacionadas diariamente). Além disso, a incerteza de produção referente a condições ambientais e eventuais oscilações na produção influenciam todas as etapas também, elevando os custos de transação. A incerteza comportamental se faz mais presente nas etapas de produção dos insumos, cultivo e colheita, em que há maior probabilidade de comportamentos oportunistas ou fora do esperado por parte de produtores orgânicos que fornecem para **Alfa**.

Sobre a especificidade, os pontos mais relevantes foram a especificidade de ativos humanos, marca e ativos físicos, além do local. A especificidade da marca interfere em todas as etapas, mas isso é reforçado especialmente nos dois últimos estágios do ciclo produtivo de hortaliças. Especificamente, na etapa de preparação para venda, é necessário maior atenção para que os produtos sejam preparados seguindo o padrão de qualidade definido ou isso poderá interferir na reputação da empresa. Já na etapa de vendas, a especificidade é relevante, pois é por meio da marca e da confiança conquistada junto ao mercado que os grandes varejistas e consumidores finais compram de **Alfa**. Por sua vez, a especificidade de ativos físicos, humanos e local decorrente das exigências de certificações e do padrão de qualidade dos produtos para comercializar junto a grandes redes, investimentos em equipamentos e estruturas para conseguir produzir de maneira eficaz, treinamento e capacitação da equipe.

A partir dessas ponderações, o resultado de estruturas integradas para as etapas de colheita, cultivo e preparação para venda estão pautadas na alta frequência, incertezas

comportamentais e produtivas e na especificidade dos ativos envolvidos. Para a etapa de insumos, além dos fatores relacionados à ECT, um ponto que se destaca é o aspecto financeiro. Como os insumos são gerados a partir da produção que já é realizada por **Alfa** – no caso das mudas a partir dos itens cultivados e o composto orgânico é oriundo da produção bovina, a empresa entende ser mais barato produzir internamente esses insumos.

Sobre a etapa de comercialização, a frequência, incerteza de produção e especificidade se mantém assim como nas etapas anteriores ou é oriundo dessas etapas. Contudo, um aspecto que se destaca é a perecibilidade dos produtos orgânicos e o desafio em encontrar consumidores em volume adequado para escoar a produção. Com isso, decorrente da necessidade de célere comercialização dos produtos para que a empresa reduza o risco de perdas e traga mais estabilidade em relação a comercialização, **Alfa** utiliza uma estrutura coordenada, que é a venda por meio de contratos para grandes varejistas. Neste caso, a incerteza comportamental é menor, existindo raros casos de cancelamentos ou desistências em relação aos pedidos feitos.

Além de verificar a estrutura predominante ao longo da cadeia, verificou-se a utilização ou não de formas plurais (isto é, adoção de mais de uma estrutura ao mesmo tempo para a mesma transação) nas etapas do ciclo produtivo. Enquanto nas etapas de produção de insumos e preparação para vendas há a utilização de uma única estrutura de governança – a integração total –, nas etapas de cultivo, colheita e vendas tem-se mais de uma estrutura sendo utilizada simultaneamente. Para identificar os fatores que podem determinar a existência dessa forma de organização, utilizou-se os atributos de Ménard (2013).

No cultivo e na colheita, predomina a integração total, mas algo próximo a 10% de todos os itens comercializados são adquiridos junto a terceiros por meio de contratos. A ambiguidade se fez presente devido aos acordos referentes a quantidade e qualidade dos produtos a serem entregues. Mesmo que ambas as partes entendam oscilações na produção, que podem impedir que a quantidade acordada seja entregue, **Alfa** busca se manter fiel ao que foi acordado de modo a manter sua reputação e participação no mercado, o que contribui para que ela utilize formas plurais como uma alternativa para equilibrar seu mix e quantidade de produtos. Com isso, o atributo ambiguidade demonstrou influenciar na escolha da estrutura de governança.

Em relação a complexidade, tem-se a presença deste atributo devido às mudanças tecnológicas frequentes, tecnologia e conhecimento necessário para determinadas culturas e etapas críticas de coordenação e variabilidade na qualidade dos produtos. De maneira geral, **Alfa** domina a maioria dos itens cultivados, mas existem alguns que são adquiridos em alguns períodos do ano ou ao longo dele todo devido à complexidade produtiva. Todavia, a dúvida se pauta mais no sentido de investimento do que no monitoramento, reforçando a ambiguidade.

Sendo assim, essa característica influencia, de maneira discreta, na decisão da utilização das formas plurais.

