

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Wilson Magela Gonçalves

**CONFIANÇA, ECT E FORMAS ORGANIZACIONAIS: UM
FRAMEWORK APLICADO NA VITIVINICULTURA DA SERRA
GAÚCHA E DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

Porto Alegre
2008

Wilson Magela Gonçalves

**CONFIANÇA, ECT E FORMAS ORGANIZACIONAIS: UM
FRAMEWORK APLICADO NA VITIVINICULTURA DA SERRA
GAÚCHA E DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Orientadora: Prof. Dra. Tania Nunes da Silva

Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre
2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G635c Gonçalves, Wilson Magela

Confiança, ECT e formas organizacionais: um *framework* aplicado na viticultura da Serra Gaúcha e do vale do São Francisco / Wilson Magela Gonçalves. – 2008.

210 f. ; il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, 2008.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Nunes da Silva, co-orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula.

1. Agronegócios – Vitivinicultura. 2. Teoria organizacional – Economia de Custos de transação (ECT). 3. Relações interorganizacionais – Confiança. I. Título.

CDU 631.1

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

WILSON MAGELA GONÇALVES

**CONFIANÇA, ECT E FORMAS ORGANIZACIONAIS: UM *FRAMEWORK*
APLICADO NA VITIVINICULTURA DA SERRA GAÚCHA E DO VALE
DO SÃO FRANCISCO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Conceito final - “A”

Aprovado em 28 de março de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo - CEPAN/PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer - CEPAN/PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho - UFMS

Profa. Dra. Maria Sylvia Macchione Saes - FEA/USP

Orientadora: Prof. Dra. Tania Nunes da Silva - PPGAGRONEGÓCIOS/UFRGS

Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - PPGA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Cursar o doutorado foi uma experiência ímpar. Foi um momento de reflexão após um período de prática de ensino, pesquisa e extensão. Foi um momento de convívio com os mestres, colegas, nova cidade, nova cultura, enfim um desafio. Só tenho a agradecer por tudo isto.

Inicialmente, agradeço à professora Tania Nunes da Silva pela orientação, apoio e confiança, ao professor Antonio Domingos Padula pela co-orientação e pelo espírito questionador e ao professor Eugenio Ávila Pedrozo pela convivência de ensino e pela constante inquietação teórica.

Aos colegas do Mestrado e Doutorado da turma 2004, pela convivência e novas amizades firmadas neste período de estadia em Porto Alegre, em especial, Guilherme Malafaia, Roni Blume, Edson Talamini, grandes colegas e grandes amigos.

Aos amigos: Dejoel e Imaculada e seus meninos, pela agregação mineira em torno da Redenção, em especial agradeço ao colega, parceiro, irmão, amigo, grande alma, Gabriel M.V. Ferreira, extensivo aos seus pais, Giovani e Flaviane.

À minha família, Luciane minha grande companheira, amiga e esposa; aos meus filhos Pedro e Helena, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência; aos meus pais, Adão e Isaura e meus irmãos, meu cunhado Juliando Vilela pelo apoio em vários momentos e aos meus sogros, Daniel e Nilza.

À pesquisadora Loiva Mello, da EMBRAPA Uva e Vinho, pelo grande apoio durante a pesquisa. À EMBRAPA, IBRAVIN, UVIBRA, pelo apoio nas pesquisas, e a todas as empresas na Serra Gaúcha, que cederam informações e dados, e à BGMA, EMBRAPA/CPATSA, VALEEXPORT, pela atenção e apoio na pesquisa no Vale do São Francisco. Em especial ao Jair Virginio, grande amigo.

Ao CEPAN/UFRGS, sua Coordenação, Direção e equipe, pela acolhida e apoio. À CAPES pelo apoio por intermédio da bolsa de PICDT, e ao DCA/UFPE, pelo apoio e liberação para o doutorado.

RESUMO

Nas últimas décadas, ocorreram profundas reestruturações em diversas áreas, na ciência, na economia, na indústria, e conseqüentemente, nas organizações que compõem este cenário. A complexidade, velocidade e competitividade existentes no cenário empresarial impõem a existência de formas organizacionais que permitam a rápida capacidade de aprendizagem e mudança. Existe espaço para justificar trabalhos de natureza teóricos e empíricos, ao se procurar verificar quais são os mecanismos de coordenação das formas híbridas, bem como verificar a efetividade da confiança, como um destes mecanismos e em que condições isto acontece. O foco central deste trabalho foi verificar o papel da confiança na definição de formas organizacionais. Por intermédio da elaboração de um *framework*, estudou-se a vitivinicultura brasileira, abrangendo a uva de mesa no Vale do São Francisco e o vinho na Serra Gaúcha. Além do foco central, as contribuições teóricas foram: trazer para o Agronegócio uma perspectiva mais abrangente de aplicação da Economia dos Custos de Transação, a elaboração de um conceito de coordenação a partir das abordagens presentes no *framework*, teste teórico e empírico a se confiança é um mecanismo de coordenação. A investigação baseou-se em dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, observação direta, entrevistas, questionários aplicados a 120 produtores na Serra Gaúcha. O objetivo principal do estudo foi analisar o papel da confiança na identificação de formas organizacionais na vitivinicultura brasileira, por meio da construção de um *framework* com vistas a uma possível integração teórica entre a Confiança, Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependências) e Economia dos Custos de Transação. Os resultados encontrados permitem considerar a confiança como fator primordial na identificação de formas organizacionais, uma vez que se pôde considerá-la como um mecanismo de coordenação. O *framework* proposto mostrou-se consistente na identificação dos tipos de mecanismo de coordenação, tipos de confiança, e formas organizacionais presentes no Vale do São Francisco e na Serra Gaúcha.

Palavras-chave: Confiança. Economia dos Custos de Transação, Teoria Organacional, Agronegócio, Vitivinicultura.

ABSTRACT

In the last decades they happened deep restructurings in several areas, as in the science, in the economy, in the industry and consequently in the organizations that compose this scenery. The complexity, speed and existent competitiveness in the business scenery impose the existence of organizational forms that allow the fast learning capacity and change. Space exists to justify theoretical and empiric nature works, trying to verify which they are the mechanisms of coordination in the hybrid forms, as well as to verify the effectiveness of the trust as one of these mechanisms and in that conditions this happens. The central focus of this work was to verify the role of Trust in the definition of organizational forms. Through the application of a framework, Brazilian viticulture was studied, including the table grape in Vale do São Francisco and the wine in Serra Gaúcha. Besides the central focus the theoretical contributions were: bring to Agrobusiness a more realistic dimension of the Economy of Transaction Costs, elaborate a concept of coordination based in present approaches of the framework, to test theoretical and empirically if trust is a coordination mechanism. The investigation based itself on data collected through bibliographical and documentary research, direct observation, interviews, questionnaires applied to 120 producers in the Serra Gaúcha. The main objective of the study was to analyze the role of trust in the identification of organizational forms in Brazilian viticulture, through the construction of a framework aiming a possible theoretical integration between Trust, Organizational Theory (relationships of dependence and interdependences) and Economy of Transaction Costs. The found results allow us to consider trust as a primordial element in identifying organizational forms, since it can be considered a coordination mechanism. The proposed framework was shown solid; in identifying types of coordination mechanism, types of trust, and in the present organizational forms in Vale do San Francisco and in Serra Gaúcha.

Keywords: Trust. Transaction Cost Theory. Organizational Theory. Agribusiness. Viticulture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Custos da Estrutura de Governança como função da especificidade de ativos	31
Figura 2 - Esquema da Indução das Formas de Governança	33
Figura 3 - Aspectos Críticos à Economia dos Custos de Transação	46
Figura 4 - Modelo Teórico de Estrutura de Organizações Embasado em Mintzberg e Quinn (2001) ...	51
Figura 5 – Interdependências e mecanismos de coordenação em diferentes estruturas de redes.....	53
Figura 6 - Análise de <i>Netchain</i> e as relações com os tipos de interdependência	54
Figura 7 - Formas de dependência e interdependência e suas associações com risco, confiança e mecanismos de confiança	55
Figura 8 -Tipologias de <i>Supply chain management</i> e suas relações com interdependência e a confiança	56
Figura 9 - Tipologias de redes com base na dependência e interdependência.....	58
Figura 10 - Níveis de análise da confiança e possíveis combinações.....	66
Figura 11 - Processo de Identificação dos fatores determinantes, dos tipos, e níveis de Confiança	72
Figura 12 – Sistema de Agribusiness e Transações Típicas	79
Figura 13 – <i>Framework</i> para Identificação de Formas Organizacionais na Vitivinicultura do Vale do São Francisco e Serra Gaúcha.....	105
Figura 14 - Objetivos específicos, revisão de literatura utilizada para o alcance destes objetivos, métodos e técnicas de pesquisa e resultados esperados	113
Figura 15 – Épocas de ofertas de uvas nas principais regiões do país e suas respectivas variedades...	118
Figura 16 – Região do Vale do São Francisco	119
Figura 17 - Índice de Variação Estacional de Preço e Volume - Média 2002/2004, no mercado de Juazeiro-BA	133
Figura 18 - Sazonalidade das Exportações de uvas brasileiras.....	134
Figura 19 - Governanças esperada e encontrada na transação entre produtores de uva de mesa e processadoras/distribuidoras no Vale do São Francisco.....	135
Figura 20 – Governanças, esperadas e encontradas, na transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha	150
Figura 21 - Confiança como um dos moderadores dos custos de transação e do efeito da especificidade dos ativos	169
Figura 22 - Governanças esperadas e encontradas, formas organizacionais, relações de interdependência e dependência e os tipos de confiança associados no Vale do São Francisco e na Serra Gaúcha	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção de Uvas no Brasil, em toneladas, no período de 2002-2006.....	116
Tabela 2 - Produção de uvas para processamento e para mesa, no Brasil, em toneladas	117
Tabela 3 - Área plantada de videiras no Brasil (ha), período 2002-2006	117
Tabela 4 - Produtividade das videiras no Brasil (ton. / ha) no período 2002-2006.....	117
Tabela 5 - Participação do Vale do São Francisco nas exportações de uvas brasileiras, em toneladas e em dólares.....	120
Tabela 6 - Produção mundial de vinho no periodode 1996-200 a 2004, em milhares de hectolitros	121
Tabela 7 - Produção, comercialização e consumo de vinhos no Brasil, em 2003.....	122
Tabela 8 - Produção de Vinhos e Mosto -Produção anual por Estado, em litros,1995 - 1999	123
Tabela 9 - Vinícolas do Vale do São Francisco - Área com Uva Vinífera e Produção de Vinho.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS

- AIP's - Associações de Interesse Público
- APROMONTES - Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes
- BGMA - *Brazilian Grape Marketing Association*
- BGMB - *Brazilian Grapes Marketing Board*
- CAJ - Cooperativa Agrícola Juazeiro da Bahia
- COANA - Cooperativa Agrícola Nova Aliança
- COOPEX VALE - Cooperativa dos Produtores de Uvas do Vale do São Francisco
- CSA - *Commodity System Approach*
- ECT - Economia dos Custos de Transação
- GMV - Grupo da Manga do Vale
- GVV - Grupo do Vinho do Vale
- IP - Indicação de Procedência
- MOI - Moderna Organização Industrial
- NEI - Nova Economia Institucional
- OIE - Old Institutional Economics
- PSI - Projeto Setorial Integrado
- RBV - Resource-Based View
- SAG - Sistema Agroalimentar
- SCM - *Supply chain management*
- SSEC - Subsistemas Estritamente Coordenados
- WFB - *Wines from Brasil*
- WVS - *World Values Survey*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVO GERAL.....	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	RELEVÂNCIA DA PESQUISA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	18
2.1.1	Categorias analíticas	23
2.1.2	Pressupostos comportamentais	23
2.1.2.1	Racionalidade limitada	23
2.1.2.2	Oportunismo	25
2.1.3	Dimensões das transações	26
2.1.3.1	Especificidade de ativos.....	26
2.1.3.2	Frequência.....	27
2.1.3.3	Incerteza.....	28
2.1.4	As formas organizacionais	29
2.1.5	Economia dos custos de transação no agronegócio	33
2.1.6	Considerações críticas à ECT	36
2.2	A TEORIA ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA E INTERDEPENDÊNCIA	47
2.2.1	Dependência e interdependência nas organizações e nas relações interorganizacionais	47
2.3	CONFIANÇA	58
2.3.1	Aspectos conceituais	59
2.3.2	Fatores determinantes da confiança	64
2.3.3	Os tipos de confiança	70
2.3.4	Confiança e as dimensões de análise da ECT	73
2.3.5	Confiança no Agronegócio	76
2.4	ONDE OCORREM AS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIAS, INTERDEPENDÊNCIAS E AS MANIFESTAÇÕES DE CONFIANÇA?	77
2.5	REVISITANDO O CONCEITO DE MECANISMO DE COORDENAÇÃO.....	80
2.6	AMPLIANDO A CONCEPÇÃO A RESPEITO DA DEFINIÇÃO DAS FORMAS ORGANIZACIONAIS	84

2.6.1	Coordenação no Agronegócio	88
3	FRAMEWORK PROPOSTO E ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	91
3.1	A CONFIANÇA E AS FORMAS ORGANIZACIONAIS DE UM SAG – CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES	91
3.2	FATORES DETERMINANTES DAS FORMAS ORGANIZACIONAIS.....	93
3.2.1	Da Economia dos Custos de Transação	93
3.2.2	Da Confiança	94
3.2.2.1	Tempo de duração do contrato, ou de relacionamento ou idade da aliança	94
3.2.2.2	Tipo de informação repassada pelas partes.....	95
3.2.2.3	Assistência técnica.....	96
3.2.2.4	Tempo de substituição de fornecedores.....	96
3.2.2.5	Recursos interdependentes.....	96
3.2.2.6	Formas diretas de se medir confiança.....	97
3.2.3	Da Teoria Organizacional – Relações de dependência e interdependência e os seus mecanismos	99
3.2.3.1	Interdependência de fluxo de trabalho.....	100
3.2.3.2	Interdependência de processo	101
3.2.3.3	Interdependência de escala	101
3.2.3.4	Interdependência social.....	101
3.2.3.5	Interdependência conjunta	102
3.2.3.6	Interdependência seqüencial	102
3.2.3.7	Interdependência recíproca	103
3.3	FRAMEWORK PARA IDENTIFICAÇÃO DE FORMAS ORGANIZACIONAIS	103
3.4	OS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISAS ADOTADAS E A QUESTÃO DA VALIDADE METODOLÓGICA	106
3.5	PROTOCOLO DE ENTREVISTAS E DEFINIÇÃO DO ESQUEMA DE PESQUISA	109
3.6	A ESCOLHA DO SETOR A SER ANALISADO	110
3.7	COLETA DE DADOS.....	110
3.8	ANÁLISE E CONCLUSÕES.....	112
4	A VITIVINICULTURA BRASILEIRA	114
4.1	A UVA DE MESA NO MUNDO, NO BRASIL E NO VALE DO SÃO FRANCISCO.....	114
4.1.1	Introdução	114
4.1.2	A uva no mundo	115

4.1.3	A uva no Brasil.....	116
4.1.4	A uva no Vale do São Francisco	118
4.2	O VINHO NO MUNDO, NO BRASIL, NO RIO GRANDE DO SUL E NO VALE DO SÃO FRANCISCO	120
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	125
5.1	ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO UVA DE MESA NO VALE DO SÃO FRANCISCO	125
5.1.1	Os mecanismos de coordenação e formas organizacionais encontradas na distribuição de uva de mesa no Vale do São Francisco na perspectiva da Economia dos Custos de Transação.....	132
5.1.2	Os mecanismos de coordenação e formas organizacionais encontradas na distribuição de uva de mesa no Vale do São Francisco na perspectiva da Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependência)	135
5.1.3	A identificação da confiança por intermédio da associação com as relações de dependência e interdependência e fatores determinantes	139
5.1.4	Considerações finais sobre a questão dos mecanismos e formas organizacionais para a uva de mesa no Vale do São Francisco	146
5.2	ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES ENTRE OS PRODUTORES DE UVA E AS VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA NO RIO GRANDE DO SUL	147
5.2.1	Os mecanismos de coordenação e formas organizacionais encontradas na relação entre produtores de uva e as vinícolas da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul na perspectiva da Economia dos Custos de Transação.....	149
5.2.2	Os mecanismos de coordenação e formas organizacionais encontradas na relação entre produtores de uva e as vinícolas da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul na perspectiva da Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependência)	151
5.2.3	A identificação da confiança por intermédio da associação com as relações de dependência e interdependência e fatores determinantes na relação entre produtores de uva e as vinícolas da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul.....	154
5.2.4	Considerações finais sobre a questão dos mecanismos e formas organizacionais para a produção de vinho na Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul.....	168
5.3	SINTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELO <i>FRAMEWORK</i> APLICADO NO VALE DO SÃO FRANCISCO E NA SERRA GAÚCHA	169
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	172
6.1	PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	172
6.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	177
	REFERÊNCIAS	179
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS VITICULTORES	199

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas ocorreram profundas reestruturações em diversas áreas, como por exemplo, na ciência, na economia, na indústria e, conseqüentemente nas organizações que compõem este cenário. A complexidade, velocidade e competitividade existentes no cenário empresarial impõem a existência de formas organizacionais que permitam a rápida capacidade de aprendizagem e mudança, o que acontece, pois as empresas constituem-se de áreas, unidades e pessoas, que devem mover-se para atingir sua missão e alcançar seus objetivos. Assim, as formas organizacionais mais adequadas estão em processo contínuo de transformação, interagindo com seu ambiente.

Estudos organizacionais têm considerado que, no processo de oferta de bens e serviços, as organizações utilizam-se de três possibilidades. Produzir por conta própria (forma hierárquica, integração vertical), adquirir no mercado (mercado) ou produzir em parceria com outras firmas (formas híbridas). Cada uma destas formas possui mecanismos específicos de coordenação. A autoridade é o mecanismo de coordenação das formas hierárquicas e o preço coordena a forma mercado. Há certa unanimidade com relação aos mecanismos de coordenação das formas hierárquicas e mercado, o que não ocorre com relação aos mecanismos que coordenam as formas híbridas, pois existem diferentes formas híbridas, com diferentes níveis de relacionamento, que variam de uma simples parceria até uma “*joint venture*”, por exemplo.

A questão dos mecanismos de coordenação e estruturas de governança tem sido estudada por diversos autores (BRADDACH; ECCLES, 1989; WILLIAMSON 1991a, 1991b; POWELL, 1990; NORTH, 1994; COLLIN, 1993; ZENGER; HESTERLY, 1997; PIHL, 2001; ADLER, 2001). Alguns destes autores indicam a confiança, de forma direta ou indireta, como mecanismo de coordenação das formas híbridas. A confiança nos últimos anos foi bastante contemplada nos estudos de diversas áreas, tais como Psicologia, Filosofia, Sociologia, Economia, Teoria das Organizações, e Administração Estratégica.

Neste contexto percebe-se que, por um lado, na sociedade de maneira geral o nível de confiança diminuiu em função de alguns fatores como *dowsizing*, aumento da diversidade da população, suspeita geral sobre o caráter e ações de líderes políticos. Por outro lado, tudo indica que a confiança é também mais exigida dentro das organizações, entre as organizações e em negócios internacionais (DAS; TENG, 2004).

Segundo Lane (1998), ocorre atualmente um crescimento vertiginoso do número e da variedade de relações de troca, ao mesmo tempo em que aumenta a complexidade e incerteza no ambiente empresarial. Essa autora também menciona a intensificação do uso de modos de produção e criação de produtos com base em conhecimento intensivo, que provocam uma maior necessidade de compartilhar informação – todas elas características consideradas como marca do nosso tempo. Em função disso, a confiança é um ativo intangível altamente desejável, tanto entre organizações como dentro delas.

O debate teórico também acompanhou estas mudanças. Várias abordagens teóricas explicam o comportamento das organizações frente às variáveis do ambiente. Explicações sobre a dinâmica deste ambiente externo e suas influências nas estratégias das organizações e nas formas organizacionais são de natureza complexa e multidisciplinar, e sustentam-se em modelos teóricos das áreas de Administração, Psicologia, Sociologia e na Economia, principalmente.

Para enfrentar este “novo” contexto, surgem as chamadas “novas formas organizacionais”, que respondem com maior agilidade às rápidas mudanças, propiciam maior atividade empreendedora e aumentam a eficácia interna na comunicação e na resolução de problemas. Como essas novas formas baseiam-se em menor hierarquia e maior relacionamento lateral e vertical, a confiança é tida como crucial ao seu funcionamento (LEWICKI; BUNKER, 1996; SITKIN; STICKEL, 1996).

O estudo das formas organizacionais tem grande suporte na Nova Economia Institucional (NEI), principalmente na Economia dos Custos de Transação (ECT), contemplada pelos trabalhos de Williamson (1985; 1991a; 1991b; 1993). Segundo este autor, a Economia dos Custos de Transação caracteriza-se por três formas de estrutura de governança: *mercado*, *hierárquica* (firma) e *híbrida*.

As formas híbridas são vistas como promissoras em função de proporcionarem o equilíbrio entre a competição e cooperação, reduzirem os custos, inclusive os de transação, orientam relacionamentos no longo prazo, permitindo uma mútua flexibilização e o uso comum de *know-how* técnico e econômico, o que significa uma referência coletiva de riscos associados com inovação tecnológica (LOASBY, 1994). Ressalta-se, porém, que a importância destas formas organizacionais não pode ser reduzida apenas à questão da redução dos custos de transação.

No entanto, algumas preocupações fundamentais precisam ser mais exploradas com relação à ECT. Inicialmente, é importante que, nos novos trabalhos, se aprofunde a análise em alguns elementos, seja dos pressupostos comportamentais, das dimensões das transações, das formas de governança, das relações contratuais, etc., evitando-se sua análise superficial. Considera-se fundamental questionar a suficiência dos pressupostos comportamentais da ECT. Conforme demonstrado mais adiante, os fatores que determinam o oportunismo podem ser diferentes daqueles que determinam a confiança. É preciso ampliar as diversas iniciativas já existentes, no sentido de mostrar a possibilidade de integração da ECT com outras diversas teorias de diferentes campos do conhecimento, como é caso da Teoria Organizacional e da Confiança.

Vários são os trabalhos no Agronegócio que buscam identificar as formas de coordenação e as formas organizacionais que propiciem uma melhor adaptação perante as mudanças do ambiente institucional. No Brasil, os estudos em Agronegócio têm uma forte influência da Economia dos Custos de Transação (ECT). Apesar de citar formas relacionais e confiança calculativa, Williamson (1991b), o autor de maior referência desta abordagem, considera que a confiança está contemplada pelo oportunismo um dos pressupostos comportamentais.

Porém, estudos que utilizam outras abordagens defendem algumas questões centrais quando se trata de mecanismos de coordenação e formas organizacionais. Primeiro, antes de se identificar os mecanismos de coordenação é primordial identificar as relações de dependência e interdependência entre as partes, conforme Gonçalves e Silva (2007a; 2007b). Segundo, as formas híbridas com sua ampla tipologia, possuem outros mecanismos de coordenação, além dos contratos, sendo a confiança um deles. Terceiro, as formas organizacionais resultantes são decorrentes de uma combinação de mecanismos de coordenação, conforme é defendido por Bradach e Eccles (1989) e Adler (2001). Outros autores a exemplo de Chiles e Macmackin (1996) e Menard (2004), introduzem a variável confiança no modelo apresentado por Williamson (1991b), no sentido de melhorar o seu poder de explicação e propiciar uma melhor visão do mundo real, perspectiva esta ratificada por Zylbersztajn (2005).

Muitos estudos foram feitos na vitivinicultura brasileira, ora focando um assunto em específico, ora focando um determinado arranjo produtivo ou uma determinada região, mas poucos estudos foram feitos de modo a contemplar o setor como um todo (MIELE, 2000; FENSTERSEIFER, 2006, WILK, 2006). A temporalidade da introdução da vitivinicultura nas

várias regiões do país, associada com as dimensões territoriais, justifica estudos de caráter geral. A introdução comercial da uva no Vale do São Francisco acontece muito tempo depois que no Rio Grande do Sul. Isto traz uma série de conseqüências para a caracterização das relações de dependência e interdependências e para a identificação da confiança presente nestas relações. De um lado, o longo tempo de atividade no Rio Grande do Sul traz alguns benefícios de aprofundamento das relações em termos de confiança (*trust*) e previsibilidade (*reliability*), mas pode também gerar maiores dificuldades de mudanças no setor.

A questão das formas organizacionais é também um tema de caráter geral, tanto do ponto de vista da organização quanto das relações interorganizacionais. No momento, a vitivinicultura enfrenta grandes desafios relacionados à qualidade, competição externa e desempenho de caráter mais geral. Entender o funcionamento das organizações bem como das relações organizacionais significa, antes de tudo, entender como elas procuram minimizar os custos de transação por meio de formas organizacionais mais adequadas. Assim, são importantes os seguintes questionamentos: por que existem diferentes formas organizacionais na vitivinicultura brasileira? Quais as relações de dependência e interdependência existentes? Quais os níveis de confiança existentes? Qual o papel da confiança na definição destas formas organizacionais? E, por fim, quais as formas organizacionais predominantes?

Há espaço para justificar trabalhos de natureza teóricos e empíricos, que procuram verificar quais são os mecanismos de coordenação das formas híbridas, bem como a efetividade da confiança como um destes mecanismos e em que condições acontece.

A escolha da vitivinicultura para este estudo se dá na medida em que este setor apresenta diversidade de atividades: uva de mesa no Vale do São Francisco, e vinhos e sucos no Rio Grande do Sul. Além da diversidade, este estudo também apresenta diferença temporal do início das atividades. Conseqüentemente as relações de dependência e interdependências se apresentam de formas diferenciadas nestes locais, o que permite apreender a presença da confiança e as formas organizacionais presentes.

Diante da pouca expressão de trabalhos sobre a confiança como mecanismo de coordenação no Brasil, e alguns questionamentos sobre o alcance de algumas teorias, como a ECT, para explicar as formas organizacionais e os seus mecanismos de coordenação, este trabalho apresenta a seguir seus objetivos.

1.1 OBJETIVO GERAL

Assim o objetivo geral desse trabalho é: analisar o papel da confiança na identificação de formas organizacionais na vitivinicultura do Vale do São Francisco e da Serra Gaúcha, por meio da construção de um *framework* integrando teoricamente a Confiança, Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependência) e Economia dos Custos de Transação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 - Identificar o SAG da vitivinicultura brasileira;
- 2 - identificar as dependências e interdependências presentes na vitivinicultura brasileira;
- 3 - caracterizar os fatores determinantes e os níveis de confiança presentes no sag;
- 4 - identificar os mecanismos de coordenação presentes na vitivinicultura brasileira e as possíveis combinações entre eles;
- 5 - identificar as principais formas organizacionais presentes na vitivinicultura brasileira.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Em função das contribuições teóricas e práticas, considera-se esta pesquisa relevante. A primeira contribuição teórica foi trazer para o Agronegócio a dimensão exata da contribuição da ECT, por meio de um balanço nos pressupostos teóricos e nas principais críticas a esta teoria. Foram desenvolvidos vários trabalhos, desde a contribuição marcante de Zylbersztajn (1995). No entanto, em termos de agronegócio, não se fez uma apreciação crítica dos

trabalhos que podem oferecer uma referência básica para aqueles que queiram se aventurar por este caminho.

A segunda contribuição teórica se dá com a revisitação dos trabalhos relativos à interdependência nas organizações e entre organizações no agronegócio, onde esta abordagem é pouco explorada. Na medida em que existam restrições de acesso a algumas organizações e pessoas, a análise das interdependências pode ser uma ferramenta que facilita a identificação de formas organizacionais.

Outra contribuição ocorre com a introdução da questão da confiança como um dos mecanismos de coordenação. Por intermédio de uma ampla revisão bibliográfica, pretendeu-se dar uma dimensão adequada para a utilização da confiança no Agronegócio. As várias classificações, facetas, formas, tipos e níveis de confiança poderão dimensionar de forma adequada o seu papel na definição de formas organizacionais, além disso de introduzir no agronegócio a perspectiva da confiança no sentido de explicar a diferença entre as formas organizacionais esperadas e as encontradas. A confiança, assim como o risco e o poder, explicam esta diferença. Também se pôde ratificar, por meio de um teste empírico, a noção de pluralidade das formas organizacionais, ou seja, a presença de mais de um mecanismo de coordenação na definição de uma forma organizacional.

De forma prática, este trabalho poderá subsidiar os agentes do *cluster* vitivinícola brasileiro, no sentido de identificar onde, quando e que tipo de confiança precisa ser criada e/ou mantida. As diversas perspectivas das relações de dependências e interdependências e seus desdobramentos complementam este subsídio, já que uma das preocupações da VISÃO 2025 do IBRAVIN é: “aumentar a coesão e a confiança entre atores (viticultores e vinicultores) e instituições no setor empresarial e comunidades”. Ora, isto só é possível por intermédio do entendimento adequado das relações de dependências e interdependências, da visão adequada da confiança e dos mecanismos de coordenação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se os principais conceitos das teorias que sustentam o *framework* aplicado nesta pesquisa, ou seja, a Economia dos Custos de Transação (ECT), a Teoria Organizacional, que foca as relações de dependência e interdependência, e a Confiança, e, por fim, apresenta-se a relação entre os aspectos teóricos que fundamentaram esta pesquisa.

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Trabalhos desenvolvidos por diversos autores evidenciam que apenas a visão internamente focada das organizações, proposta pela Teoria Econômica Neoclássica, não tem sido suficiente para explicar totalmente a competitividade das organizações. Isso faz com que tal teoria, devido ao seu caráter estático, atemporal, racional, instrumental e preconizador de situações hipotéticas de equilíbrio, venha sendo bastante questionada nos últimos tempos. Diante deste questionamento, novas propostas teóricas surgem com o objetivo de explicar a competitividade das organizações.

Tais propostas destacam a necessidade de uma abordagem mais sistêmica a respeito das variáveis que afetam o funcionamento das organizações e das relações entre os diversos componentes das cadeias produtivas. Dentre estas perspectivas tem-se a Nova Economia Institucional (NEI), e em particular, a Economia dos Custos de Transação (ECT).

Enquanto tradicionalmente a Teoria Econômica procura determinar a ótima alocação dos recursos, devido a certo conjunto de organizações econômicas (em geral família, firma e mercado), a Nova Economia Institucional tem como objetivo identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos. Estes argumentos são reforçados por Joskow (1995), para quem a NEI pretende explicar as diferentes formas organizacionais que existem no mercado e seus arranjos contratuais, destacando o ambiente institucional e sua interação com as organizações.

Na Teoria Neoclássica, cada produtor conhece os preços e a tecnologia de produção que maximiza lucros. O consumidor conhece os preços e suas preferências de modo a maximizar sua utilidade e, devido a um nível de renda, os preços se ajustam para equilibrar oferta e demanda de cada produto. No entanto, existem custos nas relações entre os agentes econômicos, que são distintos dos custos de produção, o que Coase (1937), em seu trabalho “The Nature of The Firm”, identifica e denomina como custos de transação.

No artigo de 1937, considerado por muitos estudiosos como clássico, Coase começou a estudar a empresa sob um enfoque alternativo. Segundo este autor, os estudos sobre as empresas e os mercados até então existentes não estavam preocupados em estabelecer os princípios fundamentais de análise (o que ele procurou fazer), mas em elaborar análises, de maneira arbitrária, sem quaisquer conteúdos teóricos mais profundos. Diante desta lacuna, Coase (1937) estabeleceu dois pontos fundamentais: primeiro não é a tecnologia, mas as transações e seus respectivos custos que constituem o objeto central da análise e, segundo, a incerteza e, de maneira implícita, a racionalidade limitada são elementos-chave na análise dos custos de transação.

Para Conceição (2001), em Coase, a empresa teria como função economizar os custos de transação, o que se realizaria de duas maneiras: por meio do mecanismo de preços, que possibilitaria à empresa escolher os mais adequados em suas transações com o mercado, gerando “economia de custos de transação”, e, a substituição de um contrato incompleto por vários contratos completos, uma vez que seria de se supor que contratos incompletos elevariam custos de negociação. Na opinião de Williamson (1985), Coase é destacadamente o “pai” da Economia dos Custos de Transação, pois formulou com precisão as questões pertinentes à transação (GUEDES, 2000).

O ponto de partida de Coase é a percepção de que, no mundo real, uma grande quantidade de transações é realizada dentro da firma, dispensando a coordenação do mercado. Esse modo de perceber a questão assume a existência de modos alternativos de coordenação: a firma e o mercado. Conforme explicita Coase (1988, p. 35):

[...] por exemplo, na teoria econômica nós descobrimos que a alocação de fatores de produção entre diferentes usos é determinado pelo mecanismo de preços. O preço do fator A torna-se mais alto em X que em Y. Como consequência, A move-se de X para Y até que a diferença entre os preços em X e Y, exceto se for compensada por outras vantagens diferenciais, desapareça. Contudo, no mundo real, percebemos que há muitas áreas onde isto não se aplica. Se um trabalhador muda-se do departamento

Y para o departamento X, ele não o faz em razão de uma mudança nos preços relativos, mas porque recebeu ordem para fazê-lo.

A questão, então, é responder por que, apesar da existência do mercado e das funções alocativas que lhe atribuem a teoria econômica, uma parte significativa das transações é alocada internamente pela firma. A resposta de Coase (1988, p. 38) é que "*a principal razão pela qual é compensador estabelecer uma firma parece ser que existe um custo em usar o mecanismo de preços*". Dessa forma, é custoso alocar os recursos via mecanismo de preços porque: 1) é custoso descobrir quais são os preços relevantes; e 2) há custos em negociar e concluir um contrato separado para cada transação.

Assim, se é custoso transacionar utilizando-se do mecanismo de preço e se a organização existe porque reduz esses custos, por que o mercado não é definitivamente suprimido e a produção realizada por uma única grande firma? O argumento-resposta desdobra-se em dois. Primeiro, a partir de certo tamanho, a firma esbarra em retornos decrescentes de gestão. É o caso quando a firma cresce e o número de transações internalizadas compromete a capacidade de gestão de fazer melhor uso dos fatores de produção. E, segundo "o preço de oferta de um ou mais fatores de produção pode subir, porque as "outras vantagens" usufruídas por uma firma pequena são maiores do que as de uma firma grande" (COASE, 1988, p. 46).

Uma avaliação da contribuição de Coase (1988, p.33) não deve ignorar seus méritos apesar de sua adesão à Teoria Neoclássica, o que pode ser constatado com a seguinte passagem:

[...] espero mostrar neste texto que pode-se alcançar uma definição de firma que seja não apenas realista no sentido que corresponde ao que se entende por firma no mundo real, mas é tratável por dois dos mais poderosos instrumentos da análise econômica desenvolvida por Marshall, a idéia de margem e de substituição, que juntas dão a idéia de substituição na margem [...]

Como observa Pondé (1993, p. 26):

[...] em "The Nature of the Firm" a percepção de que as relações que os agentes estabelecem no mercado envolvem custos concretos foi, pela primeira vez, objeto de atenção sistemática e relacionada a uma abordagem teórica das organizações empresariais. Em especial, o artigo de 1937 indicou a propriedade de estudar a organização das indústrias sem ter que recorrer a determinismos tecnológicos, mas sim entendendo-a como uma área de investigações com especificidades próprias.

Muitos autores, em função da proposição central de Coase (1937), desenvolveram linhas de pesquisas independentes entre si, mas a principal referência é Williamson (1971; 1975; 1979; 1985; 1991a; 1991b; 1993; 1996). Williamson, ao comentar a contribuição seminal de Coase, salienta que o autor não aborda com a devida profundidade os aspectos internos da organização, mas supera de forma analítica a ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época. Entretanto, observa-se que o conceito de custos de transação está intimamente associado à racionalidade limitada e ao oportunismo, ambos inerentes à organização econômica (CONCEIÇÃO, 2001).

O objetivo central da contribuição de Williamson é compreender as origens e funções das diversas estruturas da empresa e do mercado, ou seja, das instituições econômicas do capitalismo (WILLIAMSON, 1985; 1991b). A questão que ele se propôs estudar foi como essas instituições (mercados, firmas e contratos) lidam com os problemas vinculados à transação, uma vez que, conforme demonstrou Coase(1937), a utilização do mecanismo de mercado implica custos.

Como resultado das pesquisas têm-se duas correntes que se complementam, denominadas por Williamson (1991a), Ambiente Institucional e Instituições de Governança - ECT. Trabalhos de North (1990; 1991; 1994), Williamson (1993), Farina; Azevedo; Saes (1997) e Saes (2000) apresentam um esquema integrando as relações entre o ambiente institucional, as organizações e o indivíduo. No arcabouço desenvolvido por Williamson (1993), a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos.

O Ambiente Institucional fornece o quadro de regras - formais e informais, que condiciona o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança. Já os indivíduos influenciam as organizações por meio de ações regidas por atributos comportamentais. Segundo North (1994), as instituições podem ser definidas como sendo os limites que as sociedades se impõem para estruturar as relações políticas,

econômicas e sociais entre os agentes. Assim sendo, as limitações que são impostas pelo contexto institucional auxiliam na definição de um conjunto possível de oportunidades e limitações ao comportamento dos indivíduos em uma sociedade. As instituições podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedade, entre outros), quanto informais (crenças, tradições, códigos de condutas e costumes).

Ao procurar definir custos de transação, Farina; Azevedo; Saes (1997), sintetizam as opiniões de diversos autores em duas definições. A primeira, considerada genérica, em que os custos de transação são custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem. Nessa versão genérica, apesar de completa não vê com clareza o que são custos de transação, como mensurá-los ou observá-los. Os custos de transação foram definidos por Williamson (1979; 1993), como os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Segundo Farina; Azevedo; Saes (1997), é no trabalho de Cheung (1990), que se encontra uma definição mais completa. O referido trabalho define custos de transação como sendo: a) elaboração e negociação de contratos, b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedades, c) monitoramento do desempenho e d) organização da atividade. Ainda assim, eles observam que a definição de Cheung (1990) desconsidera um dos fatores mais relevantes dos custos de transação, os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico, apesar de que, de acordo com Pessali (1998), Williamson atenta para esta questão que se encontra no livro “*The functions of the executive*”, de 1938, de Chester Bernard. Ele percebe que a forma de organização dos agentes produtivos é de extrema importância para o entendimento das atividades econômicas, e o estudo das características peculiares de diferentes formas deve trazer explicação para o sucesso ou falha das mesmas nos processos de ajustamento exigidos pelo ambiente econômico.

Nesse sentido, é importante verificar além dos aspectos conceituais, a forma de se operacionalizar os fundamentos da ECT. Para tanto, segue-se uma ampla discussão sobre as categorias de análise da ECT que serão utilizadas nesta pesquisa.

2.1.1 Categorias analíticas

Quando se revisa os fundamentos da ECT e os trabalhos empíricos de autores como Coase (1937), Williamson (1971; 1975; 1979; 1985; 1993; 1996), North (1990; 1991; 1994), Zylbersztajn (1995), Farina; Azevedo; Saes (1997), Farina (1999), Santos e Richetti (2000), Souki e Carvalho (2001), Arbage (2003) e Ferreira (2005), chega-se à conclusão de que há um grupo de elementos teóricos, considerados como *Categorias Analíticas* que se relacionam direta e indiretamente com os custos de transação. São, portanto, os elementos de natureza teórica que segundo a ECT causam custos de transação. Tais elementos compõem parte do esquema analítico e podem ser divididos em duas abordagens: a) Pressupostos Comportamentais: Racionalidade Limitada e Oportunismo e b) Dimensões das Transações: Especificidade de Ativos, Frequência e Incerteza.

Na seqüência, busca-se caracterizar estas abordagens levando-se em consideração os autores citados de forma a apreender os elementos que são evidenciados como categorias analíticas no estudo da ECT.

2.1.2 Pressupostos comportamentais

Neste tópico são apresentadas as considerações a respeito da racionalidade limitada e oportunismo. Inicialmente mostra-se uma classificação e o conceito de racionalidade, e em seguida considerações sobre o oportunismo enquanto forma de se buscar o interesse próprio.

2.1.2.1 Racionalidade limitada

Segundo Williamson (1985), ao longo das teorias econômicas se distinguem três níveis de racionalidade: forte, fraca e semi-forte. De acordo com Farina; Azevedo; Saes (1997), essa

classificação não esgota os possíveis modelos de racionalidade, no entanto, abrange os principais pressupostos de racionalidade empregados na teoria econômica que são:

- **Racionalidade forte (maximização)**: assume que os indivíduos são capazes de absorver e processar toda a informação disponível e, assim, agirem de modo a maximizarem seus objetivos seja utilidade, lucro, receita ou qualquer outro similar;
- **Racionalidade fraca (orgânica)**: contratos são incompletos, mas também são míopes, no sentido de que seus elementos não são desenhados com a finalidade de lidar com essa incompletude, antecipando problemas *ex-post*;
- **Racionalidade semi-forte (limitada)**: é um dos pressupostos empregados pela ECT, onde os atores econômicos são intencionalmente racionais, mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processados individualmente. A idéia que perpassa a respeito de racionalidade não a coloca como uma variável discreta, ou seja, não se resume à determinação da presença ou ausência da categoria analítica. A teoria relaciona a característica da racionalidade dos agentes a partir de uma dimensão funcional de interpretação da realidade decorrente do conjunto de informações disponíveis que o agente consegue processar para a sua tomada de decisão.

Assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato. Conseqüentemente, alguns elementos de uma transação qualquer não são contratáveis *ex-ante* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Os indivíduos são cientes da necessidade de adaptações e negociações contratuais *ex-post*. Como conseqüência, indivíduos agem com o objetivo de contornar as lacunas características de todo contrato. Por isso, incluem salvaguardas contratuais para melhor lidar com problemas inerentes de incompletude dos contratos (WILLIAMSON, 1985).

O conceito de racionalidade limitada leva à reflexão de que a racionalidade plena não existe no mundo real, e o ser humano não é capaz de raciocinar e processar as informações com a precisão e a destreza que a Teoria Econômica pressupõe. As pessoas, muitas vezes, não conseguem solucionar e finalizar os problemas pela sua complexidade e pelas incertezas que ocorrem no mundo real (SIMON, 1979).

A teoria reconhece que a racionalidade dos agentes econômicos é limitada, mas que os mesmos empreendem esforços no sentido de ampliar a “racionalidade buscada”. Na verdade, a questão da racionalidade pode ser resumida em termos da condição de absoluta impossibilidade de os agentes econômicos dominarem a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão mais adequada na maioria das situações negociais. Na lógica da NEI, as informações são custosas e para minimizar esse custo torna-se necessário o estabelecimento de mecanismos de coordenação especiais que considerem os atributos das transações e as características do ambiente institucional. Todo elemento que amplia a base cognitiva dos demais pode ser considerado ampliador da racionalidade funcional, sendo, portanto, redutor dos custos de transação.

2.1.2.2 Oportunismo

A idéia central relacionada ao oportunismo diz respeito ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes econômicos. Williamson (1985) sustenta que o oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo. Isto inclui algumas formas mais flagrantes, tais como a mentira, o roubo e o engano, mas não se limita a elas. O oportunismo compreende também algumas formas sutis de engano. Incluem-se, neste caso, as formas ativas e passivas e os tipos *ex ante* e *ex post* (WILLIAMSON, 1985).

Segundo os pressupostos da ECT, há três níveis de busca do interesse próprio. A forma mais forte é exatamente o oportunismo. A forma semi-forte é a simples busca do interesse próprio, sem, portanto, artifícios de qualquer natureza. A terceira possibilidade é a obediência. Visto que se assume a possibilidade de haver comportamento oportunista entre agentes econômicos e que a teoria aponta que há uma relação direta entre custos de transação e oportunismo, o desafio colocado é: verificar o padrão comportamental dos agentes a partir do nível de confiança mútua avaliado pelos mesmos, constatar as ações que podem se caracterizar como oportunistas suas prováveis causas e os mecanismos de coordenação estabelecidos com o objetivo de mitigar esse fenômeno.

