

MECANISMOS DE GOVERNANÇA E GANHOS RELACIONAIS: CASOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS

TATIANE PELLIN CISLAGHI
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

DOUGLAS WEGNER

LUCIANA MARQUES VIEIRA

MECANISMOS DE GOVERNANÇA E GANHOS RELACIONAIS: CASOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS

RESUMO

Relações diádicas no contexto das cadeias de suprimentos são influenciadas por mecanismos de governança e por fatores contextuais relacionados ao ambiente no qual as organizações estão inseridas. O objetivo desse estudo é analisar como o uso de mecanismos formais e informais, bem como fatores do contexto, favorecem a geração de ganhos relacionais entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos. Com base na Visão Relacional foram realizados dois estudos de caso de abordagem qualitativa, cuja unidade de análise foi a relação diádica entre empresa compradora e seus fornecedores (Cadeia 1 - agroindústria e fornecedores de uva orgânica e Cadeia 2 - agropecuária e fornecedores de frango orgânico). Verificou-se que a Cadeia 1 está passando por transformações nos últimos anos, de relações mais próximas, para relações de mercado. O uso de mecanismos formais aumentou e a remuneração não é mais fator diferencial para manter o relacionamento, ocasionando redução nos ganhos relacionais. Na Cadeia 2 as relações se estreitaram ao longo do tempo, com ênfase em mecanismos informais de governança, mas a questão financeira figura como essencial para a continuidade das parcerias. O estudo contribui ao identificar que apesar das motivações iniciais relativas à complementaridade de recursos, a maturidade das relações demanda o uso de mecanismos de governança que são afetados por fatores contextuais e internos aos partícipes, que por sua vez, podem influenciar na geração de ganhos relacionais e na continuidade do relacionamento interorganizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Relacionamentos Interorganizacionais; Visão Relacional; Setor de Alimentos Orgânicos.

1. INTRODUÇÃO

Relacionamentos interorganizacionais (RIOs) são caracterizados como transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990). Os resultados desses relacionamentos tornam-se dependentes, em diversos aspectos, dos fatores contextuais da cadeia de suprimentos (CS) estudada (CAO; LUMINEAU, 2015), como, no caso da pesquisa, cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos. O foco das pesquisas da área de cadeia de suprimentos tem se estendido de relações que buscam a redução de custos de transação (WILLIAMSON, 1985), para ênfase na qualidade das interações, sustentabilidade, mecanismos de governança utilizados nas trocas relacionais, aspectos colaborativos e de confiança e relações de poder (COX, 1999).

De acordo com esse ponto de vista, a maioria dos recursos críticos requeridos pelas empresas partícipes para a geração de lucros acima da média está incorporada em relacionamentos, processos e rotinas interorganizacionais compartilhados (OBAYI; KOH; OGLETHORPE, 2017). Porém, apesar da vasta quantidade de estudos referentes à Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) na área de operações em relacionamentos interorganizacionais (CHEN; PAULRAJ, 2004), a análise de como os mecanismos de governança e fatores do contexto podem favorecer a geração dos ganhos relacionais é um campo pouco explorado.

Especificamente, de acordo com a Visão Relacional, lente teórica utilizada neste estudo, os ganhos relacionais são alcançados quando a relação cria uma fonte inimitável de ativos específicos, utilizando-se de rotinas de compartilhamento de conhecimento, recursos e capacidades complementares e uma governança efetiva (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Sendo assim, ainda não está claro na literatura entre comprador-fornecedor no contexto de cadeia de suprimentos, se quanto mais madura a relação diádica,

maiores os ganhos relacionais aos membros e qual a influência da utilização de determinados mecanismos de governança nesses resultados.

Nesse sentido, torna-se relevante o estudo dos mecanismos de governança dos relacionamentos interorganizacionais nessas cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos, através da qual os membros da cadeia criam, mantêm e transformam as atividades da rede. Esses mecanismos são as práticas utilizadas pelas empresas compradoras com seus fornecedores, com o objetivo de melhorar a sustentabilidade e o desempenho relacional (RAYNOLDS, 2004), além de obter ganhos financeiros. Diante do exposto, questiona-se: Como os mecanismos de governança contribuem para gerar ganhos relacionais aos partícipes, sob a influência de fatores contextuais? O estudo tem como objetivo analisar como o uso de distintos mecanismos de governança (formais e informais), bem como fatores do contexto, favorecem a geração de ganhos relacionais entre comprador-fornecedor em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos.

As cadeias pesquisadas são integrantes do contexto de alimentos orgânicos e foram denominadas de Cadeia 1 (empresa compradora/agroindústria e fornecedores de uva orgânica) e Cadeia 2 (empresa compradora/agropecuária e fornecedores de frango orgânico). Justifica-se a escolha de tais cadeias devido à relevância conquistada por ambas em seus setores específicos de atuação. Tanto as empresas focais, representadas por suas empresas compradoras, quanto os fornecedores da matéria prima, são partes integrantes de cadeias de suprimentos sustentáveis (SEURING; MÜLLER, 2008).

O estudo contribui para a literatura de governança interorganizacional em cadeias de suprimentos utilizando-se da Visão Relacional como aporte teórico. Do ponto de vista gerencial, os resultados contribuem para o amadurecimento da pesquisa do setor de orgânicos no país, como fonte de dados para gestores e instituições, e demais interessados, envolvidos na referida área.

O documento está organizado em cinco seções. Além desta introdução, a revisão da literatura compõe a segunda seção com a apresentação da lente teórica utilizada e a fundamentação sobre governança interorganizacional. Em seguida, encontram-se os aspectos metodológicos da pesquisa qualitativa. A quarta seção diz respeito à análise dos resultados, seguindo com as implicações e considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Compreende-se de acordo com Seuring e Müller (2008) a Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos como a gestão de fluxos de materiais, informações e capital, bem como a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos, considerando-se os objetivos concernentes às três dimensões do desenvolvimento sustentável, a saber, dimensão econômica, dimensão ambiental e dimensão social, derivadas das exigências dos clientes e dos *stakeholders*.

Utiliza-se para a análise do contexto de cadeias de suprimentos sustentáveis, a lente teórica da Visão Relacional (VR) (DYER; SINGH, 1998; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018), a qual sugere que as empresas estabelecem ao longo do tempo relações competitivas e colaborativas. O modelo seminal da VR oferece uma teoria de criação de valor entre as empresas e trabalha com a proposição de que são necessários quatro determinantes para criar valor e ganhos relacionais: recursos e capacidades complementares, ativos específicos de relacionamento, rotinas de compartilhamento de conhecimento e uma governança eficaz. Compreende-se a criação de valor como o valor criado em uma aliança (díade/rede) que está acima e além do valor criado em relações de mercado competitivas. Os ganhos relacionais referem-se à diferença entre o valor criado em uma aliança particular e o valor criado na aliança concorrente com melhores resultados ou relação de mercado mais profícua. Assim, quando o ganho relacional está presente, também representa uma vantagem competitiva (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

2.1 Governança interorganizacional

A governança em CS é identificada por mecanismos que podem ser divididos em duas categorias: formais e informais. Os formais são descritos basicamente na forma de contratos e regras escritas (POPPO; ZENGER, 2002), cuja finalidade é controlar o oportunismo e coordenar as expectativas e comportamentos dos partícipes. Já os mecanismos de governança informais estão frequentemente ligados a ativos intangíveis e focam os papéis de interações sociais e relacionamentos socialmente enraizados nas atividades econômicas, implicando em acordos de longo prazo baseados nas relações pessoais e normas sociais, como confiança e comprometimento mútuo (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010).