Todavia, o principal fator que contribui para a utilização de formas plurais é o atributo comportamento estratégico. Embora a concorrência esteja aumentando, assim como a demanda, o que dificulta a negociação com fornecedores, a empresa possui poder de barganha com os produtores que lhe fornecem produtos orgânicos e abertura para revender esses itens, podendo exigir determinado padrão de qualidade. Além disso, há a busca por complementar sua oferta por meio do aumento da variedade e quantidade de produtos, caracterizando assim uma oportunidade para **Alfa**.

Na etapa de vendas, predomina a comercialização realizada junto a grandes varejistas e em menor grau (8 a 9%) tem-se a venda por meio de lojas próprias, sendo o restante (1 a 2%) referente a compradores pontuais, pequenos varejos etc. O atributo complexidade se dá por meio do conhecimento exigido para venda, o que, entretanto, não influencia a estrutura adotada. Sobre a ambiguidade, o que se destaca são os canais de venda disponíveis, seja a venda em feiras ou para pequenos varejistas, em unidades próprias com o ganho da venda ao consumidor final ou à grandes varejistas com ganhos em volume e estabilidade. Essas alternativas geram ambiguidade sobre qual o melhor formato a ser adotado. Aliado a isso, tem-se o comportamento estratégico, atrelado ao conhecimento da empresa em investir em unidades próprias, aproveitando também a reputação da marca junto ao mercado.

Outro ponto é a relação com compradores, em que **Alfa** tem papel de destaque no mercado pelo reconhecimento de sua marca. Por outro lado, a empresa encontra-se em desvantagem ao considerar o porte das partes envolvidas – no caso, grandes varejistas, que possuem poder de barganha e conseguem benefícios contratuais. Nesse sentido, além de buscar negociar com mais um grande varejista, a exploração de um novo canal permite reduzir a dependência dos compradores e aumentar o conhecimento da organização em relação aos consumidores finais e tendências de mercado. Adiciona-se que, embora não seja objeto de estudo deste trabalho, a confiança entre as partes, no que tange aos acordos firmados, pode ser um caminho para a expansão das atividades da empresa.

Em relação as etapas de produção de insumos e preparação para vendas, embora tenham sido analisados os atributos de Ménard (2013), outros fatores tiveram maior preponderância para a determinação da adoção de uma única estrutura. No caso da produção de insumos, o determinante é que estes são subprodutos da produção já realizada e a percepção de que têm um custo menor do que o do mercado; para a preparação para venda, o determinante é o fato de essa etapa ser crítica para avaliação das características dos produtos a serem comercializados.

Ademais, ao verificar as formas plurais e sua estabilidade, pôde-se constatar seus benefícios, conforme gestora de **Alfa**, e a intenção de mantê-las. De acordo com as informações levantadas, embora possam ocorrer alternâncias em proporções e na utilização de novos canais, **Alfa** entende que as estruturas atuais utilizadas ao longo da cadeia proporcionam o resultado desejado, não demandando alterações no curto prazo.

Conclui-se com o caso que as dimensões (frequência, incerteza e especificidade de ativos) propostas por Williamson (1985) no âmbito da Economia dos Custos de Transação, bem como dos atributos destacados por Ménard (2013) (ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico) puderam explicar tanto a estrutura predominante utilizada, quanto a adoção de formas plurais.

Sendo assim, a utilização em conjunto das dimensões e atributos pode ser útil ao realizar a análise da presença de formas plurais e para compreender as estruturas que predominarão em empresas produtoras de itens orgânicos. Além disso, a empresa analisada pode servir de *benchmarking* para outras entidades que estejam buscando se estabelecer ou crescer em meio a este segmento com elevados níveis de incerteza e investimento.

Em relação às limitações da pesquisa, tem-se a impossibilidade de generalização dos resultados, uma vez que se trata de um estudo de caso. Em que pese haja consonância com outras pesquisas, não é possível afirmar que toda a população alvo se comporte tal qual a organização estudada, especialmente em um contexto em que fatores externos e internos podem afetar a estrutura adotada pela empresa. Além disso, devido às limitações impostas pela pandemia, a observação em campo pode ter impacto sobre os resultados, especialmente ao que se refere à coleta de dados. Outro aspecto que também deve ser destacado é o porte de **Alfa**. Tendo em vista ser uma empresa de porte grande em um segmento dominado por pequenos produtores, é importante ponderar os resultados aqui obtidos ao pensar em organizações de menor porte.