Zylbersztajn (1995) ressalta que nem todos os indivíduos têm atitudes oportunistas, mas basta um ter essa atitude para ser necessária a utilização de contratos, demandando tempo e custos para seu monitoramento.

2.1.3 Dimensões das transações

Neste tópico serão abordadas as dimensões de análise das transações. Em primeiro lugar, será abordada a dimensão da especificidade de ativos, que inclui o conceito e os principais tipos. Em seguida aborda-se a questão da frequência das transações e a incerteza, classificada como incerteza primária, secundária e conductivista.

2.1.3.1 Especificidade de ativos

A questão dos ativos necessários à produção é provavelmente um dos pontos importantes da teoria. O ponto-chave destacado é a maior ou menor possibilidade de utilização alternativa de um ativo relacionado aos custos envolvidos neste processo. Quanto maior a especificidade de um ativo, menor tende ser a possibilidade de utilização alternativa do mesmo. Na medida em que ocorre a especialização de um ativo qualquer necessário à produção, menor tende a ser seu custo de oportunidade e maior o custo de transação envolvido tendo em vista que sua eventual utilização alternativa deverá incorrer em perda de valor de opção do mesmo.

As partes de uma transação podem exigir investimento de propósito geral ou específico. As transações que exigem investimentos específicos implicam custos de transação maiores devido exatamente ao fato de que sua utilização alternativa não ocorre de forma automática e sem perdas. Por outro lado, caso haja o rompimento de um contrato que implicou o investimento das partes em ativos genéricos, cada um dos agentes segue novos caminhos e reorienta seus investimentos sem grandes perdas. Há, segundo Williamson (1996), na ECT, ao menos seis tipos distintos de especificidade de ativos:

- a) Especificidade local ou de sítio - ocorre quando uma determinada exploração exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, se localize próximo;
- b) Especificidade física - ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção;
- c) Especificidade humana - relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto;
- d) Especificidade de ativos dedicados à produção - ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto;
- e) Especificidade de marca - ocorre quando se exige que uma marca específica represente todos os produtos advindos da cadeia de suprimentos. Isso faz com que haja necessidade de exclusividade no fornecimento da matéria-prima por parte de uma organização na cadeia;
- f) Especificidade temporal - está presente quando um determinado produto apresenta características de perecibilidade ou qualquer outra condição que implique a necessidade de consumo em um determinado período de tempo.

2.1.3.2 Freqüência

Está relacionada à recorrência e/ou regularidade de uma transação. A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação. A importância dessa dimensão manifesta-se em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações; e b) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Na análise da categoria analítica, a freqüência ocorre simultaneamente à especificidade de ativos tendo em vista comporem, juntamente com a incerteza, os principais “atributos das transações”. Ocorre que, quando passa a ser exigido algum tipo de ativo específico deve haver

uma contrapartida em termos de frequência de transações para que o investimento feito seja mais rapidamente amortizado.

Não parece razoável que uma produção que exija um investimento idiossincrático, seja sustentada por um padrão de transações de baixa frequência. Assim, a ECT aponta que ao se relacionar níveis de investimentos específicos com padrões de frequência nas transações, pode-se estabelecer uma estrutura de governança que minimize os custos de transação.

2.1.3.3 Incerteza

A incerteza relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e com o desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro.

No campo organizacional, a fonte fundamental de incerteza decorre exatamente do suposto de racionalidade limitada. Não fosse esse aspecto, as estruturas de governança seriam capazes de se ajustar às alterações no ambiente. Para muitos autores, este é o grande problema das organizações econômicas: a necessidade de constante adaptação às alterações de toda natureza que ocorrem no ambiente dos negócios. Há, porém, uma segunda fonte de incerteza e que também se relaciona com aspectos comportamentais: o oportunismo. A aceitação do pressuposto de que os agentes podem se comportar de forma oportunista insere um componente de incerteza nas relações comerciais na medida em que não há como prever exatamente o comportamento dos agentes mesmo após a confecção de contratos.

De acordo com Arbage (2003), a teoria ressalta que há incerteza de três naturezas:

- Incerteza primária: este tipo se refere às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional como, por exemplo, alterações em determinados padrões comportamentais dos consumidores ou mesmo modificação de leis, que apresentam influência direta ou indireta na transação em questão;
- Incerteza secundária: este aspecto se caracteriza pelo desconhecimento, geralmente por falta de comunicação adequada, de elementos de natureza estratégica, importantes para os agentes que se relacionam em torno de uma transação. Neste

caso, o que ocorre são falhas na troca de informações entre os agentes de sorte que um não sabe exatamente onde o outro pretende chegar;

- Incerteza conductivista: é a incerteza que decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização realiza suas transações.

O risco, tratamento utilizado por Williamson (1991b), se associa positivamente com os dois pressupostos conductivistas ou comportamentais referidos anteriormente: racionalidade limitada e oportunismo. Não fossem estes aspectos comportamentais, não haveria risco das transações não acontecerem da forma como foram planejadas, nem, tampouco, que algo importante deixasse de ser previsto antecipadamente. Quanto maior o nível de oportunismo constatado no padrão comportamental dos agentes e quanto menos informações estiverem disponíveis para a tomada de decisão, mais a categoria risco torna-se uma importante fonte de custos de transação. Além deste aspecto, e visto que os agentes econômicos apresentam racionalidade limitada, o desafio complementar é o de abrir espaço para detectar quais outras variáveis ampliam o risco, de que forma contribuem para ocasionar custos de transação e quais mecanismos de coordenação foram elaborados visando minimizar esse fenômeno.

Com base nos pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo e nas dimensões das transações, especificidade dos ativos, frequência e incerteza, a ECT apresenta um modelo para escolha da forma organizacional mais adequada a uma dada transação.

2.1.4 As formas organizacionais

A utilização da Economia dos Custos de Transação como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção busca relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção (ZYLBERSTAJN, 1995). De acordo com este autor, as estruturas de governança existem dentro de um ambiente que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações.

Para Williamson (1985; 1991b), a Economia dos Custos de Transação caracteriza-se por três formas de estrutura de governança: *mercado*, *hierárquica* (firma) e *híbrida*. A forma de organização via *mercado* se dá basicamente por meio do sistema de preços e está associada a contratos do tipo clássico.

A organização *hierárquica* acontece quando a empresa decide internalizar o segmento de atividade que vem imediatamente a jusante e a montante de sua atividade principal, estabelecendo-se, assim, a propriedade total dos ativos envolvidos. A forma hierárquica de organização é comumente denominada integração vertical e é definida por Williamson (1985) como o “controle hierárquico gerencial de estágios sucessivos de produção, tecnologicamente separáveis entre si”. Segundo Williamson (1991b), ao passar para a forma hierárquica de governança, a empresa estará aumentando seu poder impositivo sobre a estrutura do sistema produtivo, tendo como conseqüência um incremento nos custos burocráticos envolvidos nos processos.

A forma de organização do tipo *híbrida* envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que, por sua vez, criam uma dependência bilateral entre as partes: contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, entre outros, são alguns dos exemplos que podem ser citados (JANK, 1996; PETERSON; WYSOCKI, 1997). Formas organizacionais deste tipo estão associadas às relações contratuais neoclássicas, sendo denominadas, por Monteverde e Teece (1982) de intermediárias de quase-integração. São caracterizadas como a propriedade de uma firma sobre equipamentos ou insumos específicos operados por outra firma de segmento correlato.

Entre as empresas, são firmados contratos específicos e rígidos, estabelecendo direitos de propriedade dos equipamentos ou dos insumos. As estruturas alternativas de governança se distinguem entre si por diferentes mecanismos de controle e coordenação, e por diferentes capacidades de adaptabilidade às mudanças no ambiente (JANK, 1996). Neste sentido, Williamson (1991b) define dois tipos de adaptabilidade:

- Tipo A (significando autonomia) - aquela que, dentro do ideal neoclássico, é induzida pelo sistema de preços, no qual consumidores e produtores buscam maximizar suas utilidades e lucro. A adaptabilidade de tipo A e o grau de incentivos são maiores nas formas organizacionais de *mercado*;

- Tipo C (significando cooperação) - aquela que necessita de uma ação coordenadora externa, prevalecendo relações de autoridade, presentes principalmente em estruturas hierárquicas. A adaptabilidade do tipo C e os custos de controle são maiores nas formas *hierárquicas*.

Nas formas híbridas, os graus de incentivo, controle e adaptabilidade são todos intermediários.

A Figura 1 apresenta os custos de governança variando em função da especificidade de ativos. Em resumo, na presença de níveis de baixa especificidade de ativos, o mercado é a forma mais eficiente, ou seja, a que minimiza os custos de transação. À medida que os níveis de especificidade de ativos crescem, a simples coordenação sistema de preços passa a não ser a forma mais eficiente, uma vez que os custos de monitoramento e gestão das transações aumentam, abrindo-se, assim, espaço para as configurações híbridas e/ou hierárquicas (integração vertical).

De acordo com Farina; Azevedo; Saes (1997), o nível de especificidade k_1 é tal que os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais de mercado e híbridas. O nível de especificidade k_2 , por sua vez, é tal que os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais híbridas e hierárquicas.

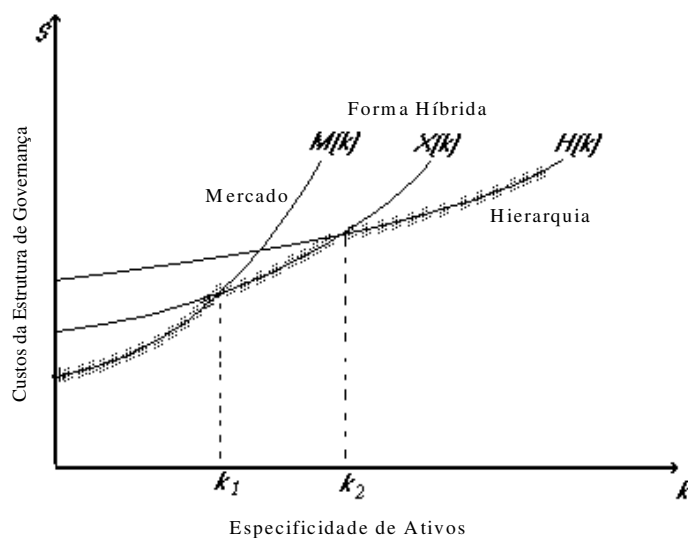


Figura 1 - Custos da Estrutura de Governança como função da especificidade de ativos
 Fonte: Williamson (1991b).

Dessa forma, é possível traçar uma “curva envelope” (dada pela linha em destaque na Figura 1), análoga à curva de custos médios de longo prazo da economia ortodoxa, que associa a especificidade de ativos aos custos de governança, devido à escolha ótima da forma organizacional. Se os agentes não tiverem impedimentos (informacionais, por exemplo) à adoção da forma organizacional que minimize seus custos, o ponto escolhido estará sempre sobre a “curva envelope”. Pondé (1994) argumenta que as empresas são organizações que possuem inúmeros mecanismos para fazer com que decisões e ações entre membros individuais ou unidades internas apresentem razoável grau de convergência na direção do incremento de seu desempenho global. Um conjunto de instituições políticas e econômicas, apresentando transações de custo reduzido, viabiliza condições para a existência de mercados eficientes que geram o desenvolvimento econômico. Esse conjunto, que se pode considerar como um sistema econômico, é regido por uma infinidade de custos de transações que a Economia Neoclássica classifica como zero e a Nova Economia Institucional considera relevante e, conforme North (1991), podem ser considerados “como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico”.

Na ótica dos Custos de Transação, a forma de organização do sistema econômico determina a distribuição de seus benefícios, interessando aos participantes a organização do sistema de tal maneira que possam dele se beneficiar, sem, no entanto, garantir seu crescimento econômico. O desenvolvimento de certas instituições especificamente direcionadas para a coordenação das transações resulta, segundo Pondé (1994), dos esforços voltados para a determinação dos custos associados às transações, buscando criar estruturas de gestão ou governança apropriadas. Estas estruturas constituem uma “estrutura contratual” explícita ou implícita na qual a transação se localiza.

Sintetizando, tem-se presente uma parte essencial do que foi apresentado no decorrer deste trabalho presente na Figura 2, onde se encontra o alinhamento das estruturas de governança com os fatores teóricos condicionantes das formas eficientes de governança. Neste esquema, percebe-se, segundo Zylbersztajn (1995), três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança: o primeiro grupo, que representa o aspecto central da ECT, são as características das transações; o segundo grupo de fatores compõe o ambiente institucional; e o terceiro grupo de fatores está associado aos pressupostos comportamentais. Assim, para esse autor, a forma de governança que emerge terá de compatibilizar os custos associados à estruturação dos contratos aos incentivos associados a cada arranjo contratual e aos custos de controle associados.

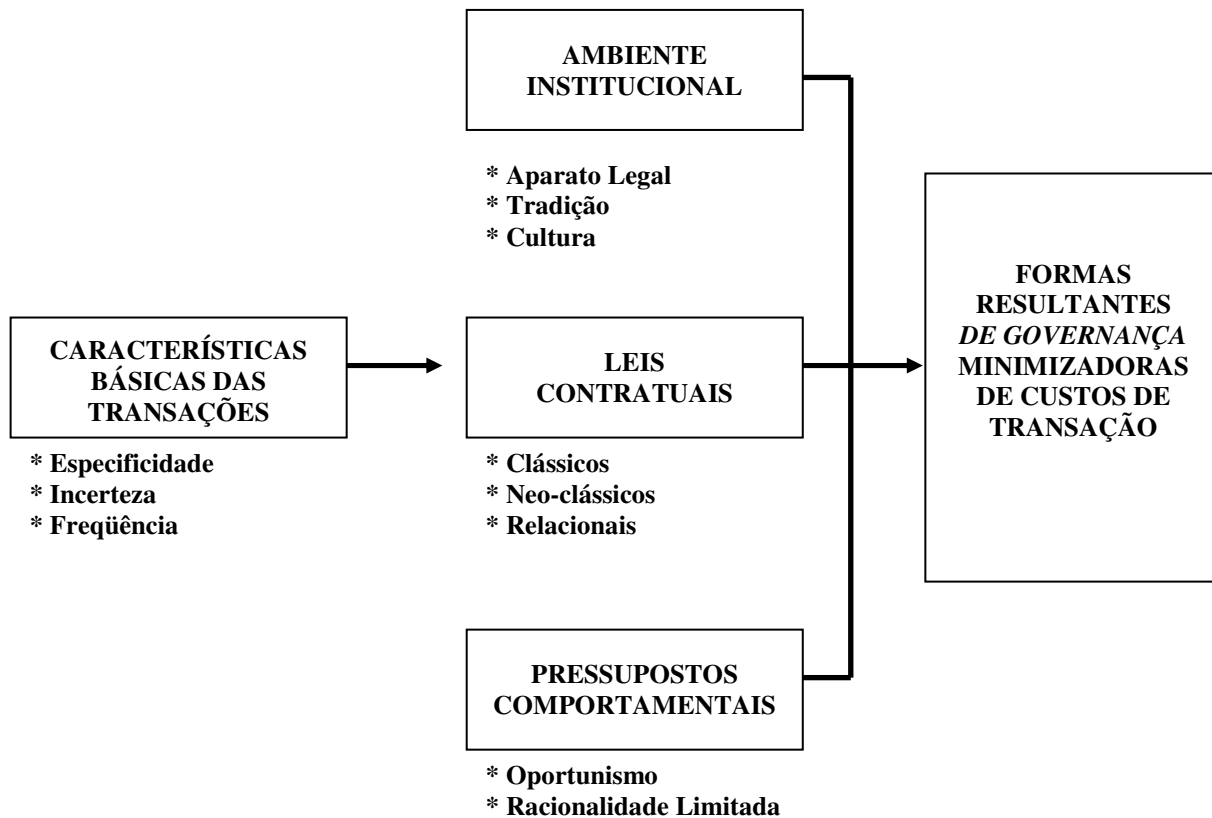


Figura 2 - Esquema da Indução das Formas de Governança
 Fonte: Zylbersztajn (1995, p. 23).

Apresenta-se a seguir, alguns resultados de trabalhos utilizando a ECT como fundamentação teórica na área de agronegócio.

2.1.5 Economia dos custos de transação no agronegócio

Diversos estudos têm sido realizados utilizando-se os pressupostos da NEI. Muitos destes trabalhos enfocam especificamente a Economia dos Custos de Transação. O resultado destes estudos tem contribuído para o crescente reconhecimento de que as diferentes formas de se organizar a produção têm impactos significativos sobre a capacidade de reação a mudanças em um ambiente competitivo, a identificação de oportunidades de lucro e ação estratégica. Apresentaremos abaixo alguns exemplos.

Farina (1999), estudando a coordenação e competitividade de sistemas agroindustriais, concluiu que a contribuição principal deste seu ensaio está na articulação entre a concepção de sistema agroindustrial como um conjunto de contratos e a competitividade, amparada nas Teorias da Economia de Custos de Transação e Organização Industrial. Tal abordagem permite desvendar a importância da coordenação para a eficiência e eficácia de estratégias competitivas.

Rezende (1999) estudando a integração entre ECT e enfoque evolucionista no agronegócio do leite, com relação ao aspecto teórico, verificou que o instrumental evolucionista possui grande sinergia com a abordagem institucionalista, enfocando os custos de transação na firma. Essa complementaridade entre as duas abordagens decorre do fato de que as inovações tecnológicas constituem fatores determinantes de mudança nas relações de governança e custos de transação associados (foco principal da abordagem institucionalista).

Tal conclusão é reforçada por Winter (1996), que considera que a questão envolvendo sua combinação não é trivial, demandando construções teóricas mais desenvolvidas. Ressalta ainda que existem similaridades e diferenças entre as correntes teóricas, destacando, no entanto, que cada teoria proporciona refinamentos importantes na outra, e enfatiza, por exemplo, o fato de a ECT servir muito bem para caracterização das novas rotinas geradas por mudanças no ambiente organizacional. Ribeiro e Mezzomo (1999), em trabalho pioneiro na combinação prática das teorias dentro de sistemas agroindustriais concluem que apesar das limitações individuais presentes em cada teoria, sua complementaridade, decorrente de pressupostos que não se chocam, pode permitir uma melhor caracterização das condições de competitividade em diversos segmentos por intermédio dos principais fatores condicionantes (inovação, ativos específicos, coordenação), além de estimular novas formas de organização industrial.

Souki e Carvalho (2001), estudando a **cadeia de lácteos** em Minas Gerais, concluíram que a estrutura de governança dos laticínios estudados apresentou-se bastante coerente com o modelo teórico proposto pela ECT. Os laticínios têm buscado integrar verticalmente as tarefas em que possuem suas competências essenciais, aquelas que são estrategicamente importantes e aquelas que representam elos mais lucrativos da cadeia de valor. Os resultados obtidos neste estudo corroboraram trabalhos desenvolvidos por diversos autores que destacam a ECT como uma teoria apresentando um grande potencial em auxiliar na explicação sobre a competitividade das organizações que atuam no agronegócio, particularmente as da cadeia de lácteos.

Santos e Richeti (2000), quando analisaram o sistema integrado de produção de **frango de corte** em Minas Gerais, observaram sob a ótica da ECT que com a agroindústria coordenando todo o sistema de produção de frango de corte por meio das relações contratuais, as variáveis mercado, preço e quantidade ofertada têm pouca importância, uma vez que as regras estabelecidas nos contratos são as ações mais importantes na negociação entre integrador e integrado. As principais vantagens da participação do produtor no sistema de integração são a baixa aplicação de capital de giro próprio na criação e o baixo risco, e as principais desvantagens são a centralização do poder de tomada de decisão por parte de indústria e a baixa remuneração do produtor.

Smorigo (1999) verificou que para os sistemas de distribuição de **flores e plantas** ornamentais as transações entre produtores e distribuidores estão associadas a diferentes especificidade de ativos, resultando em estruturas de governança distintas, estando presente a estrutura de governança de mercado e mista.

Mizumoto (1996), ao estudar a **avicultura de postura** verificou que a transação que apresenta o maior desafio de coordenação é a distribuição de ovos, o que é corroborado por Sugano (1999) que detectou fragilidade na comercialização de ovos em seu estudo sobre a cadeia produtiva de ovos em Bastos-SP.

Em alguns trabalhos que enfocam a pequena produção, a Economia dos Custos de Transação e o **desenvolvimento rural** podem ser citados. A questão central nestes trabalhos passa a ser a questão da fragmentação da propriedade e a possibilidade de integração como forma de redução dos custos de transação.

Breda et al. (2001) analisando a **agroindústria familiar** sob a ótica da Nova Economia Institucional (NEI), a partir de uma cooperativa agrícola familiar, concluíram que os custos pertinentes às transações que envolvem mão-de-obra e processos de comunicação informal diminuíram, assim como as despesas com correspondências, prestações de contas e publicações oficiais.

Baiardi (1987), ao analisar as formas de **agricultura familiar** e sua inserção no mercado reafirma a crença na possibilidade de que a agricultura familiar no Brasil venha a se inserir nos fluxos de comércio internacionais. Esta inserção, entretanto, será bem mais dificultosa se não se der a devida atenção aos aspectos culturais, no sentido de que se possa trabalhar a mentalidade destes agentes, tentando fazê-los redescobrir propensões e impulsos

que levem à construção de consórcios, organização em redes, redução dos custos de transação e à busca da qualidade integral.

Buainain e Pires (2003), em artigo sobre a **reforma agrária** e a questão social no Brasil, consideram que a fragmentação da propriedade familiar também impõe obstáculos à geração de renda aos trabalhadores agrícolas. As dificuldades enfrentadas pelos produtores rurais familiares referem-se não só às falhas de mercados, mas também às desvantagens associadas à escala de produção, que elevam os custos de transação e dificultam o acesso aos mercados de produtos e serviços. Assim, a agricultura familiar enfrenta uma série de dificuldades que acarretam altos custos de transação. Esses custos limitam o desempenho e a capacidade de acumulação dos produtores. Além disso, na época, o quadro institucional brasileiro não era favorável e erguia uma série de obstáculos para os pequenos produtores.

Como se pode perceber a ECT tem sido utilizada de forma ampla do ponto de vista empírico. Porém, pela sua visibilidade, passa a sofrer também uma série de críticas. Na próxima seção serão abordadas algumas das principais críticas a esta teoria.

2.1.6 Considerações críticas à ECT

A Nova Economia Institucional e mais especificamente a Economia dos Custos de Transação compõem o conjunto de conceitos mais utilizados quando do estudo de transações, coordenação e estruturas de governança nos mais diversos setores da economia. Também a crescente repercussão dos trabalhos deste corpo teórico, particularmente os de Olivier E. Williamson e Douglas North, tem, segundo Guedes (2000), despertado o interesse dos novos pesquisadores e, ao mesmo tempo, a crítica dos pesquisadores seniores. Dessa forma, a partir deste ponto, buscar-se-á fazer uma síntese, segundo a visão de diversos autores citados a seguir, de alguns eixos centrais de aspectos críticos à ECT, como pode ser visto na Figura 3, na página 46. É importante ressaltar que existem trabalhos como o de Pessali (1998) e Guedes (2000), que fazem algum tipo de classificação para as críticas. Porém, neste trabalho não se faz uso desse recurso e nem se pretende esgotar a discussão sobre as críticas à ECT.

Hodgson (1998) identifica na NEI uma ruptura epistemológica significativa em relação ao velho institucionalismo. Esta ruptura reside na adesão ao individualismo metodológico – tão criticado pelo velho institucionalismo – a partir do qual são atribuídos comportamentos aos indivíduos dos quais as instituições procuram salvaguardas. Essa opção metodológica é explicitamente assumida por Williamson. A objeção fundamental aqui é que o comportamento individual - qualquer que seja ele - não pode ser tomado/atribuído exogenamente às instituições e organizações. Ele é parcialmente produzido, reforçado e transmitido pelas instituições, de maneira que a relação indivíduo-estrutura não pode ser integralmente compreendida partindo-se unilateralmente do primeiro.

O caminho mais profícuo já foi indicado por Hodgson (1998) e consiste em abandonar a perspectiva individualista e buscar - evitando o coletivismo metodológico - um terceiro caminho que assume a relação dialética de condicionamento mútuo entre as duas dimensões. Goldbaum (1998, p. 7) afirma que a proposta de Granovetter (1985) de construir seu "Argumento de Imersão" (*embeddedness*) é uma tentativa nessa direção acima porque “trata-se de um conceito intermediário entre duas posições: uma primeira, na qual as ações econômicas têm primazia sobre as relações sociais, e uma segunda, onde as relações sociais é que determinam as ações econômicas”.

Goldbaum (1998) identifica, ainda, um acentuado componente funcionalista na NEI e que, no caso de Williamson, aparece na imputação de eficiência às estruturas de governança. Isso traz sérias implicações, pois: a) seria necessário explicar os mecanismos de seleção que produzem as melhores estruturas de governança e b) deve-se reconhecer que a autoridade das hierarquias não elimina as manifestações de comportamento oportunista dentro das estruturas de governança, de maneira que o argumento de eficiência deve ser relativizado.

Além do que foi exposto, Pitelis (1994) aponta uma limitação importante na análise de Williamson (1985). Trata-se da opção pelo recorte microanalítico que o obriga a tomar o ambiente institucional como dado. Isso traz conseqüências e a mais relevante é que esse recorte reforça seu caráter "circulacionista", pois propõe um corte analítico entre produção (custos de produção) e transação (custos de transação) conferindo a esta última total autonomia em termos de explicação das inovações organizacionais.

O problema é que as instituições "externas" ao mercado podem promover incentivos capazes de reduzir/aumentar os custos de produção das organizações (firmas) que tem efeito indireto – de redução ou aumento – sobre os custos de transação. Mais ainda, o ambiente institucional, em muitos casos, contribui (quando não determina) para o caráter de ativo

específico de vários ativos, demonstrando que nem sempre ele é intrínseco e independente do entorno institucional. De outro lado, ao tomar como dado o ambiente institucional, fica difícil compreender o papel das inovações verificadas nas instituições do mercado e da firma sobre este ambiente. Neste sentido, Nooteboom (1992, p.281) coloca que a ECT precisa superar seu caráter estático, ou seja:

A economia dos custos de transação considera a transação pela perspectiva de eficiência estática. Cada vez mais é preciso atentar para a eficiência dinâmica, para que seja possível explorar as transações por meio da inovação. Como a inovação é dependente do conhecimento e do aprendizado, o passo para a mudança do estático para o dinâmico requer o entendimento do desenvolvimento e da obtenção do conhecimento.

Aqui, é necessário incluir os aspectos de aprendizado que levam às inovações, não só tecnológicas, mas também organizacionais. Segundo Pondé (1996), no âmbito da coordenação, é indispensável uma investigação do grau em que estão presentes ativos específicos e da dimensão assumida pela incerteza comportamental. Já para o aprendizado, mostram-se cruciais a complexidade sistêmica das tecnologias envolvidas e o seu conteúdo tácito. O resultado é o primeiro esboço de um corpo teórico que permite ver a criação de arranjos institucionais locais como respostas criativas das firmas aos desafios apresentados pelas necessidades de atenuar a incerteza comportamental e criar ambientes propícios à inovação tecnológica.

Reforçando as posições de Nooteboom (1982), Pondé (1993) considera louvável a adoção de racionalidade limitada e dos dilemas vindos da incerteza pela ECT, em oposição às outras abordagens que assumem a racionalidade ilimitada e otimização. No entanto, considera que seria preciso incluir um aspecto dinâmico à ECT que abrangesse a evolução de formas ou arranjos institucionais criados no intuito de reduzir os custos de transação.

Chandler (1992) também argumenta que a ECT precisa assentar-se em fundamentos dinâmicos, como os elaborados por Nelson e Winter (1982) numa Teoria Evolucionária, incorporando e tratando o aprendizado organizacional como fator estratégico de competição.

Com relação ao aspecto estático da Teoria dos Custos de Transação, é apresentada uma crítica relacionada à eficiência por Brito (1994). A mera decisão por combinações ótimas de insumos para um momento no tempo ou para a vigência de um contrato pode ser incompatível com critérios de eficiência dinâmica, que buscam mudanças nas funções de produção em direções que se mostrem mais lucrativas, ou que estejam associadas à exploração de novas oportunidades produtivas e tecnológicas.

Outra crítica à metodologia estático-comparativa utilizada pela ECT em que mercados e firmas se contrapõem como alternativa de coordenação da produção, é trabalhada por Fourie (1993). Para ele, os mercados nada produzem são apenas o lócus das trocas de mercadorias e serviços anteriormente produzidos, de alguma forma coordenada, ou seja, que a troca (ou consumo) de bens pressupõe a sua produção. Prosseguindo nesta linha de raciocínio argumenta-se que as firmas não podem suprimir os mercados, mas que estes só existem graças a elas, e, portanto, não é lógico afirmar que é sempre possível à firma desverticalizar-se e recorrer ao mercado, como sugeriu Coase (1937). Assim, a análise estático-comparativa torna-se falha por construção.

A análise estática ignora tanto os *feedbacks* institucionais quanto interações mais complexas dos agentes econômicos com outras instituições do capitalismo que não mercados e firmas. Segundo Miller (1993), a análise ignora as interações e interdependências entre os indivíduos e a sociedade. Dessa forma, Hodgson (1988) considera que a ECT ignora a perspectiva da evolução social que contém processos de causação cumulativa, apreendendo as instituições em trajetórias dependentes de decisões cruciais em algum momento no tempo. Pessali (1998), por exemplo, ressalta que é importante entender que a performance no trabalho não é consequência de uma natureza humana imutável calcada no oportunismo. O comportamento humano pode muito bem ser construído a partir das instituições sociais com as quais os agentes interagem.

Dietrich (1994) faz uma crítica fundamentada na centralidade estrutural das condutas baseadas exclusivamente na eficiência, sem considerações sobre o poder. O autor argumenta que a competição é um processo que se baseia na exploração de vantagens idiossincráticas e que estas são buscadas em cada barganha contratual, não em um só momento no tempo, mas também em barganhas futuras, portanto as considerações de poder estão sempre presentes, e não só as de eficiência. Pitelis (1994) coloca que as considerações de eficiência e poder são inseparáveis, e critica a rejeição do conceito de poder por Olivier E. Williamson a partir da incapacidade de operacionalização por quem o deseja incluir na análise das instituições econômicas, particularmente da firma, primeiro, porque o fato de que hoje o conceito não foi ainda operacionalizado não quer dizer que não seja operacionalizável; e, segundo, porque na área de sociologia há trabalhos caminhando em tal direção.

Pessali (1998) refere-se à ausência de considerações sobre o poder e argumenta ainda que o modelo da ECT ignora outras variáveis relevantes, a exemplo do comportamento mimético dos agentes e/ou organizações em resposta à incerteza. Desta forma considera que

permanece na ECT o uso da eficiência como racionalização do *status quo*, e a desconsideração do uso do poder num ambiente competitivo e seus efeitos no processo seletivo.

Também crítica é a posição de Bouvier-Patron (1993). Ele identifica dois vieses na análise de Williamson que limitam o alcance. Um deles já foi comentado e refere-se à imputação de eficiência às estruturas de governança, pois, segundo esse argumento, a firma compara os custos de transação no mercado e os custos da organização. A partir dessa comparação, a firma opta pela coordenação menos custosa e, assim, mais eficiente. O argumento de eficiência é assim deduzido e jamais demonstrado, uma vez que esse cálculo só se pode fazer supondo transações homogêneas.

Outro aspecto criticado pelo autor é o argumento implícito em Williamson (1985) de que as formas de coordenação híbridas tendem a ser transitórias. Segundo Bouvier-Patron (1993), não há nenhuma razão para opor a organização interna da empresa ao mercado e, em todo caso, de conceber o segundo como externo ao primeiro, pois as formas organizacionais híbridas são apenas o resultado de uma coordenação entre certas empresas. A cooperação daí resultante pode normalmente desembocar em relações estáveis. E, a estabilidade da relação permite engajar um aprendizado relacional que completa a aprendizagem no seio da organização interna.

Nesse sentido, Osborn e Hagedoorn (1997) analisam a relação entre os custos de transação e alianças, ressaltando o fato de os autores da NEI enxergarem as alianças como um instrumento só para reduzir os custos de transação, não considerando a ampla variedade de funções que estas podem realizar. Reforçando essa argumentação, Balestrin e Vargas (2002) colocam que as redes interorganizacionais apresentam diversos atributos estratégicos como: fluidez, economias relacionais, aprendizagem, economias de escala, acesso a recursos tangíveis, acesso a recursos intangíveis, redução dos custos de transação e credibilidade organizacional, que potencializam a performance das empresas em ambientes hipercompetitivos.

Esses autores ainda mencionam que as análises feitas pela NEI buscam examinar somente as escolhas brutas entre mercados, hierarquias, e formas híbridas (principalmente *joint venture* e acordos de *franchising*). Neste sentido, os autores colocam que alguns estudiosos estão reconhecendo que as diferentes formas de alianças deveriam ser consideradas como entidades separadas e únicas.

Com relação à análise ser baseada na troca, Dietrich (1994) critica o fato de se reduzir a firma apenas à troca, suprimindo a natureza essencial da firma como unidade de produção e distribuição. Ao considerar a firma desta forma, Olivier E. Williamson, na visão de Dietrich (1994) estaria considerando a presença de racionalidade limitada apenas em relações de contratação fora da firma. Ignorando sua existência no processo de produção como se as características deste fossem imutáveis, os câmbios tecnológicos totalmente absorvidos, e não houvesse fricções internas, ou seja, a firma poderia continuar sendo representada pela conhecida função de produção.

Outro ponto criticado é a adoção do oportunismo como suporte comportamental da ECT. De acordo com Dietrich (1994), um ponto de partida relevante para a literatura crítica, em geral, desse ponto, está num exemplo utilizado por Williamson (1985) para o caso Toyota, onde conclui que o risco de comercializar no Japão é menor que nos EUA, devido aos aspectos culturais e institucionais com relação ao oportunismo.

Para Dietrich (1994), isto significa dizer que o oportunismo é um fator endógeno a cada cultura ou sociedade, e não uma hipótese que se possa considerar *a priori*, e que torna difícil explicar a existência de firmas no Japão em função de tal suposto comportamental dos agentes. Isto valeria, então, para toda a economia deste país, quer em firmas quer em transações de mercado e de outras espécies.

O mesmo autor considera ser desnecessária a centralidade creditada por Olivier E. Williamson ao oportunismo, sendo imprescindível ou pelo menos não logicamente indispensável. Segundo Dietrich (1994), não é possível separar a incerteza do comportamento individual dos agentes.

Moschandreas (1997) também aborda a questão da insuficiência do oportunismo na descrição do comportamento humano, bem como inconsistências internas em seu uso na ECT. Segundo ela, a hipótese comportamental não é realista o suficiente para identificar por si só o complexo comportamento humano em suas interações, e seu uso na ECT apresenta inconsistências internas. A mesma autora refere-se, também, à incompatibilidade de se manter o conceito de racionalidade limitada e qualquer princípio de otimização. Ele argumenta que este conceito, quando atribuído aos agentes não é compatível com a análise estático-comparativa, que exige o cálculo dos custos a se incorrer em cada tipo de organização das transações.

Por sua vez, Ramstad (1996) critica a utilização da transação como unidade de análise. Discute-se, aqui, a discrepância entre o conceito de transação utilizado por Olivier E. Williamson e Jonh R. Commons. Segundo Jonh R. Commons (citado por Ramstad, 1996), existem três tipos de transação, *rationing transaction*, *managerial transactions* e *bargaining transactions*. Pelas considerações de Olivier E. Williamson, as barganhas parecem reduzir-se a apenas a última delas. Sendo assim, quando Olivier E. Williamson atribui a Jonh R. Commons (eminente pensador social e considerado um dos pais da Old Institutional Economics - OIE) a utilização da transação como unidade de análise é criticada pelos autores da OIE, por considerarem a definição de Williamson incompleta.

Villevall (1995) traça um comparativo entre os diferentes significados de instituições adotados por diferentes correntes teóricas. Os neo-institucionalistas, representados por Galbraith, Gruchy, Hodgson, Ramstad, Rutherford, Samuels, reivindicam a herança do Antigo Institucionalismo Americano, que tem em Veblen, Commons, J. M. Clark, Mitchell e Ayres seus principais expoentes. A autora observa, ainda, que tal corrente não pode ser confundida com os “novos institucionalistas” da NEI, pois, ao contrário destes, não se preocupam em opor instituições a mercados, mas em analisá-las como “categoria de análise da coerência”. Para os neo-institucionalistas, as instituições, tal como Veblen salientava, devem ser pensadas como um conjunto de hábitos, costumes, formas de pensar comuns entre os homens — ou, seguindo Commons, como uma forma de ação coletiva — que controlam, liberam e favorecem a expansão da ação individual. Contrariamente, para os economistas da NEI, as instituições são uma espécie de “variável explicada” pela escolha dos agentes, que, por razões de eficiência, optam por contratualizar suas interações ao invés de recorrer ao mercado.

Ménard (2000) trabalha dois pontos, ressaltando o peso econômico do ambiente institucional e apresenta algumas deficiências da NEI nas análises do setor agroalimentar, que na realidade, podem ser generalizadas para quaisquer outros setores:

1) A importância das regras do jogo: Para que as atividades acordadas sejam cumpridas, são necessários dispositivos classificados como instituições. Neste sentido, as instituições são o resultado de um conjunto de regras e normas que delimitam as condições nas quais os bens ou serviços serão transacionados, e de um conjunto de suportes permitindo que as regras se cumpram. Em uma economia de mercado, as instituições estarão agindo sobre a alocação dos direitos de propriedade, de suas transferências, garantias e sobre as regras que coordenam as atividades contratuais. Um aspecto importante a ser analisado são os custos advindos da necessidade de

serem implantados tais mecanismos, como o custo de recorrer ao sistema judiciário para solucionar disputas ou de se montar uma estrutura reguladora de tais atividades;

2) Mensuração do peso das instituições no setor agroalimentar: A necessidade de se estudar o setor provém do fato deste ser um ambiente que sofre grandes intervenções do estado. Também, ressaltam-se as divergências internacionais no que tange às subvenções e proteções destinadas ao setor. Por outro lado, nota-se que há a necessidade de mais estudos sobre quais os reais impactos econômicos das regras institucionais sobre os custos de transação do setor. Para a NEI, as regras e os dispositivos de controle irão interferir diretamente sobre a organização das transações dentro do setor (certificação da qualidade no setor de carne bovina, por exemplo) e, portanto, sobre os custos que determinam as escolhas dos diferentes modos de coordenação. Nota-se, então, a importância de se introduzir o estudo do poder das instituições e de seu impacto sobre as modalidades organizacionais à análise econômica dos setores.

Os dados acumulados pelo setor agroalimentar, resultado de pesquisas empíricas, apresentam também alguns problemas quando da sua utilização, são eles de medida, papel das análises comparativas e de mudanças organizacionais. Observa-se a dificuldade de se mensurar as variáveis identificada pela NEI, em especial as relacionadas aos custos de transação, ou seja, a insuperável dificuldade de serem testadas econometricamente as relações-chave entre os seus elementos. Com relação ao papel das análises comparativas, vê-se a dificuldade de ser delimitado o número de casos possíveis de serem trabalhados dentro de uma cadeia ou setor. Outro problema são as divergências entre os dados protocolados e registrados pelos órgãos regulamentadores do setor. O terceiro e último problema diz respeito à análise das mudanças organizacionais e das regras do jogo que determinam o seu ambiente (MÉNARD, 2000).

Com relação à questão metodológica, Joskow (1995) propõe uma integração teórica das seguintes vertentes teóricas: a) a Moderna Organização Industrial (MOI), de Jean Tirole, Richard Schmalensee e Timothy Bresnahan, trabalhando sobre oligopólios e a Teoria da Competição Imperfeita; b) a dos Ambientes Institucionais, de Ronald Coase, de Douglas North e Lance Davis, trabalhando sobre instituições formais e informais que regulam os direitos de propriedade, normas sociais, costumes, leis de contratos, política antitruste, e temas afins; e c) a das Estruturas de Gestão, com Oliver E. Williamson e também de Ronald

Coase, abrangendo as características transacionais e comportamentais que definem os limites entre firmas e mercados, relações contratuais e instituições legais ou regulatórias emergentes nos vários conjuntos de tais características, numa ótica comparativa e em função da otimização conjunta dos custos de produção e transação.

Além das críticas apresentadas anteriormente à ECT, o Agronegócio tem padecido de outro problema: a superficialidade em suas análises, que juntamente com a dificuldade de mensuração, tem sido discutida em diversas defesas de teses e seminários como uma forte preocupação dos autores. Sendo assim, é necessário que se desenvolvam pesquisas que avaliem de forma metodologicamente, abrangente e com profundidade, os trabalhos empíricos realizados no Agronegócio.

De maneira sintética pode-se apreender que a ECT é uma abordagem teórica consolidada, e como tal, possui pontos positivos e negativos. A discussão teórica feita aqui não pretende esgotar as críticas que ela recebe, mas sim contribuir com uma reflexão mais aprofundada sobre os seus princípios.

Algumas preocupações fundamentais precisam ser mais exploradas:

- a) É importante que os novos trabalhos aprofundem a análise de alguns elementos, seja dos pressupostos comportamentais, das dimensões das transações, das formas de governança, das relações contratuais, etc. Isto sugere a necessidade de se ampliar a literatura e deixar de reescrever o que já está consolidado. Neste caso considera-se fundamental questionar a suficiência dos pressupostos comportamentais da ECT. Conforme será demonstrado mais adiante, os fatores que determinam o oportunismo podem ser diferentes daqueles que determinam a confiança. E, neste caso, existe espaço para aprofundar a discussão.
- b) Há necessidade de outros trabalhos de caráter crítico.
- c) É preciso ampliar as diversas iniciativas, já existentes, no sentido de mostrar a possibilidade de integração da ECT com diversas teorias de diferentes campos do conhecimento, como é caso da confiança.
- d) Há necessidade de se aprofundar o conhecimento nas categorias analíticas, principalmente no Agronegócio.

- e) Precisa-se utilizar a ECT com parcimônia. Ela não pode substituir a ortodoxia e ser durante um período, a única possibilidade de análise aceita. A ECT não é uma panacéia.