Com base em uma revisão sistemática da literatura (RSL) os mecanismos formais (seção 2.1.1) foram divididos em dois grupos: Mecanismos Formais de Coordenação e Mecanismos Formais de Controle. Já os mecanismos informais (seção 2.1.2) foram divididos em três grupos: Mecanismos Informais de Coordenação e Controle, Mecanismos Informais de Cooperação e Mecanismos Informais Sociais. A seguir apresenta-se a definição utilizada para cada grupo elaborada pelos autores e ainda a utilização desses mecanismos no contexto de CS.

2.1.1 Mecanismos formais

Os **Mecanismos Formais de Coordenação**, definidos no estudo como “incentivos formalizados que motivam, direcionam e coordenam ações, atividades e comportamentos dos participantes de um relacionamento interorganizacional em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de proporcionar desempenho superior (financeiro, econômico, operacional) aos membros” foram subdivididos em três dimensões: (i) sistemas de incentivos e investimentos (WATHNE; HEIDE, 2004; DATTA; ROY, 2013; GIMENEZ; SIERRA, 2013); (ii) procedimentos operacionais formalizados (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; VENUS LUN et al., 2015); e, (iii) sistemas de autoridade (TACHIZAWA; ALVAREZ-GIL; MONTES-SANCHO, 2015; TACHIZAWA; WONG, 2015).

Definem-se incentivos como estímulos externos que motivam o comportamento futuro dos participantes de um RIO (BERSTEIN; NASH, 2008). Logo, têm como objetivo motivar e direcionar o comportamento das organizações partícipes de uma CS, a fim de facilitar a medição do desempenho dos membros da relação. Os procedimentos operacionais incentivam a comunicação e atividades formais para a construção do RIO, com o objetivo de possibilitar a convergência das expectativas entre o comprador e o fornecedor de maneira explícita (LUMINEAU; HENDERSON, 2012). A dimensão sistemas de autoridade possui a finalidade de coordenar tarefas por meio de estruturas de comando, esclarecendo aos parceiros os procedimentos utilizados para as tomadas de decisão em prol do arranjo.

O segundo grupo é denominado de **Mecanismos Formais de Controle**, conceituado como: “papéis e outras formas de materiais explícitos e formalizados, que detalham as responsabilidades, normatizam e controlam os relacionamentos interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos, a fim de reduzir o oportunismo e favorecer a geração de resultados econômico-financeiros aos membros”. São apresentadas duas dimensões (i) contratos e sanções (YANG; WACKER; SHEU, 2012; HUANG; CHENG; CHUN-YEN TSENG, 2014; KE et al., 2015) e (ii) controle formal de processos (WANG; WEI, 2007; HEIDE; KUMAR; WATHNE, 2014; LIN et al., 2016). O mecanismo que mais se destacou nos artigos pesquisados foi o contrato (CAI; YANG; HU, 2009). Já o controle formal de processos é composto por mecanismos que visam o desenvolvimento de atividades, muitas vezes com a utilização de normas e sistemas de controle, e até mesmo ferramentas para o monitoramento do comportamento dos membros de uma CS (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SÁNCHEZ-PÉREZ, 2010; GELDERMAN; SEMEIJN; BRUIJN, 2015).

2.1.2 Mecanismos informais

Consideram-se os **Mecanismos Informais de Coordenação e Controle**, com as dimensões (i) práticas de coordenação (WIENGARTEN; PAGELL; FYNES, 2013) e (ii) normas relacionais, como “estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um relacionamento interorganizacional em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de promover a ação conjunta cooperativa dos membros, a fim de obter desempenho relacional superior e resultados mútuos”. Luo et al. (2011) tratam de controle relacional, que engloba as normas relacionais (expectativas compartilhadas sobre o comportamento entre o comprador e o fornecedor) e de socialização interpessoal (laços pessoais entre os altos executivos do comprador e do fornecedor). Já a coordenação, é apresentada por Lavikka, Smeds e Jaatinen (2015), como coordenação processual, ou seja, como uma atividade que visa coordenar o trabalho colaborativo entre as partes de uma CS após a assinatura de um contrato.

O segundo grupo dos **Mecanismos Informais de Cooperação** é composto pela dimensão comprometimento, confiança e ações conjuntas. Conceitua-se como “estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um relacionamento interorganizacional em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de promover a ação conjunta cooperativa dos membros, a fim de obter desempenho relacional superior e resultados mútuos”. Gulati e Sytch (2007) descrevem que a cooperação é reforçada através da ação conjunta, tornando-se dessa forma um importante elemento de relações de troca bem sucedidas. É influenciada pelo comprometimento do RIO e pela confiança. Por sua vez, a confiança refere-se à convicção na integridade do parceiro, credibilidade e benevolência em uma relação de troca que é permeada pelo risco e incertezas.

Nyaga, Whipple e Lynch (2010) reforçam a importância dos esforços conjuntos nas relações colaborativas e destacam que seu impacto é direto e positivamente relacionado à confiança. Trabalhar em equipe, conduzir planejamentos e decisões conjuntas são ações que constroem a confiança no RIO e demonstram que os membros estão buscando o melhor interesse do outro (ganhos mútuos). De uma perspectiva dinâmica da VR, o desenvolvimento de mecanismos informais (confiança) em uma aliança (cadeia, no caso de estudo da pesquisa) requer tempo e interação social - algo que acontece naturalmente em RIOs à medida que os parceiros trabalham juntos para criar valor (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Para finalizar, o grupo **Mecanismos Informais Sociais** apresenta a dimensão aprendizagem, cultura e valores organizacionais. É definido como: “estímulos informais que motivam e direcionam as ações dos participantes de um relacionamento interorganizacional em uma cadeia de suprimentos, com o objetivo de promover a interação das relações sociais (compartilhamento de cultura e valores) a fim de desenvolver a aprendizagem entre as organizações e a obtenção de desempenho relacional superior aos membros”. Valores organizacionais são descritos por Tamayo, Mendes e Paz (2000) como princípios ou crenças, referentes a modelos de comportamentos desejáveis dos membros, com o objetivo de orientar as organizações e os interesses de indivíduos, do coletivo ou mistos. A aprendizagem organizacional é definida como um sistema de ações, agentes, símbolos e processos capazes de transformar informações organizacionais em conhecimento de valor (FIOL; LYLES, 1985).

2.1.3 A utilização dos mecanismos formais e informais em cadeias de suprimentos

Pesquisadores defendem visões contrárias sobre a natureza complementar ou substitutiva dos mecanismos formais e informais de governança. Enquanto uma corrente de pesquisa define claramente os benefícios da combinação de governança relacional com mecanismos formais (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018; POPPO; ZENGER, 2002), um segundo viés observa seu caráter substitutivo (LUMINEAU; HENDERSON, 2012).

Varoutsas e Scapens (2015) apontam para o uso combinado dos mecanismos, bem como descrevem que o uso de mecanismos formais diminui à medida que o RIO amadurece por meio

da evolução das fases do modelo de maturidade. Conforme as relações amadurecem na CS, o uso de mecanismos formais de controle é reduzido, e investe-se mais na colaboração e na confiança. Na sequência (VAROUTSA; SCAPENS, 2018), os autores analisaram que a relação entre confiança e controle mudou ao longo do tempo, especificamente conforme a organização estudada passava pelas diferentes fases de reestruturação da CS.

Liu, Luo e Liu (2009) corroboraram a visão complementar identificando que (i) os mecanismos transacionais (contratos e investimentos específicos) e mecanismos relacionais (confiança e normas relacionais) são importantes na redução do oportunismo e melhoram o desempenho na relação comprador-fornecedor; (ii) os mecanismos transacionais são mais eficazes na redução do oportunismo do que os relacionais, e, (iii) quando utilizados em conjunto, haverá maiores benefícios em termos de mitigação do oportunismo e melhoria de desempenho.