Após ponderadas suas limitações, os resultados da pesquisa são relevantes e contribuem para a compreensão das estruturas de governança de organizações do agronegócio, especialmente ao se constatar a persistência de formas plurais e analisar o segmento de produtos orgânicos. Para que se possa avançar na discussão sobre formas plurais neste segmento, sugere-se que sejam realizados mais estudos em produtores de outras regiões e/ou de produções específicas, buscando compreender suas peculiaridades. Além disso, é interessante analisar também as estruturas adotadas por produtores de menor porte e os fatores que as influenciam. Especialmente quando forem identificadas formas plurais, além dos atributos, uma análise referente ao resultado financeiro ao longo de um período dessas empresas, em comparação com

outras que utilizem estruturas não plurais, pode contribuir para a compreensão dos benefícios ou motivadores dessas estruturas.

REFERÊNCIAS

- Abdul-Rahaman, A., & Abdulai, A. (2019). Vertical coordination mechanisms and farm performance amongst smallholder rice farmers in northern Ghana. *Agribusiness*. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21628>
- Alexander, E. R. (2001). A transaction-cost theory of land use planning and development control: towards the institutional analysis of public planning. *Town Planning Review*, 72(1), 45-76. DOI: <https://doi.org/10.3828/tpr.2001.72.1.45>
- Almeida, K. K. N. d. (2018). *Controle gerencial nas relações entre organizações: Um estudo sob a perspectiva da teoria dos custos de transação*. Tese de doutorado, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. DOI: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15204>
- Amentae, T. K., Gebresenbet, G., & Ljungberg, D. (2018). Examining the interface between supply chain governance structure choice and supply chain performances of dairy chains in Ethiopia. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(1030-2019-606), 1061-1082. DOI: 10.22004/ag.econ.284914
- Apparao, D., Garnevskaja, E., & Shadbolt, N. (2019). Examining commitment, heterogeneity and social capital within the membership base of agricultural co-operatives—A conceptual framework. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 42-50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.03.003>
- Araújo, D. F. (2009) Análise dos custos transacionais no mercado de café orgânico no estado do Ceará. 113 f.: Dissertação de mestrado. Mestrado Acadêmico em economia Rural (MAER) do Centro de Ciências Agrárias. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza-CE.
- Argyres, N. (2010). The Transaction as the Unit of Analysis. In Klein, P. G., & Sykuta, M. E. (Ed). *The Elgar companion to transaction cost economics*. Edward Elgar Publishing.
- Baecke, E., Rogiers, G., De Cock, L., & Van Huylenbroeck, G. (2002). The supply chain and conversion to organic farming in Belgium or the story of the egg and the chicken. *British Food Journal*. Vol. 104 No. 3/4/5, pp. 163-174. DOI: <https://doi.org/10.1108/00070700210425633>
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo (L. R. Reto & A. Pinheiro, Trad.). 1ª Ed. São Paulo. Almedina Brasil. (Obra original publicada em 1977)
- Bellemare, M. F. (2018). Contract farming: opportunity cost and trade-offs. *Agricultural Economics*, 49(3), 279-288. DOI: <https://doi.org/10.1111/agec.12415>
- Behzadi, G., O'Sullivan, M. J., Olsen, T. L., & Zhang, A. (2018). Agribusiness supply chain risk management: A review of quantitative decision models. *Omega*, 79, 21-42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2017.07.005>

- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97–118. doi:10.1146/annurev.so.15.080189.000525
- Cano, A. (2016) Formas Plurais De Governança Das Transações De Suprimento De Cana-De-Açúcar: estudo de casos polares em quatro unidades da agroindústria canavieira paulista. Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. doi: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8653>
- Carvalho, D. G. de (2019) A influência dos custos de transação na cadeia produtiva de frutas vermelhas orgânicas da Região dos Campos de Cima da Serra (RS). Dissertação de mestrado. Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. DOI: <http://hdl.handle.net/10183/196078>
- Coase, R. H. (1991). The nature of the firm (1937). *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. New York, Oxford, 18-33. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Fifth Edition. Sage publications.
- Cunha, C. F. (2011). Custo de transação e mensuração nas relações contratuais entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e EUA. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2011.tde-25022011-204119.
- Cunha, C. F., Saes, M. S. M. & Mainville, D. Y. (2013). Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos Estados Unidos: a influência do custo de transação e de mensuração. *Revista de Administração* (São Paulo), 48(2), 341-358. <https://doi.org/10.5700/rausp1092>
- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). *Content analysis*. Pocket Guides to Social Work Research Methods. United of States, Oxford University Press.
- Silva César, A. da, Batalha, M. O., & Pimenta, M. L. (2008). A certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v 10(n 3), 376-386. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87812765005>
- Damiani, O. (2003). The adoption of organic agriculture among small farmers in Latin America and the Caribbean: Thematic evaluation. Rome: IFAD. Doi: 10.13140/RG.2.1.2027.9287
- Diniz, V. M. F. (2019). Análise das estruturas de governança de laticínios e produtores no Oeste do Paraná sob a ótica dos custos de transação e formas plurais. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2019. DOI: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/4365>
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Elsevier.
- Farina, E. M. M. Q., & Machado, E. L. (2000). Brazilian fresh fruit and vegetable chain coordination. In Chain management in agribusiness and the food industry. *Proceedings of*