Críticas à ECT	Principais Argumentos	Alguns Autores
Adesão ao individualismo metodológico	Atribuição de comportamentos aos indivíduos dos quais as instituições procuram salvaguardas. O comportamento individual - qualquer que seja ele - não pode ser tomado/atribuído exogenamente às instituições e organizações.	Hodgson (1998); Goldbaum (1998); Granovetter (1985)
Recorte micro analítico - tomar o ambiente institucional como dado	Esse recorte reforça seu caráter "circulacionista", pois propõe um corte analítico entre produção (custos de produção) e transação (custos de transação) conferindo a esta última total autonomia em termos de explicação das inovações organizacionais. As instituições "externas" ao mercado podem promover incentivos capazes de reduzir/aumentar os custos de produção das organizações (firmas) que tem efeito indireto – reduzindo ou aumentando – sobre os custos de transação. Mais ainda, o ambiente institucional em muitos casos contribui (quando não determina) para o caráter de ativo específico de vários ativos, demonstrando que nem sempre ele é intrínseco e independente do entorno institucional.	Pitelis (1994); Miller (1993); Ménard (2000) Pessali (1998)
Imputação de eficiência às estruturas de governança	Seria necessário explicar os mecanismos de seleção que produzem as melhores estruturas de governança e deve-se reconhecer que a autoridade das hierarquias não elimina as manifestações de comportamento oportunista dentro das estruturas de governança, de maneira que o argumento de eficiência deve ser relativizado.	Goldbaum (1998); Dietrich (1994); Bouvier-Patron (1993)
Caráter estático	A transação é considerada pela perspectiva de eficiência estática. Cada vez mais é preciso atentar para a eficiência dinâmica, para que seja possível explorar as transações por meio da inovação. Como a inovação é dependente do conhecimento e do aprendizado, o passo para a mudança do estático para o dinâmico requer o entendimento do desenvolvimento e da obtenção do conhecimento.	Nooteboom (1992); Pondé (1996); Chandler (1992); Nelson e Winter (1982); Brito (1994); Fourie (1993)
Contraposição de mercados e firmas como alternativas de governança	Os mercados nada produzem são apenas o lócus das trocas de mercadorias e serviços anteriormente produzidos. As firmas não podem suprimir os mercados, contudo, estes só existem graças àquelas e, portanto, não é lógico afirmar que é sempre possível à firma desverticalizar-se e recorrer ao mercado.	Fourie (1993)
Natureza humana calcada no oportunismo	A performance no trabalho não é consequência de uma natureza humana imutável calcada no oportunismo, pois o comportamento humano pode muito bem ser construído a partir das instituições sociais com as quais os agentes interagem. O oportunismo é um fator endógeno a cada cultura ou sociedade, e não uma hipótese que se possa considerar <i>a priori</i> . A hipótese comportamental não é realista o suficiente para identificar sozinha o complexo comportamento humano em suas interações. Não é possível separar a incerteza do comportamento individual dos agentes.	Dietrich (1994); Pessali (1998); Moschandreias (1997)
Ausência de considerações sobre o poder	A competição é um processo que se baseia na exploração de vantagens idiossincráticas, e que estas são buscadas em cada barganha contratual, não em um só momento no tempo, mas também em barganhas futuras, portanto, as considerações de poder estão sempre presentes.	Miller (1993); Hodgson (1988); Pessali (1998);
Ausência de demonstrações matemáticas	Comparam-se os custos de transação no mercado e os custos da organização. A partir dessa comparação, opta-se pela coordenação menos custosa e, assim, mais eficiente. O argumento de eficiência é assim deduzido e jamais demonstrado, uma vez que esse cálculo só se pode fazer supondo transações homogêneas.	Bouvier-Patron (1993); Moschandreias (1997); Ménard (2000); Joskow (1995)
Transação como unidade de análise	O fato de se reduzir a firma apenas à troca, suprime a natureza essencial da firma como unidade de produção e distribuição. Os autores da OIE consideram a definição de transação utilizada por Williamson incompleta.	Dietrich (1994); Ramstad (1996)
Estruturas de governança como redutoras dos custos de transação.	Na ECT as estruturas de governança são vistas como um instrumento só para reduzir os custos de transação, não considerando a ampla variedade de funções que estas podem realizar.	Bouvier-Patron (1993); Osborn e Hagedoorn (1997).

Figura 3 - Aspectos Críticos à Economia dos Custos de Transação

Fonte: Adaptado de Ferreira, Gonçalves, Pedrozo e Takitane (2005).

2.2 A TEORIA ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA E INTERDEPENDÊNCIA

Neste capítulo, aborda-se o tema das relações das dependências e interdependências com o intuito de se apresentar as considerações dos principais autores que tratam da questão. Aborda-se o tema inicialmente nas organizações de forma individualizada e depois nas relações interorganizacionais, e identificam-se os principais tipos de interdependência, os mecanismos de coordenação associados a cada tipo, as formas organizacionais associadas e a interface com a Confiança.

2.2.1 Dependência e interdependência nas organizações e nas relações interorganizacionais

Thompson (1967, p. 54) aponta 03 tipos de interdependência, e afirma que “Numa situação de interdependência, a ação conjunta sucede por meio da coordenação; e se há diferentes tipos de interdependência, esperamos encontrar diferentes artifícios para alcançar a coordenação”. Os artifícios são entendidos como sendo mecanismos de coordenação, “[...] Parece que, se quisermos compreender a estrutura da organização, teremos de analisar o que se entende por interdependência e por coordenação, analisando várias modalidades destas” (THOMPSON, 1967, p.55).

O primeiro tipo de interdependência a ser verificado é o tipo *pooled*, chamada de conjunta. Segundo Thompson (1967, p.54), este tipo é caracterizado pela seguinte situação:

[...] Contudo, podem ser interdependentes no sentido de que a organização toda poderá ser prejudicada a menos que cada uma delas desempenhe suas funções a contento; a falha de qualquer delas pode ameaçar o todo e, conseqüentemente, as outras partes. Podemos descrever esta situação como aquela em que cada parte presta uma discreta contribuição ao todo e cada uma delas tem o apoio do todo.

O segundo tipo de interdependência caracterizado por Thompson (1967, p. 56) é a do tipo seriada ou seqüencial, que menciona o seguinte sobre uma empresa da época:

[...] onde a fábrica de Keokuk fabrica as peças que passarão a ser entrada da linha de montagem em Tucumcari. Aqui, ambas contribuem e recebem o apoio da empresa toda, de modo a haver um aspecto reunido em sua interdependência. Mas, além disso, uma interdependência direta pode ser centrada entre elas, podendo a ordem desta interdependência ser especificada. [...] Chamaremos a esta, interdependência seqüencial, observando que ela não é simétrica.

O autor menciona, ainda, um terceiro tipo de interdependência, a recíproca:

[...] referindo-se à situação em que a produção de uma passa a ser a entrada para as outras. Isto pode ser ilustrado pela linha de aviação que contém unidades tanto de operação como de manutenção. A produção da unidade de manutenção é uma entrada para as operações [...]. Sob condições de interdependência recíproca, cada unidade é penetrada pela outra. É claro que existe nisto tudo um aspecto global, havendo um aspecto seriado [...]. Mas o aspecto característico é a reciprocidade da interdependência, onde cada unidade impõe uma contingência à outra.

Além desta tipologia, Thompson (1967), amparado pelos autores Stouffer et al. (1950), menciona que as modalidades de interdependência formam uma escala do tipo Guttman, onde todas as empresas têm interdependência conjunta, as empresas complexas têm seqüencial e conjunta, e as mais complexas tem recíprocas, seqüências e conjuntas.

Depois de Coase (1937), Thompson (1967, p. 56), na perspectiva da Teoria Organizacional, tratou da questão da coordenação, associando-a com interdependência e mecanismos para a sua obtenção. Ele indicou, com base em March e Simon (1958), três maneiras de se alcançar a coordenação dentro das organizações - por padronização, planos e ajuste mútuo, mencionando que:

[...] há paralelos distintos entre os três tipos de interdependência e os três tipos de coordenação. Com a interdependência conjunta, a coordenação por padronização é apropriada; com a interdependência seqüencial, é apropriada a coordenação por plano; e com a interdependência recíproca, aplica-se a coordenação por ajuste recíproco.

A coordenação por intermédio de padronização pode ser alcançada, de acordo com Thompson (1967, p. 56), “[...] com a instituição de rotinas ou regulamentos que coagem a ação de cada unidade ou posição em rumos condizentes com os tomados por outros do relacionamento interdependente”. Neste tipo de coordenação, é importante, segundo o autor, que “[...] o conjunto de regulamentos seja internamente consistente, o que, por sua vez, requer que as situações às quais eles se aplicam sejam relativamente estáveis, repetitivas, e suficientemente poucas para permitirem a combinação das situações com regulamentos apropriados”. Já a coordenação por planos, também segundo o autor citado acima, envolve a instituição de uma programação para as unidades interdependentes, que governará as suas

ações. Como este tipo de coordenação não exige o mesmo grau de rotinização necessário à padronização, ela é indicada para situações um pouco mais dinâmicas, principalmente quando um ambiente mutável afeta a empresa. A terceira forma de coordenação é denominada de ajuste recíproco, onde ocorrem transmissões de novas informações durante o processo de ação. Verificando as observações de March e Simon (1958), Thompson (1967, p.56) afirma que: “Quanto mais variável e imprevisível a situação, tanto maior a confiança na coordenação por ajuste recíproco”. De forma resumida este autor diz que a forma conjunta envolve apenas recursos compartilhados; a forma seqüencial envolve a transferência de uma tarefa para a seguinte; e a forma recíproca, onde o trabalho transita entre as tarefas.

Essas considerações procuraram ser bem fiéis aos escritos de Thompson (1967) por se entender que a contribuição deste autor para o tema é fundamental e permanece atual. Outros autores que serão referenciados, em seguida, trataram de atualizar e complementar as suas contribuições.

Um dos autores que utiliza a taxonomia de Thompson (1967) é Henry Mintzberg. Segundo Mintzber (1979; 1995) e Mintzberg e Quinn (2001), toda atividade humana organizada dá margem a dois requisitos fundamentais e opostos, a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação destas tarefas. Dentro da perspectiva de interdependência e coordenação, a contribuição destes autores foi a de criarem classes de interdependência e novos mecanismos. Mintzberg (1979) menciona 04 classes de interdependência: de fluxo de trabalho, de processo, de escala e nos relacionamentos sociais. Mintzberg (1979) indica cinco mecanismos de coordenação: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização do trabalho, padronização de *outputs*, padronização de habilidades. Em Mintzberg e Quinn (2001) mais um mecanismo é mencionado, o de padronização de normas.

O objetivo do trabalho dos autores é identificar configurações que tenham uma interação adequada com o ambiente em que estão inseridas. Neste sentido, apresentam uma abordagem de estruturas organizacionais contendo os seguintes fatores: as partes básicas de uma organização, os mecanismos de coordenação, os parâmetros essenciais de *design* e os fatores situacionais, os contextos em que as organizações atuam, as estratégias possíveis dentro de cada contexto, as forças que direcionam cada configuração e a combinação destas forças com as configurações. Apresenta-se, em seguida, um recorte de modelo reunindo os principais aspectos abordados pelos autores citados, que servirá de elo de ligação entre a perspectiva de coordenação interna de uma organização e os trabalhos posteriores que extrapolam esta perspectiva para relacionamentos interorganizacionais.

Na Figura 4, em (A) observa-se as seis partes que compõem uma organização, o ápice estratégico, a linha intermediária, a tecnoestrutura, o *staff* de suporte, a essência operacional e a ideologia. Em (B) temos os mecanismos de coordenação, que se dividem em (a) ajuste mútuo e (b) supervisão direta, e também por intermédio de padronizações, padronização de trabalho (c), padronização de *outputs* (d), padronização de habilidades (e) e padronização de normas (f). Em (C), temos as configurações organizacionais decorrentes da combinação de diversos atributos da organização: partes, mecanismos de coordenação, parâmetros essenciais de *design*, fatores situacionais e os contextos em que as organizações atuam. Estas configurações são: empreendedora, maquinal, profissional, diversificada e inovadora (05 configurações originais), missionária e política.

Em (D) relacionam-se diversos contextos (empreendedor, maduro, profissional, diversificado, da inovação e internacional) para a formação e desenvolvimento de estratégias, partindo-se do pressuposto de que não existe uma “melhor maneira” de se administrar o processo estratégico, mas existem várias “melhores maneiras”, os contextos. Contudo, tem-se ainda em (E) as forças que estão associadas a cada configuração original: direção, eficiência, proficiência, responsabilidade, e aprendizado associado às configurações originais e cooperação e competição. Quando uma determinada força domina uma organização esta é atraída para a configuração associada (veja em (F)).

A utilização deste recorte, com base em Mintzberg e Quinn (2001), pode ser entendida intermédio de alguns caminhos (veja as setas e três exemplos de configurações). Uma organização possui seis partes (A), seis mecanismos de coordenação (B). Cada configuração (C) possui um mecanismo de coordenação preponderante. Quando se analisa uma determinada organização, observam-se estes mecanismos para identificar, então, a configuração. Existem determinados contextos (D) que se relacionam com as configurações e como consequência surgem estratégias específicas. Como reforços destas relações surgem as forças (E) que atraem as configurações para uma determinada direção. Assim, podemos por meio do levantamento das rotinas, tarefas, contextos e objetivos, analisar se existe um mínimo de consistência na atuação de uma organização. Ressalta-se, ainda, que as organizações podem estar numa circunstância transitória ou híbrida com relação ao que foi exposto aqui.

Não será explorada, neste trabalho, a caracterização das configurações, pois o objetivo é mostrar os fundamentos que correlacionam as interdependências e os mecanismos de coordenação.

Tem-se, então, com base em Thompson (1967), Mintzberg (1979) e Mintzberg e Quinn (2001), os pressupostos básicos para o entendimento da estruturação de uma organização atuando de forma individualizada. Nestas concepções, percebe-se nitidamente a questão da colaboração interna para que as atividades sejam realizadas na perspectiva de diminuição dos custos de coordenação e comunicação.

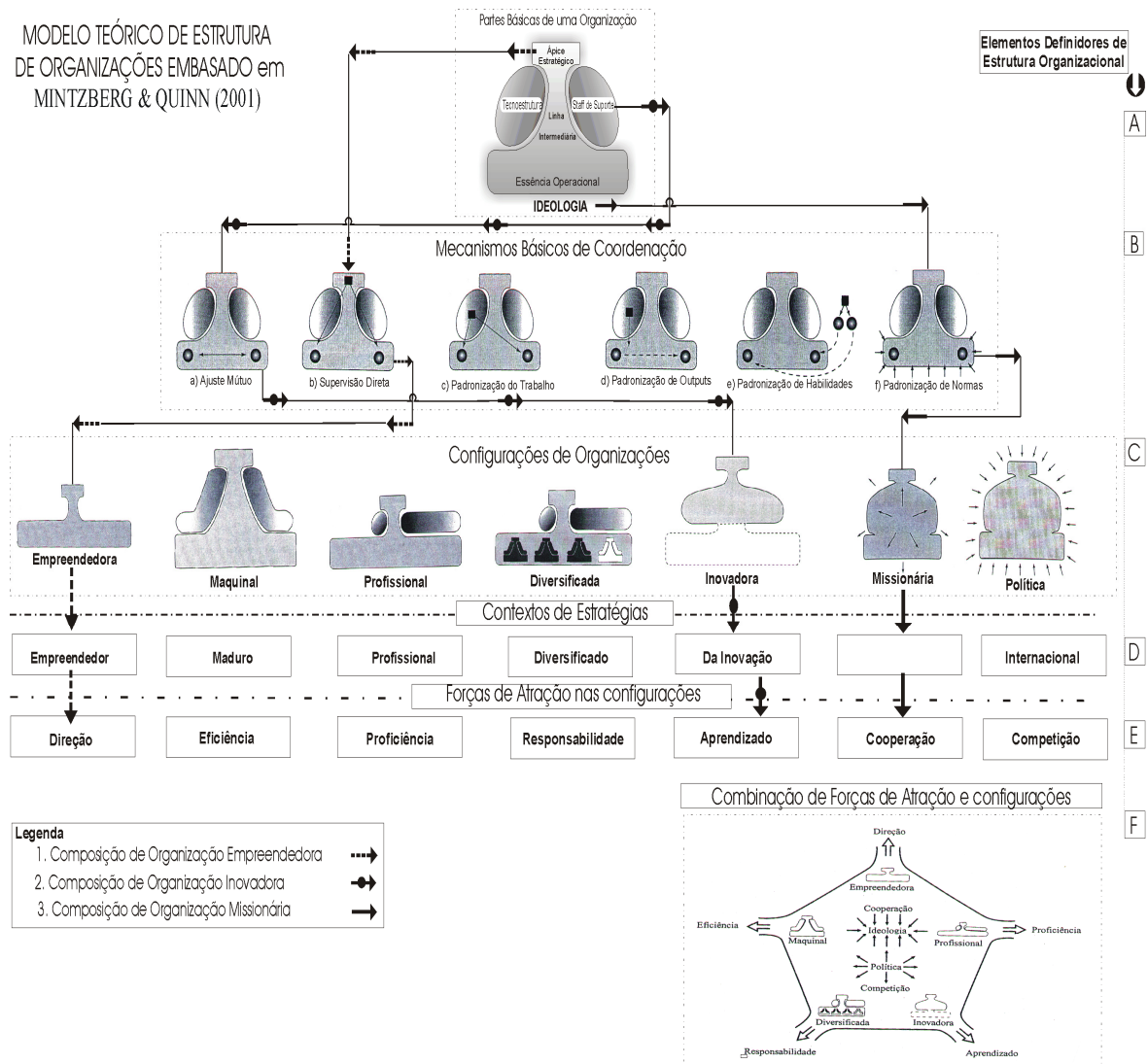


Figura 4 - Modelo Teórico de Estrutura de Organizações Embasado em Mintzberg e Quinn (2001)
Fonte: Schnorremberger et al. (2004, p. 5).

Entretanto, outros autores, a exemplo de Borys e Jemison (1989) e Gulati e Singh (1998), utilizam o mesmo *framework* para tratar de colaboração interorganizacional. Nassimbeni (1998) aproxima-se desta visão categorizando estruturas de redes e relacionando-

as com mecanismos de coordenação. Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), também, fazem esta aproximação.

Nassibeni (1998, p.552) argumenta que:

[...] Este trabalho tem contribuído para proposição de um framework visando a classificação dos principais tipos de estruturas de redes. Os parâmetros de classificação adotados no framework são: a natureza e objetivos da conexão da rede, a área funcional envolvida, o veículo de integração e o mecanismo de coordenação entre as unidades.

A figura 5 é a síntese desta sua contribuição. Na primeira coluna estão identificados alguns tipos de estruturas em rede; na coluna do meio, as classes de interdependência e, na coluna da direita, os mecanismos de coordenação. Perpassando todas as estruturas de redes tem-se uma classe de interdependência (*Social Relationships*) e um mecanismo de coordenação (*mutual adjustment*).

Nassimbeni (1998, p552) conclui que: “A classificação proposta considera somente algumas características estruturais; de qualquer maneira, é evidente que a base de uma conexão de rede pode ser extremamente complexa, envolvendo aspectos sociais, como também aspectos econômicos e políticos”.

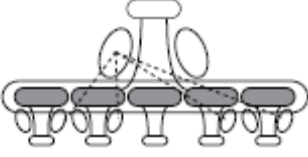
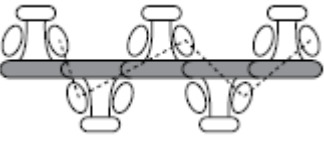

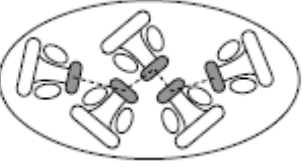
	Principal tipo de interdependência	Principal mecanismo de coordenação
Principal Contratante e Unidades Sub-contratadas 	Interdependência de Fluxo	Supervisão direta
Produção <i>spinnerets</i> 	Interdependência de Escala	Padronização de entradas e saídas
Acordos, <i>Joint-venture</i> 	Interdependência de Processo	Padronização de habilidades
Sistemas Regionais Industriais 	Interdependência de Processo	Padronização de processo
	Interdependência nos RELACIONAMENTOS SOCIAIS	AJUSTE MÚTUO

Figura 5 – Interdependências e mecanismos de coordenação em diferentes estruturas de redes

Fonte: Nassimbeni (1998, p. 548).

Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) procuraram desenvolver um novo conceito, o *Netchain*, que é um conjunto de redes compreendendo laços horizontais entre empresas de uma indústria ou grupo em particular, que são sequencialmente construídos com base em laços verticais entre empresas de diferentes níveis. A análise de *Netchain* procura examinar as cadeias de suprimentos (*supply chain*) e redes em geral na colaboração interorganizacional com

ênfase particular na criação de valor e fontes de mecanismos de coordenação. Os autores utilizam a tipologia de Thompson (1967) de interdependências e mecanismos para correlacionar com os tipos de redes, e as fontes de valor de cada uma destas redes. Zylbersztajn (2005) salienta a contribuição de Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) no sentido de que o conceito proposto por eles representa um avanço nos estudos de redes. A figura 6 resume esta nova proposta conceitual.

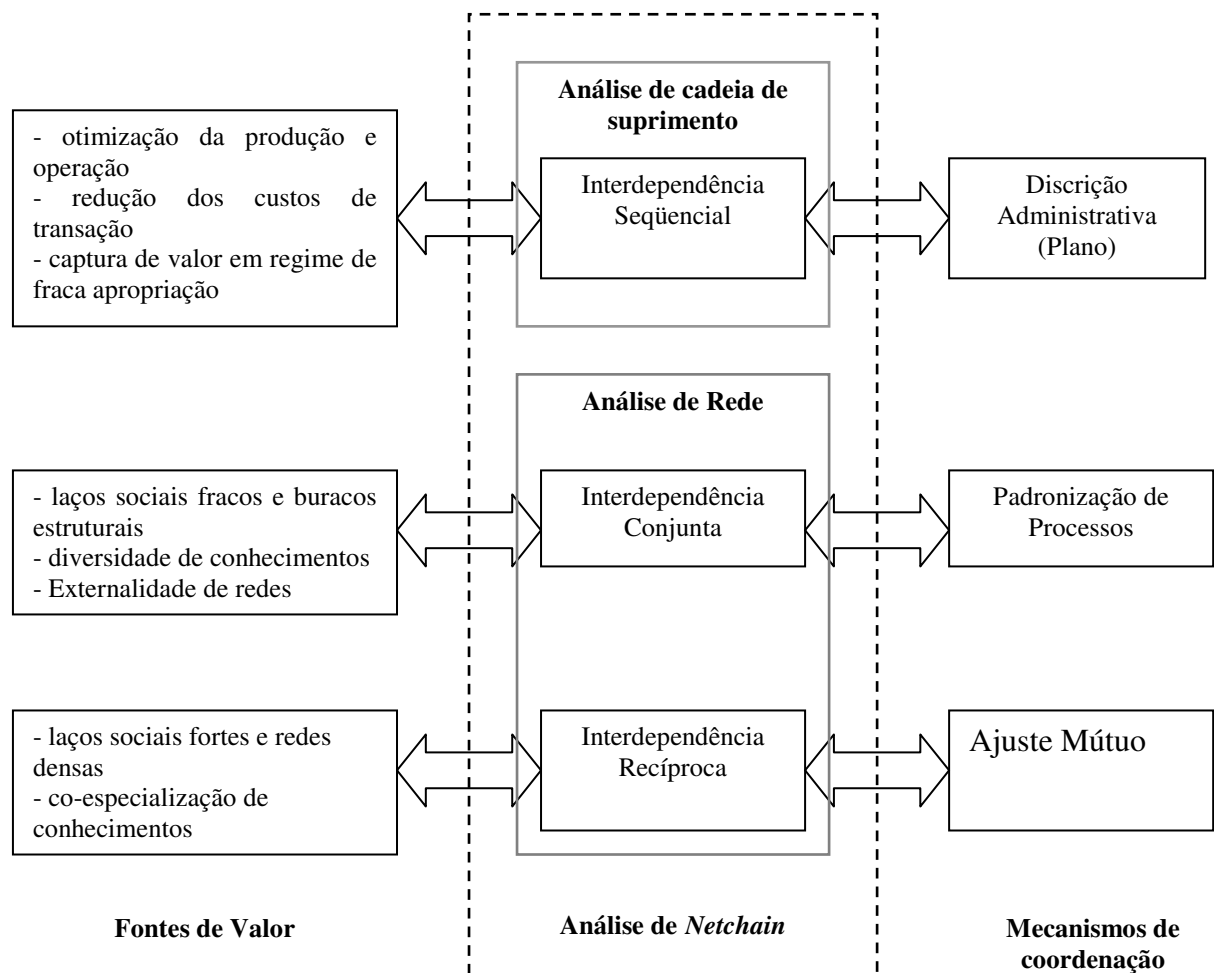


Figura 6 - Análise de Netchain e as relações com os tipos de interdependência

Fonte : Lazzarini, Chaddad e Cook (2001, p. 8).

Contudo, até o momento os trabalhos referenciados não abordaram a relação entre interdependência, mecanismos de coordenação e a confiança. Numa perspectiva **multidisciplinar**, Sheppard e Sherman (1998), analisando os fundamentos da confiança, discutem que, tanto os riscos que as partes confiantes assumem quanto os mecanismos para mitigar estes riscos emergem como uma função da forma da interdependência presente no

relacionamento. Eles afirmam que a confiança pode ser conceituada de quatro formas distintas, que emergem de quatro tipos de interdependência presentes nos relacionamentos. Partindo de Fiske (1990), que apresenta 04 tipos de formas relacionais – compartilhamento comum, escala de autoridade, jogo em igualdade e preço/mercado (*communal sharing, authority ranking, equality matching e marketing pricing*), - eles acrescentam a perspectiva da profundidade do relacionamento, superficial e profunda (*shallow e deep*) e os riscos associados a cada uma destas. O resultado, então, passa a ser 02 tipos básicos de dependência, superficial e profunda, e 02 tipos de interdependência, superficial e profunda. Cada uma destes tipos possui riscos associados, que poderão ser mitigados com cada tipo de mecanismo para confiança. De forma mais abrangente, a proposição dos autores pode ser percebida na sistematização presente na figura 7. Segundo Sheppard e Sherman (1998), existe uma proximidade entre os tipos de interdependência conjunta e seqüencial (*pooled e sequential*) de Thompson (1967) e a dependência superficial (*shallow dependence*).

Formas de Dependência	Risco	Qualidade da Confiabilidade	Mecanismo para Confiança	Mecanismos Relacionais	Mecanismos Institucionais
Dependência Superficial	Indiscrição Desconfiança	Discrição Confiança	Impedimento	Controle do Destino	Registros históricos Coação
Dependência Profunda	Enganando Abuso Negligência Auto-estima	Integridade Interesse Benevolência	Compromisso	Rede	Controle quadrático, Socialização, Seleção
Interdependência Superficial	Coordenação pobre	Previsibilidade Consistência	Descoberta	Proximidade	Comunicação e sistema de informação
Interdependência Profunda	Falta de antecipação	Previsão Intuição Empatia	Internalização	Compartilhamento de significados, valores, produtos, objetivos	Alinhamento estratégico, membros comuns, discurso

Figura 7 - Formas de dependência e interdependência e suas associações com risco, confiança e mecanismos de confiança

Fonte: Sheppard e Sherman (1998, p. 431).

As contribuições de Fiske (1990) e de Sheppard e Sherman (1998) não procuram estabelecer correlação direta com algum tipo de rede especificamente. Porém, Lejeune e Yakova (2005, p.90), que aplicam os pressupostos básicos destes autores na análise de *Supply Chain Management (SCM)*, explicam que:

[...] nós descrevemos a configuração *supply chain* distinguindo quatro tipos de configurações, isto é, a comunicativa, coordenada, colaborativa e co-competitiva. Conforme mencionado inicialmente, esta tipologia tem como coluna vertebral a correspondência com o modelo relacional de Fiske (1990) e a forma e profundidade das interdependências caracterizadas no contexto de uma *Supply Chain Management*, por meio do conceito de confiança, da tomada de decisão, compartilhamento de informações e congruência de objetivos.

Percebe-se, neste trabalho, a reunião de vários aspectos importantes para analisar as relações interorganizacionais, quais sejam: a interdependência, os modelos relacionais, a forma de interdependência (*depth e shallow*) e, ainda, a confiança (*mechanism for trust*).

A contribuição específica de Lejeune e Yakova (2005) é a construção de uma tipologia onde são ancoradas a interdependência e as formas relacionais. Dentro de interdependência, tem-se a correlação com a confiança. A figura 8 ilustra de forma clara as considerações citadas.

Configuração da cadeia de suprimento (<i>Supply Chain</i>)	Interdependência				Formas relacionais de Fiske (1990)
	Forma		Profundidade		
	Processo de tomada de decisão	Confiança (<i>trust</i>)	Compartilhamento de informação	Congruência de objetivos	
Comunicativa	Míope, baseado na paridade	Previsibilidade (<i>Reliability</i>)	Esporádica, baseado na proximidade, dados transacionais	Ausente	Preço/mercado (<i>Marketing price</i>)
Coordenada	Míope, assimétrico	Baseado no impedimento (<i>Deterrence-based</i>) e Previsibilidade (<i>reliability</i>)	Ampla cadeia de suprimento, Transacional, Processual, Pesquisa e desenvolvimento para dados para atingir os objetivos primários	Moderada	Escala de autoridade (<i>Authority ranking</i>)
Colaborativa	Diádico, baseado na paridade, centralizado	Previsibilidade (<i>Reliability</i>), Competência (<i>competency</i>) e Boa vontade (<i>goodwill</i>)	Ampla cadeia de suprimento para a empresa focal, baseado na proximidade	Fraca-moderada	Jogo em Igualdade (<i>Equality matching</i>)
Co-competitiva	Diádico, baseado na paridade	Previsibilidade (<i>Reliability</i>), Competência (<i>competency</i>) e Boa vontade (<i>goodwill</i>)	Ampla cadeia de suprimento, Transacional (complementares e competidores), Rede de relacionamentos.	Forte	Compartilhamento comum (<i>Communal sharing</i>)

Figura 8 -Tipologias de *Supply chain management* e suas relações com interdependência e a confiança
 Fonte: Adaptado de Lejeune e Yakova (2005, p. 91).

A literatura que aborda a questão da coordenação, tanto numa organização quanto nas relações interorganizacionais, menciona além do termo coordenação, o controle.

Coordenação e controle têm o mesmo significado? O que pode ser controlado e coordenado? Com base em Mintzberg (1995, p. 20), assume-se, neste trabalho, que coordenação relaciona-se com controle, embora o autor mencione que:

[...] A coordenação, contudo, provou ser uma questão mais complicada, fazendo apelo a vários meios. Estes podem ser referidos como “mecanismos de coordenação”, embora se deva notar que esses mecanismos têm tanto a ver com o controle e a comunicação como com a coordenação.

Ele ainda coloca que, conforme alguns autores, como Litterer (1965), por exemplo, controle e coordenação têm a mesma essência.

Admitindo que controle e coordenação tenham a mesma essência, pode-se utilizar os conceitos de controle de Ruigrok e Von Tulder (1995), que relacionam controle, barganha, dependência e interdependência e tipologias de *networks* para o controle (coordenação). Eles admitem que, nos processos produtivos (produção artesanal /especialização flexível, fordismo e toyotismo), uma firma utiliza-se de diversas maneiras para controlar cinco áreas vitais: o processo de trabalho, suprimento de componentes e matéria-prima, distribuição e consumo, tecnologias centrais de produção e finanças.

No modelo desenvolvido pelos autores, existem cinco relações básicas e uma mista de dependência entre atores dentro de um complexo industrial. Em função de cada posição na relação interorganizacional, a firma central assume atitudes diferentes conforme a posição do parceiro. De acordo com a posição e a atitude da firma central, tem-se redes de configuração e comportamento diferentes (Figura 9).

A importância desta proposta é a singularidade na apresentação das tipologias levando-se em consideração os modos de produção cunhados pela Teoria Organizacional, principalmente no campo da Administração da Produção, ou seja, a produção artesanal /especialização, flexível fordismo e toyotismo.

Posição do Parceiro	Atitude da Firma central	Tipologia da Rede
Independência	Cooperação ou competição	Aprendizado igualitário
Independência com influência	Complacência	Redes Caóticas
Interdependência	Coalizão	Influência
Dependência com influência	Controle direto	Hierarquia formal
Dependência sem influência	Controle estrutural	Hierarquia informal
Misto de dependência com e sem influência	Misto de controle direto e estrutural	Coordenação/controlado

Figura 9 - Tipologias de redes com base na dependência e interdependência

Fonte : Adaptado de Ruigrok e Von Tulder (1995).

Numa perspectiva de barganha, pode-se destacar duas relações de dependências compatíveis com as apresentadas por outras abordagens teóricas até o momento: relação entre uma organização e seus fornecedores e seus compradores. Sendo assim, pode-se entender que o sentido de controle oferecido por esses autores pode ser o mesmo que o de coordenação.

Vale citar o trabalho de Malone e Crowston (1994, p. 87), que apresentam o elemento central da coordenação, conforme visto anteriormente, “[...] coordenação pode ser visto como um processo de administração de dependências entre atividades”. Decorrente desta afirmação, eles passam a identificar quais seriam as “[...] dependências entre atividades”, para correlacioná-las com cada mecanismo de coordenação. Segundo estes autores, algumas destas dependências seriam: recursos compartilhados, relacionamentos de produtores e consumidores, tarefas/subtarefas, etc. Porém, eles lembram que não é uma lista fechada de dependências e que é necessário desenvolvê-la cada vez mais. Além da coordenação, os autores defendem que: “[...] semelhantemente, embora palavras como cooperação, colaboração e competição tenham conotações próprias, uma parte importante de cada uma delas envolve a administração entre atividades”. Dois aspectos se sobressaem no trabalho de Malone e Crowston (1994). A primeira é a perspectiva da administração das dependências entre as partes; e a segunda, a lembrança de que a lista de dependências não está fechada.

2.3 CONFIANÇA

Este subitem apresenta, inicialmente, os aspectos conceituais mais gerais da Confiança. Em seguida, abordam-se os fatores determinantes da confiança e os seus tipos. Apresenta-se, ainda, uma discussão a cerca da relação entre confiança e as dimensões de análise da ECT. Por último, são apresentados alguns trabalhos que abordam a confiança no Agronegócio.

2.3.1 Aspectos conceituais

A confiança tem sido contemplada por diversas áreas do conhecimento, tais como: psicologia (JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982; ROTTER, 1967; 1980), psicologia social (LEWICKI; BUNKER, 1996); filosofia (BAIER, 1986), sociologia (BARBER, 1983; LUHMANN, 1979; SHAPIRO, 1987), economia (ARROW, 1974; WILLIAMSON, 1975, 1993); teoria das organizações (ZAND, 1972; ZUCKER, 1986), administração estratégica (BARNEY E HANSEN, 1994). Muitos outros autores têm também demonstrado interesse no assunto: (CREED; MILES, 1996; DAS; TENG, 1998; 2001; GAMBETTA, 1988; HOSMER, 1995; HWANG; BURGERS, 1997; JONES; GEORGE, 1998; MCALLISTER, 1995; NOOTEBOOM, 1996; RING, 1996; SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

A confiança tem sido utilizada de forma integrada ou complementar a algumas abordagens de viés institucionalista. Pela sua própria natureza, **complexa e multifacetada**, e em função de ser utilizada por diversas abordagens teóricas, a conceituação de confiança presente na literatura traz consigo estas marcas. Lyons e Mehta (1997) consideram que mais importante para uma análise teórica de uma relação de troca é discernir as circunstâncias em que a confiança é um fenômeno efêmero e quando é crucial. Estes autores afirmam que os trabalhos sobre confiança não têm atentado para isto e seguem duas tendências básicas: a primeira, onde os autores providenciam uma longa lista de razões para justificar porque a confiança existe, e a segunda baseia-se na visão simplificada do que sustenta a confiança, e, implicitamente, excluem todos os outros mecanismos presentes nos relacionamentos.

Dentre os diversos trabalhos existentes sobre confiança, destacam-se alguns *frameworks*. Esta categoria de trabalhos procura sistematizar principalmente como a confiança tem sido tratada pelos pesquisadores, sendo que os aspectos mais explorados referem-se à conceituação, às dimensões, aos componentes e às categorias de confiança.

Das e Teng (2004) apresentam um *framework* conceitual sobre a visão baseada no risco da confiança. Um aspecto relevante deste trabalho é a apresentação de uma grande variedade de conceitos de confiança oriundos de diversas abordagens teóricas. Além dos conceitos, eles sistematizam os principais tipos, dimensões e componentes da confiança. A grande contribuição dos autores foi classificar os conceitos, tipos, dimensões e componentes em quatro categorias: antecedentes de confiança, confiança subjetiva (*goodwill trust, competence trust* (BARBER, 1983; GABARRO, 1978; MCALLISTER, 1995)), confiança

comportamental, e confiança relacionada com o risco, para depois combiná-los no sentido de sustentar a visão com base no risco da confiança, mas, além da sistematização, Das e Teng (2004) concluem que:

- confiança não é uma subclasse de risco; na realidade, eles são a imagem de espelho de um ao outro, enquanto avaliam a mesma situação de duas perspectivas distintamente diferentes de esperança e preocupação. Consideram que os dois são constructos teóricos diferentes. Isto tem implicações teóricas na aproximação com a ECT;
- a categoria de confiança subjetiva apresentada pelos autores engloba os tipos de confiança *goodwill* e *competence* de Barber, (1983), onde a percepção de risco inclui risco relacional e risco de performance (DAS; TENG, 1998). Decorrente desta classificação, a afirmação anterior de imagem de espelho é verdadeira quando a confiança do tipo *goodwill* está relacionada com risco relacional, e a confiança do tipo *competence* está relacionada com o risco de performance;
- confiança comportamental e confiança subjetiva são equivalentes, e a visão baseada no risco da confiança melhora a compreensão do valor normativo de confiança. Geralmente acredita-se que a confiança é valiosa porque permite que as pessoas possam dispensar contratos detalhados e o monitoramento das várias transações, resultando em baixo custo e eficiência mais alta;
- a visão da confiança com base no risco é particularmente pertinente para a prática administrativa porque a confiança empresarial é concebida principalmente em termos de risco e menos em termos de fé e afeto.

O *framework* de Das e Teng (2004) é muito útil na medida em que clareia a relação confiança e risco e permitirá, mais adiante, sustentar a importância da confiança na integração teórica com a ECT, argumento também defendido por Chiles e McMackin (1996).

Aliás, a idéia da relação estreita entre risco e confiança é defendida por diversos autores como Deutsch (1958), Gambetta (1988), Coleman (1990), Sabel (1993), Ring e Van De Ven (1994), Mayer; Davis e Schoorman (1995) e Das e Teng (2004). Nesta mesma linha de raciocínio, têm-se, também, os trabalhos de Shockley-Zalabak; Ellis; Winograd (2000), Adler (2001) e muitos outros.

Outro trabalho bastante citado na literatura sobre confiança é o de Mayer, Davis e Schoorman (1995). A primeira grande contribuição dos autores é no sentido de diferenciar confiança (*trust*) de cooperação, *confidence* e *predictability*. Embora a confiança possa frequentemente conduzir à cooperação, ela não é necessariamente condição para que ocorra a cooperação. O fator utilizado para tal diferenciação é o risco. A circunstância de cooperação não coloca necessariamente qualquer uma das partes em risco. Os autores citam como exemplo as situações de trabalhos interdependentes, onde o empregado é “obrigado” a cooperar para a realização da tarefa.

Para diferenciar confiança (*trust*) de *confidence*, mais uma vez a noção de risco é necessária. Para esta diferenciação, recorre-se a Luhmann (1979), pois este autor argumenta que a confiança (*trust*) difere de *confidence* pelo fato de a confiança (*trust*) requerer um compromisso prévio por parte de uma pessoa, reconhecendo e aceitando que o risco existe.

Na diferenciação de *predictability* e confiança (*trust*), o argumento central é que para ser significativa, confiança tem que ir além de previsibilidade. Nem todas as circunstâncias onde exista a previsibilidade são confiáveis, inclusive nas situações onde as pessoas são sempre não-confiáveis pode-se considerar como sendo situações previsíveis. Como nos outros conceitos, previsibilidade também não implica correr risco.

Outra grande contribuição de Mayer, Davis e Schoorman (1995) é que eles apresentam uma extensa lista de fatores antecedentes de confiança com base em muitos autores. Eles identificam três principais fatores que geram confiabilidade, integridade, benevolência e capacidade. Também defendem como sendo elemento fundamental do modelo de confiança o “*risk taking*”. Se não existe risco não existe vulnerabilidade; se não existe vulnerabilidade não existe a necessidade de confiar ou não.

Tschannen-Moran e Hoy (2000), numa perspectiva multidisciplinar, analisam a natureza, significado e mensuração da confiança. Algumas contribuições podem ser destacadas neste trabalho no sentido de delinear o conceito de confiança que será desenvolvido no fim desta seção. A primeira é a longa lista de autores com seus respectivos trabalhos e conceitos de confiança, similarmente ao que Das e Teng (2004) também fizeram. A classificação neste caso se dá em termos de facetas, bases e graus de confiança. É importante destacar que algumas das facetas apontadas pelos autores são consideradas como sinônimos de confiança, a exemplo de *confidence*, *predictability* e *reliability*. Além destas três, ainda são relacionadas a disposição à vulnerabilidade, benevolência, abertura, competência e honestidade.

A segunda contribuição é um sumário dividindo as mensurações de confiança em quatro categorias: medidas comportamentais, medidas de confiança generalizada, medidas de confiança em relações íntimas e medidas de confiança organizacionais.

A terceira contribuição é a apresentação de uma perspectiva dinâmica da confiança. Além da identificação de bases, facetas e graus de confiança, de fatores determinantes, os autores apresentam um processo de iniciação da confiança, manutenção e reparação da confiança. Poucos são os trabalhos que se preocupam com a **manutenção**, e menos ainda os que se preocupam com a **reparação** da confiança.

Outra categoria de trabalhos procura apresentar modelos de confiança. Tais modelos procuram identificar, principalmente, quais são os fatores que determinam a confiança, as relações com outros mecanismos, e a integração da confiança com outros constructos teóricos.

O trabalho de Sako e Helper (1998) é um dos mais citados nesta categoria. Analisando os fatores determinantes da confiança na relação de suprimento da indústria automotiva nos E.U.A e Japão, as autoras constataam que **os fatores que determinam a confiança são diferentes dos fatores que determinam o oportunismo**. Com base na literatura, é identificada uma série destes fatores tais como: duração de contratos, propriedade das organizações fornecedoras, aspectos relacionados à informação, incerteza, assistência técnica, tempo de troca de fornecedores, dentre outros. As principais conclusões são:

- o conceitualização de oportunismo e confiança é diferente para os japoneses e americanos;
- os japoneses têm uma grande capacidade de distinguir os diferentes tipos de confiança;
- estas duas últimas constatações dão base para a afirmação de que os fatores que determinam a confiança são diferentes dos fatores que determinam o oportunismo;
- as condições que criam e sustentam a confiança e restringem o oportunismo, encontradas na pesquisa são: compromisso de longo prazo, troca de informação, assistência técnica, reputação do cliente. Já o grau de verticalização não foi significativo no sentido de atenuar o oportunismo dos clientes;
- fornecedores japoneses são mais confiantes do que os fornecedores americanos;
- contratos escritos têm relações diferentes nos dois países. No Japão, estão relacionados com confiança mútua, nos EUA com oportunismo.

No Brasil, um ensaio importante foi desenvolvido por Balestro e Mesquita (2002), que apresentaram: as premissas em que a confiança passa a ter destaque entre as empresas, os principais tipos de confiança e as suas propriedades estruturais. Além disso, na perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV), procuraram evidenciar como a confiança pode se transformar numa fonte de vantagem competitiva.

Discutindo a questão da confiança nas relações interorganizacionais, os autores apontam para a importância da confiança afirmando que em níveis mais elevados de cooperação, ela pode, segundo Sydow (1998), contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação das atividades econômicas, promover a troca de informações e a aprendizagem interorganizacional, e contribuir também para a redução dos custos de transação. Balestro e Mesquita (2002) afirmam que Sydow (1998) desconsidera a contribuição da confiança para a sustentação do tecido social para uma determinada região, no sentido de reforçar os laços de solidariedade sociais e econômicos.

Balestro e Mesquita (2002) identificam os tipos de confiança: calculativa, baseada no processo e baseada nas instituições. Eles afirmam que para as relações interorganizacionais, estas duas últimas são fundamentais. Eles apresentam, também, as propriedades estruturais da confiança, com base em Sydow (1998), percebendo que são similares aos fatores determinantes, e consideram que as propriedades estruturais são aquelas que contribuem para o desenvolvimento da confiança, e seriam: frequência e abertura da comunicação interorganizacional, multiplexidade das relações, não-finitude da relação; relação equilibrada entre autonomia e dependência, número e homogeneidade das organizações que fazem parte da relação interorganizacional, estrutura do campo interorganizacional.

Numa perspectiva de integração teórica Balestro e Mesquita (2002, p.11) apresentam a confiança na perspectiva da Teoria dos Recursos Internos (RBV) com base em Barney e Hansen (1994). Como considerações finais apontam uma importante questão para a utilização da confiança:

[...] é importante realçar que o tema da confiança além de possuir implicações bastante relevantes para estudos sobre a cooperação e arranjos interorganizacionais, necessita ser examinado com maior profundidade sob várias facetas. Isto porque a confiança não é apenas plural nas suas definições, mas nos diferentes contextos da sua existência e construção.

Esses autores afirmam, também, que poucos foram os trabalhos empíricos encontrados sobre confiança.