Cao e Lumineau (2015) realizaram uma revisão qualitativa e meta-análise a fim de melhor compreender as relações entre a governança contratual e relacional. Os resultados de 33.051 RIOs em 149 estudos empíricos indicaram que os contratos, a confiança e as normas relacionais, em conjunto, melhoram a satisfação e o desempenho de relacionamentos, e, juntos, reduzem o oportunismo. Verificou-se também, que as relações mútuas entre governança contratual e relacional são moderadas pelos ambientes institucionais, o tipo de RIO, a duração e a construção de medidas para os mecanismos de governança.

Ressalta-se que, embora os mecanismos informais sejam com frequência, essenciais para uma governança eficaz, especialmente sob condições de alta interdependência, eles podem, por vezes, revelar-se um passivo quando levam à inércia relacional. Tal inércia pode reduzir a adaptabilidade em relação às mudanças ambientais no RIO e ainda representar rigor e falta de flexibilidade nas relações ao longo do tempo (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Adota-se no estudo, portanto, a ideia de complementariedade dos mecanismos de governança formais e informais.

3 MÉTODO

Optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa (MERRIAN, 2002), utilizando-se uma metodologia indutiva, através da análise de múltiplos casos de estudo (YIN, 2009). A escolha do método de estudo de caso se justificou pela possibilidade de observação direta no campo (relações diádicas na cadeia de suprimentos) (SEURING, 2008). Duas cadeias inseridas no contexto de alimentos orgânicos foram pesquisadas (Cadeia 1 e Cadeia 2) e descritas na análise dos resultados. Utiliza-se na análise de dados em substituição ao termo fornecedor, o termo produtor.

A quantidade de casos e a variedade de dados coletados foram suficientes na pesquisa para o entendimento do setor de pesquisa e da base teórica eleita como sustentação do estudo. Se considerar os padrões de comportamento das duas cadeias do setor de alimentos orgânicos pesquisadas, os dois casos atingem os critérios de significância necessária para a generalização analítica dos dados (YIN, 2009).

3.1 Coleta dos dados

De acordo com a triangulação dos dados, ou seja, utilização de diferentes tipos de evidências que visam aumentar a validade do estudo (FLICK, 2004), e após definir a unidade de análise, a coleta de dados qualitativa ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade de maneira pessoal, análise documental (detalhes no Quadro 1 e Apêndice B) e observações nas organizações pesquisadas (Apêndice C). Utilizou-se um protocolo de estudo de caso (Apêndice A) e roteiro de questões e de observações, além de documentos secundários.

O roteiro completo de questões foi composto por perguntas abertas tanto para as empresas compradoras quanto para seus fornecedores e foi dividido em duas categorias: fatores contextuais (CAO; LUMINEAU, 2015) (ex: em relação ao setor de orgânicos como fatores como incertezas, intempéries, riscos relacionais, legislações, certificações interferem

na relação?) e governança interorganizacional (mecanismos formais e informais de acordo com a RSL realizada). O roteiro de questões foi validado por 6 especialistas; pesquisadores e profissionais dos temas: relacionamentos interorganizacionais (relacionamento entre comprador e fornecedor), cadeias de suprimentos (sustentáveis) e projetos no setor de alimentos orgânicos, por meio de conversas por Skype e por e-mails no período compreendido entre o dia 05 de setembro de 2017 até 12 de setembro de 2017.

Os entrevistados das empresas compradoras foram informantes chave do nível estratégico e tático (ex: diretor geral, diretor industrial, gerentes e técnicos agrícolas) e dos fornecedores os próprios proprietários (extensão para a família produtora). Na Cadeia 1 as entrevistas semiestruturadas em profundidade de maneira pessoal foram realizadas no período de 13 de setembro de 2017 até 09 de outubro de 2017, totalizando quase 10 horas de entrevistas, além de visitas *in loco* a 10 produtores localizados em 6 municípios do Rio Grande do Sul e visitas a sede da empresa compradora. Os informantes chave foram descritos por códigos, Empresa Compradora = EC e fornecedores F seguido da ordem de entrevista e da letra inicial da razão social da empresa compradora, exemplo F1E (F1E até F10E).

Na Cadeia 2 as entrevistas semiestruturadas em profundidade de maneira pessoal foram realizadas no período de 05 a 07 de dezembro de 2017, totalizando pouco mais de 08 horas de entrevistas. Visitaram-se *in loco* os 6 produtores localizados em 4 municípios do Estado de São Paulo e ainda realizaram-se visitas a sede da empresa compradora em Ipeúna/SP. Os informantes chave foram descritos por códigos, Empresa Compradora = EC e fornecedores F seguido da ordem de entrevista e da letra inicial da razão social da empresa compradora, exemplo F1K (F1K até F6K). Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas (média de 45 minutos cada). Devido à estratégia de amostragem não probabilística e intencional e à natureza heterogênea dos participantes, os dados foram coletados até que a saturação fosse alcançada (GREEN; THOROGOOD, 2013). A exceção foi a Cadeia 2, na qual o número total de fornecedores de frango orgânico foram entrevistados.

No roteiro de observações analisaram-se fatores como troca de informações (BORODIN et al., 2016), sinais de conflito (GULATI; SYTCH, 1998), confiança (DATTA; ROY, 2013), comprometimento (WANG; WEI, 2007), cooperação (GULATI; SYTCH, 2007) e a situação atual (continuidade, rompimento, troca de parceiros) (TACHIZAWA; WONG, 2015). As observações diretas, de maneira não participante, ocorreram de maneira pessoal, com agendamento prévio. Na Cadeia 1, tanto na empresa compradora, quanto em alguns fornecedores, foram realizadas visitas no ano de 2016, para obter um maior entendimento das relações diádicas e do setor. Na Cadeia 2, foram realizados 3 momentos de observações na empresa compradora. Já nos fornecedores da Cadeia 2 em função da distância, e nos demais partícipes da Cadeia 1, as observações foram realizadas no momento das entrevistas.

3.2 Análise dos dados

Como procedimento de análise dos dados coletados nas múltiplas fontes de evidência utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Respeitou-se, ainda, de acordo Bardin (2011), as três principais fases para a organização desse modelo de análise: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; e, (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Cada entrevista foi utilizada para duas análises, dentro da própria cadeia e no cruzamento dos casos (EISENHARDT, 1989; ELLRAM, 1996). Cada cadeia foi analisada como uma entidade autônoma, a fim de descrever o RIO entre cada empresa compradora e seus fornecedores e identificar os primeiros achados da pesquisa. Como se seguiu um processo indutivo permitiu-se que ideias e temas surgissem dos dados. Foi utilizado o *software* ATLAS.TI ® a fim de fornecer subsídios para a análise, bem como tabelas para a primeira codificação e refinamento.

A fim de estabelecer a validade da coleta e a confiabilidade da evidência dos estudos de caso, alguns princípios foram adotados e descritos no Quadro 1: (i) triangulação; (ii) base de dados do estudo de caso; e, (iii) encadeamento de evidências. Utilizaram-se ainda critérios como: (i) validade do constructo; (ii) validade externa: lógica da replicação; e, (iii) confiabilidade. Busca-se com isso minimizar os erros e as parcialidades do estudo (YIN, 2009).