- the Fourth International Conference Wageningen*, 25-26 May 2000. (pp. 183-192). Wageningen Pers.
- Feltre, C., & Paulillo, L.F.d.O.e. (2015), "Plurality in different groupings: sugarcane supply in Brazil", *British Food Journal*, Vol. 117 No. 9, pp. 2265-2281. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2015-0091>
- Fonseca, M. F. D. A. C. (2009). *Agricultura orgânica. Regulamentos técnicos e acesso aos mercados dos produtos orgânicos no Brasil*. Niterói–Rio de Janeiro: PESAGRO.
- Foscaches, C., Saes, M. S. M., & Vacari, G. F. J. (2016). Formas plurais na aquisição da matéria-prima: uma análise do setor de torrefação e moagem de café no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 507-520. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9230788>
- Frank, S. D., & Henderson, D. R. (1992). Transaction costs as determinants of vertical coordination in the US food industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 74(4), 941-950. DOI: <https://doi.org/10.2307/1243192>
- Gadzikwa, L., Lyne, M. C., & Hendriks, S. L. (2006). Collective action in smallholder organic farming: a study of the ezemvelo farmers' organization in kwazulu-natal. *South African journal of economics*, 74(2), 344-358. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1813-6982.2006.00070.x>
- Gibbons, R. (2010). Transaction-cost economics: past, present, and future? *Scandinavian Journal of Economics*, 112(2), 263-288. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2010.01609.x>
- Grasser, R., Majerczyk, M., Staehle, M., & Yang, D. (2018). Controls and cooperation in dynamic environments: The role of involvement in control design. AAA. Management Accounting Section (MAS) Meeting. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3022155>
- Higashi, S. Y., Fagundes, M. B. B., Caleman, S. M. D. Q., Sauer, L., & Saes, M. S. (2017). Plural forms of governance at central supply markets. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 743-763. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160166>
- Hobbs, J. E. (1996). A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 1(2), 15–27. doi: 10.1108/13598549610155260
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017). Censo Agropecuário de 2017. Recuperado de: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>
- International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) (2008). Definition of agriculture organic. Recuperado de: <https://www.ifoam.bio/why-organic/organic-landmarks/definition-organic>
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management science*, 49(12), 1684-1701. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.12.1684.25112>
- Jordaan, D. D. P., & Kirsten, J. F. (2019). Measuring the fragility of agribusiness value chains: a case study of the South African lamb chain. *International Food and Agribusiness*

Management Review, 22(1030-2019-622), 137-154. DOI: <https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0103>