Apesar de uma diversidade de conceitos, a idéia central gira em torno do que Dyer e Chu (2000) consideram como definições gerais de confiança (*trust*): *Confidence* e *predictability* na expectativa de uma parte sobre o comportamento da outra, *confidence* na boa vontade da outra parte e *confidence* de uma parte que, nos relacionamentos de troca a outra parte, não explorará suas vulnerabilidades (DORE, 1983; SAKO, 1991; RING; VAN DE VEN, 1992; SABEL, 1993; BARNEY; HANSEN, 1994).

A ECT, na perspectiva de Olivier E. Williamson, ainda não vislumbrou aproximações com outras abordagens, apesar de que outros autores já propuseram isto. Iniciativas de integração teórica por parte de outros autores têm admitido a confiança nas suas análises.

Analisando as contribuições dos diversos autores que foram citados anteriormente, em termos de conceituação e classificação de confiança, pode-se resumir que:

- existem diferentes fatores determinantes da confiança;
- existem diferentes componentes da confiança;
- existem diferentes dimensões da confiança;
- existem diferentes tipos de confiança.

Especificamente, em termos de contribuição para a constituição de um *framework* integrado com a ECT e Teoria Organizacional, serão explorados os fatores determinantes, os tipos e níveis de confiança. Os níveis de confiança serão consequência da averiguação dos fatores e tipos. A figura 11 sintetiza os principais aspectos a serem observados. A identificação dos fatores determinantes, dos tipos de confiança, e as considerações da confiança como mecanismo de coordenação de formas híbridas, bem como a relação da confiança com as dimensões de análise da ECT, estão contemplados em seções individualizadas a seguir.

2.3.2 Fatores determinantes da confiança

Muitos trabalhos sobre confiança estão interessados em identificar os fatores determinantes da confiança como forma de “medi-la”. Uma vez estabelecida a relação entre

as partes, procura-se verificar a intensidade de determinados parâmetros (fatores) e conseqüentemente, estabelecer em uma determinada relação quais os níveis de confiança existentes.

Vários são os estudos que contribuem para responder a esta questão. Esses estudos contemplam a medida de confiança de caráter geral ou específico a um tipo de relacionamento. Pelos trabalhos que serão citados em seguida pode-se identificar os níveis de medida de confiança. É possível perceber nitidamente duas perspectivas (dimensões) de análise em termos de níveis de confiança. A primeira refere-se à confiança enquanto uma perspectiva psicológica, ou seja, se o indivíduo confia ou não nas pessoas de maneira geral ou em alguma(s) instituição(ões) ou organização(ões). A segunda refere-se a uma perspectiva de confiar em alguém em um determinado evento, em um relacionamento de dependência ou interdependência, em uma transação, conforme discutido anteriormente.

Analisando *joint ventures*, Curral e Inkpen (2002) estudaram como a confiança pode ser conceituada e medida, em nível de pessoas, grupos e organizações (firmas). É importante notar que a preocupação destes autores é conceituar confiança com o objetivo de estabelecer uma relação adequada entre os níveis de teoria e os níveis de medida de confiança. Para isto foram analisados alguns casos onde se observou o nível teórico de análise da confiança: generalizações teóricas (pessoa, grupo ou firma), o nível de medida da confiança (pessoa, grupo ou firma), alinhamento ou não entre o nível teórico e o nível de medida da confiança, operacionalização da medida e resultados de confiança encontrados.

O trabalho de Curral e Inkpen (2002) representa uma grande contribuição de caráter teórico e metodológico, na medida em que discute confiança nos três níveis citados anteriormente e o por que do engajamento desses níveis em ações em que a confiança é requerida ou está presente. É interessante observar que os autores indicam dimensões de ações de confiança como: troca de informação e abertura de comunicação, coordenação de tarefas, acordos informais e vigilância, e monitoramento, chegando à conclusão onde eles asseguram que a **complexidade da confiança** deve ser capturada por intermédio da avaliação dos diversos níveis de análise e que esta medida destes diversos níveis, pode clarear nas *joint ventures*, o papel da confiança em determinadas circunstâncias como paciência, oportunismo, conflito, e desempenho financeiro. Este mesmo tipo de análise pode ser utilizado em outros tipos de relacionamentos entre organizações. A figura 10 ilustra as possíveis combinações de confiança.

		<i>Trustee (Parte II)</i>		
		Pessoa	Grupo	Firma
<i>Trustor (Parte I)</i>	Pessoa	Modelo P → P (Interperssoal)	Modelo P → G (Pessoa – Grupo)	Modelo P → F (Pessoa – Firma)
	Grupo	Modelo G → P (Grupo – Pessoa)	Modelo G → G (Grupo – Grupo)	Modelo G → F (Grupo – Firma)
	Firma	Modelo F → P (Firma – Pessoa)	Modelo F → G (Firma – Grupo)	Modelo F → F (Firma – Firma)

Figura 10 - Níveis de análise da confiança e possíveis combinações
 Fonte: Adaptado de Curral e Inkpen (2002).

Como o trabalho de Curral e Inkpen (2002) analisa relações entre firmas, deixam de lado a confiança no nível individual, sentido psicológico, ou seja, se um indivíduo em termos genéricos, confia ou não.

Beugelsdijk (2006) aborda a medida da confiança numa perspectiva geral e procura relacioná-la com diferenças de desempenho econômico. A referência maior deste autor são os trabalhos ancorados na abordagem do capital social, desenvolvidos por Putnam et al.(1993), Fukuyama (1995), Inglehart (1997), Knack e Keefer (1997), Zak and Knack (2001), François (2002), Uslaner (2002), dentre outros. Putnam et al. (1993) utilizam a noção de capital social para explicar as diferenças de desempenho econômico entre o sul e o norte da Itália. Neste trabalho, os autores procuram relacionar confiança interpessoal, normas cívicas de cooperação e desempenho econômico, identificar os determinantes de confiança e normas cívicas de cooperação, assim como níveis de atividades associativas e instituições formais, apresentar as hipóteses contraditórias entre as suas convicções e as de Olson (1982), com vistas ao relacionamento entre atividades associativas e crescimento econômico.

Trabalhos posteriores ao de Putnam, tais como os de Inglehart (1997), Knack e Keefer (1997), Zak and Knack (2001), procuraram investigar se capital social é um *payoff* econômico. Esses autores estudaram 29 países (KNACK; KEEFER,1997) e depois 41 países (ZAK; KNACK, 2001, p306), perguntando: “Em geral, você acha que a maioria das pessoas é confiável?”, extraída do World Values Survey (WVS), onde a resposta é uma escolha binomial entre “maioria das pessoas é confiável” e “se deve ser precavido com elas”. Neste caso, a confiança é o resultado percentual de pessoas que responderam que “maioria das pessoas é confiável”, em cada país.

No Brasil, foram realizadas duas pesquisas, a primeira em 1991 e a segunda em 1997. Os resultados à questão mencionada anteriormente foram muito baixos. Em 1991, o Brasil ocupou o último lugar dentre os 43 países pesquisados, onde apenas 6,7% das pessoas responderam que a maioria das pessoas é confiável. Porém, os dados de 1997 são ainda piores do que os de 1991, onde o resultado foi de apenas 2,8% para a mesma questão.

Entretanto outros resultados dos trabalhos de Knack e Keefer (1997) e de Zak e Knack (2001) apontam para uma relação estatística significativa entre confiança e crescimento econômico. Knack e Keefer (1997) verificaram que um aumento de 10% na confiança proporciona um aumento entre 25-20% no crescimento econômico. Estes resultados foram ratificados por Zak e Knack (2001), para quem a confiança tem um impacto positivo e significativo no crescimento econômico. Com base nestes trabalhos, Beugelsdijk (2006) conclui que confiança existe, reduz os custos de transação e promove o crescimento.

No Brasil, Boehe e Balestro (2006), com base no trabalho de Williamson (1996), mencionam que a credibilidade dos profissionais dentre físicos, advogados e professores, a cultura corporativa também pode contribuir para um aumento da crença na segurança das relações comerciais. Ainda, segundo os mesmos autores, existe a importância das redes sociais na construção da segurança, já que as mesmas podem criar mecanismos de sanções críveis para os atores econômicos inidôneos.

Boehe e Balestro (2006), percebendo a insuficiência de trabalhos relacionados ao tema confiança, desenvolveram um estudo a partir da elaboração de índices de oportunismo e confiança institucional em diferentes países. Tais índices foram extraídos também da base de dados “*World Values Survey*” (1995), sistematizada pela Universidade de Michigan, que a cada cinco anos, aplica uma *survey* em quase cem países. Essa base de dados foi escolhida por se tratar da mais abrangente *survey* em nível internacional sobre valores sócio-culturais e políticos.

O estudo concentrou-se em mostrar que diferentes países possuem diferentes níveis de confiança institucional e oportunismo, para tanto, pressupondo-se que países que apresentam alta confiança no ambiente institucional mostram baixo oportunismo e vice-versa. Os autores estabeleceram que a confiança institucional é considerada alta para valores menores que 5,5, média quando for aproximadamente 5,5, e baixa, quando maior que 5,5. Já com referência ao oportunismo, foi considerado alto para valores maiores que 2,13, médio quando for aproximadamente 2,13, e baixo quando menor que 2,13. O Brasil, neste estudo, apresentou confiança institucional média (5,5) e oportunismo alto (3,0), aproximadamente.

Dos vinte e sete países estudados, seis divergiram do padrão e não apresentaram coerência com a proposição do estudo. Dessa forma, estabelecida a falta de correlação em nível individual, é defendido pelos autores que as duas dimensões “confiança institucional” e “oportunismo” são independentes, justificando-se, assim, o posterior agrupamento dos vinte e sete países em função dessas dimensões.

No entanto, trabalhos oriundos da WVS são criticados por alguns autores, a exemplo de Beugelsdijk (2006), que considera que estes trabalhos apresentam problemas teóricos e empíricos. A maioria das críticas refere-se à falta de um *framework* bem desenvolvido e alguns problemas metodológicos tais como a endogenia dos trabalhos da abordagem do capital social (MANSKI, 2000).

Criticas aos trabalhos ancorados na base de dados da WVS também são feitas por Seligson e Rennó (2000). O primeiro questionamento diz respeito à frágil operacionalização da variável confiança interpessoal. A medida de confiança individual indicada pelos trabalhos da WVS utiliza uma variável dicotômica, já mencionada. Contudo, este indicador tem sido inconsistente nos estudos realizados na América Latina. Seligson e Rennó (2000, p.788) afirmam que “[...] outros estudos usando a mesma medida chegam a conclusões desencontradas”, e afirmam, ainda, que os estudos da área de ciência política ignoram outra dimensão da confiança:

Confiança generalizada pode ser diferenciada em avaliações de como as pessoas em geral são dignas de confiança, e essa é a forma como o conceito é geralmente medido, mas também em autojulgamentos acerca da magnitude de confiança que o entrevistado tem das outras pessoas. Ou seja, na forma tradicionalmente utilizada, pergunta-se indiretamente sobre quão confiáveis as pessoas são em geral, mas ignora-se o importante fato de o indivíduo admitir quanto ele tende a confiar em outras pessoas. A primeira dimensão, costumeiramente mensurada, reflete uma visão sobre confiança interpessoal externa e é limitada a avaliações do ambiente externo onde o indivíduo está inserido. A segunda dimensão, explorada neste estudo, refere-se a sentimentos internamente construídos acerca da confiabilidade transmitida por outras pessoas. Essa nova dimensão enfatiza a intensidade com que indivíduos admitem que vêem outras pessoas como confiáveis.

Apesar de citar que a segunda dimensão já foi utilizada por outros autores em ciência política, a exemplo de Stolle (1998) e MacDonald Jr. *et al.* (1972), em outras abordagens teóricas ela é amplamente utilizada, conforme já foi demonstrado em outras seções deste trabalho. Aliás, enquanto na visão destes autores a segunda dimensão é pouco utilizada, com os trabalhos de outras abordagens sente-se a falta da primeira dimensão. Os resultados empíricos de Seligson e Rennó (2000, p.798) mencionam que:

Os indicadores de confiança interpessoal contidos no questionário aplicado em El Salvador, em 1999, foram testados para verificar como eles se adequavam a distintas dimensões. A expectativa inicial de que duas dimensões, uma interna e outra externa, desse conceito são empiricamente apropriadas foi confirmada. As três formas tradicionais de se mensurar esse conceito configuram uma dimensão, já os cinco novos indicadores conformam uma outra. Tal distinção permite o teste de vários indicadores de confiança interpessoal. Os resultados contraditórios e conflitivos de estudos anteriores podem decorrer do fato de que essa bidimensionalidade do conceito de confiança interpessoal não é considerada por estudos prévios. Ao ignorar a dimensão interna da confiança interpessoal, estudos anteriores podem estar subavaliando o impacto da confiança mútua nas preferências individuais de engajamento em movimentos cívicos e de apoio ao regime democrático.

Pode-se relacionar claramente a questão da dependência e interdependência com esta segunda dimensão. Esta polêmica ilustra claramente a necessidade de **estudos multidisciplinares** para se obter resultados mais adequados a cerca da percepção e mensuração da confiança.

Numa aplicação mais direta, alguns trabalhos procuram especificamente a identificação de fatores que determinam a confiança. Luo (2002) realizou o estudo de 255 alianças estratégicas na China, analisando a construção da confiança em colaborações transculturais em uma perspectiva contingencial. O trabalho sugere que a relação entre desempenho e confiança pode ser moderada pelas seguintes contingências gerais: idade da aliança, distância cultural entre as partes, incerteza de mercado, recursos interdependentes, comensuração de risco e compromisso recíproco. Cada uma destas contingências moderadoras foi operacionalizada por meio de questões específicas com a utilização de Escala Likert (confiança, distância cultural, recursos interdependentes, comensuração de risco e compromisso recíproco). A idade da aliança foi medida em anos e o desempenho da aliança foi medido por meio de duas medidas, retorno sobre o investimento e venda por ativos. Os resultados encontrados demonstram que existe uma relação positiva entre confiança e desempenho nas alianças e também, uma correlação positiva entre eles.

Sako e Helper (1998), que estudaram a relação de suprimentos na indústria automotiva japonesa e americana, escolheram como fatores determinantes a propriedade da unidade de negócio em %, duração do contrato, tempo de venda de produto para a linha de produto, continuidade de fornecimento, tipo de informação repassada entre as partes, assistência técnica, número de empregos, tempo de substituição de fornecedores, investimento no treinamento na substituição de fornecedores, incerteza, complexidade técnica, dentre outros.

Dyer e Chu (2000), ao pesquisar os fatores determinantes da confiança nas relações entre fornecedores e montadoras de automóveis nos E.U.A, Japão e Coreia, escolheram tempo de relacionamento, intensidade no relacionamento, seleção de fornecedores, assistência técnica, incentivos econômicos ou confiança baseada na dependência financeira (*financial hostage*).

Após esta revisão da literatura, percebe-se muita semelhança entre a forma de se identificar as dimensões de análise da ECT e os fatores determinantes da confiança, mas também percebe-se que a confiança pode contribuir para explicar melhor as transações.

2.3.3 Os tipos de confiança

A literatura aponta para uma diversidade de alternativas para a classificação da confiança. Das e Teng (2004) identificam muitas classificações, baseadas em tipos, componentes e dimensões. Algumas destas são mais citadas, outras menos. Outra constatação é que tais classificações são oriundas de abordagens teóricas diferentes, às vezes até divergentes.

Uma classificação bastante citada é a de Barney e Hansen (1994). Estes autores, dentro da perspectiva da Teoria dos Recursos Internos – Resource-Based View (RBV) - consideram que a confiança pode ser um recurso que propicia vantagem competitiva. Neste sentido, eles classificam a confiança como fraca, semiforte e forte. A confiança do tipo fraca estaria presente e relacionada com a produção de bens de baixo custo e com pouca ou nenhuma especificidade de ativos. A confiança do tipo semiforte estaria presente em circunstâncias onde se utilizariam mecanismos de governança intermediários, um imbricamento nas relações sociais maior e mecanismos sociais de governança menos custosos em detrimento dos mecanismos econômicos de governança, mais custosos. Já a confiança forte estaria presente em situações onde existe uma cultura organizacional compartilhada, socialmente complexa e difícil de ser imitada, e maior sinergia e troca de conhecimento tácito e explícito.

Outra classificação muito utilizada é a indicada por Lane (1998), Child e Faulkner (1998) e Child (1999), que apontam três perspectivas sobre as bases da confiança: a confiança calculista ou calculativa, a confiança cognitiva e a confiança normativa.

A confiança calculativa, segundo Lane (1998, p. 4), “envolve expectativa sobre o outro, baseado no custo benefício de certos cursos de ação do confiador ou do confiante.” Esta perspectiva de confiança baseia-se na visão do homem como ator racional, sendo racionalidade no sentido utilitarista e maximizadora. Este tipo de confiança, segundo Lewicki e Bunker (1996), baseia-se na garantia de que as partes agirão conforme o combinado, pois a punição por violar é maior que os possíveis ganhos; ou o contrário, a recompensa por preservar é maior que a perda por quebrá-la. É importante assinalar que este tipo de confiança depende enormemente da disponibilidade de informações. Na prática, a presença da racionalidade limitada interfere significativamente nesta disponibilidade. Outra característica importante da confiança calculativa é o fato de ela se aplicar particularmente às relações que são novas, baseando-se, então, na proteção institucionalizada ou na reputação do parceiro.

A confiança do tipo cognitiva, denominada por Lewicki e Bunker (1996) de confiança baseada no conhecimento (*knowledge-based trust*), é baseada na previsibilidade do outro, sustentando-se pela informação em lugar do impedimento dela. Aqui a confiança é fundamentada na confiança e no conforto de que o parceiro é bem compreendido e é conhecido a ponto de compartilhar importantes suposições. Só é possível uma das partes compartilhar o pensamento do outro por meio de um maior conhecimento do mesmo (LANE, 1998; CHILD; FAULKNER, 1998; CHILD, 1999).

O terceiro tipo de confiança é chamado normativo, que depende do compartilhamento de valores comuns entre as pessoas, inclusive de um conceito comum de obrigação moral (CHILD, 1999). De acordo com Lane (1998), valores comuns e normas de obrigação podem se desenvolver se a relação existe há muito tempo. Segundo Lewicki e Bunker (1996), esta confiança existe porque as partes, além de entenderem o desejo uma da outra, ainda apreciam estes desejos. Existe uma grande possibilidade da amizade se desenvolver ao longo do tempo, habilitando, então, uma pessoa a sentir e pensar como o outro.

Além destas duas principais classificações, uma outra classificação merece destaque, a de Mcallister (1995), citada por Das e Teng (2004) e por Child (1999). Ele classifica a confiança como baseada na cognição e confiança baseada no afeto. Este autor considera que competência, responsabilidade, *reliability* e *dependability* são fontes importantes da confiança baseada na cognição. Já a confiança baseada no afeto é ancorada nos laços emocionais existentes entre as pessoas.

Nesta tese, utilizar-se-á a classificação de vários autores, figura 11, a exemplo de Lane (1998), Child (1998; 1999), Nassimbeni (1998), Sheppard e Sherman (1998).

Fatores Determinantes da Confiança

- Tempo de duração do contrato;
- Tipo de informação repassada;
- Assistência Técnica;
- Tempo de substituição de fornecedores;
- Recursos interdependentes
- Idade da aliança.

- Sako e Helper (1998);
- Dyer e Chu (2000).
- Curral e Inkpen (2002);
- Luo (2002).



Tipos de Confiança

- Confiança Calculativa;
- Confiança baseada no conhecimento (*knowledge-based trust*);
- Confiança Normativa;
- Confiabilidade (*Reliability*);
- Competência (*Competence*);
- Previsibilidade (*Predictability*);
- Intuição (*Intuition*);
- Baseada no Impedimento (*Deterrence based*);
- Internalização (*Internalization*);
- Boa Vontade (*Goodwil*).

- Lewicki e Bunker (1996);
- Nassimbeni (1998);
- Sheppard e Sherman (1998)
- Lane (1998);
- Child e Faulkner (1998);
- Child (1999);
- Das e Teng (2004);
- Lejeune e Yakova (2005).

- Confiança geral

- Putnam et al.(1993);
- Fukuyama (1995);
- Inglehart (1997);
- Knack e Keefer (1997);
- Seligson e Rennó (2000);
- Zak and Knack (2001);
- Beugelsdijk (2006);
- Boehe e Balestro (2006).

Níveis de Confiança
Baixo ; Médio ; Alto

Figura 11 - Processo de Identificação dos fatores determinantes, dos tipos, e níveis de Confiança

Fonte: o autor.

2.3.4 Confiança e as dimensões de análise da ECT

Uma questão central a ser analisada refere-se ao poder de ampliação de análise da ECT. Algumas críticas, apresentadas anteriormente, referem-se ao tratamento que a ECT dá a alguns dos seus pressupostos. O mais polêmico parece ser o oportunismo. Neste caso, é fundamental verificar a relação da confiança com os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), as variáveis básicas das transações (frequência, especificidade dos ativos e risco-incerteza), as leis contratuais (contrato clássico, neoclássico e relacional) e com o ambiente institucional. É primordial verificar se a confiança influencia na definição das estruturas de governança, se ela é um mecanismo em si, ou se ela pode ser associada aos pressupostos da ECT. A literatura contempla de forma isolada e/ou conjunta a relação mencionada anteriormente.

Na literatura, encontram-se considerações divergentes a respeito do papel da confiança nas transações econômicas e nos custos de transação. Williamson (1994, p. 114) considera que a confiança é irrelevante para a transação, argumentando que:

[...] Como os agentes oportunistas não vão prometer abertamente de se comportarem responsabilmente, uma troca eficiente só será realizada se as dependências forem apoiadas por compromissos confiáveis. Onde na confiança está implicado que as partes na troca estão previdentes e refletem os perigos pertinentes em termos de troca? Eu defendo que confiança é irrelevante para uma troca comercial e que referência à confiança nessa conexão gera confusão.

Esta posição de Williamson lhe valeu e vale até hoje severas críticas. Não são poucos os pesquisadores que divergem de sua posição, defendendo a utilização da confiança na análise das transações, bem como na análise dos custos das transações (COLEMAN, 1990; BARNEY; HANSEN, 1994; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; FUKUYAMA, 1995; CHILES; MCMACKIN, 1996; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). Em seguida, serão apresentadas algumas considerações a respeito do relacionamento da confiança com a ECT.

Alguns trabalhos têm utilizado a perspectiva sociológica e da ECT para discutir a confiança e a especificidade dos ativos como elementos definidores de formas organizacionais. Carney (1998) argumenta que *networks*, uma forma híbrida, e hierarquias podem coexistir, e que nem uma, nem outra é superior. Na ausência de confiança, segundo a perspectiva sociológica, e na presença de oportunismo, na perspectiva da ECT, as empresas optam por ativos genéricos e não-específicos.

De acordo com Williamson (1991b, p. 281), ativo específico é “o grau para o qual um recurso pode ser transferido a usos alternativos e por usuários alternativos sem sacrificar seu valor produtivo”. Assim, uma questão a ser respondida é: como a confiança contribui para a definição das formas organizacionais, ou seja, as estruturas de governança? Na medida em que as organizações optam por ativos genéricos ou específicos, é evidente que determinadas variáveis interferem nesta definição. Além das variáveis e pressupostos defendidos pela ECT, outras variáveis, mecanismos são citados como definidores do grau de especificidade dos ativos e conseqüentemente das formas organizacionais. A confiança é uma delas, na perspectiva da Visão Baseada em Recursos, Barney e Hansen (1994) defendem a confiança como um recurso estratégico. Chiles e McMackin (1996) explicam que se existe confiança, a racionalidade limitada e a incerteza diminuem. Assim, o investimento em ativos específicos pode ser postergado.

A relação entre os constructos, confiança e risco, segundo Das e Teng (2004) ainda permanece vaga. Talvez seja por isso que a abordagem da confiança com base no risco tenha ganhado muitos adeptos (GAMBETTA, 1988; RING; VAN DE VEN, 1994; MAYER et al., 1995; DAS; TENG, 2004). Alguns pesquisadores acreditam que somente em situações de risco existe a necessidade de confiança (COLEMAN, 1990; DEUTSCH, 1958). Sabel (1993) considera que confiar em alguém é correr risco com o fiduciário.

Na visão da ECT, o risco, segundo Williamson (1985), se associa positivamente com os dois pressupostos conductistas ou comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo, mas assume-se o risco como neutro. Chiles e McMackin (1996), explorando as implicações de assumir o risco como neutro, defendem a integração do risco (propensão ao risco e aversão ao risco) e confiança à ECT. Consideram que isto é facilmente demonstrável e viável, e que as estruturas de governança resultantes, com a introdução de confiança e aversão e propensão ao risco, seriam diferentes daquelas que consideram o risco como neutro. Das e Teng (2004) afirmam que confiança e risco são constructos diferentes; neste caso, confiança não é um mero subconjunto de risco. Com relação à incerteza, concorda-se com Baird e Thomas (1985), que argumentam que enquanto a incerteza se refere amplamente a uma condição de resultados inseguros, risco é uma condição na qual as conseqüências de uma decisão e as probabilidades associadas com as conseqüências são entidades conhecidas. Neste sentido, a incerteza pode ser considerada como parte do constructo do risco.

Segundo Sako e Helper (1998), oportunismo e confiança não são meros opostos. Falta de oportunismo não é condição suficiente para boa vontade (*goodwill*). Os autores admitem e confirmam que os fatores determinantes do oportunismo são diferentes dos fatores que determinam a confiança. Algumas condições podem prevenir o oportunismo, mas não necessariamente criam confiança, enquanto outros fatores desenvolvem confiança, mas não constituem salvaguardas contra o oportunismo. Considerando-se as críticas feitas à ECT, apresentadas anteriormente, verifica-se que uma das mais contundentes é a natureza humana calcada exclusivamente no oportunismo. Existe, então, em função disto, um espaço para justificar o uso da confiança como no mínimo uma variável a mais para explicar o comportamento humano e, conseqüentemente, explicar mais adequadamente as estruturas de governança resultantes.

Superficialmente, pode-se imaginar que confiança e contratos, são simplesmente substitutos ou complementares. Woolthuis e Hillebrand (2005) argumentam que outras perguntas devem ser feitas quando se estuda a relação entre confiança e contratos. A primeira pergunta refere-se ao relacionamento causal entre eles, ou seja, contrato precede confiança? Ou o contrário? A segunda pergunta é: como e por que confiança e contratos podem ser substitutos e complementares um do outro? E, por último, como as várias combinações de confiança e contrato afetam o desenvolvimento de relacionamentos e os resultados? Alguns autores a exemplo de Woolthuis e Hillebrand (2005) entendem os contratos como controles formais. O que não existe é uma concordância de como a confiança se relaciona com os aspectos formais, seja do ponto de vista conceitual ou empírico. Autores, como Luhman (1979) e Zucker (1986), entendem a confiança como decorrente dos aspectos legais da regulação, ou seja, as leis são pré-condição para a confiança.

Na caracterização da relação entre confiança e contrato, é fundamental identificar o tipo de troca que esta sendo praticada. De um lado, tem-se as chamadas trocas relacionais que exigem um alto nível de confiança para que aconteçam (LYONS; MEHTA, 1997). Neste caso, alto grau de confiança e trocas relacionais são freqüentemente tratadas como sinônimos. Granoveter (1985) e Ring e Van de Vem (1992) consideram que estes dois fenômenos juntos são produzidos socialmente por *embedded* e relacionamentos baseados na boa vontade.

Enfim, fica evidenciado, que a confiança pode ser integrada à ECT, ampliando seu poder de análise. O que nem sempre está claro é a operacionalização desta integração, visto que a maioria dos trabalhos relaciona apenas a confiança com uma ou algumas dimensões da ECT.

2.3.5 Confiança no Agronegócio

Alguns trabalhos no Agronegócio têm contemplado a confiança de forma pontual e restrita a uma ou outra abordagem. Até hoje, os trabalhos na área do Agronegócio têm uma forte influência da ECT. Citando somente alguns exemplos mais recentes, parte-se de Zylbersztajn (2005) onde já se percebe uma perspectiva mais ampla no tratamento das formas organizacionais. O autor apresenta uma importante trajetória da evolução da coordenação agroindustrial, além de uma revisão de trabalhos mais recentes sobre algumas abordagens: contratos, abordagem dos sistemas industriais, abordagem dos custos de transação e instituições, Subsistemas Estritamente Coordenados (SSEC), formas híbridas, arranjos institucionais na forma de rede, arranjos cooperativos. Nesta revisão pode-se perceber algumas questões importantes quando se trata da coordenação, mecanismos de coordenação, confiança e formas organizacionais.

Como destaques mais recentes, ele apresenta as contribuições de Menard (2004), Lazzarini, Chaddad e Cook (2001). Com relação ao primeiro autor, Zylbersztajn (2005, p. 410) indica que: “[...] Menard desdobra a fronteira de eficiência dos contratos, buscando destacar o papel das relações de confiança, redes relacionais, liderança e governança formalizada”. Com relação aos outros autores, ele salienta a contribuição dos mesmos no sentido de que o conceito proposto por eles representa um avanço nos estudos de redes. No entanto, é necessário observar que os argumentos de Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) já eram defendidos por Thompson (1967) e referendados por Borys e Jemison (1989), Gulati e Singh (1998), quando se trata de estender a utilização de mecanismos próprios da organização para relações interorganizacionais. Raciocínio similar foi utilizado por Nassimbeni (1998), que partiu dos conceitos de Thompson (1967) e Mintzberg (1995) para relacionar formas organizacionais (*Main-contractor and Subcontracting Units, Production Spinnerets, Agreements, Joint-Ventures, Regional Industrial Systems*) com tipos de interdependência (de fluxo, escala, e processo), com o principal mecanismo de coordenação (supervisão direta, padronização de entradas e saídas, de habilidades e de processo), respectivamente.

Leme e Zylbersztajn (2006), analisando os determinantes da escolha de arranjos institucionais na comercialização de fertilizantes para soja, por exemplo, identificaram que a aversão ao risco e à confiança motivam o uso do arranjo troca, mencionam a perspectiva

calculativa e econômica da confiança de Williamson (1996), e optaram por utilizar a confiança numa perspectiva inter-organizacional de Noteboom et al. (1997) e Claro (2003).

Barra, Oliveira e Machado (2006), analisando a função de suporte das Associações de Interesse Público (AIP's) em canais de distribuição de produtos diferenciados sob o referencial da Economia dos Custos de Transação, das redes e do capital social, enfocando a cooperação em sistemas agroindustriais, afirmam que AIP's pode funcionar com agentes de confiança.

Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006), em ensaio teórico sobre a formação de valor em parcerias de negócios, propõem que o processo de formação de valor relacional é desencadeado quando se avança de uma simples relação comercial para um relacionamento duradouro de longo prazo entre organizações, e identificaram que é necessário a presença de pelo menos seis elementos básicos: cooperação, confiança, compensação, comunicação, compartilhamento e comprometimento.

Lourenzani, Silva e Azevedo (2006), analisando o papel da confiança na construção de ações coletivas em redes de suprimentos de alimentos, identificaram que a confiança é apontada como fator indispensável para a cooperação nos relacionamentos interorganizacionais e condição para o estabelecimento do compromisso entre os agentes.

Alguns trabalhos citados anteriormente ilustram uma tendência que se pode utilizar a confiança nos estudos do Agronegócio. Portanto, é importante uma revisão dos trabalhos sobre confiança, em outras áreas do conhecimento que possam contribuir para essa discussão teórica.

2.4 ONDE OCORREM AS RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIAS, INTERDEPENDÊNCIAS E AS MANIFESTAÇÕES DE CONFIANÇA?

Sempre que se discute o conceito de Agronegócio, é inevitável observar as origens e, inclusive, contrastar os dois conceitos originais principais, o *Commodity System Approach* (CSA) de Harvard e o conceito de *Filière* de origem francesa. Estes conceitos foram e ainda são amplamente utilizados no Brasil. Uma das operacionalizações destes conceitos é defendida por Zylbersztajn (1995; 2000), que sintetiza o conceito de Sistema Agroalimentar

(SAG). Na figura 12, pode-se identificar as dimensões de um SAG, sendo que este pode estar focalizado em um produto e em uma dimensão geográfica. Segundo o autor o SAG é visto como um conjunto de relações contratuais entre os agentes. Os conceitos de Agronegócio e SAG aplicam-se a cadeias produtivas em geral. Ao adotar a dimensão de sistema e não cadeia, o autor ressalta a importância dos ambientes, institucional e organizacional, que dão suporte ao funcionamento das cadeias. Os agentes que compõem um SAG estão evidenciados na figura 4.

Conforme já foi apresentado, a unidade de análise da ECT é a transação. O pioneiro na identificação da transação como unidade análise foi Commons (1934). Em seguida, Coase (1937), argumentando que a organização econômica deve ser vista em termos institucionais comparados, e que a firma e o mercado são modos alternativos de organização das transações, antecedendo Williamson que deu contornos mais precisos à ECT e sua unidade de análise.

O conceito de unidade de análise de Oliver E. Williamson será utilizado nesta pesquisa. Neste caso, não será analisada uma única transação, como é convencional, será aplicada levando em consideração as principais transações do SAG, pois de acordo com Zylbersztajn (1995, p.174), “quando aplicada ao agribusiness, a tradicional análise com base na ECT continua enfocando a transação como unidade analítica, entretanto deve considerar um sistema de transações tecnicamente conectadas que correspondem à cadeia de adição de valor do sistema agroalimentar, desde a indústria de insumos até a distribuição de alimentos”.

No entanto, outras configurações são utilizadas quando se discute diagnósticos de formas organizacionais; *Network Analysis*, *Supply Chain Analysis*, *Netchain Analysis* (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001), *Production Spinnerets, Main Contractor and Subcontracting Units, Joint-Ventures, Regional Industrial Systems* (NASSIMBENI, 1998). Algumas destas configurações ainda possuem subdivisões, a exemplo de *Supply Chain (communicative, coordinated, colaborative e co-opetitive)* (LEJEUNE; YAKOVA, 2005). Enfim, as tipologias são múltiplas e variadas.

O conceito de SAG será utilizado neste trabalho pela sua amplitude de generalização.

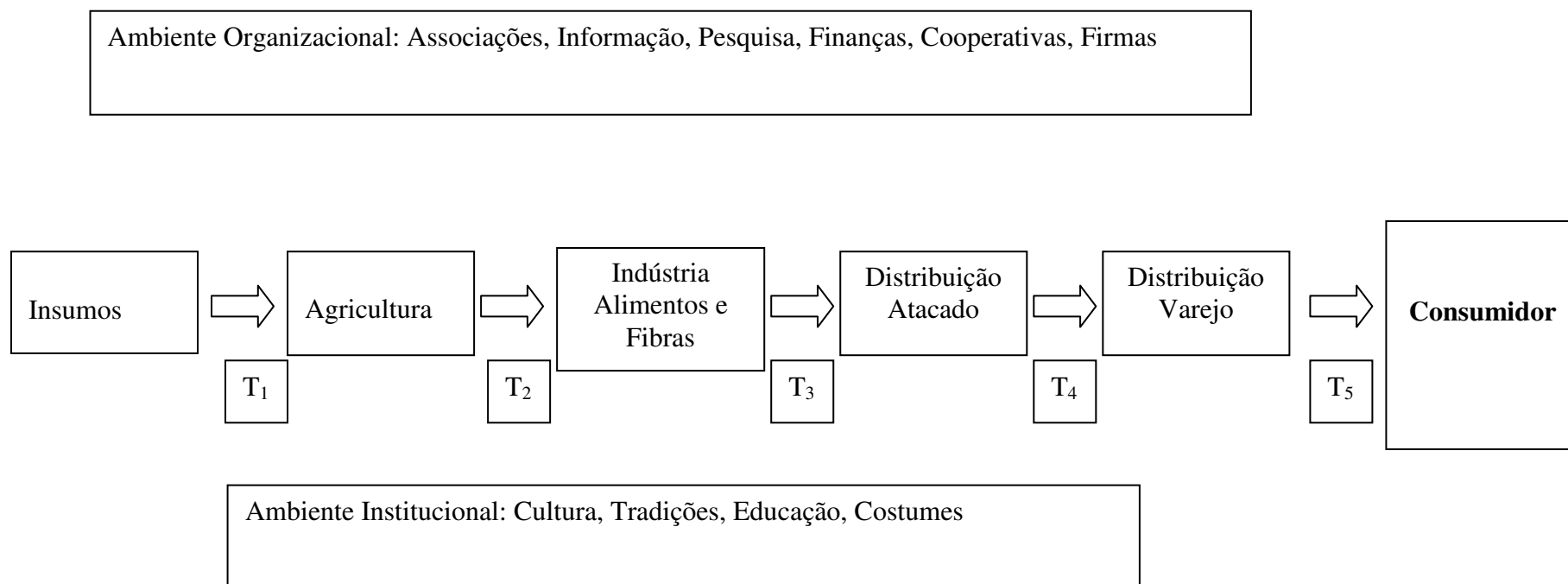


Figura 12 – Sistema de Agribusiness e Transações Típicas
Fonte: Adaptado de Zilbersztajn (2000).

2.5 REVISITANDO O CONCEITO DE MECANISMO DE COORDENAÇÃO

A questão da coordenação, da alocação dos recursos e das formas organizacionais utilizadas para esta alocação tem-se destacado como foco investigativo em diferentes ciências e abordagens teóricas tais como a economia, sociologia, teoria organizacional, dentre outras. Três formas organizacionais ou estruturas de governança, com seus respectivos mecanismos de coordenação têm sido mencionadas por estes estudos. Mercado, hierarquia e formas híbridas. Preço e autoridade têm sido consenso como mecanismos de coordenação das formas organizacionais mercado e hierárquica, respectivamente. No entanto, a forma organizacional híbrida não possui o mesmo consenso; vários mecanismos têm sido indicados. As formas híbridas apresentam uma diversidade de tipologias, com características distintas uma das outras. Contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, redes de suprimento, dentre outros, são alguns exemplos que podem ser citados.

As formas híbridas são vistas como promissoras em função de poderem proporcionar o equilíbrio entre a competição e cooperação, reduzirem os custos, inclusive os de transação. No longo prazo orientam relacionamentos, permitem uma mútua flexibilização e o uso comum de *know-how* técnico e econômico. Ressalta-se, porém, que a importância destas formas organizacionais não pode ser reduzida apenas à questão da redução dos custos de transação. A forma de organização do tipo *híbrida* envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que, por sua vez, criam uma relação bilateral entre as partes que pode ser caracterizada por dependência ou interdependência.

Qual seria o mecanismo de coordenação das formas híbridas? A literatura aponta para uma diversidade de possíveis mecanismos. Contudo, talvez a questão mais importante seria a forma que estes mecanismos são utilizados na definição das formas organizacionais, se exclusiva (*trade off*) ou de forma combinada.

Enquanto modelos, estruturas de governança, formas organizacionais têm merecido um grande destaque, o mesmo não acontece com o conceito de mecanismo de coordenação. Revisitar, reconstruir o conceito de mecanismo de coordenação é importante neste momento por várias razões. Uma delas é que a literatura internacional e nacional menciona exaustivamente este termo. Contudo, pouco se tem discutido a cerca do que é realmente um mecanismo de coordenação e sua amplitude analítica. Em geral associado a esta concepção

têm-se as estruturas e formas organizacionais. Mas, o que pode ser considerado como um mecanismo de coordenação? Para responder a esta pergunta, é necessário caracterizar o que é coordenação, bem como o que é um mecanismo.

Nos estudos do Agronegócio, a utilização dos conceitos de coordenação e de formas organizacionais tem também recebido atenção dos pesquisadores, com uma forte influência da Economia dos Custos de Transação. Porém, paulatinamente tem recebido contribuições das outras áreas do conhecimento, principalmente da sociologia e da teoria organizacional. Estudos multidisciplinares têm sido realizados, procurando entender melhor os fenômenos ocorridos nesta área.

A confiança, considerada por muitos autores como sendo um dos mecanismos de coordenação, tem sido utilizada de forma integrada ou complementar a outras abordagens. No Agronegócio, mesmo mencionada, poucos são os trabalhos que contemplam a confiança de uma forma mais aprofundada. Compreender como a presença ou ausência da confiança influencia nas formas organizacionais é de crucial importância.

Assim, é importante revisitar o conceito de mecanismo de coordenação, no sentido de verificar a condição do uso da confiança como mecanismo de coordenação. Para isto, em seguida, desenvolve-se uma proposta de conceito de mecanismo de coordenação, sistematizam-se as relações de dependência e interdependência, as arenas, os mecanismos de coordenação e suas correspondentes formas organizacionais, incluindo as possíveis combinações de mais de um mecanismo.

O conceito de mecanismo de coordenação é amplamente citado e assumido pelos diversos autores como um conceito dado. Nos trabalhos internacionais encontraram-se poucos autores que discutem coordenação (THOMPSON, 1967; MALONE; CROWSTON, 1994) e menos ainda que discutem a questão do mecanismo. Que características possuem os mecanismos de coordenação para serem considerados como tal? Por que preço e autoridade podem ser considerados como mecanismo? Existem outros mecanismos?

A definição de mecanismo de acordo com o dicionário Aurélio é: combinação de peças, de órgãos, para fazer funcionar, para pôr em movimento um aparelho, um engenho, dando o sentido de maquinismo. A derivação por extensão de sentido é um conjunto de elementos que concorrem para a atividade, para o funcionamento, de uma estrutura orgânica, agora com sentido de mecânica. Mecanismo cerebral e fisiológico são alguns exemplos. Ainda no sentido figurado seria a maneira de operar comparável à de uma máquina, de uma

engrenagem, sendo os mecanismos da política e os mecanismos que comandam uma empresa alguns dos exemplos possíveis de serem mencionados.

Na economia, de acordo com Wikipedia, the free encyclopedia (mantém-se esta indicação por ausência de outra referência), mecanismo é: *“In economics a **mechanism** is a set of rules designed to bring about a certain outcome through the interaction of a number of agents each of whom maximizes his or her own utility”*.

Desdobrando em seus elementos constituintes o conceito pode ser melhor visualizado:

- Set of rules = a noção de conjunto é a essência do conceito de mecanismo. Conjunto de (rules), normas, procedimentos, regras, padrões;
- designed to bring about a certain outcomes = A definição de *rules*, em um dos seus sinônimos (sociologia) pode ser utilizada no sentido de indução a um determinado padrão de comportamento. Isto é um resultado. Pode-se discutir com base na literatura qual seria o resultado esperado;
- through the interaction of number of agents = Através das interações entre agentes. É necessário caracterizar estas interações;
- each of whom maximizes own utility = O que as pessoas e as organizações buscam quando participam de um processo interativo? Superficialmente falando, elas buscam a complementaridade de objetivos. Oriundo da teoria neoclássica, este conceito merece ser aprofundado no sentido de identificar a maximização da utilidade.

O sentido de mecanismo reforça-se quando acrescido da definição de coordenação. Etimologicamente co-ordenar vem do latim “Ordinatione” que quer dizer dispor segundo certa ordem, organizar, arranjar, e o prefixo “co” significa com ou em conjunto. Assim, coordenação seria ordenar em conjunto ou realizar um trabalho ordenado coletivamente. Esta definição também é ratificada por Furlanetto (2000, p. 4), que afirma:

Na verdade, a expressão “coordinator”, em inglês tem um sentido de “ordenador” ou “harmonizador”, bem diferente de sua tradução para o português – coordenador. Portanto, ao utilizarmos as expressões, coordenador e coordenação, nós as estamos fazendo no sentido original e dado por Coase (1937), ou seja, de “ordenador” e de “ordenação” das atividades produtivas respectivamente.

A chave fundamental neste processo passa a ser, então, definir o que é coordenação, o que é coordenável. Malone e Crowston (1994, p. 4), discutindo a questão da interdisciplinaridade da coordenação, iniciam suas considerações dizendo que: “a questão chave do *framework* apresentado aqui é coordenação, que pode ser visto como um processo de administração das dependências entre atividades”.

O argumento central destes autores é que se não existe interdependência, não existe a necessidade de coordenação, e este argumento é consistente com os argumentos de diversas teorias. Este conceito também pode ser desdobrado nos seus elementos constituintes:

- **managing** = administrar, gerir, ordenar, harmonizar as atividades realizadas pelas organizações (firmas) e entre as firmas;
- **dependencies among activities** = segundo Mintzberg e Quinn (2001), toda atividade humana organizada dá margem a dois requisitos fundamentais e opostos, a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação destas tarefas. Isto dá margem a pensar nas tarefas, ou seja, nas atividades, na seqüência destas tarefas, na interdependência das mesmas. Como será visto mais adiante, a dependência e a interdependência podem ser em diferentes níveis e ter denominações também diferentes.