Quadro 1: síntese do método utilizado na pesquisa qualitativa

Design da pesquisa		Cadeia 1	Cadeia 2
Segundo a abordagem do problema e objetivo geral (Flick, 2004; Merriam, 2002)	Qualitativa, exploratória e descritiva	Exploração do campo: setor de alimentos orgânicos – produtos derivados da uva orgânica: entrevistas com os especialistas;	Exploração do campo: setor de alimentos orgânicos – produtos derivados do frango orgânico: entrevistas com os especialistas;
		Protocolo de estudo de caso qualitativo: Apêndice; Descrição do objeto de pesquisa: pesquisa documental e/ou bibliográfica; pesquisa de campo, entidades e empresas do setor.	
Técnica de coleta de dados (Flick, 2004)	Entrevista em profundidade	Roteiro de questões.	
	Análise documental	Relatório com os dados anuais de produção e matéria prima adquirida dos fornecedores; Relatório do PEIEX; Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Boas Práticas Agrícolas na Produção de Uvas Orgânicas; Manual de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC); Termo de compromisso de respeito às regras de produção orgânica e o funcionamento do grupo; Instrução de trabalho sobre o manejo orgânico; Documento do Serviço de Controle Interno (SCI) e Laudo de Inspeção Individual Produção Vegetal; Caderno de Campo; Documento de certificação da Ecocert Brasil; Documento do balanço da safra. (Apêndice B)	Relatório com os dados anuais de matéria prima adquirida dos fornecedores; Relatório de ações socioambientais; Apresentação institucional utilizada para visitas técnicas; Materiais internos explicativos sobre a filosofia e o método de Agricultura Natural de Mokiti Okada; Ficha Técnica de Controle do Lote; Registro de Visitas; Ficha de Controle de Veículo. (Apêndice B)
	Observações não participante	Roteiro de observações (Apêndice C).	
Técnica de análise de dados (Yin, 2009; Bardin, 2011)	Conteúdo	(i) Pré-análise: proposições teóricas (estudos anteriores); (ii) Exploração do material: matriz de categorias, tabelas, fluxogramas e esquemas; (iii) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: relatório do Software ATLAS.TI®, validação com especialistas e com participantes da pesquisa dos dados e dos instrumentos. Os dados foram utilizados para duas análises, dentro da própria cadeia e no cruzamento dos casos (Eisenhardt, 1989; Ellram, 1996).	
	Validade e confiabilidade	(i) Triangulação: entrevistas, observações diretas e análise documental; (ii) Base de dados do estudo de caso: notas dos pesquisadores, registros das entrevistas; documentos em diferentes formatos e em arquivos eletrônicos; (iii) Encadeamento de evidências: pesquisas anteriores no tema e no campo.	
	Qualidade da pesquisa	(i) Validade do constructo: múltiplas fontes de evidência (triangulação) e encadeamento das mesmas, avaliação dos dados e instrumentos pelos pares e verificação pelos participantes; (ii) Validade externa: generalização analítica e lógica da replicação (literal e teórica); (iii) Confiabilidade: protocolo de estudo de caso, roteiro básico de questões e de observações, base de dados desenvolvida com as categorias de análise, auditoria na coleta, processamento e análise dos dados.	

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seção 4 está dividida em uma breve descrição das cadeias pesquisadas, seguido da análise dos mecanismos formais e informais, e da análise comparativa das cadeias e discussão dos resultados.

A Cadeia 1 está inserida na cadeia produtiva da uva orgânica no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A empresa compradora localiza-se no interior do município de Garibaldi/RS e foi criada em 1996. Elabora produtos como o suco de uva integral, vinagres de vinho e balsâmico, farinha de semente de uva e óleo de semente de uva. A matéria prima origina-se de aproximadamente trinta produtores que cultivam a uva orgânica no sistema agroecológico de produção. As entidades reguladoras que fiscalizam as atividades desenvolvidas pela empresa são o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e a Ecocert, nos processos de certificação orgânica.

A Cadeia 2 atua no ramo da produção agrícola e pecuária com plantas em diversos estados do Brasil. As relações diádicas compreendidas no estudo são compostas pela empresa compradora (fundada em 1994) e seus fornecedores de frango orgânico (6 no total), ambos sediados no estado de São Paulo. A compradora utiliza o método de agricultura natural idealizado por Mokiti Okada, que é o fundador da Igreja Messiânica Mundial, criada em 1935, no Japão. O modelo de agricultura natural privilegia o equilíbrio entre preservação e uso dos recursos naturais, sem que seja necessária a utilização de produtos químicos.

Possui certificações do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) e seus fornecedores são fiscalizados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Serviço de Inspeção Federal (MAPA/SIF). Na produção de frango sem antibióticos (AF) a inspeção é pela certificadora *World Quality Services* (WQS). Além disso, a certificação que inspeciona se os animais estão sendo criados e abatidos humanitariamente é emitida pela *Humane Farm Animal Care* (HFAC). Na criação e no processo de produção do frango orgânico os certificados são a cargo do Instituto Biodinâmico Certificações (IBD).

4.1 Mecanismos de governança nas díades

4.2.1 Mecanismos formais e informais nas relações diádicas da Cadeia 1

Pode-se identificar que dentre os fornecedores pesquisados existem dois tipos principais de RIOs na Cadeia 1: um grupo com relações mais próximas e colaborativas (HEIDE; KUMAR; WATHNE, 2014) e outro que não está satisfeito com o relacionamento (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). Em relação aos **mecanismos formais de coordenação**, verificou-se que os principais incentivos tangíveis são as caixas para colheita e o documento da certificação. Os incentivos intangíveis são o pagamento do frete, do fundo rural (em alguns casos) e empréstimos concedidos aos fornecedores para investimentos na propriedade. Por outro lado, há um grupo que reforça a retirada de benefícios ou que acreditam que seus esforços não estejam sendo recompensados:

Não tem mais no momento incentivos para ajudar. Nem o preço recebido é diferenciado. A empresa compradora criou uma tabela em função de graduação. Eu ganhei menos do que o concorrente pagou convencional para terceiros. E ainda para terceiro não descontou fundo rural e o frete. Nem questionei muito porque ele justificou que estavam vendendo pouco, com os estoques elevados. Tudo bem (F5E).

Considerando-se o segundo grupo **mecanismos formais de controle**, de acordo com a compradora, as relações diádicas são baseadas na informalidade, sem contratos formais. Alguns controles formais de processos são adotados como: (i) monitoramento do caderno de campo, ficha de visita, locais de armazenamento e produtos utilizados na produção; (ii) sistemas de controle como a tabela de compra da uva orgânica pelo grau e legislação da produção de orgânicos; (iii) controles hierárquicos por meio de visitas surpresas e poder na tomada de decisão pela empresa focal; e, (iv) processos de controle de certificação.

Nos mecanismos informais, o grupo **coordenação e controle**, considerando-se o mecanismo coordenação processual, é evidente nas relações diádicas pesquisadas que a empresa compradora é quem coordena as atividades informais relativas aos processos e possui o maior poder nas decisões. Um grupo de produtores segue estritamente as instruções (F2E, F3E, F4E e F6E); alguns buscam questionar e participar de maneira ativa (F1E, F5E, F7E, F8E e F10E), e, de maneira isolada, o F9E acredita que ele coordena os processos informais. Na percepção do F8E *“não acredito que ela mande na relação, pois é uma coisa familiar”*.

Os **mecanismos informais de cooperação**, como a lealdade e a confiança são relevantes nas díades, mas ao mesmo tempo existe a sobrecarga da compradora com a tomada de decisão. Em relação às atividades conjuntas, a empresa focal costumava fazer, mas não promove mais encontros, somente repassa informações do setor. Um ponto preocupante é a questão de a compradora acreditar que não precisa mais desses momentos para troca de informações, pois os procedimentos operacionais são os mesmos a cada ano e tornam-se rotineiros. A fala do EC1E reflete esse pensamento: *“quando é produtor com 3-4 anos praticamente não tem mais muita novidade. Quando tem é para todos, como mudanças de regulamento, uma nova normativa. Algumas coisas depois de alguns anos de fornecimento, os produtores assimilam e só repetem”*.