- Klein, B. (2010). Asset specificity and holdups. In Klein, P. G., & Sykuta, M. E. (Ed). *The Elgar companion to transaction cost economics*. Edward Elgar Publishing.
- Klein, P. G. (2010). Vertical Integration. In Klein, P. G., & Sykuta, M. E. (Ed). *The Elgar companion to transaction cost economics*. Edward Elgar Publishing.
- Klein, P. G., & Sykuta, M. E. (2010). *The Elgar companion to transaction cost economics*. Edward Elgar Publishing.
- Krzeminska, A., Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2013). Reconceptualizing plural sourcing. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1614–1627. doi:10.1002/smj.2062
- Kwikiriza, K., Mugisha, J., Karantininis, K., & Kledal, P. R. (2018). Influence of Transaction Costs and Governance in the Marketing of Organic Pineapples from Uganda. *Journal of Sustainable Development*, 11(3). DOI: 10.5539/jsd.v11n3p194
- Lei 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.831.htm
- Leonardo, W. J., Bijman, J., & Slingerland, M. A. (2015). The Windmill Approach: Combining Transaction Cost Economics and Farming Systems Theory to Analyse Farmer Participation in Value Chains. *Outlook on Agriculture*, 44(3), 207–214. <https://doi.org/10.5367/oa.2015.0212>
- Li, L., Guo, H., Bijman, J., & Heerink, N. (2018). The influence of uncertainty on the choice of business relationships: The case of vegetable farmers in China. *Agribusiness*, 34(3), 597-615. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21540>
- Lima, S. K., Galiza, M., Valadares, A., & Alves, F. (2020). Produção e consumo de produtos orgânicos no mundo e no Brasil. IPEA. Recuperado de: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9678/1/TD_2538.pdf
- Liu, M. (2017) Qual o tamanho do mercado de orgânicos no Brasil? *Revista Globo Rural*. Recuperado de: <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2017/07/qual-o-tamanho-do-mercado-de-organicos-no-brasil.html>
- Lui, S. S., Wong, Y., & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 62(11), 1214–1219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.08.003>
- Man, Norsida & Kadhim, Zuhail & Latif, Ismail & Wong, Kelly. (2017). The Role and Importance of the Transactions Costs Theory in Agricultural Contracting Area: an Appraisal of Selected Empirical Studies. *IOSR Journal of Business and Management*. 19. 79-89. 10.9790/487X-1901057989.
- Masten, S. (2000). Transaction-cost economics and the organization of agricultural transactions. In Baye, M. (Ed.) *Industrial Organization: Advances in applied*

microeconomics (Vol. 9), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 173-195.
[https://doi.org/10.1016/S0278-0984\(00\)09050-7](https://doi.org/10.1016/S0278-0984(00)09050-7)

Mazzoleni, E. M. & Nogueira, J. M. (2006). Agricultura orgânica: características básicas do seu produtor. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 44(2), 263-293. Doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032006000200006>

Mbapila, S. J., Lazaro, E. A., & Karantininis, K. (2019). Institutions, production and transaction costs in the value chain of organic tomatoes and sweet peppers in tourist hotels, Unguja and Arusha. *Cogent Food & Agriculture*, 5(1), 1631581. DOI: 10.1080/23311932.2019.1631581

Mello, F. O. T. de (2008). Formas plurais de governança no complexo agroindustrial citrícola: análise dos produtores de laranja da microrregião de Bebedouro/SP. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. DOI: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3316>

Ménard, C. (2010). Hybrid Organizations. In Klein, P. G., & Sykuta, M. E. (Ed). *The Elgar companion to transaction cost economics*. Edward Elgar Publishing

Ménard, C. (2013). Plural Forms Of Organization: Where Do We Stand. *Managerial and Decision Economics*, Wiley. *Governance of Franchising Networks, Cooperatives and Alliances*, 34 (3-5), pp.124-139. Doi: <https://doi.org/10.1002/mde.2578>

Ménard, C. (2014). Formas plurais: onde estamos?. In Ménard, C., Saes, M. S. M., Silva, V. L. S., & Raynaud E. (Org.). *Economia das organizações: formas plurais e desafios*. Editora Atlas SA.

Ménard, C., Saes, M. S. M., Silva, V. L. S., & Raynaud E. (2014). *Economia das organizações: formas plurais e desafios*. Editora Atlas SA.

Mettepenningen, E., Verspecht A. & Huylenbroeck G. V. (2009) Measuring private transaction costs of European agri-environmental schemes, *Journal of Environmental Planning and Management*, 52:5, 649-667, DOI: 10.1080/09640560902958206

Minerbo, C., Flynn, B. B., Carla Farias Pereira, S., & Outlaw, R. (2018). Supply Chain Trust: A Two-Way Street? Disponível em: <http://hdl.handle.net/1805/17992>

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2019). Alimentos orgânicos renderam R\$ 4 bilhões a produtores brasileiros em 2018. Recuperado de: <http://antigo.agricultura.gov.br/noticias/mercado-brasileiro-de-organicos-fatura-r-4-bilhoes>

Mizumoto, F. M. (2004). *Estratégias nos canais de distribuição de ovos: análise dos arranjos institucionais simultâneos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2004.tde-16052005-110146

Mols, N. P. (2000) Dual Channels Of Distribution: A Transaction Cost Analysis And Propositions, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10:3, 227-246, DOI: 10.1080/095939600405956

- Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*, 13 (1) 206-213. Rand Corporation. Doi: <https://doi.org/10.2307/3003441>
- Moschini, G., & Hennessy, D. A. (2001). Uncertainty, risk aversion, and risk management for agricultural producers. In Gardner B. L., & Rausser, G. C. (Ed.) *Handbook of agricultural economics*, 1, 87-153. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1574-0072\(01\)10005-8](https://doi.org/10.1016/S1574-0072(01)10005-8)
- Mugwagwa, I., Bijman, J., & Trienekens, J. (2019). Why do agribusiness firms simultaneously source from different contract farming arrangements? Evidence from the soybean industry in Malawi. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(1030-2019-619), 79-96. DOI: <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0079>
- Myers, M. D. & Avison, D. E. (2002). An Introduction to Qualitative Research in Information Systems. In Myers, M. D. & Avison, D. E. (Ed.). *Qualitative research in information systems: a reader*. Sage.
- Nandi, R., Gowdru, N. V., & Bokelmann, W. (2017). Factors Influencing Smallholder Farmers in Supplying Organic Fruits and Vegetables to Supermarket Supply Chains in Karnataka, India: A Transaction Cost Approach. *International Journal of Rural Management*, 13(1), 85–107. <https://doi.org/10.1177/0973005216689319>
- Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (Eds.). (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Nicoleli, M. (2006). Análise da competitividade do café orgânico produzido em Taquaritinga do Norte para o mercado pernambucano. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. DOI: <http://www.sbicafe.ufv.br/handle/123456789/11435>
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of marketing*, 54(4), 80-93. American Marketing Association. Doi: <https://doi.org/10.1177/002224299005400407>
- Ogaki, M., & Tanaka, S. C. (2017). Bounded Rationality. In *Behavioral Economics: Toward a New Economics by Integration with Traditional Economics* (pp. 71-82). Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-10-6439-5_5.
- Oliveira, G. M. (2017). Desverticalização da colheita mecanizada na cafeicultura. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2017.tde-13042017-095638.
- Oliveira, G. M., & Zylbersztajn, D. (2017). Determinants of Outsourcing Contracts in Agricultural Mechanization Services: the Brazilian Coffee Agribusiness Case. *Proceedings in Food System Dynamics and Innovation in Foods Network*, 378-391. DOI: <http://dx.doi.org/10.18461/pfsd.2017.1739>.
- Organicsnet (2015). Em um ano, total de produtores orgânicos cresce 51%. Recuperado de: <http://www.organicsnet.com.br/2015/03/em-um-ano-total-de-produtores-organicos-cresce-51/>

- Parmigiani, A. (2007). Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic management journal*, 28(3), 285-311. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.580>
- Ouedraogo, S. A., Al-Hassan, R. M., Amegashie, D. P., Zahonogo, P., & Sarpong, D. B. (2018). Analyzing Smallholders Agricultural Commercialization In Burkina Faso. The Role Of Transaction Costs And Households Assets. *Review of Agricultural and Applied Economics (RAAE)*, 21(1340-2018-5177), 22-31. DOI: 10.22004/ag.econ.281194
- Raynaud, E., Schnaider, P. S. B., & Saes, M. S. M. (2019). Surveying the economics of plural modes of organization. *Journal of Economic Surveys*, 33(4), 1151-1172. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.12315>
- Reganold, J. P., & Wachter, J. M. (2016). Organic agriculture in the twenty-first century. *Nature Plants* 2, 15221 (2016). Doi: <https://doi.org/10.1038/nplants.2015.221>
- Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) & International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) (2020). The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2020. Recuperado de: <https://shop.fibl.org/CHen/mwdownloads/download/link/id/1294/?ref=1>
- Rezende, C. L., & Farina, E. M. M. Q. (2001). Assimetria informacional no mercado de alimentos orgânicos. *Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional*, 2.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of marketing*, 61(4), 30-54. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299706100403>.
- Saeed, N., Song, D. W., & Andersen, O. (2018). Governance mode for port congestion mitigation: A transaction cost perspective. *NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking*, 19(3), 159-178. doi: <https://doi.org/10.1007/s11066-018-9123-4>
- Saes, M. S. M., Schnaider, P. S. B., & Souza, R. C. (2014). O setor de alface americana orgânica: o caso das empresas Korin e Cultivar. In Ménard, C., Saes, M. S. M., Silva, V. L. S., & Raynaud E. (Org.). *Economia das organizações: formas plurais e desafios*. Editora Atlas SA.
- Salazar, I., & Górriz, C. G. (2011). Determinants of the Differences in the Downstream Vertical Integration and Efficiency Implications in Agricultural Cooperatives. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 11(1). DOI:10.2202/1935-1682.2694
- Santos, R. R. P. (2008). Certificação de frutas no Brasil: influências na coordenação e gerenciamento das cadeias de suprimentos. 2008. 177 f. Dissertação de mestrado. Mestrado em Ciências Exatas e da Terra do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. DOI: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3571>
- Santos, J. O., Sousa Santos, R. M., Borges, M. D. G. B., Ferreira, R. T. F. V., Salgado, A. B., & dos Santos Segundo, O. A. (2012). A evolução da agricultura orgânica. *Revista brasileira de gestão ambiental*, 6(1), 35-41.