Feitas estas observações pode-se, então, operacionalizar o seguinte conceito para mecanismo de coordenação: conjunto de princípios, regras, normas, condutas, padrões, processos com o propósito de obter determinados resultados por meio da (interação) administração das dependências entre atividades de um número de agentes, onde cada qual procura realizar a melhor adaptação diante das mudanças provocadas pelo ambiente.

O aspecto central do conceito pode ser entendido como sendo a administração das dependências e interdependências entre as partes. Explorar as dependências é um enfoque diferente de outros trabalhos que valorizam as tipologias de formas organizacionais.

2.6 AMPLIANDO A CONCEPÇÃO A RESPEITO DA DEFINIÇÃO DAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

Os mecanismos de coordenação estão correlacionados diretamente com as formas organizacionais, mas é preciso distinguí-las das arenas de atuação. Neste sentido, uma importante contribuição a respeito de mecanismos de coordenação e formas organizacionais é feita por Imai e Itami (1999). Inicialmente eles definem que existem as arenas onde os recursos devem ser alocados. Estas arenas são o mercado e a organização. Defendem, também, a existência de princípios ou mecanismos pelos quais os recursos são alocados; neste caso, existem princípios utilizados pelas organizações e princípios utilizados pelo mercado. As combinações resultantes são: mercado puro, organização pura, mercados que funcionam como organizações, organizações que funcionam como mercados e organizações intermediárias. A questão da combinação de mecanismos de coordenação é fundamental para o avanço do entendimento das formas organizacionais resultantes, posição que é defendida por outros autores, como será visto adiante. Caracterizar as principais arenas e os mecanismos utilizados por elas e suas combinações é imprescindível. Portanto, a partir deste ponto utilizar-se-á a distinção de arena e mecanismos (princípios). Isto significa entender onde e como ocorrem as relações de dependência.

Assim, é importante continuar evidenciando os trabalhos que tratam da questão dos mecanismos de coordenação e as formas organizacionais resultantes, acrescentando a perspectiva econômica de alguns autores, principalmente os relacionados à abordagem da Economia dos Custos de Transação, ainda que os próprios autores desta abordagem defendam em alguns momentos a integração com a Teoria Organizacional.

O mecanismo de coordenação da arena mercado é preço. Existe pouca ou nenhuma divergência com relação a este fato. O mesmo acontece com o mecanismo de coordenação autoridade correspondente à arena organização. No caso de autoridade o que existe, conforme já foi demonstrado por Thompson (1967) e Mintzberg (1979; 1995) e Mintzberg e Quinn (2001), é uma variedade de modos de se praticar a autoridade. No entanto, existe uma diversidade de possibilidades de formas organizacionais do tipo híbrida, e mecanismos de coordenação correspondentes. Um dos mecanismos citados por diversas abordagens teóricas é a confiança.

O conceito de coordenação, dentro da perspectiva econômica, teve Coase (1937, p.38) como um dos pioneiros. Ele considerava que:

[...] fora da empresa, movimentos de preço dirigem a produção que é coordenada por umas séries de transações de troca no mercado. Dentro de uma empresa, estas transações de mercado são eliminadas transações e em lugar da complicada estrutura de mercado com transações de troca surge o empresário coordenador, que dirige produção. Está claro que estes são métodos alternativos de coordenação da produção.

A noção de ordenação das atividades produtivas (coordenação, conforme foi visto) é estabelecida. Ainda, percebe-se nitidamente a arena organização e mercado como espaços onde ocorre a coordenação, aparecendo o empreendedor como o coordenador da produção.

Em termos de mecanismos de coordenação, de acordo com Queiroz (2004), pode-se considerar que Richardson (1972) seja uma ponte não intencional entre os trabalhos iniciais de Coase (1937) e os autores posteriores a ele, tais como Williamson (1991b; 1993; 1996) e Ouchi (1985). Richardson (1972) percebeu que as empresas estruturavam-se em torno de atividades similares, especializando-se ao invés de realizar atividades complementares, que exigiriam a cooperação entre firmas para coordenar as atividades não-similares. Segundo este autor, as atividades similares e complementares, de responsabilidade de diferentes firmas podem representar papéis diferentes nas cadeias produtivas, sendo que, o que é similar para um pode ser complementar para outro.

Segundo Queiroz (2004), Richardson (1972) pode ser considerado o precursor das estruturas de governança williamsonianas, em função de destacar três alternativas para as quais as atividades de coordenação sejam efetivadas:

- direção: equivalente a hierarquia;
- co-operação interfirmas: equivalente às híbridas; e
- mercado de transações: equivalente ao próprio mercado.

Na perspectiva de apresentar uma tipologia mais detalhada, ao invés de uma denominação genérica como de Williamson (mercado, hierárquica e híbridas), Raynaud et al. (2002) apresentam uma descrição de seis tipos diferentes de estruturas de governança. Eles subdividiram a forma mercado da ECT em duas classificações (mercado *spot* e relações de longo prazo), sendo que as formas híbridas foram classificadas em relações de longo prazo

com fornecedores qualificados, contratos bilaterais escritos, e participação equitativa ou equivalente. A estrutura hierárquica ele classificou como integração vertical.

Alguns outros autores da NEI também identificaram coordenação por intermédio da confiança ou ideologia como uma terceira opção usada em formas que foram nomeadas de clãs, redes ou fraternidades (POWELL, 1990; NORTH, 1991; COLLIN, 1993).

Porém em uma perspectiva de integração teórica, Chiles e McMackin (1996) argumentam que a aparente limitação da ECT deve-se ao fato de negligenciar uma boa parte do aspecto comportamental, ou seja, a suposição da neutralidade do risco e a ausência da confiança como um dos elementos definidores das estruturas de governança. Neste sentido, eles propõem uma integração destas duas variáveis ao modelo da ECT por entenderem que assim muitas anomalias apresentadas pelo modelo seriam adequadamente explicadas e contempladas. Consideraram que isto é facilmente demonstrável e viável, e que as estruturas de governança resultantes, com a introdução de confiança e aversão e propensão ao risco, seriam diferentes daquelas, considerando o risco como neutro e sem a consideração da confiança.

Ouchi (1980; 1985), analisando a forma multidivisional, apresentou uma variante do modelo de configurações organizacionais de Williamson, classificando-o em mercado, burocracias e clãs econômicos. Ele considerou que os clãs econômicos tiveram origem nos acordos sociais entre membros da comunidade e gerariam alternativas que explicariam as firmas da sociedade japonesa. Neste caso, a tradição surge como um terceiro mecanismo de coordenação, alternativo ao preço e autoridade. Já Adler (2001) considera que confiança possa ser o mecanismo de clãs. Considerando as arenas e as combinações, Ouchi (1985), por sua vez, não vislumbra combinações de mecanismos, mas apresenta uma perspectiva de “*trade-off*”, ou seja, na medida em que se usa a tradição (confiança), utiliza-se menos o preço e a autoridade.

Zenger e Hesterly (1997) afirmam que existe uma tendência de um “inchaço” da zona entre o mercado e hierarquia. Neste caso, contrariamente a Oliver E. Williamson, as formas híbridas seriam uma espécie de amálgama entre mercado e hierarquia. O ponto de proliferação das formas híbridas seria onde ocorresse alto incentivo de poder dentro das firmas e controle hierárquico dentro dos mercados.

Bladach e Eccles (1989) e Pihl (2001) separam formas organizacionais de mecanismos de coordenação e defendem formas plurais que resultam da combinação de diversos

mecanismos. Enquanto os primeiros autores defendem preço, autoridade e confiança como mecanismos, Pihl (2001) defende preço, autoridade, regras e ideologia (confiança e socialização).

Adler (2001) introduz uma concepção que se diferencia das anteriores apresentadas até aqui. Na visão deste autor, existem três dimensões que podem ser combinadas. Os vetores são: comunidade/confiança, mercado/preço e hierarquia/autoridade. Na perspectiva tridimensional as combinações resultantes seriam:

- “*spot market*” – combinação resultante de mercado puro (alto), na ausência ou baixa confiança e logicamente, baixa ou nenhuma hierarquia;
- contratos relacionais – alta confiança combinada com mercado (alto), baixa ou nenhuma hierarquia. Exemplos destes contratos foram encontrados por Bladach e Eccles (1989) e Sako e Helper (1998);
- burocracia representativa – resultado da combinação de alta hierarquia com alta confiança, na ausência ou baixa presença da forma mercado;
- burocracia coercitiva - resultado da combinação de alta hierarquia com baixa confiança, na ausência ou baixa presença da forma mercado;
- formas híbridas de alta confiança – resultado da combinação de alta confiança com alta hierarquia e alta presença do mercado. Exemplos deste tipo de forma organizacional são as *keiretsu* japonesas;
- formas híbridas de baixa confiança - resultado da combinação de baixa confiança com alta hierarquia e alta presença do mercado. Uma diferença básica entre esta forma e a anterior é que esta é considerada pobre em termos de compartilhamento de conhecimento;
- clã - resultado da combinação de alta confiança com baixa hierarquia e baixa presença do mercado;
- horda associal - resultado da combinação de baixa confiança com baixa hierarquia e baixa presença do mercado.

Dessa forma, Adler (2001) representa um avanço para explicar as possibilidades das formas organizacionais, na medida em que oferece uma melhor perspectiva e alternativas de

classificação das formas híbridas. O ponto central da sua argumentação é que somente com a presença de alta confiança haverá uma alta intensidade na geração e compartilhamento de conhecimento. Nas palavras de Powell (1990), a confiança é o coração da intensidade de conhecimento nas relações entre redes de organizações. Ele argumenta, também, que, na presença da confiança, os custos de transação podem ser reduzidos.

Essa breve revisão da literatura ajuda a perceber a necessidade de estudos empíricos que contribuam para testar os dois modelos: 1) o da ECT no sentido de continuar mostrando que apesar de robusto apresenta algumas limitações; 2) os modelos integrativos, que procuram acrescentar outras variáveis, são também importantes porque possibilitam explicar melhor situações empíricas que não são contempladas pela ECT. Em termos do Agronegócio e do Brasil, estas argumentações se acentuam.

Além disso, é importante citar que os trabalhos mencionados evidenciam a necessidade de se identificar claramente as arenas e os princípios (mecanismos de coordenação), bem como a necessidade de se utilizar combinações de diversos mecanismos na identificação das formas organizacionais.

2.6.1 Coordenação no Agronegócio

Tanto a ECT quanto outras abordagens teóricas têm discutido o que é coordenação. As formas organizacionais (formas de governança) são decorrentes de como se dá a questão dos incentivos, controles administrativos, adaptação e tipos de contratos (WILLIAMSON, 1991). Muitas vezes o conceito de coordenação vem acompanhando da noção de cadeia produtiva, onde se procura identificar quais as formas organizacionais predominantes. Segundo Arbage (2004), existe uma vinculação entre coordenação, cadeias produtivas e os aspectos da eficiência e desempenho. Batalha e Scramim (1999) consideram que uma melhor coordenação entre os agentes diminui os custos incidentes sobre cada um deles, os conflitos são menores e a adaptação ao ambiente também será melhor. Com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes fazem uso de mecanismos apropriados para regular uma determinada transação. Esta construção dos agentes econômicos pode ser entendida como a lógica da alocação de recursos ou de controle, conforme preconizam Ruigrok e Van Tulder (1995).

Pioneiros na discussão de coordenação no Agronegócio no Brasil, Farina e Zylbersztajn (1994) oferecem um sentido operacional ao conceito onde coordenação que é a habilidade de transmitir informação, estímulos e controle ao longo das etapas seqüências que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado. A arena é a cadeia produtiva. Os elementos identificados para a efetivação da coordenação que são: transmitir informações, estímulos e controle, podem e devem ser entendidos como exercício da autoridade, elaboração de planos, padronização e ajuste mútuo. Informa-se o quê? Estimula-se o quê? Controla-se o quê?

Analisando o caso específico das *supply chain* e o conceito de cadeias estritamente coordenadas, Farina e Zylbersztajn (1999) partem dos pressupostos que : (1) uma cadeia de suprimento pode ser encarada com um nexo de contratos ampliado, cuja arquitetura resulta do alinhamento com as características das transações e o ambiente institucional; (2) existem arranjos contratuais que reproduzem a arquitetura contratual no nível da firma e a motivação para a elaboração de um subsistema parte das estratégias de mercado e busca de eficiência em custos de transação geralmente adotada por algum agente dentro da cadeia.

Trabalhos posteriores, como os de Saes e Farina (1999) e Saes e Nakazone (2002), consideram que um subsistema estritamente coordenado ocorre quando um padrão de concorrência demanda a adoção de estruturas de governança específicas, caso dos produtores de café orgânico e da empresa *Illycaffè*. Azevedo e Faulin (2003, p. 3) também definem cadeias estritamente coordenadas como “[...] o encadeamento de transações que se sucedem para produzir um produto final, em que partes e contrapartes são identificadas e asseguram a continuidade da relação por meio de uma estrutura de governança particular”.

A arena apresentada pelos autores que discutem os subsistemas estritamente coordenados é a cadeia de suprimento que assume as características de uma firma (organização). Se isto acontece, os mesmos mecanismos de coordenação indicados para uma organização podem ser indicados para a cadeia de suprimento. Esta noção é defendida Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) que correlacionam os tipos de interdependência de Thompson (1967), *pooled interdependence*, *sequential interdependence* e *reciprocal interdependence*, com os mecanismos de coordenação planos, padronização e ajuste mútuo, respectivamente. Eles citam os trabalhos de Borys e Jemison (1989) e Gulati e Singh (1998), que utilizam o mesmo *framework* utilizado por Thompson (1967) nas organizações, para situações de relacionamentos interorganizacionais.

Arbage (2004, p. 70), estudando estruturas híbridas de governança em empresas agroalimentares no Rio Grande do Sul, conceituou coordenação como sendo a:

Habilidade de transmitir informação, estabelecer medidas de orientação e assistência, conduzir estímulos e implementar medidas de controle ao longo das etapas seqüências de produção, visando adequar os objetivos de eficiência da cadeia de suprimentos aos interesses do consumidor.

Ele identificou as “variáveis” que devem ser consideradas para compreender a formação de mecanismos de coordenação das ações organizacionais em um sistema agroindustrial, ou em uma cadeia produtiva em particular. Identificou, também, sistemas de informação, medidas de incentivo e do exercício do controle, e incluiu mais uma variável que é a assistência técnica.

Furlanetto e Zawislak (2000, p. 14) desenvolveram um ensaio teórico onde apresentam o conceito de coordenação pela cadeia produtiva – a coordenação sistêmica, que irá coordenar todas as atividades da cadeia, permitirá a diminuição dos custos de transação (ECT), administrará as interdependências e promoverá uma cooperação competitiva (dependência de recursos), união de diferentes elos em uma rede virtual (redes de empresas). Resumindo, os autores afirmam:

A partir das diferentes abordagens, tratadas, neste caso, como complementares entre si, percebe-se que a estrutura de coordenação sistêmica assume diferentes formas, as quais dependem entre outros, do ambiente institucional; das características econômicas das transações (ativos específicos, frequência, risco, incerteza e contratos); das características sociais das relações verticais (confiança, status e interesses comuns) e das características básicas das relações verticais (interdependência, cooperação e competitividade).

Na verdade o que se apresenta é mais uma tipologia, coordenação sistêmica. O que está presente nesta conceituação é que se menciona a interdependência e os mecanismos de coordenação de contratos e confiança. Porém, não fica evidente a arena e os princípios ou mecanismos de coordenação.

Pelos trabalhos analisados e, em função da natureza desta tese, percebe-se que os trabalhos a respeito de coordenação no Agronegócio precisam avançar no sentido de se considerar variáveis relacionais, a exemplo da confiança. Além disso, é necessário analisar as relações de dependência para identificar melhor os mecanismos de coordenação. As tipologias das diversas formas organizacionais, principalmente as híbridas, são importantes como modelos de abstração, para entender a realidade, mas são conseqüências das relações e dos mecanismos de coordenação.

3 FRAMEWORK PROPOSTO E ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo, procurou-se evidenciar quais os fatores que contribuem para a definição de formas organizacionais num determinado setor de atividade. Para isto, estabelece-se um diálogo entre a Abordagem da Confiança, Economia dos Custos de Transação (ECT) e Teoria Organizacional (Abordagem da Dependência e Interdependência), com o propósito de se verificar qual o papel da confiança na definição das formas organizacionais. A partir deste diálogo, identifica-se, em cada abordagem teórica, os fatores que contribuirão para a definição das formas organizacionais, e quais as possíveis interações e interfaces existentes no sentido de melhor explicar o fenômeno. Para se visualizar esta interação, propõe-se um *framework* para identificação de formas organizacionais. Aborda-se, também, a questão da validade metodológica e os métodos e técnicas utilizados na pesquisa.

3.1 A CONFIANÇA E AS FORMAS ORGANIZACIONAIS DE UM SAG – CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES

Quando se analisam as tipologias de formas organizacionais, sob a ótica das diversas teorias e abordagens, percebe-se que estas procuram identificar os fatores que contribuem para esta identificação. Assim, percebe-se que as abordagens desenvolveram trajetórias individuais diferentes no sentido da escolha destes fatores, resultando num determinado insulamento. Dentro de uma perspectiva multidisciplinar, já existem trabalhos que procuram a combinação destes fatores no sentido de aumentar o poder de explicação da realidade.

A ECT define claramente que as formas organizacionais são resultantes dos pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) e das características básicas das transações (especificidades de ativos, frequência das transações e incerteza). Além destes fatores a ECT observa, ainda, o ambiente institucional (tradição, cultura e aparato legal) e aspectos contratuais (clássico, neoclássico e relacional). As formas organizacionais resultantes são as do tipo mercado, hierárquicas e híbridas, possuindo como mecanismos de coordenação o preço e autoridade como mecanismos de coordenação das formas organizacionais mercado e hierárquicas, respectivamente (WILLIAMSON, 1985; 1991b). A

ECT considera que a confiança esta contemplada pelo oportunismo, um dos seus pressupostos comportamentais. Por isto a ECT sofreu críticas.

A Abordagem da Confiança, por meio da maioria dos seus autores, defende que a mesma desempenhe o papel de mecanismo de coordenação das formas híbridas. No mínimo, alguns autores defendem que a confiança seja considerada como um fator, tal qual os pressupostos comportamentais ou característica básica das transações (CHILES; MCMACKIN, 1996; CLARO, 2003; MENARD, 2004; ZYLBERSZTAJN; LEME, 2006; BARRA; OLIVEIRA; MACHADO,2006). A abordagem da confiança apresenta, também, uma série de fatores próximos à ECT em termos de nomenclatura, diferindo um pouco na análise destes.

Porém, na abordagem da confiança, não se identifica uma característica tão robusta quanto a especificidade dos ativos em termos de capacidade de correlação com as formas organizacionais. Assim, a abordagem da confiança complementa-se com a abordagem da ECT na identificação das formas organizacionais, possibilitando elucidar algumas questões em que a ECT não é muito clara.

A questão dos mecanismos de coordenação, inerente à discussão de formas organizacionais, já apresenta em alguns trabalhos o entendimento de que as formas organizacionais não são resultantes de um único mecanismo de coordenação. Bradach e Eccles (1989), Haugland e Reve (1994) e Adler (2001) defendem, então, as formas plurais, ou seja, a presença de mais de um mecanismo (preço, autoridade e confiança) na definição de uma forma organizacional, sendo que um deles seria preponderante.

Entretanto, ainda assim, tanto a ECT quanto a Abordagem da Confiança não discutem claramente a lógica central da Teoria Organizacional (dependências e interdependências) no que diz respeito à estrutura das organizações e coordenação, ou seja, como as organizações dividem as suas tarefas e as aglutinam segundo uma lógica. Os trabalhos iniciais abordavam esta questão para a organização individualizada (THOMPSON,1967; MINTZBERG, 1979; MINTZBERG; QUINN,2001). Os trabalhos posteriores transpõem os conceitos para explicarem também as interdependências e mecanismos de coordenação para situações onde ocorrem relações interorganizacionais (BORYS; JEMISON, 1989; GULATI; SINGH,1998; NASSIMBENI, 1998; LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

A lógica para entender a coordenação das tarefas se dá por meio do entendimento das relações de dependência e interdependência. Por intermédio da identificação dos tipos de interdependências, pode-se identificar os mecanismos de coordenação, as formas organizacionais e que tipo de confiança está associado a cada tipo de interdependência e forma organizacional resultante.

Considera-se, então, que a combinação de fatores determinantes de formas organizacionais oriundos das três abordagens possa ampliar e explicar melhor as formas organizacionais presentes num determinado setor de atividade.

3.2 FATORES DETERMINANTES DAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

Relaciona-se neste capítulo os fatores que servem como referência para a definição de formas organizacionais de cada abordagem teórica (ECT, Confiança e Teoria Organizacional (dependências e interdependências)) e suas possíveis combinações, que orientarão o *framework* proposto.

3.2.1 Da Economia dos Custos de Transação

Os fatores determinantes das formas organizacionais da ECT são amplamente discutidos em vasto referencial teórico e consolidados por meio de trabalhos empíricos no Agronegócio, já estando claramente delimitados, sendo os seguintes: racionalidade limitada, oportunismo, especificidade de ativos, incerteza, frequência das transações, ambiente institucional e formas contratuais.

3.2.2 Da Confiança

Já os fatores determinantes das formas organizacionais oriundos dos estudos da confiança são menos delimitados que os da ECT. Então, fez-se necessário elegê-los e caracterizados melhor nesta seção. A escolha dos fatores foi realizada com base na literatura e com base nas características do setor a ser analisado.

Além dos fatores determinantes, que é uma forma indireta de se identificar a presença ou não de confiança, existem formas diretas de se medir a confiança. Após a caracterização dos fatores determinantes, serão caracterizadas, também, algumas formas diretas de se medir a confiança.

3.2.2.1 Tempo de duração do contrato, ou de relacionamento ou idade da aliança

Vários autores utilizam este fator, o que demonstra a continuidade da relação interorganizacional. Sako e Helper (1998) utilizaram a duração do contrato em anos e tempo de fornecimento de um determinado produto, insumo ou componente para uma mesma linha de produtos finais. Dyer e Chu (2000) relacionam, nesta categoria, o tempo de relacionamento também em anos. Sidow (1998) fala em não-finitude do relacionamento.

Todos os autores indicam que quanto maior o tempo de relacionamento maior a possibilidade de desenvolver a confiança. Na ECT, esta questão é tratada dentro do pressuposto comportamental, oportunismo. Porém, segundo Sako e Helper (1998), oportunismo e confiança não são meros opostos. Falta de oportunismo não é condição suficiente para boa vontade (*goodwill*). Os autores admitem e confirmam que os fatores determinantes do oportunismo são diferentes dos fatores que determinam a confiança. Algumas condições podem prevenir o oportunismo, mas não necessariamente criam confiança, enquanto outros fatores desenvolvem confiança, mas não constituem salvaguardas contra o oportunismo. A determinação das relações de dependência e interdependência que será abordado adiante deve ser incorporada ao fator tempo de relacionamento para elucidar melhor o por que da permanência do relacionamento: se por falta de alternativa (profunda

dependência) ou por escolha (interdependência). É importante observar que em determinados setores de atividades, tal qual o automobilístico, estudado por Sako e Helper (1998) em sua pesquisa, o tempo de relacionamento tem além da duração em si a questão do número das transações.

No setor automobilístico, o número de transações na sua grande maioria é maior do que o tempo de relacionamento em anos. No caso da vitivinicultura, o número de transações é igual ou menor ao número de anos de relacionamentos no Rio Grande do Sul, e um pouco maior no Vale do São Francisco, em função do número de safras de uvas por ano, superior a uma. Isto tem impacto em outro fator da ECT que é a frequência das transações.

3.2.2.2 Tipo de informação repassada pelas partes

O tipo de informação repassada entre as partes (produtores de uva e vinícola) é um fator determinante da confiança. Há basicamente dois tipos de informações que podem ser repassadas: informações do processo produtivo e de custos. No caso específico deste trabalho, as informações a serem repassadas por parte dos produtores de uva podem ser as seguintes: detalhes das etapas do processo de produção dos vinhedos, custo de cada etapa do processo, informação do planejamento da produção, tipo de equipamentos usados, suas fontes de suprimento de insumos, informação detalhada a cerca dos insumos usados.

Por parte das vinícolas, as informações que podem ser repassadas podem ser as seguintes: detalhes das etapas do processo de produção do vinho, informações oriundas do consumidor final, custo de cada etapa do processo, informação do planejamento da produção. Quanto mais informações forem compartilhadas, maior é a possibilidade de se criar e manter a confiança. A ausência ou índices baixos deste compartilhamento pode denotar uma estrutura de mercado. A racionalidade limitada, fator da ECT, também observa este compartilhamento de informações. Ainda que, na racionalidade limitada, a preocupação maior seja o contrato entre as partes, como apontam Williamson (1985) e Farina et al. (1997), assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato. Conseqüentemente, alguns elementos de uma transação qualquer não são contratáveis *ex-ante*.

3.2.2.3 Assistência técnica

Assim como a questão da informação, a presença de assistência técnica pode facilitar a criação e manutenção da confiança. Procurou-se identificar nas vinícolas se elas possuem uma estrutura de assistência técnica, assim como questionar aos produtores de uva se eles recebem ou não assistência técnica, e, além disso, verificar o seu conteúdo. Neste trabalho em específico, a assistência técnica seria no sentido de melhorar o manejo dos vinhedos de maneira geral e assistência técnica no sentido de reconversão dos vinhedos. Esta última representa um esforço da vinícola de obter uvas para produção de vinhos finos. Outro tipo de assistência técnica é aquela no sentido de cortar custos.

3.2.2.4 Tempo de substituição de fornecedores

Um fator menos explícito do que os anteriores é o cálculo do tempo que uma empresa gastaria para substituir um determinado fornecedor. Alguns tipos de suprimentos podem ter fornecedores alternativos em tempo real, dependendo somente das circunstâncias de mercado, outros não. Quanto maior o tempo de substituição, maior é a possibilidade do desenvolvimento de relações pautadas na confiança. Isto é evidente no setor da vitivinicultura do Vale do São Francisco e na Serra Gaúcha, com relação às uvas com semente e sem semente, e com relação às uvas comuns e viníferas.

3.2.2.5 Recursos interdependentes

Este fator é, antes de tudo o elemento de ligação entre a Confiança e a Teoria Organizacional. O fato de organizações, numa relação interorganizacional, possuírem e usufruírem recursos interdependentes indica a possibilidade de criação e manutenção da confiança. Conforme o tipo de interdependência, tem-se o tipo de confiança correspondente.

Os recursos interdependentes podem ser de qualquer natureza, tais como capital, tecnológico, habilidades, marketing, experiência, relações com os governos municipal, estadual e nacional.

3.2.2.6 Formas diretas de se medir confiança

- Confiança Macro, Geral ou bom funcionamento das instituições: Autores tais como Knack e Keefer (1997) e Zak e Knack (2001) utilizaram a pergunta “Em geral, você acha que a maioria das pessoas é confiável?” , extraída do World Values Survey (WVS), onde a resposta é uma escolha binomial entre “Em geral, você acha que a maioria das pessoas é confiável” e “se deve ser precavido com elas”. Neste caso, a confiança é o resultado percentual de pessoas que responderam que “maioria das pessoas é confiável”, em cada país.

Contudo, a simples resposta à pergunta acima pode significar três coisas, segundo Putnam (2000, p.137):

[...] (1) os respondentes estão dizendo que de fato a honestidade nos dias de hoje é mais rara; ou (2) o comportamento de outras pessoas realmente não mudou, mas nós ficamos mais paranóicos; ou (3) nem nossas demandas éticas nem o comportamento de outras pessoas mudou de fato, mas agora nós temos mais informação sobre a deslealdade deles/delas, talvez por causa de informações da mídia.

Existe uma grande discussão em usar esta pergunta como medida de confiança. Neste trabalho, utilizar-se-á o resultado desta pergunta no sentido indicado por Beugelsdijk (2006) que é o de evidenciar o funcionamento adequado das instituições. Assim, o resultado pode ser usado como *confidence* e não *trust*, como foi preconizado por Luhmann (1979).

- Confiança Institucional: A pergunta agora não é simplesmente se confia ou não nas pessoas de modo geral, mas procurou-se identificar instituições presentes no cotidiano das pessoas e avaliá-las. A pergunta passa a ser: “Eu vou mencionar uma série de instituições. Para cada uma delas, você pode me dizer quanta confiança tem nas mesmas, atribuindo uma nota entre 1-10, tendo como extremos a nota 10 como nenhuma confiança e a nota 1 como total confiança”. As instituições avaliadas são as grandes empresas, polícia, sistema legal e serviço público.

Boehe e Balestro (2006) estabeleceram que a confiança institucional é considerada alta para valores menores que 5,5, média quando for aproximadamente 5,5, e baixa quando maior que 5,5.

- Confiança Organizacional: Da mesma forma que se avalia a confiança institucional, avalia-se a confiança que agentes têm nas organizações. Mesmo não existindo trabalhos desta natureza em função das opções metodológicas ora optando pela pergunta genérica, ora optando pela utilização dos fatores determinantes, pretende-se contrapor os resultados obtidos pelos fatores e o resultado obtido pela pergunta direta. Assim, a pergunta é a mesma da confiança institucional, trocando-se instituições por organizações, ou seja: “Eu vou mencionar uma série de organizações. Para cada uma delas, você pode me dizer quanta confiança tem nas mesmas, atribuindo uma nota entre 1-10, tendo como extremos a nota 10 como nenhuma confiança e a nota 1 como total confiança”. As organizações avaliadas podem ser aquelas que os agentes têm mais contato nas relações interorganizacionais e ambiente organizacional. No setor específico deste trabalho são as vinícolas, cooperativas, sindicatos, associações.
- Oportunismo: Conforme a literatura, em Williamson (1985), por exemplo, o oportunismo é visto inicialmente como sendo o inverso da confiança. Posteriormente, outros trabalhos, a exemplo de Sako e Helper (1998) e Boehe e Balestro (2006), demonstraram que oportunismo e confiança não são meros opostos. Segundo os últimos autores, pressupunha-se que países que apresentam alta confiança no ambiente institucional mostram baixo oportunismo e vice-versa, mas os resultados não confirmaram isto.

Sendo assim, é importante introduzir a variável oportunismo junto com a confiança para se ter algum indicador no setor específico estudado, no caso a vitivinicultura da Serra Gaúcha. As respostas são obtidas por meio da seguinte indagação: “Por favor, responda para cada uma das sentenças abaixo se você acha que ela sempre pode ser justificável, nunca pode ser justificável, ou algo intermediário. Leia as sentenças. Marque uma resposta para cada sentença”.

Não pagamento de tarifas de transporte público

Nunca justificável

Sempre justificável

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10

Sonegação de impostos

Nunca justificável

Sempre justificável

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10

Compra de bens roubados

Nunca justificável

Sempre justificável

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10

Aceitação de propina

Nunca justificável

Sempre justificável

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10

São medidas de comportamento dos agentes diante de fatos do ambiente institucional. Boehe e Balestro (2006) estabeleceram em seu estudo que o oportunismo foi considerado alto para valores maiores que 2,13, médio quando aproximadamente 2,13, e baixo quando menor que 2,13. O Brasil, neste estudo, apresentou confiança institucional média (5,5) e oportunismo alto (3,0) aproximadamente.

3.2.3 Da Teoria Organizacional – Relações de dependência e interdependência e os seus mecanismos

Apesar da correspondência entre os tipos de interdependência e os mecanismos de coordenação na perspectiva de Thompson (1967), Mintzberg (1979; 1995) e Mintzberg e Quinn (2001), caracterizar-se-á a seguir, as interdependências. A concepção dos mecanismos nesta seção é no sentido de coordenar as tarefas de uma organização e conforme foi mencionado, trasladado para as relações interorganizacionais. Difere, portanto, dos

mecanismos mais gerais mencionados na literatura como preço, autoridade e confiança, apesar do que, em um sentido mais amplo podem ser entendidos como cumprindo a mesma função que é a de ordenar a atividade econômica.

Existe clara e defendida relação nesta abordagem entre as interdependências e os mecanismos de coordenação, tanto do ponto de vista restrito à organização quanto do ponto de vista das relações interorganizacionais. Logo, ao identificar as relações, tem-se os mecanismos correlacionados. Assim, não é necessário caracterizar aqui os mecanismos de coordenação, uma vez que isto já foi feito na seção 2.2.3 deste trabalho. Apenas citam-se os mecanismos e suas correspondências com as interdependências.

3.2.3.1 Interdependência de fluxo de trabalho

Esta interdependência é entendida e visualizada por intermédio de uma seqüência de atividades de produção complementares, o que acontece quando as atividades externas e as internas podem ser sincronizadas. Prevalece nos tipos de redes onde existe uma organização principal que tem parte de suas atividades de produção atendidas por unidades produtivas externas. Nassinbeni (1998) chama-a de principal contratante e o complexo de unidades subcontratadas. Este tipo de configuração está de acordo com as afirmações de Ruigrok e Von Tulder (1995) onde os mesmos identificam uma firma central com seus relacionamentos. Outros autores denominam-na de *Supply Chain Management* (SCM).

Percebe-se que a simples identificação das interdependências de fluxo de trabalho não é suficiente para explicar a coordenação das atividades. Precisa-se levar em consideração as outras interdependências e correlacionar com as interdependências de Thompson (1967) que são do tipo conjunta, seqüencial e recíproca.

3.2.3.2 Interdependência de processo

Esta interdependência pode ser identificada toda vez que for necessário desenvolver o trabalho, consultando outras pessoas que desenvolvam a mesma função. Este tipo de interdependência acontece com frequência em sistemas de distritos industriais, onde as unidades de cada organização ganham sinergia administrando fluxos diferentes e específicos, em vários processos como desenvolvimento de produtos, marketing e comercialização, distribuição.

3.2.3.3 Interdependência de escala

Este tipo de interdependência está ligado à economia de escala. As unidades de trabalho dentro de uma empresa ou empresas num determinado setor procuram produzir eficientemente. Nas relações interorganizacionais pode-se perceber esta interdependência quando as unidades possuem escalas ótimas diferentes e arcabouço tecnológico diferente. Este tipo de interdependência pode ser identificado em estruturas de redes do tipo *spinnerets*, que é uma variação dos tipos *supply chain*. A diferença é justamente porque na *supply chain* existe normalmente uma empresa que “coordena” o processo, nas *spinnerets*, não necessariamente.

3.2.3.4 Interdependência social

A Teoria Organizacional, por intermédio de Mintzberg (1979), aponta para algumas considerações a respeito deste tipo de interdependência. Do ponto de vista interno, ela pode ser observada por meio das relações sociais advindas do enfrentamento do processo de trabalho e não do trabalho propriamente dito. Nas relações interorganizacionais, eles são

evidenciados por intermédio das relações pessoais e sociais. Este tipo de interdependência é fundamental para qualquer tipo de estrutura de rede e para o entendimento da dinâmica social.

3.2.3.5 Interdependência conjunta

Nas relações interorganizacionais, caracteriza-se participação discreta ou autônoma dos agentes, que está mais próxima de uma situação de independência do que propriamente uma dependência. Os relacionamentos entre os agentes são esparsos e indiretos. Apresenta laços sociais fracos e provavelmente esta associada com externalidades, ou seja, o benefício de adotar algum tipo de tecnologia ou qualquer tipo de contrato aumenta de acordo com o número de adotantes. Na presença de externalidades, há benefícios para promover a coordenação entre organizações para capturar o valor gerado como resultado de crescimento do próprio setor, SAG ou rede, evitando, assim, o fechamento para tecnologias inferiores ou padrões contratuais. Na presença deste tipo de interdependência existe a possibilidade de coexistência de tecnologias e contratos que competem simultaneamente através do tempo.

3.2.3.6 Interdependência seqüencial

Este tipo de interdependência é facilmente identificável. Os *outputs* de uma organização tornam-se *inputs* de outra organização, sem reciprocidade. Facilmente se associa este tipo de interdependência às cadeias de suprimento. A geração de valor se associa com a administração das interdependências. Claramente a administração da interdependência visa à redução dos custos de transação.

3.2.3.7 Interdependência recíproca

Neste deste tipo de interdependência, percebe-se a presença em laços sociais fortes e densas redes. Os *outputs* de uma organização tornam-se *inputs* de outra organização, e vice-versa. Os agentes, neste caso, são mutuamente dependentes das escolhas e ações que fazem. O conhecimento de um agente depende fortemente do conhecimento do outro agente.

3.3 FRAMEWORK PARA IDENTIFICAÇÃO DE FORMAS ORGANIZACIONAIS

O *framework* proposto (Figura 13) parte do pressuposto que num determinado SAG, existem tarefas que são desenvolvidas pelas organizações no sentido de atingir os objetivos destas organizações, que é produzir algum bem ou serviço. Estas tarefas são coordenadas para que se alcance estes objetivos da melhor forma possível. Neste processo de coordenação, surgem mecanismos. Os mecanismos de coordenação podem ser considerados como sendo: conjunto de princípios, regras, normas, condutas, padrões, processos com o propósito de obter determinados resultados por meio da (interação) administração das dependências entre atividades de um número de agentes onde cada um procura realizar a melhor adaptação diante das mudanças provocadas pelo ambiente. Esta adaptação materializa-se nas formas organizacionais.

No cerne do conceito de mecanismo de coordenação, aborda-se a “[...] administração das dependências entre as partes [...]”. Assim, é importante que o modelo identifique estas dependências para que se possa identificar o(s) mecanismo(s) e a(s) forma(s) organizacional(is) resultante(s) (MALONE; CROWSTON, 1994, p. 87).

O modelo partiu de uma concepção multidisciplinar, procurando eleger um conjunto de teorias e abordagens que pudessem aumentar o poder de explicação, em comparação com as teorias e abordagens quando utilizadas de forma individual. Inicialmente o modelo foi idealizado com duas Abordagens, ECT e Confiança, procurando preencher lacunas da ECT pela Abordagem da Confiança. Mas, no decorrer das revisões, discutindo mais profundamente

qual o papel da confiança, verificou-se que era fundamental discutir a questão das dependências e interdependências. Assim, esta abordagem também foi introduzida no modelo.

A abordagem da ECT, na sua aplicação, consegue no final identificar formas organizacionais resultantes, e a Abordagem das Dependências e Interdependências também. Ambas identificam fatores, mecanismos e formas resultantes. Já os autores da Abordagem da Confiança, que, por sinal apresenta-se multidisciplinar em vários trabalhos, ora procuram justificar a sua importância como um fator a ser considerado para explicar melhor as formas organizacionais, ora defendem-na como um mecanismo de coordenação. Dessa forma, o modelo proposto procura verificar qual o papel da confiança na identificação de formas organizacionais.

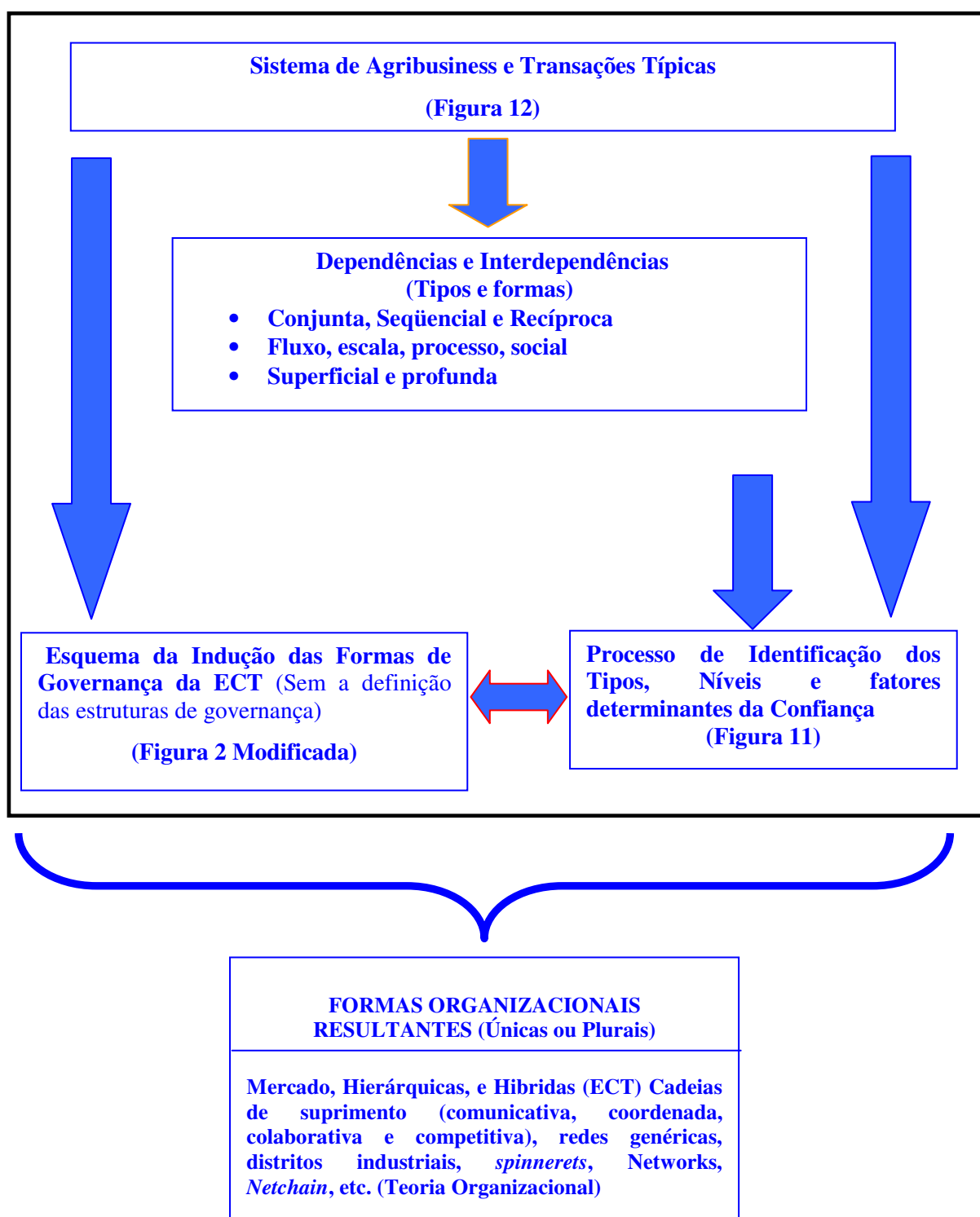


Figura 13 – *Framework* para Identificação de Formas Organizacionais na Vitivinicultura do Vale do São Francisco e Serra Gaúcha

Fonte: o autor.

No *framework* apresentado, a caracterização do SAG, permite identificar genericamente as organizações que atuam num determinado setor de atividade, suas finalidades, sua atuação, o seu funcionamento, suas interações, e suas características.

A abordagem da ECT num primeiro momento, permite identificar as formas organizacionais, os mecanismos de coordenação presentes num determinado SAG, é um primeiro filtro nesta identificação. Por intermédio desta identificação, pode-se verificar se as formas organizacionais resultantes são aquelas preconizadas pela teoria, ou seja, se estão tendo uma atuação ótima ou subótima.

Num segundo momento, a caracterização com base na Abordagem das Dependências e Interdependências propicia a identificação dos tipos e níveis de interdependência, dos mecanismos de coordenação presentes e de formas organizacionais resultantes. A caracterização por meio desta abordagem já permite a identificação dos tipos de confiança associados a algumas formas organizacionais.

Por último, o modelo procura caracterizar a confiança. Por meio da identificação de fatores determinantes da confiança e dos tipos de confiança presentes, para inferir qual o papel da confiança na identificação de formas organizacionais. Se essa é simplesmente mais um fator ou se é um mecanismo de coordenação correlacionado com uma ou mais formas organizacional.