Para finalizar, nos **mecanismos sociais**, para o F8E existe aprendizagem e uma identificação com a compradora devido às origens étnicas (principalmente cultura italiana) *“sempre se aprende algo novo. Ele era da colônia também e tem experiência”*. Verificou-se nas entrevistas e nas observações, que quando os vínculos sociais não são estreitos e quando o único fator motivacional do RIO é transacional, o produtor tende a voltar ao cultivo convencional devido às dificuldades enfrentadas na parte produtiva dos orgânicos e na insuficiência de mecanismos informais relacionais que supram a manutenção da relação.

4.2.2 Mecanismos formais e informais nas relações diádicas da Cadeia 2

Na Cadeia 2 seu principal diferencial relaciona-se aos processos internos utilizados para a continuidade dos RIOS. As relações estudadas tornaram-se mais próximas e colaborativas com o passar do tempo (HEIDE; KUMAR; WATHNE, 2014). Analisando-se os **mecanismos formais de coordenação** na dimensão sistemas de incentivos e investimentos, identificaram-se incentivos tangíveis como os pintinhos, a ração e os prêmios na festa de confraternização. Como intangíveis financeiros, relata-se o pagamento de cursos, treinamentos, fundo rural, transporte, empréstimos, e como não-financeiros, o acompanhamento técnico (EC1K; EC2K). A avaliação dos fornecedores é baseada, além dos resultados financeiros, em critérios intangíveis: *“a avaliação é feita principalmente nos resultados. Mas existem também coisas relacionadas a comportamento. Tem alguns produtores que se destacam pela parceria, pelo comprometimento, até um que tinha muitas ideias, nós premiamos ele por inovação”* (EC4K).

O segundo grupo classificado como **mecanismos formais de controle** nas relações diádicas estudadas na Cadeia 2, o contrato é o principal mecanismo. *“Todas as cláusulas são comunicadas desde o início da relação”* (EC1K). A parte do controle hierárquico é mencionada pelo entrevistado EC2K: *“eles falam muito da facilidade de falar com o técnico, de falar com a gerente, até comigo como diretor, em outras empresas o cara não consegue”*.

Nos **mecanismos informais de coordenação e controle**, novamente verifica-se que a coordenação dos processos, descrita pela dimensão práticas de coordenação é gerenciada pela empresa compradora nas díades estudadas. Apesar do entrevistado F4K também apontar a assimetria na coordenação *“o que eles dizem nós cumprimos”*, ressalta que existe o diálogo. *“Às vezes a gente dá ideias e dá uma discutida. Entra em um acordo. Existe o diálogo”* (F4K). Na dimensão normas relacionais a importância das relações humanas mantida com os fornecedores é ponto de destaque para o EC2K: *“nesses 40 anos de trabalho, o que eu acho que é importante, é a*

relação humana”. Deixa claro também um ponto fundamental referente à remuneração: “você não consegue fazer uma boa relação, se o seu sistema economicamente é para baixo” (EC2K).

As normas de solidariedade são, de maneira geral, relacionadas à responsabilidade compartilhada, muito em função da legislação de orgânicos do Brasil (EC2K), e de situações específicas determinadas pelos fatores contextuais como retração da economia. Emergiu do campo a situação vivenciada pelos fornecedores pesquisados diante da crise de 2016 (EC3K), os quais tiveram que reduzir a produção a fim de não serem excluídos. Houve comprometimento e aceitação do grupo que compreendeu a particularidade do momento.

No grupo **mecanismos informais de cooperação**, “acho que o comprometimento é um efeito desse conteúdo que a empresa trabalha, dentro de princípios” (EC2K). Existe confiança no trabalho realizado (EC2K). Apesar de a concorrência procurar os fornecedores com frequência, o técnico EC3K menciona que “nós temos a fidelidade”, conquistada por uma série de fatores que motivam os produtores a manterem o RIO. Na participação conjunta a empresa compradora possui em suas metas, além de todas as ações já realizadas atualmente, um aumento das atividades em prol da aproximação do fornecedor à filosofia da empresa.

O último grupo **mecanismos informais sociais**, a visão empresarial da compradora é baseada na filosofia da Agricultura Natural. Segundo o diretor EC2K:

Acho que nosso principal enfoque é a questão do alimento, não é só a qualidade nutricional, mas sim esses valores, que envolve entender que um ovo não é só uma questão nutricional, tem proteína, mas são valores que a gente chama de energia vital, que o Mokiti Okada fala. Existem fatores intangíveis, como a energia vital, que a gente chama de energia espiritual, mas tem fatores que são tangíveis, o que eu uso, o que eu não uso, antibióticos ou não, e é nesse contexto que a gente vem crescendo.

De acordo com EC1K e F2K, há laços sociais fortes entre os técnicos e os produtores. Existe confiança recíproca, se acredita na reputação da compradora e na capacidade técnica oferecida. O EC3K complementa com a ideia de uma relação familiar e de amizade (F4K).

4.3 Análise comparativa das cadeias e discussão dos resultados

Alguns fatores que explicam o cenário atual das relações diádicas, a utilização dos mecanismos de governança, e a consequente geração de ganhos relacionais nas cadeias pesquisadas são: situação econômico-financeira do país e legislações do setor de orgânicos (contexto) e políticas internas das compradoras (fatores internos). A convencionalização do setor, no caso da Cadeia 1, é representada no fato de a **filosofia da produção orgânica** (mecanismo informal de coordenação e controle - norma social) já não ser suficiente para que o produtor se mantenha no setor. A **remuneração** nas díades estudadas possui um peso elevado na decisão da continuidade ou não da relação, mas não é tão evidente na Cadeia 2 (mecanismo formal de coordenação - sistemas de incentivos e investimentos). Segue Quadro 2 com a síntese dos resultados.

Quadro 2: Síntese dos resultados Cadeia 1 e Cadeia 2

Dimensões	Mecanismos	Cadeia 1	Cadeia 2
Grupo Mecanismos Formais de Coordenação			
Sistemas de incentivos e investimentos	Sistemas de incentivos	Retirada de sistemas de incentivos e de investimentos principalmente devido à queda nas vendas.	Investiu no RIO por meio de treinamentos. Avaliação dos fornecedores perpassa o financeiro para atingir questões de comportamento.
	Avaliação de fornecedores		
	Coordenação contratual		
	Investimentos na relação		
Procedimentos operacionais formalizados	Processos formalizados / Proced. operacionais	Coordenação e pagamento do processo de certificação. Pagamento do certificado gera dependência do fornecedor.	Coordenação e pagamento dos processos de certificação. Pagamento do certificado gera dependência do fornecedor.
	Padrão e procedimentos de resolução de litígios		
	Comunicação formal		
Sistemas de autoridade	Estruturas de comando	Assimetria de poder: compradora como empresa focal na díade.	Assimetria de poder: compradora como empresa focal na díade.