- Schnaider, P. S. B. (2016). Heterogeneity of plural forms: a revised transaction cost approach. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2016.tde-07032016-092021
- Schnaider, P. S. B., Ménard, C., & Saes, M. S. M. (2018). Heterogeneity of plural forms: A revised transaction cost approach. *Managerial and Decision Economics*, 39(6), 652-663. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.2935>
- Sediyama, M. A. N., Santos, I. C. dos & Lima, P. C, de. (2014). Cultivo de hortaliças no sistema orgânico. *Revista Ceres*, 61(Suppl.), 829-837. <https://doi.org/10.1590/0034-737x201461000008>
- Shah, M. (2007). *Analysis of Transaction Cost*. Sunrise Publishers & Distributors.
- Shahzad, K., Ali, T., Takala, J., Helo, P., & Zaefarian, G. (2018). The varying roles of governance mechanisms on ex-post transaction costs and relationship commitment in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 71, 135-146. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.012>
- Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. In Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds) *Utility and Probability*. The New Palgrave. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4_5
- Silveira, R. L. F., Carrer, M. J., Carvalho, T. B., Foschaches, C. A. L., & Saes, M. S. M. (2014). Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52 (4), 761-782.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x>
- Um, K. H., & Kim, S. M. (2019). The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: The moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 217, 97-111. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.025>
- Vogt, G. (2007). The origins of organic farming. In W. Lockeretz (Ed). *Organic farming: An international history*, 9-29.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yuen, K. F., Wang, X., Wong, Y. D., & Zhou, Q. (2018). The effect of sustainable shipping practices on shippers' loyalty: The mediating role of perceived value, trust and transaction cost. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 116, 123-135. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2018.06.002>
- Weber, L., & Mayer, K. (2014). Transaction cost economics and the cognitive perspective: Investigating the sources and governance of interpretive uncertainty. *Academy of Management Review*, 39(3), 344-363. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0463>

- Weseen, S. (2006). Reducing transaction costs by regulating Canada's organic industry. *CAFRI: Current Agriculture, Food and Resource Issues* (No. 519-2016-37591, pp. 65-74). DOI: 10.22004/ag.econ.46373
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. DOI: <https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York (N.Y.): Free press.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01006-X](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01006-X)
- Williamson, O. E. (2007). Transaction cost economics: An introduction. *Economics Discussion Paper*, (2007-3). DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1691869>
- Williamson, O. E. (2008). Transaction cost economics. In C. Ménard & M. M. Shirley (Eds.). *Handbook of new institutional economics* (pp. 41-65). Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-540-69305-5_4
- Zanella, C. (2017) *Determinantes Da Estrutura De Governança Na Cooperativa Central Aurora Alimentos (aves) - Formas Plurais E Não Plurais: Uma Análise a Partir Dos Custos De Transação, Custos De Mensuração E Recursos Estratégicos*. Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. DOI: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188851>
- Zylbersztajn, D. (1995). *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. Tese de livre docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Zylbersztajn, D., & Nogueira, A. C. L. (2002). Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, 11(2), 329–346. Recuperado de <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643085>
- Zorn, A. (2008). Organic Farming Certification – the Costs of Reducing Transaction Costs. In: J. Hambrusch, F. Hunger, T. Oedl-Wieser, M. Penker, H. Peyerl, K. Pistrich, S. Pöchtrager, & J. Reiter-Stelzl, (Eds.) *Neue Impulse in der Agrar- und Ernährungswirtschaft?! - 18. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Tagungsband 2008*, ÖGA, Wien, pp. 79-80.