O modelo no final permite gerar uma lista com os fatores que contribuem para a identificação de formas organizacionais com os mecanismos de coordenação existentes, com as formas organizacionais resultantes. Isto permitirá verificar a consistência, lacunas e avanços que poderão ser obtidos na identificação de formas organizacionais e o papel da confiança neste contexto.

3.4 OS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISAS ADOTADAS E A QUESTÃO DA VALIDADE METODOLÓGICA

Uma das questões de caráter metodológico, quando se aborda a pesquisa em ciências humanas, refere-se à questão da experimentação e generalização dos resultados. Enquanto nas ciências naturais pode-se controlar as variáveis, realizar as experimentações e definir as leis

que explicam um determinado fenômeno, o mesmo não se pode dizer das ciências humanas. Laville e Dione (1999, p. 35) argumentam que:

O fato de o pesquisador em ciências humanas ser um ator que influencia seu objeto de pesquisa, e do objeto de pesquisa, por sua vez, ser capaz de um comportamento voluntário e consciente, conduz a uma construção de saber cuja medida do verdadeiro difere da obtida em ciências naturais.

O fato dos objetos de estudo permanecerem livres, podendo mudar durante o percurso, mudando, inclusive, o desenrolar da experimentação, faz com que nas ciências humanas, o verdadeiro possa ser considerado apenas relativo e até provisório. Durante a pesquisa um fato chamou atenção e ilustra muito bem esta situação. Se um pesquisador observasse a organização da vitivinicultura do Rio Grande do Sul, antes e depois do desligamento da UVIBRA do IBRAVIN, poderia inferir conclusões diferentes a cerca da organização e cooperação no setor, por exemplo. Este fato aconteceu exatamente na semana em que se realizavam as entrevistas deste trabalho com os dirigentes e lideranças da vitivinicultura gaúcha, na região da Serra Gaúcha.

Laville e Dione (1999, p. 35) argumentam que nas ciências naturais as medidas de modificações podem ser facilmente definidas e quantificadas, enquanto que nas ciências humanas o mesmo não ocorre. Os autores indagam: “[...] como quantificar com exatidão inclinações, percepções, preferências, visões, do mundo [...]?”, e afirmam que: “o verdadeiro, em ciências humanas, é ainda mais relativo porque, com frequência, não pode basear sua construção sobre uma medida objetiva dos fenômenos estudados, como é possível em ciências naturais”. Tais considerações são provenientes de uma análise aprofundada e exaustivamente discutida a cerca do enfraquecimento do positivismo quando aplicado nas ciências humanas.

Uma decorrência deste questionamento acerca do alcance do positivismo é o debate sobre a questão da oposição entre a pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. A primeira constatação decorrente deste debate é que as pesquisas qualitativas e quantitativas e os seus respectivos métodos não se excluem. Segundo Pope e Mays (1995), pode-se distingui-los, mas não é correto afirmar que são opostos. O valor do método qualitativo traduz-se na contribuição que os mesmo dão trabalho de pesquisa, na medida em que apresentam uma mistura de procedimentos de caráter racional e intuitivo, possibilitando uma melhor observação e compreensão do fenômeno.

Discussões a cerca das características, objetos de análise para os quais a pesquisa qualitativa é indicada, a utilização de métodos combinados é amplamente contemplada por diversos autores, como Richardson, (1989), Ludke (1986), Minayo (1992), Triviños (1994), Godoy (1995), Malhotra (1996) e Rocha e Ceretta (1998).

Este trabalho pode ser considerado uma pesquisa predominantemente qualitativa, com alguns elementos quantitativos. As considerações a seguir sobre características seguem os pressupostos descritos por Ludke (1986). A primeira característica deste trabalho é a forte presença do ambiente como fonte de dados. As teorias utilizadas na configuração do *framework* desta pesquisa consideram fortemente o ambiente institucional como uma fonte de informações. Os dados utilizados, mesmo os obtidos por questionários e fontes primárias são utilizados de forma descritiva, ou seja, utilizou-se pouca análise estatística. A pesquisa preocupou-se mais com o processo em si do que simplesmente com os resultados. A identificação das fontes geradoras de custo de transação e dos fatores determinantes da confiança são exemplos desta afirmação. Não basta simplesmente dizer que existe frequência de transação e calcular a distância entre os produtores e as empresas processadoras, precisa-se considerar o processo gerador destas situações. Outra característica presente neste trabalho é o caráter indutivo dado pelo pesquisador na análise dos dados coletados.

Apesar do pouco uso de análises estatísticas, o trabalho utilizou-se da combinação de métodos qualitativos e quantitativos, caracterizado por Morse (1991) como triangulação seqüenciada, ou seja, onde os resultados de um método servem de base para o planejamento de outro método que o segue. Após as entrevistas com os dirigentes e lideranças, confirmou-se as expectativas sobre a necessidade da busca de dados para confirmar determinadas informações. A principal delas foi a informação relativa à fidelidade dos produtores de uva para com as empresas processadoras. Boa parte dos produtores e alguns dirigentes atestavam a fidelidade. Porém, para confirmá-la, foi necessário recorrer ao cadastro vitícola, que possui as quantidades produzidas e o destino da produção. A combinação das fontes de dados utilizadas no trabalho, descritas a seguir, reforça o caráter desta triangulação.

A amostragem em pesquisa qualitativa contrasta com a probabilidade da metodologia quantitativa. Na pesquisa qualitativa o tamanho da amostra é pautado na redundância teórica, ou seja, a amostra escolhida é suficiente para compreender determinado processo. Além disso, mesmo este trabalho não sendo um estudo etnográfico, o princípio da saturação dos temas (técnica dos estudos etnográficos) pôde ser utilizado. Este princípio indica que quando surge a repetição de determinada informação, não faz sentido continuar entrevistando. Ao definir o

número de empresas e o número de produtores para aplicação dos questionários e entrevistas, levou-se em consideração estes dois aspectos. Assim, por estes critérios, considera-se que a vitivinicultura do Vale do São Francisco e da Serra Gaúcha, uva de mesa e produção de vinhos (de mesa e finos) e sucos estejam representados adequadamente neste trabalho. Isto não implica dizer que os resultados possam simplesmente ser generalizados (como na pesquisa quantitativa), porque os passos, procedimentos para se obter os dados não podem ser repetidos com exatidão em todos os seus detalhes. Esta é, aliás, uma das críticas ao método de pesquisa qualitativo, a questão da validade metodológica.

3.5 PROTOCOLO DE ENTREVISTAS E DEFINIÇÃO DO ESQUEMA DE PESQUISA

Para a definição do protocolo de entrevista e aplicação dos questionários, partiu-se de um *framework* (Figura 13) que sintetizasse a proposta de pesquisa. Este modelo possibilitou identificar os fatores causadores de custos de transação incidentes no SAG e a identificação das variáveis que seriam utilizadas para a identificação das dependências e interdependências, as fontes de custo de transação incidentes, os fatores determinantes da confiança e as formas organizacionais resultantes.

No Rio Grande do Sul, inicialmente, foram feitas 18 entrevistas na Serra Gaúcha, com os dirigentes das organizações do setor vitivinícola, ambientes, organizacional e institucional, procurando-se garantir a representatividade do SAG. A partir destas entrevistas, confirmou-se e formatou-se o questionário que ratificasse ou não as entrevistas e se obtivesse as informações necessárias e, em seguida, aplicaram-se os questionários a 120 produtores de uva fornecedores de 12 vinícolas. A partir destas informações foram identificados, com base nas abordagens, os fatores que contribuem para a identificação das formas organizacionais da vitivinicultura na Serra Gaúcha.

No Vale do São Francisco, foram entrevistados os dirigentes de 04 organizações individuais e 01 organização coletiva (BGMA), além de pesquisadores e dirigentes do ambiente institucional (EMPRAPA, VALEXPORT, MOSCAMED, IPA, CODEVASF. Em seguida foram entrevistados 15 fornecedores das organizações descritas (empresas âncoras, intermediário/broker, com escritórios no exterior, exportador direto para o exterior e BGMA). Notou-se certa dificuldade de se entrevistar estes fornecedores, em termos de encontrá-los e

terem disposição de gravar entrevistas. Os mesmos exigiram a não divulgação dos nomes. As entrevistas no Vale do São Francisco ocorreram em dois momentos, outubro e novembro de 2006 e abril e maio de 2007.

3.6 A ESCOLHA DO SETOR A SER ANALISADO

Para analisar a vitivinicultura optou-se por analisar a uva de mesa com base no Vale do São Francisco e o processamento das uvas na produção de vinho e sucos com base no Rio Grande do Sul, apesar das duas atividades existirem nos dois territórios.

3.7 COLETA DE DADOS

Neste trabalho, foram utilizadas várias fontes de dados relativos aos dois segmentos analisados, uva de mesa no Vale do São Francisco - Pernambuco e Bahia. Para o mercado interno a referência foi a uva de mesa com semente e para o mercado externo a referência foi a uva sem semente. No Rio Grande do Sul, na Serra Gaúcha, foram observados os segmentos de vinhos finos e de mesa. As principais fontes de dados foram:

a) análise documental: As principais fontes desta categoria foram os Cadastros Vinícola e Vitícola, informações presentes no site oficial da UVIBRA, IBRAVIN, EMBRAPA (CNPUV) e APROVALE, VALEXPORT, BGMA, EMBRAPA (CPATSA, MOSCAMED, IPA, CODEVASF). Para verificar a questão da frequência de transação (ECT) e o tempo de relacionamento (Confiança), foram utilizadas informações do Cadastro Vitícola. Cada produtor possui uma série de informações constantes no cadastro. Dentre estas informações, temos: área cultivada, cultivares, produção destino da produção, etc;

b) entrevistas com os principais dirigentes das organizações representativas do setor: Foram entrevistados os dirigentes do setor, UVIBRA, IBRAVIN, APROVALE, EMBRAPA, APROMONTES, WFB, FECOVINHO, COMISSÃO

INTERESTADUAL DA UVA, CÂMARA SETORIAL DA CADEIA VITIVINÍCOLA, SINDICATOS DE PRODUTORES RURAIS (Bento Gonçalves, Garibaldi, Verranópolis, Nova Pádua, Caxias do Sul), UVIBRA, e vinícolas (Salton, Mioranza, Chandon, Aurora, Cooperativa Aliança);

c) observação direta em algumas empresas: Foram visitadas 06 vinícolas da região de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Flores da Cunha e Vale dos Vinhedos, nos meses de junho e julho. No Vale do São Francisco, foram feitas viagens nos anos de 2006 (outubro e novembro) e 2007 (abril e maio), visitando-se e entrevistando-se as 05 organizações mencionadas anteriormente;

d) dia de campo do setor: Participação na VIII Jornada Vitivinícola Gaúcha, no dia 14/06/2007, na comunidade de Lajeado, em Veranópolis. Nesta ocasião, com a presença de mais de 300 produtores e lideranças do setor, foram realizadas várias entrevistas gravadas e muitas entrevistas informais a respeito das questões presentes no roteiro de entrevistas e questionário. Salienta-se que lideranças do setor consideram que a Jornada, em termos de presença de produtores, é representativa do setor;

e) questionário aplicado aos produtores de uva no Rio Grande do Sul: Foram escolhidas as 10 maiores empresas processadoras de uva no Rio Grande do Sul, conforme dados do cadastro vinícola organizado pela EMBRAPA. Os dados para o *ranking* basearam-se no processamento de uvas do ano 2006. Foram aplicados 100 questionários (em anexo) a 10 produtores de cada empresa. Além destes 100 questionários, outros 20 foram aplicados aos produtores de outras duas vinícolas consideradas importantes para o setor em função da representatividade e formas organizacionais. As entrevistas iniciais com os dirigentes do setor e com os produtores rurais por ocasião das jornadas indicaram certa homogeneidade de comportamento no setor. Portanto, considera-se que o número total de 120 entrevistados, seja representativo para as deduções com relação aos objetivos deste trabalho. Os questionários foram aplicados nos meses de setembro e outubro de 2007.

3.8 ANÁLISE E CONCLUSÕES

Com base nas sistematizações das informações provenientes das fontes de dados descritas anteriormente e no *framework* procedeu-se à análise dos dados e posteriormente elaborou-se as conclusões. Inicialmente, os dados foram analisados em cada região, Rio Grande do Sul (vinho comum e de mesa) e Vale do São Francisco (uva de mesa).

Para facilitar o processo de compreensão da metodologia e subsidiar o processo de elaboração das considerações finais, apresenta-se na Figura 14 a síntese objetivos específicos, a revisão de literatura utilizada para o alcance destes objetivos, os métodos e técnicas de pesquisa e os resultados esperados.

Objetivos	Revisão da Literatura	Métodos	Questões do Questionário	Resultados Esperados
Identificar o SAG da vitivinicultura no Vale do São Francisco e da Serra Gaúcha.	Commons (1934); Coase (1937); Zylbersztajn (1995 ; 2000); Miele (2000), Fensterseifer (2006) ; Wilk (2006), De Toni e Schuler (2004)	Pesquisa bibliográfica e documental, observação direta, entrevistas, questionários	1 a 47	SAG com características diferenciadas no Vale do São Francisco e na Serra Gaúcha, em função das características dos produtos (uva de mesa e vinhos) e também da época de entrada na atividade.
Identificar as dependências e interdependências presentes na vitivinicultura do Vale do São Francisco e da Serra Gaúcha.	Thompson (1967) ; March e Simon (1958) ; Mintzber (1979,1995) ; Mintzberg e Quinn (2001) ; Schnorremberger, et. al. (2004) ; Borys e Jemison (1989) ; Gulati e Singh (1998) ; Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) ; Nassibeni (1998) ; Zylbersztajn (2005) ; Sheppard e Sherman (1998) ; Fiske (1990) ; Lejeune e Yakova (2005) ; Ruigrok e Von Tulder (1995) ; Malone e Crowston (1994)	Observação direta, entrevistas, questionários	20,21,22,23, 24,25,26,27, 28,29,30,31, 32,33,34,35,	Todos os tipos de dependências e interdependências identificados na revisão bibliográfica, em função da pluralidade de formas organizacionais da vitivinicultura brasileira.
Caracterizar os fatores determinantes, os tipos e os níveis de confiança presentes no SAG.	Sako e Helper (1998); Dyer e Chu (2000) ; Curral e Inkpen (2002) ; Luo (2002) ; Lewicki e Bunker (1996) ; Nassimbeni (1998) ; Sheppard e Sherman (1998) ; Lane (1998) ; Child e Faulkner (1998) ; Child (1999) ; Das e Teng (2004) ; Putnam et al.(1993) ; Fukuyama (1995) ; Inglehart (1997) ; Knack e Keefer (1997); Seligson e Rennó (2000) ; Zak and Knack (2001) ; Beugelsdijk (2006) ; Boehe e Balestro (2006).	Pesquisa documental, observação direta, entrevistas, questionários	4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14, 15,16,17,18,19, 36,37,38,39, 40,41,42,43, 44,45,46,47 (tipos e níveis)	Para a confiança geral, encontrar índices mais altos que os encontrados pela WVS no Brasil. Todos os tipos de confiança preconizados pela revisão bibliográfica. Níveis altos de confiança organizacional e institucional.
Identificar os mecanismos de coordenação presentes na vitivinicultura do Vale do São Francisco e da Serra Gaúcha e as possíveis combinações entre eles.	Williamson (1971, 1975, 1979, 1985, 1991a, 1991b, 1993, 1996) ; Gonçalves e Silva (2007a,b) ; Thompson (1967) ; Malone e Crowston (1994) ; Thompson (1967) ; Mintzber (1979,1995) ; Mintzberg e Quinn (2001) ; Ouchi (1985). Richardson (1972) ; Bladach e Eccles (1989) e Pihl (2001) ; Adler (2001) ;	Observação direta, entrevistas, questionários	Identificados por meio de observação direta, entrevistas, questionários	Todos os mecanismos de coordenação constatados na revisão bibliográfica (preço, autoridade e confiança) de forma combinada com a predominância de um deles definindo uma determinadas forma organizacional.
Identificar as principais formas organizacionais presentes na vitivinicultura do Vale do São Francisco e da Serra Gaúcha.	Williamson (1971, 1975, 1979, 1985, 1991a, 1991b, 1993, 1996) ; Borys e Jemison (1989) ; Gulati e Singh (1998) ; Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) ; Nassibeni (1998) ; Sheppard e Sherman (1998) ; Fiske (1990) ; Lejeune e Yakova (2005) ; Chiles e McMackin (1996) ; Haugland e Reve (1994) ; Gonçalves e Silva (2007a,b) ; Bladach e Eccles (1989) e Pihl (2001) ; Adler (2001) ;	Pesquisa bibliográfica, observação direta, entrevistas, questionários	Identificados por meio de observação direta, entrevistas, questionários	Formas plurais, mercado, hierárquica e híbrida, dentro de um mesmo SAG.

Figura 14 - Objetivos específicos, revisão de literatura utilizada para o alcance destes objetivos, métodos e técnicas de pesquisa e resultados esperados

Fonte: o autor.

4 A VITIVINICULTURA BRASILEIRA

Neste capítulo, partiu-se de um contexto mundial, e apresentam-se os SAGs da uva de mesa no Vale do São Francisco e do vinho no Rio Grande do Sul. Procurou-se evidenciar suas origens, dimensões, funcionamento, e sua organização estrutural.

4.1 A UVA DE MESA NO MUNDO, NO BRASIL E NO VALE DO SÃO FRANCISCO

4.1.1 Introdução

A introdução da uva no Brasil remonta o século XVI. Historiadores indicam a cidade de São Vicente, em 1532, como sendo o primeiro cultivo. Diversos relatos históricos sustentam o trecho abaixo:

Da Europa, através das expedições colonizadoras, as vinhas chegaram a outros continentes, se aclimataram e passaram a fornecer bons vinhos, especialmente nas Américas do Norte (Estados Unidos) e do Sul (Argentina, Chile e Brasil) e na África (África do Sul). A uva foi trazida para as Américas por Cristóvão Colombo, na sua segunda viagem às Antilhas em 1493, e se espalhou, a seguir, para o México e sul dos Estados Unidos e às colônias espanholas da América do Sul. As videiras foram trazidas da Ilha da Madeira ao Brasil em 1532 por Martim Afonso de Souza e plantadas por Brás Cubas, inicialmente no litoral paulista e depois, em 1551, na região de Tatuapé (GUIA, 2007).

Em Pernambuco, no ano de 1542, foram introduzidas na ilha de Itamaracá, as primeiras variedades de uvas de mesa trazidas dos Açores e da ilha da Madeira. Estas informações são ratificadas nas obras dos historiadores Pero de Magalhães de Gândavo e Henry Koster. Gândavo (1576), em texto modernizado por Sheila Moura Hue e Ronaldo Menegaz (2004, p. 84), referindo-se às plantas cultivadas pelos habitantes, relata que:

[...] Algumas deste reino se dão também nestas partes, convém a saber, muitos melões, pepinos, romãs e figos de muitas castas; **muitas parreiras que dão uvas duas, três vezes no ano**, e de toda outra fruta da terra há sempre a mesma abundância por causa de não haver lá (como digo) frios, que lhes façam nenhum prejuízo. De cidras, limões, e laranjas há muita infinidade, porque estas árvores de espinho se dão muito bem na terra e se multiplicam mais que as outras (**Grifo nosso**).

Koster (1816), em tradução de Luiz da Câmara Cascudo (2003, p.469), referindo-se à uva comenta:

A vinha é vista em vários jardins nos arredores do Recife e de Olinda, e antigamente era abundante em Conceição, na Ilha de Itamaracá, onde pouco resta. Não se faz vinho. Em nota de rodapé o mesmo autor mencionando a presença das uvas nos arredores de Olinda e referindo-se aos brasões que o conde João Maurício de Nassau concedera às províncias de domínio flamengo, citando outros autores acrescenta: [...] Barléu escreve – “O de Itamaracá mostrava cachos de uvas, porque nenhuma parte do Brasil os produzia tão belos e succulentos quanto a ilha de Itamaracá”.

Considera-se, ainda, que com o ciclo do gado, os parreirais ganharam o interior do estado sendo plantados às margens do rio São Francisco. Contudo, foi por volta de 1958 que o espanhol José Molina deu início ao primeiro cultivo de uvas irrigadas do Vale do São Francisco, com o plantio de dez mil pés das variedades ferral preta, Itália, alphonse, lavallée e ohanez (JC, 2003).

A companhia de bebidas Cinzano foi a primeira empresa a investir no cultivo, em larga escala de uvas viníferas na região. Foram plantadas, em 1956, cerca de 100 mil mudas de uvas híbridas brancas para vinho, na cidade de Petrolândia - PE. Na primeira metade dos anos 1980, a Milano instalou-se na região, ampliando a área cultivada e iniciando a produção de vinhos da marca Botticelli (JC, 2003).

No entanto, considera-se que o atual estágio de desenvolvimento da uva deve-se à chegada dos imigrantes italianos em 1875, na Serra Gaúcha. Inicialmente cultivou-se a uva “*Vitis labrusca*”, que se adaptou bem ao solo e clima da região.

4.1.2 A uva no mundo

Os dados indicam que os principais países produtores de uva no mundo são: Itália, Espanha, França, Estados Unidos, China, Argentina, Austrália e Chile. Inerente à condição de produtores, alguns países confirmam, também, a condição de exportadores, neste caso a seqüência seria: Itália, Estados Unidos, África do Sul, México, Espanha e Holanda, este último figurando como atacadista, em função de suas condições portuárias e de tradição comercial. Estes países em conjunto representam 76% das exportações.

Na outra ponta, tem-se os principais países importadores, que, juntos, eles representam 58% das importações. São eles: Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, Canadá, França, Holanda, Hong Kong e Rússia. Este comércio mundial de uva representa hoje valores em torno de 3 bilhões de dólares, sendo que em 1980 representava algo em torno de 600 milhões de dólares (BRDE, 2005).

4.1.3 A uva no Brasil

Em termos de Brasil, tem-se a produção concentrada em duas regiões principais. Em 2006, o Rio Grande do Sul respondeu por 49,63%, e o Vale do São Francisco (Pernambuco e Bahia), por 21,70%. Na tabela 1, tem-se a distribuição da produção de uva no Brasil nos anos de 2002-2006.

Tabela 1 - Produção de Uvas no Brasil, em toneladas, no período de 2002-2006

Estado\Ano	2002	2003	2004	2005	2006
Pernambuco	99.978	104.506	152.059	150.827	155.781
Bahia	83.333	83.694	85.910	10.408	117.111
Sub-Total (VSF)	183.311	188.200	237.969	161.235	272.892 (21,70%)
Minas Gerais	16.184	13.464	13.068	14.389	12.318
São Paulo	231.775	224.470	193.300	190.660	195.357
Paraná	99.118	102.974	96.662	99.253	95.357
Santa Catarina	41.093	41.709	46.007	47.971	47.355
Rio Grande do Sul	570.181	489.015	696.559	611.868	623.878 (49,63%)
Brasil	1.148.640	1.067.422	1.291.382	1.232.564	1.257.064

Fonte: IBGE (2007).

Conforme foi mencionado anteriormente, a produção de uva distribui-se em duas categorias, as uvas de mesa e uvas para o processamento, sendo esta última destinada à produção de vinhos e de sucos. A tabela 2 mostra esta distribuição, devendo destacar-se, desde já, o significativo crescimento da região nordeste, Vale do São Francisco, na produção de uvas de mesa, passando, de acordo com a tabela 1, de um percentual de 15,96% (2002) para 21,70% (2006). A uva de mesa teve um crescimento significativo nos últimos anos, passando de 398.479 toneladas (1999) para 657.052 toneladas (2004), em termos percentuais passando de 45,89% para 51,26%.

Tabela 2 - Produção de uvas para processamento e para mesa, no Brasil, em toneladas

Discriminação/Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Processamento	469.870	549.306	469.098	506.799	425.946	624.450	550.700*
Mesa	398.479	429.271	596.719	613.775	628.888	657.052	695371
Total	868.349	978.577	1.062.817	1.120.574	1.054.834	1281802	1.246.071

Fonte: Melo (2005).

* Estimado

Em termos de área plantada os números seguem a mesma tendência dos dados da produção, a maior área está no Rio Grande do Sul, seguindo-se os estados de São Paulo, Paraná, Pernambuco, Santa Catarina e Bahia. Os dados de área plantada estão indicados na tabela 3 . Percebe-se que alguns estados praticamente ficaram estagnados em termos de área plantada (Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina) e outros aumentaram suas área de modo mais significativo (Rio Grande do Sul, Pernambuco e Bahia).

Tabela 3 - Área plantada de videiras no Brasil (ha), período 2002-2006

Estado\Ano	2002	2003	2004	2005	2006
Pernambuco	3.365	3.423	4.704	4872	5111
Bahia	2.732	3.356	3.407	3.685	3938
Sub-Total (VSF)	6.097	6.779	8.111	8.557	9.049
Minas Gerais	952	907	917	936	893
São Paulo	12.153	12.397	11.990	10.906	10.414
Paraná	6.407	5.652	5.807	5.603	5.657
Santa Catarina	3.514	3.671	3.949	4.224	4.512
Rio Grande do Sul	36.681	38.533	40.351	42.450	44.298
Brasil	65.308	68.461	71.640	73.222	75385

Fonte:IBGE (2007).

Decorrente dos dados anteriores de produção e área cultivada tem-se a tabela 4 que indica a produtividade dos principais estados produtores de uva no Brasil. Ressalta-se a grande produtividade do nordeste. Esta produtividade é decorrente de fatores climáticos, mas deve-se atentar para alguns aspectos tais como: as produtividades de uva de mesa e uvas para processamento, naturalmente diferentes; diferença de variedades plantadas nas diversas regiões; e idade média dos plantios.

Tabela 4 - Produtividade das videiras no Brasil (ton. / ha) no período 2002-2006

Estado / Ano	2002	2003	2004	2005	2006
Pernambuco	29,71	30,53	32,33	30,96	30,48
Bahia	30,50	24,94	25,22	29,69	29,74
Vale São Francisco	30,07	27,76	29,34	18,84	30,16
Minas Gerais	17,00	14,84	14,25	15,37	13,79
São Paulo	19,07	18,11	16,12	17,48	18,76
Paraná	15,47	18,22	16,65	17,71	16,86
Santa Catarina	11,69	11,36	11,65	11,36	10,50
Rio Grande do Sul	15,54	12,69	17,26	14,41	14,08
Brasil	17,59	15,59	18,03	16,83	16,68

Fonte:IBGE (2007).

Além do Vale do São Francisco, existem outras regiões produtoras de uva de mesa no Brasil que competem com esta região. A vantagem do Vale baseia-se no fato de que esta região produz o ano todo e pode aproveitar para ofertar a sua uva em épocas diferentes das outras regiões produtoras, conforme a figura 15.

Regiões		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Variedades
Reg. Central do Paraná														Niágara, Isabel e Concord
Reg. De Marialva (PR)														Rubi e Itália
Reg. De Jundiáí (SP)														Niágara
Reg. De São Miguel Arcanjo (SP)														Itália, Rubi e outras
Reg. De Jales (SP)														Itália, Benitaka e outras
Vale do São Francisco (BA) (PE)	Mercado Interno													Itália, Benitaka, Red Globe e variedades sem semente
	Mercado Externo													
	Mercosul													

Figura 15 – Épocas de ofertas de uvas nas principais regiões do país e suas respectivas variedades
Fonte: IBRAF (2005).

4.1.4 A uva no Vale do São Francisco

A produção de uva irrigada no nordeste situa-se na região do Vale do São Francisco (figura 16) e surge logo após a implantação dos primeiros perímetros no Sub-Médio São Francisco no final da década de 1960, desenvolvida mais em fazendas que se instalam fora dos perímetros irrigados. Ao longo da década de 1960, as culturas temporárias que predominam nos perímetros, de responsabilidade dos colonos, foram sendo progressivamente substituídas por culturas permanentes, principalmente a uva e a manga. A presença das empresas é julgada essencial para essa substituição, pois, pela sua maior capacidade de correr riscos, testam variedades, tecnologias de cultivo e de irrigação e provêm o exemplo que permite aos colonos adotar sem maiores riscos (DAMIANI, 2001).

Existem muitas vantagens de se produzir na região do Vale do São Francisco como, por exemplo, clima, área irrigada, disponibilidade de mão-de-obra e a presença de órgãos de pesquisa que fazem com que a produtividade seja alta. Tem-se que o principal rendimento agrícola em relação a outras regiões do país é a obtenção de cinco safras a cada

dois anos, o equivalente a 2 ½ safras por ano. Ou seja, em um hectare de uva tem-se os seguintes rendimentos por variedade e por safra: Cabernet Sauvignon (6 – 8 t/ha); Shiraz (8 – 10 t/ha); Tannat (8 – 10 t/ha); Rubi Cabernet (10t/ha); Chenin Blanc (12 t/ha); Moscatto Cannelli (10t/ha). O rendimento anual é obtido utilizando-se o multiplicador 2,5 aos rendimentos por safra.



Figura 16 – Região do Vale do São Francisco
Fonte: Valeexport (2003).

Uma das características dessa região é a sua vocação para a exportação de uvas de mesa. A tabela 5, abaixo, mostra os dados de exportação da região do Vale do São Francisco. Percebe-se que as exportações do Vale respondem por quase toda a exportação brasileira e se destinam, predominantemente à União Européia, particularmente a Holanda e

Reino Unido. Destaca-se a queda na participação do Reino Unido que tem abandonado a compra de uva com semente e vem comprando apenas uvas sem semente. Esta é a grande mudança que vem ocorrendo no mercado mundial. A Europa estabeleceu normas para progressiva eliminação das uvas com caroço, levando à conseqüente substituição dos parreirais no Sub-Médio São Francisco por variedades apirênicas.

Tabela 5 - Participação do Vale do São Francisco nas exportações de uvas brasileiras, em toneladas e em dólares

	EM TONELADAS			EM US\$ 1000		
	VALE	BRASIL	PARTIC(%)	VALE	BRASIL	PARTIC(%)
1997	3.700	3.705	100	4.700	4.780	98
1998	4.300	4.405	98	5.500	5.823	95
1999	10.250	11.083	92	7.910	8.614	92
2000	13.300	14.343	93	10.264	10.800	95
2001	19.627	20.660	95	20.485	21.563	95
2002	25.087	26.367	95	32.460	33.789	95
2003	36.848	37.600	98	58.740	59.939	98
2004*	27.927	28.815	97	51.129	52.755	97

Fonte: Valexport (2003).

* Informação Pessoal da direção da Valexport.

4.2 O VINHO NO MUNDO, NO BRASIL, NO RIO GRANDE DO SUL E NO VALE DO SÃO FRANCISCO

Considera-se que existe uma diversidade de marcas e tipos de vinhos no mundo. O que antes era restrito a alguns países tradicionais, hoje se amplia em termos de países e de regiões produtoras. Nota-se, também, um grande desenvolvimento científico que eleva a qualidade e transforma de forma considerável a vinificação. A evolução da enologia permitiu que inúmeras regiões do globo começassem a produzir vinhos de qualidade, o que não era possível há algumas décadas atrás (MARC; CASTILHO, 2004).

Existem variedades de uvas que servem para vinificação e que podem render bons vinhos. Estas são orindas da *Vitis vinífera*, *Vitis labrusca* e *Vitis bourquina*. Os diferentes tipos de uvas produzidas por essas espécies são chamados de castas. Existem mais de oitocentas castas catalogadas. As mais conceituadas para fabricação de vinhos tintos são Cabernet Sauvignon, Pinot Noir, Merlot e Cabernet Franc. Para vinhos brancos, destacam-se as castas Chardonnay, Riesling e Sauvignon Blanc. Existem, também, vinhos nobres

fabricados com duas ou mais castas, os chamados cortes, dos quais um dos exemplos mais conhecido são os Bordeaux. (NOVAKOSKI; FREITAS, 2003).

O panorama mundial indica uma variação positiva de 10% na produção de vinhos, com relação ao período 2004-96-00. A França apresentou uma queda brusca em 2003, recuperando-se em 2004, invertendo uma série temporal de quedas. Se retrocedermos ao período 86-90, onde a mesma apresentava uma produção de 64641mil hectolitros (UVIBRA, 2007), a variação negativa do período 2003-86-90 seria de 18%. No período de 2004-86-90 foi de 11% negativos e no período 2004-96-00 apresentou uma variação positiva de 2% (tabela 6).

De acordo com a tabela 6, destacam-se a China, Austrália e Espanha que apresentaram uma variação positiva de 22%, 87% e 26%, respectivamente. Na América Latina, o Chile e Brasil apresentaram também uma variação positiva de 24% e 34%, respectivamente. Mesmo apresentando uma variação positiva significativa, o Brasil sempre ocupou, neste período, as últimas posições dentre os 15 países maiores exportadores. A tabela 6 apresenta os principais produtores e consumidores de vinho no mundo.

Tabela 6 - Produção mundial de vinho no período de 1996-200 a 2004, em milhares de hectolitros

	96-00	2000	2001	2002	2003	2004	Total	%Variação 04/96-00	Partic. (%)
França	56.271	57.541	53.389	50.353	46.360	57.386	321.300	2	22,01
Italia	54.386	51.620	52.293	44.604	44.086	53.000	299.989	(3)	20,55
Espanha	34.162	41.692	30.500	33.478	41.843	42.988	224.663	26	15,39
E.U.A	20.386	21.500	19.200	20.300	19.500	20.109	120.995	(1)	8,29
Argentina	13.456	12.537	15.835	12.695	13.225	15.464	83.212	15	5,70
Alemanha	9.989	9.852	8.891	9.885	8.191	10.047	56.855	1	3,89
China	9.581	10.500	10.800	11.200	11.600	11.700	65.381	22	4,48
Austrália	7.380	8.064	10.347	11.509	10.194	13.811	61.305	87	4,20
Af. do Sul	7.837	6.949	6.471	7.189	8.853	9.279	46.578	18	3,19
Portugal	6.828	6.710	7.789	6.651	7.340	7.481	42.799	10	2,93
Romenia	6.173	5.456	5.090	5.461	5.555	6.166	33.901	(0)	2,32
Chile	5.066	6.674	5.658	5.623	6.682	6.301	36.004	24	2,47
Hungria	4.126	4.299	5.514	3.333	3.880	4.340	25.492	5	1,75
Grécia	3.832	3.558	3.477	3.085	3.799	4.295	22.046	12	1,51
Brasil	2.920	3.638	2.968	3.212	2.620	3.925	19.283	34	1,32
Total	242.393	250.590	238.222	228.578	233.728	266.292	1.459.803	10	100

Fonte: UVIBRA (2007)
Elaborado pelo autor.

Os dados apresentados pelos diversos órgãos, Wine Institute, Organização Internacional da Vinha e do Vinho e Embrapa, mostram algumas divergências numéricas em termos de Brasil, mas que não mudam de forma significativa a sua posição. A tabela 7 sintetiza os dados gerais da situação da produção de vinho no Brasil.

Tabela 7 - Produção, comercialização e consumo de vinhos no Brasil, em 2003

Produção e Comercialização (milhões de litros)	330
Comercialização de vinhos finos brasileiros (litros)	23.271.496
Consumo de vinho no Brasil (litros por pessoa)	1,68
Importação (litros)	26.799.000
Exportação (litros)	1.380.000

Fonte: Adaptado de Melo (2005).

A exportação de vinhos brasileiros é ainda muito tímida, mas alguns tipos de vinhos e espumantes poderão entrar no mercado internacional nos próximos anos. Em estudo realizado para o estado de Santa Catarina, o BRDE (2005) afirma:

Os produtos sairão principalmente de Rio Grande do Sul, Pernambuco e Bahia. A meta é chegar ao final de 2006 exportando mais de US\$ 455 mil, um acréscimo de 88% com relação a 2003. Em um primeiro momento, o projeto beneficiará seis vinícolas componentes do Projeto Setorial Integrado (PSI) de Exportação de Vinhos e Derivados do Brasil, que atua sob a bandeira de promoção *Wines from Brazil*. Até 2006, a perspectiva é de que pelo menos outras 12 empresas estejam associadas.

Em 2007, o projeto contou com 22 empresas, e, segundo a gerente de promoção comercial Andréia Gentili Milan no boletim da APEXBRASIL, vê-se:

As exportações de vinhos brasileiras têm superado barreiras e conseguindo consolidar sua presença em mercados mundialmente disputados como Estados Unidos, Alemanha, Canadá e Inglaterra. O primeiro trimestre de 2007 reflete este desempenho fechando com crescimento de 120% em relação ao mesmo período de 2006 ultrapassando os US\$ 450 mil. O Brasil exportou US\$ 3,15 milhões em vinhos em 2006 sendo que as 20 empresas pertencentes ao grupo *Wines From Brazil* foram responsáveis por mais de 50% deste total.

As estatísticas brasileiras ainda encontram-se um pouco desordenadas, mas percebe-se claramente a hegemonia do Rio Grande do Sul e a emergência da produção do Vale do São Francisco. A tabela 8 abaixo já coloca o estado de Pernambuco em terceiro lugar, e somando a produção da Bahia esta posição se consolida.

De acordo com Vital et al. (2005) a produção no Vale do São Francisco está evidenciada na tabela 9, com suas principais vinícolas tendo as respectivas áreas plantadas com uvas viníferas e a produção de vinho. A expansão é evidente e, segundo o Grupo do

Vinho do Vale (GVV), que é a Câmara do Vinho da Valexport, a produção total de vinho girou em torno de 6 milhões de litros (2003), 7 milhões (2004), 10 milhões (2005). Estima-se que a produção de 2007 ficou em torno de 15 milhões de litros (2007).

Tabela 8 - Produção de Vinhos e Mosto -Produção anual por Estado, em litros,1995 - 1999

Estados	1995	1996	1997	1998	1999
Rio grande do Sul	334.586.324	248.483.527	311.822.972	254.835.110	358.551.298
Santa Catarina	16.138.863	9.860.246	14.421.000	12.568.278	15.774.000
São Paulo	1.808.889	987.470	1.792.235	1.084.186	1.122.257
Minas Gerais	948.667	801.807	785.264	823.420	1.006.285
Paraná	282.464	Si	Si	Si	Si
Pernambuco	648.200	1.312.280	1.016.871	2.647.411	7.091.261
Total	353.765.207	260.133.050	328.821.471	269.310.994	376.453.840

Fonte: www.cnpuv.embrapa.br.

Tabela 9 - Vinícolas do Vale do São Francisco - Área com Uva Vinífera e Produção de Vinho

Empresa	Fazenda	Área com Uvas Viníferas (ha)		Litros de Vinho Produzido (em 1000 litros)	
		2003	2004	2003	2004
Vitivinícola Santa Maria S/A Vinhos do Brasil S/A (Vinibrasil)	Planaltina	150	200	1.300	1.500
Vinicola Vale do São Francisco	Milano	90	120	900	1.200
Adega Bianchetti Tedesco	-----	8	12	150	150
Vitivinícola Lagoa Grande	Garibaldina	45	60	400	600
Ducos Vinícola	Ducos	16	18	15	100
Vitivinícola Vale do Sol Ltda	Passarinho	60	75	2.000	2.500
Ouro Verde	Ouro Verde	50	60	1.400	1.800
Total	-----	359	458	6165	7850

Fonte: Adaptado de Vital, Morais Filho e Ferraz Filho (2005).

Segundo Tonietto (2003), atualmente está ocorrendo no país a busca de uma identidade para a bebida brasileira, produzindo vinhos de qualidade em regiões determinadas. A implementação de indicações geográficas, com a produção de vinho de qualidade em regiões determinadas, é uma das alternativas para o aumento da competitividade do vinho brasileiro e fortalecimento da identidade nacional. A primeira obtenção de uma Indicação de Procedência (IP) para produtos vinícolas no Brasil ocorreu em novembro de 2002, quando o Instituto Nacional da Propriedade Industrial, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, reconheceu a denominação "Vale dos Vinhedos" como Indicação Geográfica para vinhos tintos, brancos e espumantes produzidos naquela região da Serra Gaúcha.

Nesta mesma linha de raciocínio, segundo a Embrapa , outras regiões brasileiras possuem potencial para obtenção de novas Indicações Geográficas, devido ao interesse por parte dos fabricantes e das instituições representantes do setor em qualificar e diferenciar a produção. Entre elas estão a região da Campanha, na Metade Sul do Rio Grande do Sul, o Vale do Sub-Médio do São Francisco, no Nordeste, e o Planalto Serrano Catarinense, na região de São Joaquim (BRDE,2005).

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas entrevistas com os dirigentes e lideranças, questionários e no *framework*, apresenta-se e discute-se os resultados encontrados para a uva de mesa, circunstanciado na região do Vale do São Francisco e em seguida para o vinho, no Rio Grande do Sul, Serra Gaúcha. A apresentação dos dados e a discussão estão baseiam-se na operacionalização do *framework*.

5.1 ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO UVA DE MESA NO VALE DO SÃO FRANCISCO

Observando-se o SAG da uva de mesa no Vale do São Francisco, percebe-se que o segmento que possui maior variação em termos de formas organizacionais é aquele do processo de comercialização, principalmente as organizações que atuam no segmento de exportação. O segmento de produtores de uva, diante da necessidade de comercializar a sua produção possui algumas alternativas para tal.

Podem-se distinguir algumas formas básicas de comercialização visando o mercado interno e externo da produção de uvas de mesa produzidas no Vale do São Francisco. No mercado interno, basicamente todos os produtores utilizam-se das mesmas formas de comercialização. Já para o mercado externo, existem variações nestas formas. Assim, a seguir, apresenta-se os tipos básicos de comercialização para o mercado externo, e, depois, os tipos de comercialização para o mercado interno:

- a) Empresas Âncoras: Neste modelo, a comercialização se dá pelas empresas que podem ser agroexportadoras já possuindo grande experiência e estando consolidadas no mercado, assumindo a função de inteligência operacional. Empresas desta natureza podem possuir produção própria e, ainda, adquirir produção de outros produtores (fruticultores isolados, consórcios, pequenas cooperativas). No Brasil, segundo IBRAF (2005), tal modelo já está em operação em diversos pólos de fruticultura, como Mossoró/RN, com o melão,

Vale do São Francisco, Manga e uva, Linhares/ES, mamão papaia, Friburgo/SC, maçã e Itajobi/SP, limão taiti.

Em diversas situações, a empresa âncora pode assumir algumas funções de uma cooperativa, na medida em que se ocupam da assistência técnica relativa aos serviços de compra de insumos, de transporte, de comercialização (mercado interno e externo). Ela pode operar, também, como integradora, onde os produtores de uva são os integrados.

Nesta modalidade as empresas podem, ainda, se dividir em dois tipos: as que mandam mercadoria diretamente para os clientes, e as que têm operações nos mercados. Estas recebem em seus próprios armazéns, fazendo elas mesmas a comercialização do produto com atacadistas e outros canais de venda. Com relação ao fechamento de preços, elas fazem consignação ou vendem a preço firme, dependendo das condições de mercado no momento e de sua estratégia da empresa. Exemplos de empresas que operam nesta forma no Vale do São Francisco são: Fruitfort, Nova Fronteira e REC Exportação.

Uma variação do modelo acima é o chamado *broker* (intermediário). Nesta modalidade, o produtor entrega a um indivíduo ou empresa no Brasil parte ou a totalidade da sua produção e esta pessoa/empresa exporta o produto com marca própria. Esta pessoa ou empresa pode apenas atender a um importador, sendo um agente no Brasil com objetivo de captar frutas, ou pode ser uma empresa que vende a clientes espalhados pelos principais mercados mundiais (EUA, Canadá e Europa). O fechamento de preços pode ocorrer por meio de “consignação”, isto é, entrega do produto em troca de um resultado a ser fechado em torno de 30 dias após a chegada da fruta no armazém do cliente, ou pode ocorrer por “preço fixo”, onde a negociação de preço é feita antes da entrega da mercadoria ao *broker*. Normalmente o *broker* não possui produção própria.

Restrições são feitas pelos especialistas aos *brokers* que não possuem clientes fixos, e tentam transferir os mecanismos das bolsas de mercadorias para a venda de fruta. Este é o “*broker*” mal conceituado. Porém, nos E.U.A, o *broker* é um agente comercial conceituado.