Grupo Mecanismos Formais de Controle			
Contratos e sanções	Contratos legais / Controle contratual	Sem utilização de contratos formais, mas não significa menor responsabilidade na aquisição da matéria prima.	Contrato formal e clareza das sanções desde o início do RIO. Punições não são efetuadas na prática, somente verbalizadas, devido ao alto grau de colaboração entre as diádes.
	Sanções		
Controle formal de processos	Monitoramento	Instituiu métodos formais de governança, como o uso de uma tabela para a remuneração (monitoramento e sistemas de controle).	Apesar da grande proximidade dos técnicos com os produtores, o diálogo existe entre todos os setores não havendo distinção hierárquica (controles hierárquicos).
	Sistemas de controle		
	Controles hierárquicos		
	Procedimentos certificação		
Mecanismos Informais de Coordenação e Controle			
Práticas de coordenação	Coordenação processual	O menor tempo de fornecimento não significou maior dependência na coordenação dos processos pela empresa compradora. Tampouco mais anos de fornecimento não representou maior proximidade no RIO.	Coordenação processual mais colaborativa e relações mais próximas comparadas a relações familiares e de amizade.
Normas relacionais	Normas sociais	Alta dependência entre as partes (adaptação relacional/flexibilidade), apesar de o produtor ter a possibilidade de encontrar outro comprador com facilidade. No momento de crise atual as normas de solidariedade não são identificadas nas diádes; diversos fornecedores demonstram insatisfação no RIO.	As normas de solidariedade foram utilizadas quando os fornecedores aceitaram reduções financeiras em prol da continuidade do RIO. A compradora busca fornecedores que tenham respeito e amor à filosofia da agricultura natural (normas sociais).
	Normas de solidariedade		
	Controle social/ relacional		
	Adaptação relacional (controle) / flexibilidade		
Mecanismos Informais de Cooperação			
Comprometimento, confiança e ações conjuntas	Aceitação e comprometimento	Confiança é relacionada ao aspecto pessoal, na figura do empreendedor, mais do que na empresa. A falta de participação conjunta é motivo de insatisfação da maioria dos produtores. Aconteciam momentos de troca no passado e que não foram mais realizados. Essa falta de momentos de ações conjuntas diminuiu a geração de ganhos relacionais.	Confiança representa ser mais cognitiva, na empresa e não nas pessoas. Grande número de atividades realizadas em conjunto como parte do planejamento da compradora. Troca de informações constante em reuniões, cursos e visitas a feiras.
	Confiança		
	Troca de informações / Com. colaborativa		
	Compartilhamento de conhecimento		
	Participação conjunta		
	Resolução conjunta de problemas		
	Colab. comprador/fornec.		
Mecanismos Informais Sociais			
Aprendizagem, cultura e valores organizacionais	Aprendizagem	Reforço social baixo e grande possibilidade de rompimento e busca por nova parceria por parte dos fornecedores. Compradora acredita que devido a maior quantidade de anos no RIO, reduziu a importância de trocas de informações e aprendizagem, justificando que a rotina e a experiência repetidas são suficientes	Além dos treinamentos técnicos, que geram aprendizagem, a compradora investe constantemente em questões relacionais (reforço social alto; laços sociais). Busca pela compreensão dos pressupostos da Agricultura Natural (compartilhamento de cultura e valores).
	Compartilhamento de cultura (valores)		
	Reputação		
	Laços sociais entre os participantes		
	Reforço social no RIO		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

De acordo com a análise de dados baseada no conteúdo das entrevistas, observações e documentos, identificou-se que na Cadeia 1 as relações diádicas passaram de relações mais próximas e colaborativas para relações de mercado. Foram utilizados mecanismos de governança informais, como participação conjunta e normas sociais, para o desenvolvimento de fornecedores. Após a ampliação da base de fornecedores, e, posteriores movimentos para a padronização do produto, diante de necessidades de mercado, mecanismos formais como monitoramento e sistemas de controle foram introduzidos com maior ênfase.

A Cadeia 2 caracteriza-se por relacionamentos baseados em atitudes e comportamentos, além dos resultados financeiros e mecanismos formais como o contrato. Possui uma cultura organizacional forte e enraizada baseada nos pressupostos da Agricultura Natural, e desde o início dos RIOS buscou manter e desenvolver continuamente as relações com os 6 fornecedores originais. Percebe e trabalha por meio de ações conjuntas a interdependência. Evidenciou-se a importância do reforço social nos RIOS e que momentos de valorização do fornecedor são necessários para que, mesmo diante de crises, a relação se

mantenha, ou seja, que o valor criado e o ganho relacional se destaquem em oposição aos custos da transação.

Os pressupostos de que à medida que amadurecem os RIOs em uma CS, diminui o uso de mecanismos formais e os informais são necessários já que as relações se tornam mais próximas e colaborativas (VAROUTSA; SCAPENS, 2015; 2018), puderam ser verificados na Cadeia 2, mas não foram confirmados na Cadeia 1. Apesar das situações de crise em ambos os segmentos (uva e frango), o investimento em ativos específicos nas relações realizado pela Cadeia 2 foi fundamental para que os RIOs se mantivessem, mesmo com a diminuição dos ganhos relacionais no período específico. Nas díades analisadas, os aspectos internos (compartilhamento da cultura organizacional, valores da produção orgânica, treinamentos, aspectos comportamentais), definiram mais o uso dos mecanismos de governança do que o próprio contexto (fatores externos, como crises, intempéries) ou tempo de relacionamento.

As relações diádicas analisadas na Cadeia 1 convergem com o que Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010) preconizaram na questão de formalização dos mecanismos ao longo do tempo. Por outro lado, divergem quando mencionam que os anos de relacionamento diminuíram as incertezas contextuais. Para os autores, o contexto associado a mudanças externas (ambiente) e internas (atores específicos) evoluíram em termos de diminuição da incerteza e aumentou em termos de clareza no contexto de apoio a relação. Na referida cadeia foi ao contrário, ou seja, essas incertezas aumentaram com o passar do tempo.

Os achados corroboram com o estudo de Nyaga, Whipple e Lynch (2010), já que apontam que o comprador se concentra mais em resultados do relacionamento de maneira holística, enquanto que os fornecedores buscam salvaguardar seus investimentos específicos em transações, principalmente em atividades conjuntas e troca de informações. Os fornecedores entendem que embora sejam comprometidos com a relação diádica, esse comprometimento não significa necessariamente para a empresa compradora a garantia para aumento/ e ou continuidade dos negócios. As evidências empíricas dos casos analisados permitem elaborar a seguinte proposição teórica:

Proposição 1: A evolução da maturidade em relações diádicas comprador-fornecedor ao longo do tempo é influenciada pelas ações internas desenvolvidas pela compradora, com o uso de mecanismos informais de governança, proporcionando aumento dos ganhos relacionais.

Além disso, a confiança na Cadeia 1 é relacionada ao aspecto pessoal, na figura do empreendedor, mais do que institucionalizada; na Cadeia 2 representa ser mais cognitiva, na empresa e não nas pessoas. A Cadeia 1 converge com Nyaga, Whipple e Lynch (2010), segundo os quais o efeito do compartilhamento de informações é mais forte para os fornecedores do que para as empresas compradoras. Porém, é evidente em ambas as cadeias, que quando um comprador compartilha informações importantes ele sinaliza seu comprometimento e incentiva o parceiro a se comprometer. Assim, de acordo com Dyer, Singh e Herterly (2018) a partir de uma perspectiva dinâmica da Visão Relacional, os RIOs formados para acessar ativos tangíveis complementares são mais propensos a serem relações que se beneficiarão da melhor coordenação alcançada por meio de investimentos em ativos específicos. A complexidade da coordenação entre os parceiros aumenta à medida que aumenta o grau de interdependência.

Em síntese, a Cadeia 1 aumentou com o passar dos anos o uso de mecanismos formais e já não utiliza o pagamento como fator diferencial para manter as relações diádicas. A Cadeia 2 está investindo nos mecanismos informais, mas ainda acredita que a questão financeira faz a diferença e por isso oportuniza uma remuneração acima do mercado e outros benefícios tangíveis e intangíveis. Na verdade, busca o equilíbrio no uso dos mecanismos (POPPO; ZENGER, 2002; VAROUTSA; SCAPENS, 2015). Destaca-se que ao compreender as variáveis do RIO, as organizações compradoras podem ajustar os mecanismos de governança para apoiar

os objetivos, que também podem variar conforme a relação amadurece (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010). Com isso, propõe-se que:

Proposição 2: A complementariedade de mecanismos formais e informais de governança ao longo dos níveis de maturidade das relações diádicas entre comprador e fornecedor favorece a geração de ganhos relacionais.