Apêndice I - Questionário

Informações Sobre Entrevistado (mantidas em sigilo)

- Nome
- Cargo na empresa
- Formação acadêmica
- Tempo de atuação na empresa
- Tempo de atuação na função atual

Informações sobre a Empresa

- Razão social
- Tempo de atuação no setor agrícola
- Tempo de atuação com produtos orgânicos
- Quais fatores influenciaram o ingresso da empresa segmento orgânico
- Qual o tamanho da área destinada à produção orgânica
- Quais as principais culturas / criações orgânicas da empresa
- Qual o volume de produção:
- Breve apresentação da estrutura da empresa (quantidade de funcionários, selos, ramificações etc.)
- Breve apresentação da cadeia produtiva dos itens destacados acima (elos, etapas críticas, estruturas utilizadas, certificações específicas, etapas de processamento, distribuição do produto etc.)

Informações Gerais

Em relação às perguntas desta etapa, elas foram direcionadas para cada uma das etapas da cadeia produtiva, fazendo as adaptações para tal se necessário.

- Quais são as possibilidades de aquisição de hortaliças:

Estrutura de Aquisição	Percentual
Produção Própria	
Contratos formais com fornecedores	
Acordos informais com fornecedores	
Mercado à Vista	
Outros:	

- Comente sobre essas formas de aquisição, qual as formas mais utilizadas e a motivação de utilizar cada uma.
- Quais as possibilidades comercialização das hortaliças:

Estrutura de Comercialização	Percentual
Venda Direta ao Consumidor Final	
Venda a Varejistas com Contrato	
Venda a Varejistas sem Contrato	
Outros:	

- Comente sobre essas formas de venda, quais as formas mais utilizadas, se há itens comercializados exclusivamente por um canal e a motivação de utilizar cada uma.
- Em algum dos canais, há uma quantidade específica a ser comercializada? Caso a empresa não possua a quantidade estabelecida, o produto é adquirido junto a outros fornecedores ou busca-se compensar em entregas futuras?
- Comente sobre os benefícios / malefícios de cada uma das estruturas adotadas.
- Há contratos estabelecidos para a compra / comercialização? Quais as principais cláusulas?
- Em relação às hortaliças, quantos tipos são adquiridos junto a outros produtores e quantas são produzidas pela própria empresa?
- Considerando a pergunta anterior, qual o volume (em kgs ou toneladas) dos produtos produzidos internamente e qual o volume dos produtos adquiridos?
- Todos os produtos adquiridos junto a outros produtores são comprados in natura?
- Qual a frequência de transação?
- Quais os critérios para seleção dos fornecedores / clientes?
- Em relação aos produtos que são adquiridos de outros fornecedores, existem muitos fornecedores, ou seja, é fácil obtê-los no mercado? E em relação aos produzidos internamente, há algum insumo utilizado para o cultivo que é adquirido junto ao mercado? Existem muitos fornecedores desses insumos?
- Em relação à imprevisibilidade da produção e das vendas, qual o impacto dela sobre a empresa? É tomada alguma medida para contorná-la?
- A empresa toma alguma medida para lidar com a sazonalidade? Se sim, o que é feito?
- Há muitas inovações na forma de produzir tanto dos itens produzidos internamente quanto dos adquiridos externamente?
- Há grande concorrência no setor no que tange a busca por fornecedores e clientes?
- Há uma grande variação de qualidade dos insumos no mercado?
- Existem padrões de qualidade requeridos? Quem mede/avalia esses padrões de qualidade?
- Como o controle sobre os padrões é realizado?

- Os recursos (instalações, máquinas e equipamentos, competências internas, mão de obra, processos internos etc.) que sua empresa possui são considerados de difícil imitação?
- Há diferença de lucratividade entre os produtos produzidos internamente e adquiridos junto a produtores? Em caso positivo, quais seriam os responsáveis por terem mais lucratividade: os produzidos internamente ou adquiridos de outros produtores?
- Há diferença de lucratividade entre os canais de venda? Se sim, quais trazem maior lucratividade e volume de vendas?
- Há fornecedores / clientes com poder de barganha? Ou seja, grandes o suficiente para definir os preços a serem praticados?
- Os fornecedores são exclusivos ou possuem outros compradores?
- A empresa oferece algum tipo de benefício aos fornecedores / compradores?
- De maneira geral, vocês entendem que o formato atual de organização é o melhor formato possível? Você poderia comentar sua resposta?
- Há oscilação nos preços? Isso é considerado uma oportunidade ou risco para a empresa?
- Já ocorreram / ocorrem casos de cancelamentos? Se sim, eles são frequentes?
- A empresa identifica / identificou comportamento oportunista nos compradores / fornecedores?