Alguns exemplos deste modelo:

- Intermediário/Broker – Empresa A (Del Nature): Esta empresa foi criada em 2006 por um ex-executivo de uma das maiores empresas exportadora do Vale do São Francisco. Desde o início, ficou claro que não adiantaria querer fazer a produção

e a exportação com qualidade. Então, o sócio-diretor escolheu o que lhe era mais familiar, a comercialização. Contando com uma pessoa na área comercial, localizada no escritório central em Recife e uma equipe que visita fazendas, escolhendo as melhores frutas, trazendo para o galpão terceirizado e processando dentro das normas e protocolos mais modernos. Essa empresa tem aumentado sua visibilidade no mercado da região por conta, também, da qualidade de seus parceiros comerciais. A forma de captação funciona em sua maioria por uma cadeia de adiantamentos financeiros feitos aos produtores em épocas de pré-colheita, assegurando aos importadores no exterior a segurança de sua programação de volume. Essa maneira tem-se mostrado segura para ambas as partes e tem garantido um bom relacionamento entre todos os envolvidos, uma vez que todas as partes confiam umas nas outras, considerando-se a abertura e lisura do processo.

O perfil comercial é de clientes bem estruturados financeiramente em razão dos adiantamentos e compromisso com o produtor, já que se não estão satisfeitos poderão vender a outras empresas na região, deixando a Del Nature de mãos vazias.

- Produtor com escritório no exterior – Empresa B (REC Exportação e Comércio Ltda): A empresa nasceu em 1984 sob o nome de Graúna Exportação e Comércio Ltda., mas teve de mudar seu nome a pedido de alguns importadores europeus que enxergavam no símbolo da empresa, uma graúna, um símbolo de mau agouro, comparando-o a um corvo. Esse dado é importante no entendimento da estratégia da empresa mais adiante. No início, essa empresa apenas produzia tomates para uma fábrica local, que fornecia as sementes e financiava a produção para comprar no fim da safra. O negócio era bom, mas, com a quebra dessa fábrica, os produtores ao redor da fazenda enxergaram outros mercados para saírem da crise e deram início a novas experiências: goiabas, melões, limão, mangas e, finalmente, uvas sem semente. Hoje, a produção da empresa está dividida em mangas (85%), e uvas sem semente (15%).

Com relação à comercialização, a empresa começou sua exportação com melões, durante o final da década de 1980, para a Inglaterra. Nessa empresa, os empreendedores escolheram fazer toda a cadeia logística desde o início a fim de possuírem *know-how* que lhes permitissem vôos mais altos. Após algumas experiências desastrosas, não só a cadeia

como criaram uma pequena rede de importadores com a Europa e Canadá, que são mantidos como clientes até os dias de hoje, com outros produtos e em condições diferenciadas. No caso específico das uvas de mesa sem semente, a empresa trabalha de uma maneira muito própria em relação às empresas do mesmo porte (produtoras e exportadoras), uma vez que recebe certos protocolos que indicam como as uvas devem ser cuidadas no parreiral, como devem ser colhidas, a cadeia de frio que devem seguir, como devem ser embaladas, resfriadas e exportadas. A empresa compra todo o seu material na região e importa alguns itens em regime de *drawback* (importação temporária com posterior exportação, diferindo os impostos incidentes nas operações de importação). Uma vez prontas, as uvas são embarcadas para os clientes dentro de *containers* refrigerados e seguem para a Europa, único mercado atendido hoje pela empresa. Quando descarregadas na Europa, as empresas clientes ou enviam diretamente aos clientes finais ou para um armazém terceirizado que retira a mercadoria dos *containers*, analisando sua qualidade, e vendo se há alguma falha que comprometa a saúde humana ou o tempo de durabilidade das frutas. Só então, ela envia ao cliente final, ou as deixa guardadas no armazém, de onde o departamento comercial pode vendê-las por unidade de *pallet*, ao invés do *container* todo. Este é o caso da REC. Contando com um escritório comercial próximo à cidade de Rotterdam/Holanda, a empresa tem poder para comercializar com toda a Europa, fazendo uso do fantástico sistema de transportes holandês, com saídas diárias para os principais mercados europeus (Rungis, na França, por exemplo).

A REC possui *know how* de vários anos, tanto exportando diretamente para os importadores, como separando a mercadoria para vários clientes. Sua clientela é formada por vários clientes pequenos e alguns grandes, mas deixando sempre margem para a reorganização da cadeia de suprimentos, se houver quebra no fornecimento de algum cliente por pressão de mercado ou simples quebra de contrato:

- Empresa produtora exportando direto para cliente – Empresa C (Nova Fronteira Agrícola): A empresa atua no mercado externo desde os anos 1990, tendo iniciado sua exportação com mangas da variedade *Tommy Atkins* e, desde então, tem feito diversos plantios de áreas de uvas de mesa, acompanhando o desenvolvimento deste mercado ao longo dos anos. Com relação à estratégia de comercialização, em todos os mercados onde atua, a Nova Fronteira trabalha a exportação direta para os seus clientes. Segundo a Direção da empresa, isso possibilita um custo de transporte e de venda menores do que se mantivessem

um escritório em cada mercado em que atuam no exterior, além de se mostrar desnecessário haja visto o nível de complementaridade que há entre a Nova Fronteira na produção e seus parceiros externos na comercialização;

b) Consórcios de comercialização o caso Brazilian Grape Marketing Association (BGMA): Esta modalidade caracteriza-se pela formação de um centro de inteligência, por meio do qual, produtores individuais, cooperativas e outros tipos de empresas se organizam em uma entidade sem fins lucrativos tendo como objetivo principal a obtenção de uma escala que permita obter melhores resultados. Neste caso, os custos para criar e operar uma nova organização jurídica são divididos pelos participantes do consórcio. A sinergia possível nesta modalidade se dá por meio de volume de um determinado produto e de complementaridade em função de canais de distribuição. O volume permite negociações em melhores condições, diminuindo, também, os custos de armazenagem, fretes, desenvolvimento e manutenção de marcas, etc.

No Vale do São Francisco, a *Brazilian Grape Marketing Association* (BGMA) é um exemplo desta modalidade. O modelo foi inspirado em experiências da Nova Zelândia e África do Sul, que utilizam o sistema *Marketing Board*. A peculiaridade é que o modelo tem características de um empreendimento privado com espírito cooperativo, não é controlado pelo estado, mas não descarta a participação deste.

Esse sistema é muito comum, também, em Israel, onde se tem empresas do porte da Agrexco Ltda., um gigante internacional com escritórios espalhados pelas principais cidades ligadas ao comércio de frutas. A experiência tem-se mostrado muito enriquecedora no Brasil, pois algumas das fazendas até poderiam operar individualmente em função do seu porte, mas preferem comercializar sob a mesma marca, aumentando o poder de barganha, atuando com excelente qualidade nos relacionamentos comerciais com os parceiros.

A criação da BGMA, não está dissociada da criação da VALEEXPORT, Associação dos Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco, em 1988 que já explicitava por meio do seu Estatuto, artigo 3º do item “d” o seguinte:

Manter relacionamentos e firmar convênios com órgãos, entidades e empresas públicas ou privadas, no país e no exterior, que exerçam atividades relacionadas com a produção, preparação, transporte, armazenamento, comercialização, exportação e promoção de produtos hortifrutigranjeiros no Brasil e no exterior, em todas as formas, inclusive participando em feiras, exposições, com fundos próprios ou de terceiros.

Segundo o representante da Valexport, o objetivo inicial foi justamente identificar os interesses em comum de seus associados e, a partir deles, criar uma estrutura operacional que fosse dinâmica, moderna. Isto se deu criando câmaras setoriais na forma de pequenas equipes que desenvolviam e coordenavam processos relativos à produção, preparação, transporte, armazenamento, exportação e promoção dos produtos, dentre eles a uva. Assim, as principais câmaras setoriais criadas na época foram a BGMB – *Brazilian Grapes Marketing Board*, GMV – Grupo da Manga do Vale, Câmara da Uva de Mercado Interno, Projeto Uva Sem Semente e Pool de Fretes Marítimos.

O consórcio de empresas exportadoras de uvas, denominado “BGMB” (*Brazilian Grapes Marketing Board*), foi fundado em junho 1992, visando a promover a venda de uvas no mercado internacional. Em 2005, o consórcio adotou um novo nome, “BGMA” (*Brazilian Grape Marketing Association*), mantendo o mesmo modelo de comercialização nos mercados onde atua: vendas sob duas marcas padronizadas (Copacabana Gold e Máxima) utilizadas por todos os produtores envolvidos no consórcio, logística integrada e centralizada, plano de marketing comum, utilizando-se de uma estratégia de negociação que contempla poucos clientes que comprem toda sua produção.

Há no momento 17 associados, totalizando 135 produtores, sendo 14 empresas de pequeno, médio e grande porte e 03 cooperativas, a Cooperativa Agrícola Juazeiro da Bahia - CAJ, a Cooperativa dos Produtores de Uvas do Vale do São Francisco - COOPEX VALE e a Cooperativa Agrícola Nova Aliança – COANA. As cooperativas representam 111 empresas e/ou produtores localizados em vários municípios no Vale do São Francisco. O volume exportado pelas empresas associadas representa 30% das exportações de uva do Vale do São Francisco. Além da comercialização, atividades como a compra de insumos, contratações de serviços e de fretes para os embarques são todos feitos em conjunto, apresentando ganhos de escala para todos. O número de clientes da BGMA é reduzido, com muitas compras em carteira, concentrando o risco em poucos locais.

Existe, no Vale do São Francisco, segundo relato dos entrevistados, vários consórcios com formalização inferior ao da BGMA. Estes consórcios são a reunião de um grupo menor de produtores que buscam, também, o domínio do processo burocrático e gerencial da exportação e a escala necessária para a comercialização da uva. Neste caso, se assemelham-se às cadeias de produção do tipo *spinnerets*, apresentando uma diferença básica. Nas *spinnerets*, cada organização fabrica um componente diferente. Nos consórcios pequenos e informais, o produto é único.

c) Produtores isolados: Esta modalidade é muito representativa dentre os produtores chamados “colonos”, ou seja, pessoas que receberam um lote de terras pequeno e apenas produzem, não possuindo cadeias de suprimento com o exterior, seja por falta de interesse, seja por falta de pessoal especializado. O relato de um produtor expressa bem esta dificuldade: “não entendo nada de trâmites legais e aduaneiros. Prefiro me concentrar no que conheço com segurança: na produção”. Porém, isso também acontece em outros tipos de empresas maiores que atuam nos pólos administrados pela CODEVASF e também fora deles. Neste caso, as opções para os produtores isolados são as que foram apresentadas anteriormente, ou a possibilidade de participar em grupos de produtores em associações ou em cooperativas. O caso da Cooperativa Agrícola de Juazeiro (CAJ) ilustra esta segunda possibilidade. Os produtores cooperados entregam a sua produção à BGMA por intermédio da CAJ que é associada desta última.

A comercialização da uva de mesa para o mercado interno brasileiro se dá por meio dos processadores/atacadistas, tanto a granel como em caixas. Os diversos tipos de distribuidores são classificados de acordo com a sua base de operação, ou seja:

- **Distribuidores Locais**: reúnem a produção no pólo produtor, no caso o de Petrolina/Juazeiro, e repassam a uva para os atacadistas regionais e nacionais;
- **Distribuidores Regionais**: são os responsáveis pela distribuição da uva nos principais centros de consumo da região onde está localizado o pólo produtor, no caso o Nordeste;
- **Distribuidores Nacionais**: operam nos CEASAS do Brasil como atacadistas, assumindo um papel de principal intermediação de uvas no país.

5.1.1 Os mecanismos de coordenação e formas organizacionais encontradas na distribuição de uva de mesa no Vale do São Francisco na perspectiva da Economia dos Custos de Transação

O SAG da uva de mesa no Vale do São Francisco é recente, e conseqüentemente seus esforços de coordenação também. Quando se trata de uva sem semente pode-se dizer que ele ainda está em processo de definição. Há, desde o início, uma forte presença da integração vertical como forma de coordenação. Analisando as transações entre viticultores e processadoras (embaladoras e exportadoras) e o ambiente, e com base nas predições da ECT, pode-se verificar quais seriam as formas organizacionais (estruturas de governança) minimizadoras de custo de transação, tanto do ponto de vista dos produtores de uva quanto da processadora.

No Vale do São Francisco tem-se a produção de uva para o **mercado interno** e a voltada para o **mercado externo**. Para o mercado externo, enviam-se uvas com sementes e uvas sem sementes. Conforme dados apresentados anteriormente (ano base 2006), nas uvas sem semente, predomina o plantio da variedade Superior Seedless (Festival), com 43,34%. Nas uvas com semente, predomina o plantio da uva da variedade Itália com 29,28% (CODEVASF, 2007). Esta configuração tem impacto na análise que será feita em seguida, uma vez que o comportamento dos agentes envolvidos nas transações pode variar.

A relação entre produtores de uva para o **mercado interno** e os atacadistas indica a busca pelo interesse próprio, do melhor preço pelo produto. Os custos para se buscar as informações, negociar, e os riscos associados às possíveis quebras contratuais são baixos. Segundo Williamson (1991), nestes casos, a estrutura de governança eficiente é o mercado. Sob a ótica da especificidade dos ativos, não ocorre investimentos significativos em tecnologia, embalagem, armazenamento e transporte, nem na promoção desta uva. Assim, a especificidade de capital, capital humano e de marca pode ser classificada como baixa. Então, pela ótica das processadoras, a forma de governança esperada é a de **mercado**.

Com relação aos produtores, para este tipo de uva, existem alternativas para a comercialização da produção. Como foi mencionado anteriormente, os produtores vendem suas uvas para os **distribuidores locais**. Devido à perecibilidade da uva, existe uma alta especificidade temporal, pois uma vez colhida, ela deve ser comercializada o mais rápido possível. Contudo, esta especificidade quando comparada com a uva para exportação e

para a produção do vinho, apresenta uma característica diferenciada no Vale do São Francisco, que é o fato de se poder programar a colheita. O produtor de uva com semente para o mercado interno programa sua produção em função da sua área, dividindo esta área total pela quantidade que se quer colher a cada mês do ano.

A demanda de mercado e os seus objetivos financeiros é que indicam a este produtor quando ele deve colher a uva. A figura 16 mostra esta demanda no mercado de Juazeiro, na Bahia, que é representativo do Vale. Verificam-se pequenas variações de oferta ao longo do ano em volume e preços. Estas variações são maiores e existem, principalmente, de janeiro a março, em função do período chuvoso nesta região. Para os produtores, a forma de governança esperada seria também a de **mercado**.

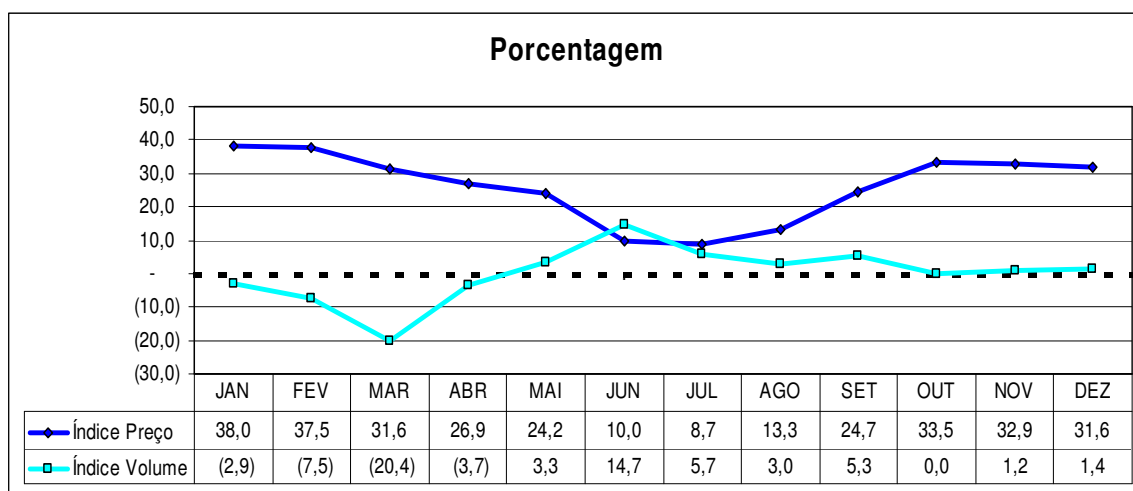


Figura 17 - Índice de Variação Estacional de Preço e Volume - Média 2002/2004, no mercado de Juazeiro-BA

Fonte: IBRAF (2005).

Pelo exposto anteriormente, ratificado pela análise documental e entrevistas, identificou-se a forma de governança **mercado** sendo praticada para a uva de mesa no mercado interno. Existe, então, uma coincidência, sob a ótica da ECT, entre a governança esperada e praticada, ou seja, existe uma solução ótima.

A transação entre empresas processadoras e produtores de uva para o **mercado externo** apresenta variações. Pode-se considerar que a maior quantidade de uvas exportadas hoje é a de uva sem semente. Portanto, a análise ater-se-á a este tipo de uva. Conforme foi descrito anteriormente, algumas organizações optam nitidamente por uma integração vertical, ou seja, hierarquia. Além da própria produção, comercializam uvas

obtidas de outros produtores com o objetivo de alcançar uma escala adequada. Outras atuam muito próximo ao modelo dos **distribuidores locais**, comprando uvas sem semente, principalmente, e exportando. Estes trabalham muito próximos à forma mercado. E, por último, identificou-se a forma de comercialização por meio de consórcio, como é o caso do consórcio BGMA.

Sob a ótica da especificidade dos ativos, o consórcio BGMA apresenta investimentos em tecnologia, na embalagem, armazenamento e transporte, e na promoção desta uva. Identificou-se que existe uma alta especificidade de capital, especificidade temporal, e de marca. A especificidade de capital pode ser percebida na medida em que existem investimentos específicos em um determinado número de transações. A especificidade temporal é bastante acentuada no que se refere à uva de mesa sem semente para exportação. Isto pode ser constatado pela figura 18. Apenas duas “janelas” (abril-maio e outubro-dezembro) para exportação se apresentam viáveis para a uva produzida no Vale do São Francisco. Assim, segundo a ECT, quando ocorre esta especificidade, os produtores de uva tendem a uma estrutura mais integrada do que a estrutura de mercado. Isto foi percebido por Miele (2000) quando analisou as transações entre produtores de uva e agroindústria vinícola. Com relação à especificidade de marca, ela é praticada pela BGMA por intermédio de duas marcas, Copacabana Gold e Máxima, representando 135 produtores.

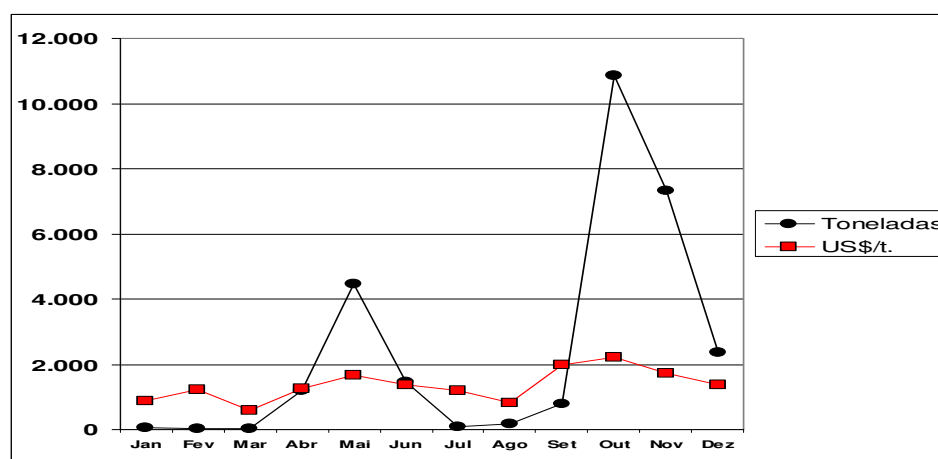


Figura 18 - Sazonalidade das Exportações de uvas brasileiras

Fonte: CODEVASF (2005).

Resumidamente, pode-se caracterizar as formas organizacionais esperadas e encontradas no Vale do São Francisco para a uva de mesa visando os mercados internos e externos, conforme a figura 19.

Produto	Variáveis da ECT	Perspectivas do Viticultor	Perspectiva do Processador/Distribuidor
Uva de mesa, mercado Interno	Especificidade do ativo	Baixa especificidade temporal e locacional	Baixa especificidade de capital e de marca
	Incerteza	Baixa incerteza, preços com pouca variação e praticamente sem riscos de escoar a produção	Baixa incerteza, pouca variação no preço da uva e as quantidades não são sujeitas ao clima
	Frequência	Recorrente, mensalmente	Recorrente, mensalmente
	Governança esperada	Mercado	
	Governança encontrada	Mercado	
Uva de mesa, mercado externo	Especificidade do ativo	Alta especificidade temporal, locacional e de capital	Alta especificidade temporal, locacional, de capital, e de marca
	Incerteza	Alta incerteza com relação ao mercado externo e trâmites legais.	Alta Incerteza com relação à quantidade para o fechamento de lotes.
	Frequência	Recorrente a cada safra (02 vezes no ano)	Recorrente a cada safra (02 vezes no ano)
	Governança esperada	Hierarquia na forma de integração vertical para frente e associativismo	Hierarquia na forma de integração para trás e associativismo.
	Governança encontrada	Integração Vertical, Hierarquia	

Figura 19 - Governanças esperada e encontrada na transação entre produtores de uva de mesa e processadoras/distribuidoras no Vale do São Francisco

Fonte: o autor

5.1.2 Os mecanismos de coordenação e formas organizacionais encontradas na distribuição de uva de mesa no Vale do São Francisco na perspectiva da Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependência)

O arcabouço da Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependência) foi utilizado para analisar as formas organizacionais para a uva de mesa no Vale do São Francisco, de forma complementar à ECT. Este arcabouço é uma primeira aproximação para a identificação da presença ou não da confiança nas relações entre as organizações presentes.

As interdependências identificadas foram as do tipo seqüencial e conjunta (*pooled*). Quando se observam e se apreendem as transações entre os produtores de uva e as empresas que fazem o processamento e a distribuição, sobressaltam-se os aspectos relacionados com a padronização das uvas e a seqüência de atividades para que esta uva chegue ao seu destino final, que é o consumidor. Existe uma seqüência minuciosa em termos de operações para a produção, já que se produz na época que for mais conveniente, e existe uma seqüência também minuciosa em termos de logística e procedimentos para a exportação da uva.

Nas transações relativas à uva para exportação identifica-se claramente as interdependências do tipo **seqüencial e do tipo conjunta (*pooled*)**. A reunião de produtores numa estrutura de integração vertical, como é o caso do consórcio BGMA, configura-se em termos práticos numa **cadeia de suprimento (*Supply Chain*)**, onde o BGMA é a empresa central. De acordo com Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), esta estrutura propicia a otimização da produção e das operações, reduz os custos de transação e captura valor nas fraquezas do regime de apropriação. Existe, então, uma interdependência seqüencial entre os produtores de uva, o BGMA, os importadores e os clientes no destino do consumo. Neste caso, o mecanismo de coordenação indicado pela teoria (THOMPSON, 1967; LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001) e identificado na prática foi o tipo **plano**. Neste tipo de coordenação, institui-se uma programação (quando, onde e como as uvas serão entregues e processadas) para as unidades interdependentes (produtores de uva) que governará suas ações. Apesar da exatidão com que se observam tais atividades e operações, não é necessário para as unidades interdependentes o mesmo grau de rotinização necessário a outro mecanismo de coordenação que é a padronização. O mecanismo de coordenação enquanto **plano** é indicado para situações dinâmicas, com o ambiente mutável afetando a empresa.

Outro tipo de interdependência, a **conjunta**, também está presente nas transações entre os produtores de uva e o consórcio BGMA. Este tipo de interdependência lida com diversidade de conhecimento numa organização quando esta possui uma série de subdivisões e quando ocorrem relações interorganizacionais. A diversidade de conhecimento está presente na medida em que os produtores rurais estruturam suas produções de forma individualizada, por mais que as fontes de geração de conhecimento sejam basicamente as mesmas (EMBRAPA, VALEXPOR, IPA, ETC.).

Neste tipo de interdependência, o mecanismo indicado pela teoria e identificado entre os produtores de uva e organizações processadoras e distribuidoras é a **padronização**. Existe um conjunto de normas básicas a serem seguidas por todos os participantes do consórcio BGMA, quando do processo de entrega da uva para a exportação. Além disso, existem padrões para a própria uva a ser entregue para a exportação. Este tipo de coordenação, segundo Thompson (1967) é requerido e aplicado quando as situações às quais se aplicam sejam estáveis, repetitivas e poucas para permitir a combinação das situações com regulamentos apropriados. Esta circunstância é nitidamente percebida nas relações entre produtores de uva e exportadores e, também, entre produtores de uva e distribuidores locais (mercado interno). A **interdependência do tipo conjunta** acontece em situações de redes, arranjos, *clusters*.

Conforme foi mencionado anteriormente, existe outra tipologia apresentada por Mintzberg (1979) e utilizada por Nassimbeni (1998), que é considerada como desdobramento das interdependências básicas mencionadas (conjunta, seqüencial e recíproca). Esta tipologia, segundo os autores, reúne na verdade, critérios para agrupamento de unidades organizacionais e definição de posições dentro destas unidades, valendo também para as relações interorganizacionais. Nas transações entre os produtores de uva e organizações processadoras e distribuidoras, identificou-se nitidamente a **interdependência de fluxo de trabalho e a interdependência de escala**. O primeiro tipo de interdependência acontece quando um contratante principal possui unidades subcontratadas. Na perspectiva de Nassimbeni (1998), fica evidenciado, por meio de exemplos, que a **interdependência de fluxo de trabalho** aplica-se adequadamente em situações de complementaridade de matéria-prima e componentes.

A matéria-prima e os componentes normalmente são diferentes para cada fornecedor e o produto final é composto por um número maior de itens, quando comparado com o suprimento de uvas para os processadores e distribuidores. No Agronegócio, e neste nível de processamento (embalagem e armazenamento), existe normalmente uma matéria-prima principal que é a mesma para todos os fornecedores. No máximo, têm-se processadoras e distribuidoras que operam com mais de um tipo de produto, manga e uva no Vale do São Francisco, por exemplo. Mesmo assim, podem-se configurar os diversos tipos de empresas processadoras e distribuidoras, inclusive a BGMA, como sendo uma organização do tipo contratante principal, e os produtores de uva as unidades subcontratadas. Conclui-se que

estão presentes e correlacionados a **interdependência de fluxo de trabalho e o mecanismo de coordenação - supervisão direta**.

A **supervisão direta** acontece quando um determinado número de pessoas ou organizações precisa trabalhar junto. Neste caso, uma pessoa coordena por intermédio da autoridade investida. A BGMA, por intermédio de seus funcionários, possui alguma autoridade com relação aos produtores no sentido de obter a uva no momento e na quantidade adequada para honrar os compromissos com os importadores. Percebe-se, nesta situação, uma primeira preocupação quando da transposição dos conceitos de Thompson (1967), Mintzberg (1979, 1995), Mintzberg e Quinn (2001), das organizações, para as relações interorganizacionais, conforme preconizam Borys e Jemison (1989), Gulati e Singh (1998), Nassimbeni (1998), Lazzarini, Chaddad e Cook (2001). Na perspectiva original, organizações, a **supervisão direta** é praticada pela cúpula estratégica da organização, constituindo-se nitidamente em autoridade. Nas relações interorganizacionais, a **interdependência de fluxo de trabalho**, a **supervisão direta** é praticada por pessoas da tecnoestrutura na perspectiva de uma autoridade mais técnica do que de comando puro e simples de pessoas.

Com base em Mintzberg (1979; 1995), Mintzberg e Quinn (2001) e Nassimbeni (1998), a parte mais importante neste tipo de estrutura de rede – *main contractor and subcontracting units* – é a tecnoestrutura. Esta tecnoestrutura, por meio de **supervisão direta**, repassa às tecnoestrutura de outras organizações aspectos relacionados a procedimentos relativos ao processo de qualidade do produto (função específica de tecnoestrutura), prazos e quantidades. Em função disto, a parte mais envolvida diretamente na relação entre as organizações é o núcleo operacional.

Contudo, além da sincronia em termos de qualidade e prazos a serem cumpridos, a organização processadora e distribuidora necessita de uma determinada quantidade de uva para diminuir custos de transação, otimizar operações de reunir, embalar, armazenar e exportar esta uva. Configura-se, então, uma **interdependência de escala**, e surge mais uma preocupação em termos de transposição dos conceitos, da organização para as relações interorganizacionais. Nas considerações de Nassimbeni (1998), a **interdependência de escala** prevalece em *spinnerets de produção*, onde ocorrem produções especializadas, buscando otimizar a estrutura e obter economia de escala. A produção é articulada em unidades separadas, cada uma delas caracterizada por dimensão e processo produtivo próprios. Esta visão remete novamente a um tipo de produção próximo a uma linha de

montagem. Na transação, entre os produtores de uva e as organizações processadoras distribuidoras, só existe um único componente, a uva. Mesmo assim, busca-se a economia de escala. A reunião de vários produtores dentro da BGMA, por exemplo, tem dentre outros, este objetivo. As outras formas integradas também. Neste caso o mecanismo de coordenação existente é a **padronização de insumos (adubação, água, mudas, defensivos) e do produto final (uva)**.

Quando se analisa a produção da uva de mesa no Vale do São Francisco, identifica-se ainda outro tipo de estrutura de rede, o próprio **SAG**. Este tipo de aglomerado pode receber diversas outras denominações como por exemplo, arranjos produtivos locais, distritos industriais, *cluster*, pólos, etc. Neste tipo de estrutura, prevalece a **interdependência de processo** e o mecanismo de coordenação principal é a padronização deste processo. O processo produtivo da uva no Vale São Francisco é profundamente padronizado, o tipo de solo, a irrigação, as variedades (principalmente a uva sem semente), por exemplo, tudo é padronizado. A EMBRAPA e a Valexport tem um papel preponderante na padronização deste processo.

Além das interdependências mencionadas verifica-se também no SAG da uva de mesa no Vale do São Francisco outro tipo que é a **interdependência nas relações sociais**, associado a outro tipo de mecanismo de coordenação que é o **ajuste mútuo**. Segundo Nassimbeni (1998), este tipo de interdependência está presente em qualquer estrutura de rede.

5.1.3 A identificação da confiança por intermédio da associação com as relações de dependência e interdependência e fatores determinantes

No Vale do São Francisco, no SAG da uva de mesa, a **confiança** foi bastante mencionada pelos entrevistados. Pôde-se identificar e caracterizar a confiança pelos fatores que a determinam ou de forma indireta, ou seja, correlacionada com os tipos de interdependência presente na relação interorganizacional. Identificou-se, inicialmente a confiança pela forma indireta e, em seguida, tecem-se alguns comentários a cerca da forma direta.

Das estruturas identificadas no Vale do São Francisco, tem-se as empresas âncoras, e os consórcios (mercado externo) e os distribuidores locais, regionais e nacionais (mercado interno). O consórcio BGMA é o que manifesta, de forma mais clara, a presença da confiança. Nas entrevistas, foi mencionada a presença da confiança e reciprocidade na condução dos processos cooperativos dentro do consórcio. A justificativa é que, tudo que se faz no consórcio é consensual, no sentido de se atingir objetivos comuns e as necessidades mútuas. As outras duas formas de integração vertical, empresas âncoras e produtores isolados, manifestam de forma menos evidente a confiança.

Sheppard e Sherman (1998) apresentam um modelo (incluso no *framework*) que permite associar as formas de dependência à confiança. Este modelo será aplicado a cada uma das estruturas encontradas no Vale do São Francisco.

Classifica-se a relação existente entre produtores e o **consórcio BGMA** como **interdependência superficial**. Neste tipo de interdependência, ambas as partes, os produtores de uva e direção profissional da BGMA, procuram coordenar o comportamento no sentido de atingir os objetivos dos consorciados. Numa **interdependência superficial** convencional, a organização principal detém os ativos e não existe a participação dos fornecedores nesta organização em termos de propriedade. No consórcio BGMA, a integração para frente estabelece que a propriedade dos ativos é dos associados. Neste caso, a interdependência e coordenação acontece entre a BGMA e os associados.

Transações, relações interorganizacionais envolvem riscos. O risco associado à **interdependência superficial** é o de coordenação pobre. No **consórcio BGMA** isto não ocorre porque existe previsibilidade e consistência por parte da equipe que administra o consórcio, atributos essenciais para uma boa confiabilidade. Neste caso, a previsibilidade e a mitigação do risco acontecem de forma adequada. O mecanismo para desenvolver a confiança é o *discovery*, ou seja, conhecer cada vez mais o parceiro. O mecanismo relacional é a proximidade entre os parceiros e o mecanismo institucional para garantir o funcionamento da parceria na interdependência é a comunicação e um sistema de informação. O núcleo central de associados do **consórcio BGMA** permanece desde a sua criação. Isto conferiu aos consorciados uma proximidade e um grande conhecimento entre eles. A padronização das operações e do sistema produtivo permite uma comunicação clara e adequada dentro do consórcio. Aliás, o compartilhamento de informações é essencial para este tipo de interdependência e para que ocorra a confiança.

A confiança identificada, conforme a literatura e *framework* (Figura 13), é a do tipo **cognitiva**, denominada por Lewicki e Bunker (1996) de confiança baseada no **conhecimento** (*knowledge-based trust*), que se baseia na previsibilidade da outra parte, sustentando-se pela disponibilidade ao invés do impedimento da informação. Aqui a confiança é fundamentada no conforto de que o parceiro é bem compreendido e é conhecido a ponto de compartilhar importantes suposições (LANE, 1998; CHILD; FAULKNER, 1998; CHILD, 1999).

Nas organizações âncoras, têm-se duas situações distintas em termos de identificação da confiança. Os atravessadores/*brokers*, (uva de mesa para exportação), e os distribuidores locais (uva de mesa para mercado interno) atuam na forma organizacional do tipo mercado. Porém, outras organizações do tipo âncora atuam na forma organizacional hierárquica, integradas verticalmente para trás.

Nas formas organizacionais do tipo mercado, predomina a **dependência superficial**, e os tipos de confiança correspondentes são a confiança calculativa (ZUCKER, 1986) e a *deterrence-based trust* (LEWICKI; BUNKER, 1996). Mesmo atuando na forma mercado, a criação de dependência se dá pelos riscos inerentes a este tipo de relacionamento. O primeiro tipo de risco é a insegurança (*unreliability*), que acontece quando uma das partes não consegue prever o comportamento da outra parte. Os distribuidores do tipo atravessadores/*brokers* atuam na forma organizacional do tipo mercado. E, na exportação, a insegurança ocorre com relação a duas questões: a garantia de entrega das uvas e a qualidade das mesmas. Uma das únicas formas de contraposição a esta insegurança se dá pelo adiantamento financeiro, como forma de garantir a entrega.

Nas formas organizacionais hierárquicas, com integração vertical para trás, substituindo fornecedores de uva, predomina a **interdependência superficial**. Neste caso, a análise é a mesma feita para o consórcio BGMA, em termos de riscos, e tipo de confiança associada. Os riscos associados são menores do que no consórcio em função das empresas âncoras possuírem produção própria.

As abordagens complementares à ECT contribuem com a visão da pluralidade das formas organizacionais. Baseado em Bradach e Eccles (1989) e Haugland e Reve (1994), e Sheppard e Sherman (1998), constata-se empiricamente, no Vale do São Francisco, a noção de pluralidade das formas organizacionais, ou seja, a presença de mais de um mecanismo de coordenação na definição de uma forma organizacional. Percebe-se a presença dos mecanismos de coordenação, preço, autoridade (ajuste mútuo, supervisão direta,

padronização, plano) e confiança. Isto fica evidenciado uma vez que identificou-se no Vale do São Francisco:

- Mercado e Hierarquia (baseado na ECT), com os respectivos mecanismos de coordenação preço e autoridade;
- Interdependências do tipo **seqüencial e do tipo conjunta (*pooled*)**, com os mecanismos de coordenação padronização e plano, respectivamente;
- Interdependência de fluxo de trabalho, de escala, de processo, e de relacionamento social; com os mecanismos de coordenação, supervisão direta, padronização de entradas e saídas, padronização de processos e ajuste mútuo, respectivamente;
- **interdependência superficial** , com o mecanismo de coordenação confiança do tipo cognitiva, (baseada no **conhecimento - *knowledge-based trust***);
- **dependência superficial** com o mecanismo de coordenação confiança dos tipos, calculativa **e/ou *deterrence-based trust***.

Quando se aplica o modelo de Lejeune e Yakova (2005), (incluso no *framework*), pode-se caracterizar melhor tanto a confiança, quanto a relação com as formas relacionais de Fiske (1990). Conforme já foi caracterizado anteriormente identificou-se, com base na ECT, no Vale do São Francisco, formas organizacionais do tipo mercado e do tipo hierárquica. A forma mercado tem correspondência com a configuração do tipo comunicativa (*communicative*), onde a confiança do tipo *reliability*, citada pelos autores, é apontada para este tipo de configuração. Logo, pode-se assumir que a confiança é, também, um mecanismo de coordenação. Ressalta-se a ausência de objetivos congruentes e a forma relacional de Fiske (1990) é a preço/mercado.

As formas hierárquicas identificadas no Vale do São Francisco têm correspondência com as configurações **coordenada (*coordinated*) e colaborativa (*collaborative*)**. As empresas âncoras, integradas para trás estão associadas com a configuração **coordenada**. Neste caso existe uma assimetria de informações, onde os poucos produtores de uva que fornecem para as empresas âncoras têm pouco ou nenhum acesso às informações relativas ao processo de distribuição da uva. Os tipos de confiança, ***deterrence-based trust e reliability*** são indicadas pelos autores para este tipo de configuração. Existem objetivos

congruentes, mas de forma moderada, e a forma relacional de Fiske (1990) é a **escala de autoridade**.

Já no caso do consórcio BGMA a configuração identificada foi a do tipo **colaborativa**, onde as as relações são diádicas e centralizadas pela administração profissional do consórcio. Mais de um tipo de confiança pode ser indentificada neste caso, *reliability, competency e goodwill (openness)*. A primeira está presente em todo tipo de racionamento, inclusive nas formas organizacionais do tipo mercado. A segunda é encontrada em integrações verticais, onde os níveis de cooperação são exigidos em níveis mais elevados. E a terceira pode surgir na medida em que o grupo que constitui o consórcio possa se solidificar e funcionar na base da boa vontade. Os objetivos congruentes seriam de fraco a moderado e o forma relacional de Fiske (1990) seria o **igualdade de jogo**. O consórcio BGMA desde a sua fundação vem sofrendo um processo de “depuração”, onde o grupo que permaneceu aumenta a cada dia a sintonia. Mas, ainda não funciona com base em *goodwill* propriamente dita.

Não se identificou no Vale do São Francisco:

- **interdependência do tipo recíproca**, com o mecanismo de coordenação ajuste mútuo;
- **interdependência profunda**, com a confiança como mecanismo de coordenação (Internalização). Para a ocorrência deste tipo de interdependência é preciso que existam relacionamentos baseados em compartilhamento de idéias, valores, produtos, e objetivos. Numa análise superficial haveria a tendência de identificar no consórcio BGMA a **interdependência profunda** , mas com base em Sheppard e Sherman (1998) pode-se concluir que este tipo de interdependência estaria presente em relacionamentos com um nível ideológico mais uniforme. Associações de produtores para o cultivo de uva orgânica, para a prática do comércio justo, seriam alguns dos exemplos;
- **dependência profunda**, com a confiança como mecanismo de coordenação (*benevolence*). A obrigação rege os relacionamentos. Esta forma esta reservada para contextos de hierarquia funcional. Os controles se dão por intermédio de aspectos judiciais e confiança quadrática;

- *co-opetitive supply chain*, com a confiança do tipo *goodwill*, objetivos fortemente congruentes e a forma relacional de Fiske (1990) do tipo **compartilhamento comum**.

Os resultados identificados anteriormente evidenciam a noção de pluralidade das formas organizacionais, ou seja, a presença de mais de um mecanismo de coordenação, no caso o preço e dos vários tipos de confiança.

De forma mais direta e com base no *framework*, os principais fatores determinantes da confiança são: tempo de duração do contrato, ou de relacionamento ou idade da aliança; tipo de informação repassada pelas partes; assistência técnica; tempo de substituição de fornecedores.

Quanto maior o **tempo de relacionamento**, maior a possibilidade de desenvolver a confiança. Em todos os tipos de formas organizacionais este fator determina a presença da confiança, variando o tipo. No Vale do São Francisco, a produção de uva pode ser considerada recente. Ao se considerar a uva para exportação, por exemplo, pode-se considerar de forma mais evidente o ano de 1988, que é a data da criação da Valexport. A BGMB foi criada em 1992 e a BGMA em 2005. Isto pode ser considerado muito pouco, quando se trata de tempo para se desenvolver relacionamentos mais profundos baseados em compartilhamento de idéias e objetivos fortemente congruentes. Por isso, provavelmente, ainda não se identifica a confiança do tipo *goodwill*, mas, por outro lado, já é suficiente para desenvolver os outros tipos de confiança, tais como *reliability*, *deterrence-based trust*, *calculativa*, *knowledge-based trust*. Velloso (2006) estudando a gestão de fornecedores na indústria de processamento de manga no Vale do São Francisco encontrou numa determinada empresa, do tipo âncora, a seguinte estrutura de tempo de relacionamento: 15% com mais de 8 anos, 20% entre 6 a 8 anos, 30% entre 4 a 6 anos, 20% entre 2 a 4 anos e 15% com menos de 2 anos. Estes dados são importantes na medida em que com a manga a rotatividade de fornecedores é maior do que com a uva.

O **tipo de informação repassada** entre as partes (produtores de uva e distribuidoras) é um fator determinante da confiança. Basicamente, as informações importantes para os agentes dizem respeito ao processo produtivo em termos de qualidade e de programação da produção. Isto é ainda mais importante quando se trata da uva de mesa para exportação, uma vez que os clientes no exterior possuem rígidos padrões de

qualidade e existe um calendário muito específico (janelas de exportação). Quando se trata do consórcio BGMA, outras informações são importantes e inerentes a este tipo de estrutura. São as informações sobre custos e mercado. Portanto, os tipos de confiança identificados estão coerentes com os tipos de informações repassadas entre os agentes, variando de *reliability*, *deterrence-based trust*, *calculativa* até *knowledge-based trust*. De acordo com os conceitos teóricos apresentados anteriormente, quanto maior o tempo de relacionamento maior a possibilidade de compartilhar informações, e *knowledge-based trust*, representa um tipo de confiança presente em formas organizacionais mais avançadas que o mercado, no caso o consórcio BGMA. Ausência ou índices baixos deste compartilhamento pode denotar uma estrutura de mercado. A racionalidade limitada, fator da ECT, também observa este compartilhamento de informações, ainda que na racionalidade limitada a preocupação maior seja o contrato entre as partes, como apontam Williamson (1985) e Farina et al. (1997). Assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato.

Assim como a questão da informação, a presença de **assistência técnica** pode facilitar a criação e manutenção da confiança. Os ambientes, organizacional (Valexport) e institucional (EMBRAPA e CODEVASF) fornecem parte da assistência técnica. Além disso, as empresas âncoras realizam a assistência técnica acompanhando a produção e monitorando o recebimento das uvas. Os fornecedores de insumos também oferecem assistência técnica aos produtores de uva. No consórcio BGMA, em função da sua característica, a assistência técnica é feita ora pelos fornecedores de insumos, e ora pelos órgãos do ambiente institucional. De maneira geral, considera-se que existe uma independência em termos de assistência técnica por parte dos produtores. Talvez isto diminua a importância da assistência técnica como geradora de confiança, por parte das processadoras/distribuidoras, no sentido de obter melhores uvas.