Todavia, a inércia relacional é identificada na Cadeia 1, pela resistência à adaptação dos fornecedores em relação às mudanças ambientais e no aumento de rigor da compradora mediante os mecanismos formais. Aponta-se também a questão da empresa compradora relacionar tempo do RIO com a rotina, e por consequência não investir em momentos de troca para a aprendizagem. Tal conformidade com a situação idealiza novas aprendizagens como desnecessário e que não fará diferença na continuidade ou melhorias da díade (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018). Diante do exposto, o valor criado e os ganhos relacionais na Cadeia 2 aparentam ser maiores do que na Cadeia 1. Essas evidências permitem apresentar a seguinte proposição:

Proposição 3: O aumento na maturidade das relações diádicas comprador-fornecedor leva ao estabelecimento de rotinas nas práticas internas e à redução de incentivos para aprendizagem, reduzindo a geração de ganhos relacionais.

5 IMPLICAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o propósito da Visão Relacional (DYER; SINGH; HERTERLY, 2018), que afirma que os ganhos acima da média referem-se à diferença entre o valor criado em uma cadeia em particular e nas práticas do melhor concorrente, buscou-se compreender com uma maior amplitude os mecanismos formais e informais de governança e analisar sua utilização em duas cadeias de suprimentos sustentáveis de alimentos orgânicos, e, com isso, verificar a geração de ganhos relacionais e o surgimento de novos *insights* de pesquisa.

Identificou-se que na Cadeia 1 as mudanças ocorridas nas práticas relacionais ao longo do tempo, com a inserção de mecanismos formais distanciou o comprador de seus fornecedores e ocasionaram a diminuição dos ganhos relacionais. Por outro lado, ao visualizar a Cadeia 2, compreende-se seu diferencial devido aos processos internos adotados para a continuidade dos RIOS. Cria-se valor interno (cultura organizacional) que perpassa a concorrência, consequentemente gera-se uma vantagem competitiva e maiores ganhos relacionais que mantém as parcerias ao longo dos anos.

Ressalta-se que por meio da pesquisa qualitativa, os fatores contextuais demonstraram ser importantes para a geração de ganhos relacionais entre os partícipes, mas os fatores internos (práticas das compradoras) ganharam destaque. O estudo contribui teoricamente com os pressupostos do modelo dinâmico da VR, identificando que apesar das motivações iniciais relativas à complementariedade de recursos nas díades, a maturidade das relações demanda o uso de mecanismos de governança que são influenciados, em diversos casos, pelos fatores contextuais e internos às organizações partícipes. O uso desses mecanismos pode influenciar na geração de ganhos relacionais e na continuidade da relação. A complementariedade do uso dos mecanismos é reforçada na pesquisa e converge com diversos estudos apresentados (CAO; LUMINEAU; 2015; DYER; SINGH; HERTERLY, 2018).

Empiricamente, contribui-se para ampliar a base de pesquisas no setor de alimentos orgânicos e gestão sustentável da cadeia de suprimentos, analisando relações diádicas e questões relacionadas às melhorias nos relacionamentos considerando-se mecanismos de governança, contexto e elementos intangíveis em contrapartida dos fatores econômicos e financeiros das transações. Gestores podem identificar por meio do estudo que em momentos de crise, os RIOS que possuem maiores ganhos relacionais são mais propensos a manter o fornecimento do que aqueles baseados somente na remuneração.

O estudo possui diversas limitações, como a quantidade de cadeias pesquisadas, não possibilitando a generalização dos resultados. Apesar disso, proposições são fornecidas para que novas pesquisas sejam desenvolvidas, seja no setor de alimentos orgânicos ou outros segmentos. Para tanto, sugere-se como estudos futuros a verificação de como os modelos de maturidade descrevem a evolução de um sistema específico ao longo do tempo (CUENCA, et al., 2013), visto que são descritos como uma ferramenta útil para análise e avaliação dos mecanismos de governança utilizados em cadeias de suprimentos e como o uso desses mecanismos influencia o alcance de melhores resultados na diáde e no aumento de ganhos relacionais. Logo, representa uma oportunidade de pesquisa relevante.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, G.; PILBEAM, C.; WILDING, R. Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi stakeholder supply chain network. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 165-182, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERSTEIN, D.; NASH, P. **Essentials of psychology**. 4th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin, 2008.
- BORODIN, V.; BOURTEMBOURG, J.; HNAIEN, F.; LABADIE, N. Handling uncertainty in agricultural supply chain management: A state of the art. **European Journal of Operational Research**, v. 254, p. 348-359, 2016.
- CAI, S.; YANG, Z.; HU, Z. Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer-supplier relationships. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 6, p. 660-666, 2009.
- CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**, v. 33-34, p. 15-42, 2015.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.
- CHEUNG, M. S.; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 472-487, 2010.
- COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 167-175, 1999.
- CUENCA, L.; BOZA, A.; ALEMANY, M. M. E.; TRIENEKENS, J. J. M. Structural elements of coordination mechanisms in collaborative planning processes and their assessment through maturity models: application to a ceramic tile company. **Computers in Industry**, v. 64, n. 8, p. 898-911, 2013.
- DATTA, P. P.; ROY, R. Incentive issues in performance-based outsourcing contracts in the UK defence industry: a simulation study. **Production Planning & Control**, v. 24, n. 4-5, p. 359-374, 2013.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DYER, J. H.; SINGH, H.; HERTERLY, W. S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, n. just-accepted, p. 00-00, 2018.
- ELLRAM, L. M. An application of the case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 2, p. 93-138, 1996.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLICK, U. Triangulation in qualitative research. In: FLICK, U.; VON KARDOFF, E.; STEINKE, I. (Eds.). **A companion to qualitative research**. SAGE, New York: USA, 2004.

GELDERMAN, C. J.; SEMEIJN, J.; BRUIJN, A. Dynamics of service definitions - an explorative case study of the purchasing process of professional ICT-services, **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 21, n. 3, p. 220-227, 2015.

GIMENEZ, C.; SIERRA, V. Sustainable supply chains: governance mechanisms to greening suppliers, **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 1, p. 189-203, 2013.

GREEN, J.; THOROGOOD, N. **Qualitative methods for health research**. Sage, 2013.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 32-69, 2007.

HEIDE, J. B.; KUMAR, A.; WATHNE, K. H. Concurrent sourcing, governance mechanisms, and performance outcomes in industrial value chains. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, p. 1164-1185, 2014.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 101-114, 2010.

HUANG, M. C.; CHENG, H. L.; CHUN-YEN TSENG, C. Y. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 704-716, 2014.

KE, H.; CUI, Z.; GOVINDAN, K.; ZAVADSKAS, E. K. The impact of contractual governance and trust on EPC projects in construction supply chain performance. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 26, n. 4, p. 349-363, 2015.

LAVIKKA, R. H.; SMEDS, R.; JAATINEN, M. Coordinating collaboration in contractually different complex construction projects. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 2, p. 205-217, 2015.

LIN, M-L.; OH, E-T.; LIU, R-J.; HSU, P-K. An intermediary's learning business system: a case study of Gore-Tex. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 377-392, 2016.

LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294-309, 2009.

LUMINEAU, F.; HENDERSON, J. E. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 382-395, 2012.

LUO, Y.; LIU, Y.; ZHANG, L.; HUANG, Y. A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 307-326, 2011.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 101-114, 2010.

OBAYI, R.; KOH, S. C.; OGLETHORPE, D.; Ebrahimi, S. M. Improving retail supply flexibility using buyer-supplier relational capabilities. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 3, p. 343-362, 2017.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 358-376, 2012.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

RAYNOLDS, L. The globalization of organic agro-food networks. **World Development**, v. 32, n. 5, p. 725-74, 2004.

SEURING, S. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 2, p. 128-137, 2008.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, p. 1699-1710, 2008.

TACHIZAWA, E. M.; ALVAREZ-GIL, M. J.; MONTES-SANCHO, M. J. How “smart cities” will change supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 3, p. 237-248, 2015.

TACHIZAWA, E. M.; WONG, C. Y. The performance of green supply chain management governance mechanisms: a supply network and complexity perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 3, p. 18-32, 2015.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TRIENEKENS, J. H. Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, p. 51-82, 2011.

VAROUTSA, E.; SCAPENS, R. W. The governance of inter-organisational relationships during different supply chain maturity phases. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 68-82, 2015.

VAROUTSA, E.; SCAPENS, R. W. Trust and control in evolving inter-organisational relationships: Evidence from the aerospace industry. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 31 n. 1, p. 112-140, 2018.

VENUS LUN, Y. H.; LAI, K-H.; WONG, C. W. Y.; CHENG, T. C. E. Environmental governance mechanisms in shipping firms and their environmental performance. **Transportation Research Part E**, v. 78, p. 82-92, 2015.

WANG, E. T. G.; WEI, H.-L. Interorganizational governance value creation: coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. **Decision Sciences**, v. 38, n. 4, p. 647-674, 2007.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship governance in a supply chain network. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 73-89, 2004.

WIENGARTEN, F.; PAGELL, M.; FYNES, B. The importance of contextual factors in the success of outsourcing contracts in the supply chain environment: the role of risk and complementary practices. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 6, p. 630-643, 2013.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. Free Press, New York, 1985.

YANG, C.; WACKER, J. G.; SHEU, C. What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 16, p. 4462-4476, 2012.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2009.

APÊNDICE A: protocolo de estudo de caso

- Objetivos do estudo de caso	a) Identificar os mecanismos de governança utilizados na relação diádica entre comprador-fornecedor; b) Associar mecanismos a fases de maturidade e a consequente geração de ganhos relacionais de acordo com a trajetória do relacionamento e de outros fatores contextuais identificados no estudo.
- Fontes de informações	a) Observações (antes e no momento das entrevistas, visitas <i>in loco</i>); b) Documentos internos: apresentações institucionais, materiais de treinamentos, relatórios, cadernos de campo dos produtores (uva), ficha de acompanhamento do lote (frango), planilhas sobre fornecedores, e o que mais puder ser utilizado para contribuir e que seja permitido o acesso; c) Entrevistas semiestruturadas (gestores e produtores).
- Procedimentos	a) Iniciar contato com os responsáveis para a realização da pesquisa (autorização); b) Agendar entrevistas; c) Levantar dados gerais das empresas pesquisadas; d) Fazer as entrevistas semiestruturadas <i>in loco</i> ; e) Gravar as entrevistas e transcrever; f) Analisar os dados (<i>software</i>); g) Apresentar a análise para as empresas do estudo.
- Coleta de dados	Roteiro de observações e de questões
- Coleta de dados	Documentos
Empresa compradora e fornecedores	Apresentações institucionais, materiais de treinamentos, relatórios, cadernos de campo dos produtores, ficha de acompanhamento do lote, planilhas sobre fornecedores, contratos formais entre comprador-fornecedor e o que mais puder ser utilizado para contribuir e que seja permitido o acesso.
- Análise de dados	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

APÊNDICE B: relação de documentos pesquisados

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

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

APÊNDICE C: relação das observações realizadas

Data	Descrição da ocasião	Participantes	Data	Descrição da ocasião	Participantes
Cadeia 1			Cadeia 2		
24/11/16	Visita a sede da empresa compradora (visita técnica em todos os setores)	Sócio-proprietário, diretora administrativa e analista comercial interno e exportação	05/12/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Descalvado/SP	O proprietário, um ajudante que auxilia nas atividades produtivas e o técnico da empresa compradora
	Visita à propriedade de um fornecedor em Linha Tiradentes – Boa Vista do Sul/RS	O casal de proprietários		Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em São Pedro/SP	O casal de proprietários e a filha que auxilia nas atividades produtivas e administrativas e o técnico da empresa compradora
		A proprietária (esposa)			O proprietário e o técnico da empresa compradora
	Visita a um possível fornecedor (reunião com o fornecedor para esclarecer alguns pontos para iniciar o RIO) em Linha São Luiz Do Araripe/RS	Fornecedor (futuro) e sócio-proprietário		Visita a sede da empresa compradora em Ipeúna/SP (somente alguns setores do administrativo – projetos, comercial, qualidade)	Assistente de projetos, secretária de apoio à pesquisa, encarregada da Garantia da Qualidade, assistente Administrativo de Produção Animal
13/09/17	Visita a casa de um fornecedor (entrevista pessoal) em Garibaldi/RS	O casal de proprietários		Reunião na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com o técnico em agropecuária)	Técnico em Agropecuária
15/09/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Linha Tiradentes – Boa Vista do Sul/RS	O casal de proprietários	06/12/17	Reunião na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com o diretor industrial)	Diretor Industrial e assistente Administrativo de Produção Animal
		O casal de proprietários e a filha que auxilia nas atividades produtivas e administrativas		Visita técnica a sede da empresa compradora (junto com o grupo de uma escola, composta pelos administradores da escola e do restaurante da mesma, nutricionistas e chef de cozinha) Visita a fábrica de ração e ao entreposto de ovos	CEO da empresa compradora, Coordenadora da Produção dos Ovos, Encarregado de Entrepasto de Ovos; Analistas de Qualidade; Técnico em Pesquisa & Desenvolvimento
		O casal de proprietários e o filho que auxilia nas atividades produtivas e administrativas		Visita técnica a um integrado de produção de ovos, granja externa à empresa compradora	Coordenadora da Produção dos Ovos; casal de proprietários; grupo da escola
		Um casal e o irmão (proprietários) e um ajudante que auxilia nas atividades produtivas		Almoço na sede da empresa compradora	Participantes da visita técnica e demais colaboradores da empresa compradora
21/09/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Distrito	O proprietário	07/12/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em	O casal de proprietários e a filha que auxilia nas atividades produtivas

	de Tuiuty – Bento Gonçalves/RS			Corumbataí/SP	e administrativas e o técnico da empresa compradora
					O proprietário e o técnico da empresa compradora
28/09/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Linha Maracanã – Roca Sales/RS	O casal de proprietários		Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em Pirassununga /SP	O casal de proprietários e o técnico da empresa compradora
	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) Linha Vale Sete de Setembro – Coronel Pilar/RS	O casal de proprietários e o pai do fornecedor que auxilia nas atividades produtivas		Reunião na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com o técnico em agropecuária)	Técnico em Agropecuária
04/10/17	Reunião-almoço na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com o sócio-proprietário)	Sócio-proprietário e família (esposa e filhos). Ambos são colaboradores da organização		Reunião na sede da empresa compradora (entrevista pessoal com a gerente de produção animal – médica veterinária)	Gerente de Produção Animal
09/10/17	Visita a casa e propriedade do fornecedor (entrevista pessoal) em São Jorge/RS	O casal de proprietários e a filha que auxilia nas atividades administrativas		Confraternização de final de ano do setor comercial (sede da empresa compradora)	Colaboradores ligados ao setor comercial
		O casal de proprietários		Visita à loja da Korin e a capela da Igreja Messiânica na sede da empresa compradora em Ipeúna/SP	Gerente de Produção Animal

Fonte: elaborado pelos autores (2018).