Um fator menos explícito do que os anteriores é o cálculo do tempo que uma empresa gastaria para substituir um determinado fornecedor. Alguns tipos de suprimentos podem ter fornecedores alternativos em tempo real, dependendo somente das circunstâncias de mercado, outros não. Quanto maior o **tempo de substituição**, maior é a possibilidade do desenvolvimento de relações pautadas na confiança. Isto é evidente no setor da vitivinicultura brasileira com relação às uvas sem semente. Em função da programação exata, em termos de calendário de entrega de uvas sem semente, o menor

tempo de substituição é aquele entre uma safra e outra. A integração para frente e para trás é uma atitude no sentido de diminuir esta necessidade de substituição. No Vale do São Francisco, o tempo de substituição é maior para uva sem semente para exportação, menor na uva com semente para exportação e quase nenhum para a uva destinada ao mercado interno. Percebeu-se uma correlação entre o tempo de substituição e as formas de confiança encontradas.

Os **recursos interdependentes** são, antes de tudo, o elemento de ligação entre a Abordagem da Confiança e a Teoria Organizacional. O fato de organizações, numa relação interorganizacional, possuírem e usufruírem de recursos interdependentes indica a possibilidade de criação e manutenção da confiança. Conforme o tipo de interdependência, tem-se o tipo de confiança correspondente. Os recursos interdependentes podem ser de qualquer natureza, tais como capital, tecnológico, habilidades, marketing, experiência, relações com os governos municipal, estadual e nacional. Considera-se que a discussão realizada anteriormente em termos de dependência e interdependência é suficiente para a identificação dos tipos de confiança.

Com base nestes fatores determinantes, pode-se ratificar a existência da confiança. Estudos, como os de Sako e Helper (1998) e Dyer e Chu (2000), utilizam-se de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados (fatores determinantes). Nestes trabalhos, de natureza qualitativa, os fatores determinantes são utilizados para ratificar a presença ou ausência da confiança, e reforçar as observações de outras abordagens. Constata-se, então, por estes fatores determinantes, que existe a presença da confiança nas estruturas organizacionais do Vale do São Francisco.

5.1.4 Considerações finais sobre a questão dos mecanismos e formas organizacionais para a uva de mesa no Vale do São Francisco

Percebe-se, inicialmente, que a atividade produtiva da uva no Vale do São Francisco é nova, e isto tem influência nas relações de dependência e interdependência, e em vários aspectos que contribuem para a criação e manutenção da confiança. Se, por um lado ainda não possibilitou o desenvolvimento de laços mais profundos que poderiam desenvolver a confiança do tipo *goodwill*, por outro desenvolveu formas associativas mais dinâmicas a

exemplo do consórcio BGMA e de pequenos grupos associativos com a mesma finalidade dos grupos maiores. Possivelmente, estas formas mais dinâmicas estejam mais compatíveis com a dinâmica dos outros parceiros a jusante da cadeia produtiva. A atividade de maior importância para os produtores de uva é a comercialização da produção, e as variações de formas organizacionais são encontradas neste elo de transação.

Teórica e empiricamente, constatou-se que o *framework* tem um alto poder de explicação na identificação de formas organizacionais e seus correspondentes mecanismos de coordenação. Este poder de explicação é consistente na medida em que foi composto por arcabouços teóricos diferentes, mas que apresentaram resultados claros e correlacionados.

5.2 ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES ENTRE OS PRODUTORES DE UVA E AS VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA NO RIO GRANDE DO SUL

A produção de uvas no Rio Grande do Sul, na Serra Gaúcha, segundo informações do IBRAVIN (2006), é realizada por aproximadamente 15.000 viticultores, com uma diversidade significativa em termos de perfil tecnológico, empresarial e agrícola (WILK, 2006). Estes produtores possuem aproximadamente uma área média com vinhedos de apenas 1,9 ha, (Miele, 2000). Já Wilk (2006), cita uma área com aproximadamente 2,5 ha.

As entrevistas com os dirigentes do IBRAVIN e UVIBRA ratificam também as observações de Miele (2000) e Wilk (2006, p. 66), no que diz respeito à diversidade de segmentos produtivos. Segundo este último autor, “[...] tem-se empresas exclusivamente dedicadas a vinhos finos, especializadas em vinhos espumantes, dedicadas aos vinhos de mesa, empresas de sucos, e ainda empresas que atuam nestes quatro segmentos”.

Para este trabalho, é importante relatar a diversidade de formas organizacionais que executam as atividades inerentes à vitivinicultura da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul. Além do grande número de viticultores, têm-se os fornecedores de insumos que apresentam de forma diferenciada, conforme cada tipo de fornecimento. Considera-se que alguns subsegmentos são mais frágeis e podem limitar a competitividade. O mais carente, segundo Wilk (2006) e ratificado pelas entrevistas, é o de fornecimento de mudas.

As mudas para produção de vinhos finos, por exemplo, são, na sua grande maioria, importadas. Além do custo, questões fitossanitárias também são mencionadas. Com relação aos defensivos, apesar de todo um conhecimento técnico difundido pelos órgãos institucionais de pesquisa e da assistência técnica prestada, os viticultores ainda estão muito expostos à agressividade dos representantes das empresas deste setor.

Da mesma forma, existem os fornecedores de insumos e equipamentos para as vinícolas. Alguns subsegmentos operam de forma satisfatória e outros de forma menos satisfatória, em termos de competitividade. De maneira geral, pode-se dizer que o fornecimento de tanques, equipamentos produtos enológicos (fermentos, conservantes, etc.) são satisfatórios e que o fornecimento de barris de carvalho, rolhas e garrafas são menos satisfatórios.

Porém, do ponto de vista da caracterização e formas organizacionais o mais importante é identificar como os produtores e vinícolas dividem e coordenam as tarefas na produção e comercialização do vinho - mais especificamente este trabalho concentra-se na relação entre produtores de uva e vinícolas. São aproximadamente 15.000 viticultores, 650 vinícolas. A divisão de tarefa para produzir a uva é bastante clara. A maior parte da produção é realizada pelos viticultores e uma pequena parte é produzida pelas empresadas, integradas para trás. Em 2006, o destino desta produção segundo Protas, Camargo e Mello (2006) foi de 38,32% para processamento (vinhos, sucos, destilados e outros derivados), sendo necessário para isto 45% das uvas, os outros 55% foram destinados para o consumo *in natura*. Do total industrializado, 60%, foram destinados para o vinho de mesa, 21% para o suco de uva, 10% para vinhos finos e 9% para os outros derivados.

Em termos organizacionais, a produção de vinhos é efetivada pelas cooperativas (27%), indústrias (69%) e cantinas rurais (4%). Conseqüentemente, os viticultores são distribuídos em associados, fornecedores das indústrias e cantinas rurais, e viticultores totalmente verticalizados. Neste universo, têm-se os viticultores fiéis às indústrias e cantinas, os associados que devem ser fiéis pelas normas estatutárias às cooperativas e os viticultores que atuam no mercado, ou seja, não mantêm compromissos regulares com as indústrias.

Na tarefa de distribuir os vinhos, segundo dados das entrevistas e Miele (2000), o varejo é o canal mais importante, sendo em número de quatro os canais específicos: supermercados e hipermercados, lojas de especialidades, pontos de dose e venda direta ao

consumidor. Os supermercados e hipermercados representam o principal canal de comercialização para os consumidores finais.

No mercado interno, é importante mencionar as atividades das Rotas Turísticas e as indicações de origens. Segundo Wilk (2006), “Como atributos estratégicos associados a este recurso estão presentes as dependências de caminho, a co-especialização de ativos, a escassez (terras limitadas), a inimitabilidade e a imobilidade”. A indicação de procedência Vale dos Vinhedos (APROVALE), a Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes (APROMONTES) e Rota dos Espumantes são alguns dos exemplos de organizações que praticam interdependências.

Na tarefa de comercialização para o mercado externo, o SAG do vinho no Rio Grande do Sul conta com um Projeto Setorial Integrado (PSI) de exportação de vinhos de derivados do Brasil, sob a bandeira de *Wines from Brasil* (WFB). Segundo uma dirigente da WFB, a entidade tem como objetivo o treinamento gerencial, prospecção de mercado, promoção comercial. Atualmente, a WFB possui 22 associados que participam de feiras internacionais visando a promoção principalmente dos vinhos finos e espumantes. Apesar dos resultados promissores da WFB, os mesmos ainda são muito tímidos em termos de volume.

As informações presentes nesta seção, somadas às contidas em capítulos anteriores permitem uma caracterização mínima do SAG, mas suficientes, que permite a aplicação do *framework* proposto.

5.2.1 Os mecanismos de coordenação e formas organizacionais encontradas na relação entre produtores de uva e as vinícolas da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul na perspectiva da Economia dos Custos de Transação

Estudos anteriores, na perspectiva da Economia dos Custos de Transação, apresentam claramente a questão da coordenação e as formas organizacionais presentes no sistema vitivinícola do Rio Grande do Sul. As entrevistas com as lideranças e os questionários aplicados junto a produtores de uva, ratificam os resultados encontrados. Mais importante do que ratificar os resultados encontrados foi discutir e possibilitar uma

explicação da diferença entre as formas organizacionais esperadas e as encontradas. Conforme será discutido posteriormente, as explicações a este respeito referem-se a como os agentes tratam a questão da confiança e o risco.

Estudos anteriores, a exemplo de Miele (2000), são suficientes para identificar as formas organizacionais esperadas (governança esperada) e desejadas no SAG vitivinícolas da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul. Não houve modificações substanciais que justificassem repetir toda a análise realizada pelo autor. Segundo Miele (2000), a governança esperada pode ser visualizada na figura 20.

Produto	Variáveis da ECT	Perspectivas do Viticultor	Perspectiva da vinícola
Vinho comum	Especificidade do ativo	Alta especificidade temporal e locacional	Baixa especificidade de capital e de marca
	Incerteza	Alta incerteza, grande variância nos preços e risco de não escoar a safra	Alta incerteza, grande variância nos preços da matéria-prima e quantidades sujeitas ao clima
	Frequência	Recorrente a cada safra	Recorrente a cada safra
	Governança esperada	Hierarquia na forma de integração vertical para frente e cooperativismo	Mercado pelo sistema de preços
	Governança encontrada	Mercado, pelo sistema de preços e cooperativa	
Vinho fino	Especificidade do ativo	Alta especificidade temporal e locacional e de capital	Alta especificidade de capital e de marca
	Incerteza	Alta incerteza, grande variância nos preços e risco de não escoar a safra	Alta incerteza, grande variância nos preços da matéria-prima e quantidade e qualidade inconstantes e sujeitas ao clima
	Frequência	Recorrente a cada safra	Recorrente a cada safra
	Governança esperada	Hierarquia na forma de integração vertical para frente e cooperativismo	Hierarquia na forma de integração vertical para trás.
	Governança encontrada	Mercado pelo sistema de preços; cooperativa; integração vertical complementada pelo mercado, mercado complementado pela integração vertical; cooperativa e mercado com integração vertical a título experimental.	

Figura 20 – Governanças, esperadas e encontradas, na transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha

Fonte: Adaptado de Miele (2000).

Posteriormente será discutido como a confiança poderá ser uma das possibilidades para explicar esta divergência.

5.2.2 Os mecanismos de coordenação e formas organizacionais encontradas na relação entre produtores de uva e as vinícolas da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul na perspectiva da Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependência)

O arcabouço da Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependência) foi utilizado para analisar as formas organizacionais para a produção de vinhos na Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul, de forma complementar à ECT. Este arcabouço é uma primeira aproximação para a identificação da presença ou não da confiança nas relações entre as organizações presentes.

As interdependências identificadas foram as do tipo seqüencial e conjunta (*pooled*). Quando se observa e apreendem-se as transações entre os produtores de uva e as vinícolas, sobressaem os aspectos relacionados com a padronização. Existe uma seqüência minuciosa em termos de operações para a produção, circunscrevida num determinado período de tempo que é a safra. Nas transações relativas à uva para vinhos finos, identifica-se claramente as interdependências do tipo **seqüencial e do tipo conjunta (*pooled*)**. Os produtores de uva e as vinícolas configuram-se em termos práticos numa **cadeia de suprimento (*supply chain*)**, onde as vinícolas são as empresas centrais. De acordo com Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), esta estrutura propicia a otimização da produção e das operações, reduz os custos de transação e captura valor nas fraquezas do regime de apropriação. Existe, então, uma interdependência seqüencial entre os produtores de uva e as vinícolas. Neste caso, o mecanismo de coordenação indicado pela teoria (THOMPSON, 1967; LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001) e identificado na prática foi o tipo **plano**. Neste tipo de coordenação, institui-se uma programação (quando, onde e como as uvas serão entregues e processadas) para as unidades interdependentes (produtores de uva) que governarão suas ações. Apesar da exatidão com que se observam tais atividades e operações, não é necessário para as unidades interdependentes o mesmo grau de rotinização necessário a outro mecanismo de coordenação que é a padronização. O mecanismo de coordenação, enquanto **plano**, é indicado para situações dinâmicas, com o ambiente mutável afetando a empresa.

A **interdependência conjunta** está presente, também, nas transações entre os produtores de uva e as vinícolas. Este tipo de interdependência lida com diversidade de conhecimento numa organização quando esta possui uma série de subdivisões e quando se tem relações interorganizacionais. A diversidade de conhecimento está presente na medida em que os produtores de uvas estruturam suas produções de forma individualizada, por mais que as fontes de geração de conhecimento sejam basicamente as mesmas (EMBRAPA, CEFET, etc.).

Neste tipo de interdependência, o mecanismo de coordenação, indicado pela teoria e observado entre os produtores de uva e as vinícolas, é a **padronização**. Existe um processo produtivo mais específico do que o da produção de vinhos comuns a ser seguido por todos os produtores que fornecem um determinado tipo de uva. Quanto mais sofisticado for o processo produtivo do vinho, mais rígido é o acompanhamento. Este tipo de coordenação, segundo Thompson (1967), é requerida e aplicada quando as situações às quais se aplicam são estáveis, repetitivas e poucas para permitir a combinação das situações com regulamentos apropriados. Esta circunstância é nitidamente percebida nas relações entre produtores de uva e vinícolas para a produção de vinhos finos e também para vinhos comuns. A **interdependência do tipo conjunta** acontece de forma mais difusa em situações de redes, arranjos, *clusters*.

Conforme foi mencionado anteriormente, existe outra tipologia, apresentada por Mintzberg (1979) e utilizada por Nassimbeni (1998), que é considerada como desdobramento das interdependências básicas mencionadas (conjunta, seqüencial e recíproca). Esta tipologia, segundo os autores, reúne, na verdade, critérios para agrupamento de unidades organizacionais e definição de posições dentro destas unidades, valendo também para as relações interorganizacionais. Nas transações entre os produtores de uva e as vinícolas, identifica-se nitidamente a **interdependência de fluxo de trabalho e a interdependência de escala**. O primeiro tipo de interdependência acontece quando um contratante principal possui unidades subcontratadas. Na perspectiva de Nassimbeni (1998), fica evidenciado, pelos exemplos, que a **interdependência de fluxo de trabalho** aplica-se adequadamente em situações de complementaridade de matéria-prima e componente.

A matéria-prima e os componentes normalmente são diferentes para cada fornecedor, e o produto final normalmente é composto por um número maior de itens, quando comparado com o suprimento de uvas para as vinícolas; ainda que, no caso da

produção de vinhos, diferentemente da uva de mesa, possa existir o fornecimento de vários tipos de uvas para as vinícolas. No Agronegócio, e neste nível de processamento (fabricação de vinhos), existe normalmente uma matéria-prima principal que é a mesma para todos os fornecedores. No máximo têm-se vinícolas que fabricam mais de um tipo de vinho, seja comum ou fino. Dentro da categoria dos finos têm-se vários tipos. Mesmo assim, pode-se configurar os diversos tipos de vinícolas, como sendo o contratante principal e os produtores de uva as unidades subcontratadas. Por isso, considera-se que estão presentes e correlacionados a **interdependência de fluxo de trabalho e o mecanismo de coordenação - supervisão direta**.

A **supervisão direta** acontece quando um determinado número de pessoas ou organizações precisam trabalhar juntos. Neste caso, uma pessoa coordena ao “dar ordens”. A vinícola dá as “ordens” aos produtores no sentido de obter a uva no momento e na quantidade adequada para a fabricação dos seus vinhos.

Com base em Mintzberg (1979; 1995) e Mintzberg e Quinn (2001) e Nassimbeni (1998), a parte mais importante neste tipo de estrutura de rede – *main contractor and subcontracting units* – é a tecnoestrutura. Esta tecnoestrutura, por meio de **supervisão direta**, repassa às tecnoestruturas de outras organizações aspectos relacionados a procedimentos relativos ao processo de qualidade do produto (função específica de tecnoestrutura), prazos e quantidades. Em função disto, a parte mais envolvida diretamente na relação entre as organizações é o núcleo operacional.

Contudo, além da sincronia em termos de qualidade e prazos a serem cumpridos, a vinícola necessita de uma determinada quantidade de uva para diminuir custos de transação, otimizar operações de processamento dos vinhos e distribuição. Configura-se, então, uma **interdependência de escala**. Surge aí mais uma preocupação em termos de transposição dos conceitos da organização para as relações interorganizacionais. Nas considerações de Nassimbeni (1998), a **interdependência de escala** prevalece em **spinnerets de produção**, onde ocorrem produções especializadas, buscando otimizar a estrutura e obter economia de escala. A produção é articulada em unidades separadas, cada uma delas caracterizada por dimensão e processo produtivo próprios. Esta visão remete novamente a um tipo de produção próximo a uma linha de montagem. Na transação entre os produtores de uva e as vinícolas, só existe um único componente, a uva, ainda que possam existir especializações de produtores no sentido de produzir determinados tipos de uvas que somados a outros produtores gere produção em escala. Mesmo assim, busca-se a

economia de escala. Busca-se antes de tudo uma escala associada à localização, ou seja, um conjunto de produtores próximo às vinícolas. Neste caso o mecanismo de coordenação existente é a **padronização de insumos (adubação, água, mudas, defensivos) e do produto final (uva)**.

Quando se analisa a produção da uva na Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul identifica-se ainda outro tipo de estrutura de rede, o próprio **SAG**. Este tipo de aglomerado pode receber diversas outras denominações como arranjos produtivos locais, distritos industriais, *cluster*, pólos, etc. Neste tipo de estrutura, prevalece a **interdependência de processo**, e o mecanismo de coordenação principal é a **padronização deste processo**. O processo produtivo da uva na Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul, apresenta diversidade de cultivares, mas pode ser considerado padronizado, em função do tipo de solo, das variedades - tudo é padronizado. A EMBRAPA e o CEFET têm um papel preponderante na padronização deste processo.

Além das interdependências mencionadas, verifica-se, também, no SAG do vinho na Serra Gaúcha outro tipo que é a **interdependência nas relações sociais**, associada a outro tipo de mecanismo de coordenação que é o **ajuste mútuo**. Segundo Nassimbeni (1998), este tipo de interdependência está presente em qualquer estrutura de rede.

5.2.3 A identificação da confiança por intermédio da associação com as relações de dependência e interdependência e fatores determinantes na relação entre produtores de uva e as vinícolas da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul

Neste subitem procurou-se captar o máximo de evidências da confiança nas relações interorganizacionais. As características da Serra Gaúcha em termos de amplitude e complexidade exigem uma intervenção mais ampliada para a identificação da presença ou ausência da confiança. Neste sentido, abordou-se a questão da confiança, considerada pelos autores Seligson e Rennó (2000), como sendo a dimensão geral da confiança, ou seja, a confiança institucional.

O ambiente institucional e organizacional relativo à vitivinicultura na Serra Gaúcha do Rio Grande do Sul apresenta-se de forma complexa e com influências diferenciadas,

conforme o papel de cada instituição. Alguns trabalhos procuram analisar a confiança institucional e o oportunismo em países diferentes. No Brasil, Boehe e Balestro (2006) percebendo a insuficiência de trabalhos relacionados com a confiança, desenvolveram um estudo a partir da elaboração de índices de oportunismo e confiança institucional em diferentes países. Os resultados encontrados mostram que os índices relativos à confiança e oportunismo variam de país para país, e que alguns destes divergiram do padrão esperado do propósito dos estudos, ou seja, não apresentaram correlação entre confiança institucional e oportunismo. O Brasil, neste estudo, apresentou a confiança institucional média (5,5) e o oportunismo alto (3,0), aproximadamente.

Neste trabalho, as mesmas questões do WVS foram aplicadas aos produtores de uva. Os resultados indicam alta confiança institucional (4,8) e alto oportunismo (3,3), aproximadamente. Obviamente que conclusões mais precisas a respeito destes índices deveriam ser feitas dentro de uma mesma metodologia utilizada pela base de dados da WVS. Porém, por si só estes resultados já representam uma primeira visão a cerca do oportunismo e confiança na Serra Gaúcha, ratificando os resultados de Boehe e Balestro (2006) de não correlação entre confiança institucional e oportunismo.

Os resultados encontrados entre os 120 produtores de uva da Serra Gaúcha, a cerca da confiança generalizada, obtido com a pergunta, “Em geral, você diria que a maior parte das pessoas é confiável?”, é totalmente divergente dos resultados da WVS nas pesquisas realizadas no Brasil em 1991 e 1997. Em 1991, de uma amostra de 1765 pessoas entrevistados, apenas 6,7% das pessoas responderam que a maioria das pessoas é confiável. Mas, os dados de 1997 são ainda piores do que os de 1991, onde o resultado foi de apenas 2,8% para a mesma questão. Na Serra Gaúcha, o resultado obtido pelo de questionário aplicado aos 120 produtores foi exatamente igual, 50% responderam que maioria das pessoas é confiável e 50% responderam que não. Inclusive, o resultado relativo aos entrevistados de uma cooperativa apresentou, para a resposta não, o índice de 70%. Estes resultados são mais próximos a outros estudos. Em pesquisa *survey* por meio de email, realizada pelo Gallup Poll, no período de 21 de junho de 2005 a 03 de agosto de 2005, com uma amostra de 11.849 adultos, o resultado encontrado foi de 45% para a resposta de que a maioria das pessoas é confiável.

Se estes dados já podem ser considerados altos quando comparados com os do Brasil em geral, percebe-se que os produtores confiam ainda mais nas organizações, no sentido da diminuição da insegurança. Em tese, a confiança existe como um fator de

mitigação do risco e incerteza. Se não existe uma relação diádica, não se exige obrigatoriamente a necessidade de confiar.

Quando se averigou o nível de confiança que os produtores tinham para com as vinícolas, parceiros na transação de entrega da uva, e para com organizações que pertenciam (sindicatos e associações), o resultado foi diferente. Foi solicitado aos respondentes que atribuissem uma nota entre 1-10, tendo como extremos a nota 10, como nenhuma confiança, e a nota 1, como total confiança. Os resultados apresentaram um alto índice de confiança para ambos (2,1 e 1,9), respectivamente.

Estes resultados estranhos ilustram muito bem a contradição mencionada por Seligson e Rennó (2000) com relação à bidimensionalidade da confiança. A primeira dimensão refere-se à confiança generalizada, e pode ser percebida em avaliações de como as pessoas, em geral, são dignas de confiança (50% sim e 50% não). A segunda dimensão está relacionada com a intensidade com que os indivíduos admitem ver outras pessoas como confiáveis. As pessoas confiáveis são aquelas que fazem parte de relacionamentos concretos. No caso, o quanto os produtores de uva confiam nas pessoas (donos e dirigentes) das vinícolas e nas pessoas (líderes) de associações e sindicatos com quem mantêm contatos concretos.

Utilizando-se de outras perguntas para averiguar níveis de confiança extraídas de Wilson e Vlosky (1997), adaptadas por De Toni e Schuler (2004), os resultados ratificam os apresentados anteriormente a respeito da confiança que os produtores têm nas vinícolas. Quando indagados sobre o quanto a vinícola se preocupa com os seus interesses, numa escala de 1 a 10, sendo 1 para “se preocupa pouco” e 10 para “se preocupa muito”, o resultado foi de 7,88. Com relação à confiança na veracidade das informações que os produtores recebem da vinícola, também numa escala de 1 a 10, sendo 1 para pouca confiança nas informações e 10 para muita confiança nas informações, o resultado foi de 8,64.

Com relação à supervisão dos negócios com a vinícola, perguntou-se se os mesmos não precisam ser supervisionados detalhadamente (gradação da uva, preço). Numa escala de 1 a 10, sendo 1 para “nunca supervisionados” e 10 para “sempre supervisionados”, o resultado foi 8,58. Quando indagados sobre: “Entregamos a uva a essa vinícola sem conferir com precisão as quantidades e a graduação”, Numa escala de 1 a 10, sendo 1 para sempre e 10 para nunca, o resultado encontrado foi de 9,06. Os resultados acima apresentados indicam a possibilidade de oportunismos na relação entre os produtores de

uva e vinícolas, e indicam a presença de alguns tipos de confiança em detrimentos de outros.

Assim como no Vale do São Francisco, SAG da uva de mesa, na Serra Gaúcha – SAG do vinho, a **confiança** foi bastante mencionada pelos entrevistados e respondentes do questionário. Pôde-se identificar e caracterizar a confiança pelos fatores que a determinam ou, de forma indireta, ou seja, correlacionada com os tipos de interdependência presente na relação interorganizacional. Identificou-se inicialmente a confiança pela forma indireta e, em seguida são tecidos alguns comentários a cerca da forma direta.

Várias são as estruturas identificadas na Serra Gaúcha do Rio Grande do Sul. Vinícolas que só produzem vinhos comuns, que só produzem vinhos finos, que produzem os dois tipos, etc. Além destas estruturas, outras foram identificadas, todas elas demonstrando a forma pela qual se divide a tarefa de produzir vinhos e como ela é coordenada. Estas organizações possuem relações de dependência e interdependências, conforme foi apresentado anteriormente, mas é necessário aprofundar-se no sentido de identificar melhor os tipos de confiança presente nestes relacionamentos. O primeiro passo é compreender melhor estas relações de dependência e interdependência.

Os resultados relativos ao sentimento de dependência que os produtores de uva têm para com as vinícolas é uma primeira visão da problemática. Foi feita a seguinte pergunta aos produtores “Voce se sente dependente desta vinícola?” Dos 120 produtores entrevistados, a distribuição das respostas foi a seguinte: considero-me totalmente dependente (43,33%); considero-me dependente, mas tenho outras alternativas (50,83%); considero-me importante, mas não dependente (5,84%); hoje não me considero dependente, porque a procura por uva é grande (0,0%); tanto faz vender para esta ou outra vinícola (0,0%).

Outras questões ajudam a elucidar a relação entre produtores de uva e vinícolas. A primeira refere-se às razões pelas quais os produtores consideram determinadas vinícolas como estratégicas para eles. Entrevistas iniciais, por ocasião da VIII Jornada Vitivinícola realizada em em Lajeado, município de Veranópolis, em 14/06/2007, confirmam que são várias as razões. Dos 120 respondentes, as frequências para cada alternativa foram: pela distância (64); pela forma de pagamento (100); pela assistência técnica que nos oferecem (50); pelo relacionamento de muitos anos (99); esta vinícola é igual a todas as outras (02).

O segundo aspecto que ajuda a elucidar a questão da dependência é o posicionamento dos produtores diante da indagação “Seria difícil para você vender a uva e gerar receita sem esta vinícola?”. Do total, 84 (70%) responderam que sim e 36 (30%), responderam que não. Este dado reforça os dados anteriores sobre a dependência. Os produtores de uva também se sentem importantes para as vinícolas, sendo que 115 (95,83%), responderam que seria difícil para uma determinada vinícola substituir a uva produzida por eles, somente 05 (4,17%) responderam que não. Por fim, em termos de equilíbrio no relacionamento entre as partes, 113 (94,17%) consideram que possuem uma parceria equilibrada com as vinícolas, e 07 (5,83%) consideram que não.

Para contrastar os dados iniciais, 04 perguntas foram feitas aos produtores de uva no sentido de aumentar a consistência dos dados relativos à dependência e comparação com outras vinícolas. Dos 120 entrevistados, 70 (58,33%) responderam que existem vinícolas alternativas para a entrega da uva, e 50 (41,67%) responderam que não. Mas, apesar da existência de vinícolas alternativas, 86 (71,67%) dos produtores consideram que o relacionamento com a vinícola atual é melhor, e 34 (28,33%) disseram que não. Porém, o fato de 34 (28,33%) terem respondido negativamente, não significa que exista uma má relação com outras vinícolas, necessariamente. Estes 34 responderam que possuem um bom relacionamento também com outras vinícolas, entregando para duas ou mais. Isto é reforçado pelas respostas à seguinte pergunta: “Há muitas vinícolas alternativas que têm o mesmo valor para vocês?” Dos 120 entrevistados, 89 (74,17%) responderam que não, e 31 (25,83%) responderam que sim.

Entretanto, apesar do bom relacionamento e da existência de alternativas é importante relatar quais os benefícios que uma determinada vinícola apresenta sobre as demais, na perspectiva dos produtores. Os principais benefícios relatados foram: compra de insumos, planos de saúde, pagamento mais alto pela uva, pagamento em dia, garantia de entrega de toda a uva e de todos os tipos, assistência técnica, proximidade da propriedade, pagamento de frete, vinícola confiável, cantina considerada sólida, cumprimento do prometido.

Manter um relacionamento é tão ou mais difícil do que criá-lo. Por isso, é importante verificar a propensão para investir na manutenção deste relacionamento. A grande maioria, 101 (84,17%), considera que seria um transtorno encerrar o relacionamento com a vinícola atual. Vários são os motivos identificados como transtornos ou problemas: pela assistência técnica que recebem, pelo plano de saúde, pela condição de

sócio de uma cooperativa, etc. Mas, duas razões se destacam como sendo grandes transtornos. A primeira e mais mencionada é a interrupção de um relacionamento de vários anos. A manutenção do relacionamento é um pressuposto básico para que se crie e se mantenha confiança. A segunda razão decorrente desta primeira seria o sentimento de “começar tudo de novo”. Mesmo que aparentemente não exista diferença entre as vinícolas, uma vez que as respostas aparentemente não são divergentes, cada produtor nas 12 pesquisadas acha a sua vinícola a melhor dentre as outras. Esta constatação reforça as afirmações anteriores, da importância da proximidade, da forma de relacionamento e de longo tempo de fornecimento.

O custo de mudança de uma vinícola para outra é considerado alto pelos produtores. A grande maioria, 99 (82,50%) considera um transtorno encerrar o relacionamento. As razões mencionadas, geradoras de transtornos e incertezas, dentre várias, são: insegurança, perda da amizade, perda de benefícios, “estamos acostumados com a cantina”, incertezas com relação à compra de toda a quantidade e tipos de uvas, “pelo relacionamento de vários anos”, “como sócios temos comprometimento” no caso das cooperativas, “é um negócio que já faz parte da família”.

Na perspectiva dos produtores de uva, 110 (91,67%), considera-se que o investimento que as vinícolas têm feito para implementar a parceria é significativo. As razões indicadas pelos produtores possibilitam identificar o tipo de confiança presente na relação, conforme será feito posteriormente. Os tipos de investimentos permitem identificar a confiança calculativa. As vinícolas propiciam aos produtores investimentos de natureza material e de relacionamentos. Os principais que são reconhecidos pelos produtores foram: investimento em assistência técnica, infra-estrutura, máquinas e equipamentos, fomento em insumos, recebimento de toda uva, “tem melhorado a vida do produtor”, cumpre o que prometeram investimento em qualificação do produtor.

Com relação ao futuro, em termos de comprometimento, ou seja, a propensão em continuar o relacionamento, 116 produtores (96,67%) esperam que o relacionamento continue por um longo tempo e que se fortifique cada vez mais, basicamente em função das mesmas razões apresentadas anteriormente que justificam o por que do relacionamento com determinadas vinícolas. Destes que pretendem manter, 69 (57,50%) além de manterem, esperam aumentar o volume de uvas fornecidas. Muito dos 51 (42,50%) não aumentam o volume de uvas fornecidas por limitações de área e de mão-de-obra, ou por limitação da própria vinícola. Do total dos produtores, 86 (71,67%) pretendem empreender

um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a vinícola e 105 (87,50%) têm-se empenhado muito no relacionamento com a vinícola.

Finalmente, 116 (96,67%) consideram que estão comprometidos com a vinícola. Exatamente o mesmo número espera que o relacionamento continue, e 114 (95%) consideram que possuem uma parceria com vinícolas. Concretamente em termos de mecanismos que garantam a parceria, 68 (56,67%) disseram que os mecanismos que estabeleceram para esse relacionamento tornam difícil encerrá-lo. Os outros 52 (43,33%) disseram que os mecanismos não tornam difícil o encerramento do relacionamento. Mas, as razões apresentadas pelos dois lados são praticamente as mesmas, e são as seguintes: no caso de cooperados, por razões legais e ideológicas, “somos sócios, somos cooperativistas”; por causa da relação de muitos anos, mas não possuem nada por escrito; por causa da amizade e vínculo; “existe um laço de amizade e confiança muito grande”; “devido à relação de confiança”; “o negócio é baseado na confiança”; “a gente considera uma família”. O primeiro grupo pode ter entendido que a amizade e a confiança dificultam o término do relacionamento, e o segundo grupo pode ter entendido que o fato de não ter nada por escrito, por exemplo, contratos, não representaria nenhuma dificuldade na hora de encerrar o relacionamento.

Os dados apresentados, anteriormente permitem identificar, de acordo com o modelo de Sheppard e Sherman (1998), incluso no *framework*, as formas de dependência associadas à confiança. Este modelo foi aplicado a cada uma das formas organizacionais encontradas no SAG do vinho, na Serra Gaúcha do Rio Grande do Sul. Encontraram-se, com base na ECT, duas formas organizacionais básicas, a forma mercado e a forma integrada verticalmente.

Classifica-se a relação existente entre os produtores de uvas para vinhos finos e as vinícolas como sendo uma **interdependência superficial**. Neste tipo de interdependência, ambas as partes (produtores de uva) e vinícola procuram coordenar o comportamento no sentido de atingir seus objetivos. Estas transações, relações interorganizacionais, envolvem riscos. Os riscos associados à **interdependência superficial** é o de coordenação pobre. Isto não ocorre, porque existe previsibilidade e consistência, atributos essenciais para uma boa confiabilidade por parte das vinícolas no sentido de planejarem e comunicarem adequadamente aos produtores os seus objetivos.

O mecanismo para desenvolver a confiança neste caso, é o *discovery*, ou seja, conhecer cada vez mais o parceiro. O mecanismo relacional é a proximidade entre os parceiros, e o mecanismo institucional para garantir o funcionamento da parceria na interdependência é a comunicação e um sistema de informação. A proximidade geográfica e cultural propiciou um grande conhecimento entre as partes. A padronização das operações e do sistema produtivos permite uma comunicação clara e adequada entre vinícolas e produtores. Aliás, o compartilhamento de informações é essencial para este tipo de interdependência e para que ocorra a confiança.

A confiança identificada, conforme literatura e *framework* apresentado anteriormente, é a do tipo **cognitiva**, denominada por Lewicki e Bunker (1996) de confiança baseada no **conhecimento** (*knowledge-based trust*), que se baseia na previsibilidade do outro, sustentando-se pela disponibilidade ao invés de impedimento da informação. Aqui a confiança é fundamentada no conforto de que o parceiro é bem compreendido e é conhecido a ponto de compartilhar importantes suposições. (LANE, 1998; CHILD; FAULKNER, 1998; CHILD, 1999).

Algumas relações, em função da especificidade dos vinhos e das uvas podem ser consideradas como sendo **interdependência profunda**. Produtores que “atendem ao pedido da vinícola”, no sentido de produzirem as uvas que necessitam, demonstram um alinhamento de estratégias e forma de pensar. Neste tipo de relacionamento, o risco envolvido refere-se a não antecipação de uma das partes em termos de idéias, valores. Conseqüência do conhecimento entre as partes, este tipo de relacionamento pode evoluir para uma situação de internalização dos valores, idéias. Tempo de relacionamento, proximidade, estratégias compartilhadas, incentivos comuns e negociação de valores comuns, representam, segundo Sheppard e Sherman (1998), uma eventual evolução de internalização de valores, convicções, e de visões de mundo. Determinados tipos de vinhos, a exemplo dos espumantes, necessitam de determinadas uvas que não dão o mesmo rendimento que as uvas de mesa e dão mais trabalho. No entanto, os produtores compartilham com as vinícolas o desejo de produzir uma uva e um vinho diferenciados. Nas **interdependências profundas**, os tipos de confiança identificados foram: a previsibilidade, num sentido mais aprofundado do que a simples *reliabilty* e *predictability*, a empatia e a intuição. Os mecanismos relacionais são ancorados no compartilhamento de pensamento, produtos, objetivos e valores. Numa perspectiva mais ampla, em termos de institucionalização (SAG, *clusters*, arranjos, etc.), os mecanismos que garantem a

interdependência profunda são o alinhamento estratégico, sociedades comuns e discursos comuns. A **interdependência profunda** pode ser caracterizada, na perspectiva da ECT, como uma situação de dependência bilateral, onde os viticultores necessitam da estabilidade de preços recebidos e de garantias de compra da safra, e as vinícolas, de matéria-prima em quantidade e qualidade.

Ressalta-se que o comportamento de alguns produtores de uvas para vinhos comuns é o mesmo comportamento daqueles que poduzem uvas para vinhos finos. Em vários casos, o mesmo produtor produz os dois tipos, assim, eles têm também relações do tipo **dependência profunda**, mesmo que a relação não necessite de tal comportamento.

Nos vinhos comuns, vinhos de mesa, a forma organizacional (estruturas de governança) predomina em relação a do tipo mercado. Nestas formas organizacionais o tipo de relação predominante é a **dependência superficial**, e os tipos de confiança correspondentes são a confiança calculativa (ZUCKER, 1986) e a *deterrence-based trust* (LEWICKI; BUNKER, 1996). Mesmo atuando na forma mercado, a criação de dependência se dá pelos riscos inerentes a este tipo de relacionamento. O primeiro tipo de risco é a insegurança (*unreliability*), que acontece quando uma das partes não consegue prever o comportamento da outra. Para os produtores de uva para o vinho de mesa, que atuam na forma organizacional do tipo mercado, a insegurança ocorre basicamente com relação à garantia de entrega das uvas. Uma das únicas formas de contraposição a esta insegurança se dá pelo adiantamento financeiro como forma de garantir a entrega.

As abordagens complementares à ECT contribuem com a visão da pluralidade das formas organizacionais. Com base em Bradach e Eccles (1989) e Haugland e Reve (1994), e Sheppard e Sherman (1998), constata-se, de forma empírica, a pluralidade das formas organizacionais, ou seja, a presença de mais de um mecanismo de coordenação na definição de uma forma organizacional. Percebe-se a presença dos mecanismos de coordenação, preço, autoridade (ajuste mútuo, supervisão direta, padronização, plano) e confiança. Isto fica evidenciado, uma vez que identificou-se na Serra Gaúcha :

- **mercado e hierarquia** (baseado na ECT) com os respectivos mecanismos de coordenação preço e autoridade;
- **interdependências do tipo seqüencial e do tipo conjunta (*pooled*)** com os mecanismos de coordenação padronização e plano, respectivamente;

- **interdependência de fluxo de trabalho, de escala, de processo**, e de relacionamento social com os mecanismos de coordenação do tipo, supervisão direta, padronização de entradas e saídas, padronização de processos e ajuste mútuo, respectivamente;
- **interdependência superficial**, com a confiança como mecanismo de coordenação do tipo cognitiva e com base no **conhecimento - *knowledge-based trust***;
- **dependência profunda** com a confiança como mecanismo de coordenação do tipo ***obligation***, previsibilidade, empatia;
- **dependência superficial** com a confiança como mecanismo de coordenação do tipo **calculativa e/ou *deterrence-based trust***.

Quando se aplica o modelo de Lejeune e Yakova (2005), incluso no *framework*, pode-se caracterizar melhor tanto a confiança quanto a relação com as formas relacionais de Fiske (1990). Conforme já foi caracterizado anteriormente, identificou-se, com base na ECT na Serra Gaúcha, as formas organizacionais do tipo mercado e do tipo hierárquica. A forma mercado tem correspondência com a configuração do tipo **comunicativa**, onde a confiança do tipo ***reliability***, citada pelos autores, é apontada para este tipo de configuração. Pode-se assumir, então, que a confiança é também um mecanismo de coordenação. Ressalta-se a ausência de objetivos congruentes, e a forma relacional de Fiske (1990) é a **preço/mercado**.

As formas hierárquicas identificadas na Serra Gaúcha têm correspondência com as configurações, **coordenada e colaborativa**. As vinícolas que estão integradas para trás estão associadas com a configuração **coordenada**. Neste caso existe uma assimetria de informações, onde os poucos produtores de uva que fornecem para as vinícolas possuem pouco ou nenhum acesso às informações relativas ao processo produtivo. Os tipos de confiança, ***deterrence-based trust e reliability*** são indicadas pelos autores para este tipo de configuração. Existem objetivos congruentes, mas de forma moderada, e a forma relacional de Fiske (1990) é a **escala de autoridade**.

No caso específico das vinícolas que produzem vinhos finos, a configuração identificada foi a do tipo **colaborativa**, onde as relações são diádicas, centralizadas pela vinícolas. Mais de um tipo de confiança pode ser indentificado neste caso, ***reliability***,

competency e goodwill (openness). A primeira está presente em todo tipo de relacionamento, inclusive na forma organizacional do tipo mercado. A segunda é encontrada em integrações verticais, onde os níveis de cooperação são exigidos em graus mais elevados. E a terceira pode surgir na medida em que um grupo mais seletivo de produtores são fiéis e podem se solidificar e funcionar na base da boa vontade. Os objetivos congruentes seriam de fraco a moderado, e a forma relacional de Fiske (1990) seria a do tipo **jogo de igualdade**.

Não foram identificadas na Serra Gaúcha:

- **interdependência do tipo recíproca**, com o mecanismo de coordenação ajuste mútuo;
- **dependência profunda**, com a confiança como mecanismo de coordenação (*benevolence*). A obrigação rege os relacionamentos. Esta forma está reservada para contextos de hierarquia funcional. Os controles se dão por meio de aspectos judiciais e confiança quadrática;
- **co-opetitive supply chain**, com a confiança do tipo *goodwill*, objetivos fortemente congruentes e a forma relacional de Fiske (1990) do tipo **compartilhamento comum**. Considera-se que algumas estruturas emergentes podem ou não evoluir para este tipo de configuração. Noticia-se que grupos de produtores de uva e vinho orgânicos pretendem desenvolver uma rede própria de produção e comercialização. Neste caso, as bases poderiam, com o tempo, assumir ou não esta configuração.

Os resultados identificados anteriormente evidenciam também para a Serra Gaúcha, a noção de pluralidade das formas organizacionais, ou seja, a presença de mais de um mecanismo de coordenação, no caso o preço, autoridade e dos vários tipos de confiança.

De forma mais direta, e com base no *framework*, os principais fatores determinantes da confiança são: tempo de duração do contrato ou de relacionamento ou idade da aliança; tipo de informação repassada pelas partes; assistência técnica; tempo de substituição de fornecedores; recursos interdependentes, ou seja:

- **tempo de duração do contrato, de relacionamento ou idade da aliança**: Dos 120 produtores de uva entrevistados, todos reponderam que não possuem

nenhum tipo de contrato com as vinícolas que recebem suas uvas. Como não possuem contrato, indagou-se a cerca de quais as razões para que os produtores fossem fornecedores fixos de uma determinada vinícola. As principais razões foram: pagamento em dia; recebimento de todos os tipos e quantidades de uvas; fidelidade aos princípios cooperativistas; longo tempo de fornecimento para uma mesma cantina; cumprimento do prometido; proximidade da cantina; assistência técnica; confiança adquirida com o tempo de relacionamento; condições facilitadas para o transporte da uva; tradição familiar - “é um negócio que passa de pai para filho”; por ser mais uma alternativa de fornecimento - “temos uma boa parceria”. As respostas evidenciam a presença de contratos relacionais, demonstrando um tempo de relacionamento de longa duração. Quanto maior o **tempo de relacionamento**, maior a possibilidade de desenvolver a confiança. As respostas estão compatíveis com a resposta direta dada a respeito da confiança que os produtores têm nas vinícolas (2,1) que é considerada alta;

- **tipo de informação repassada pelas partes:** É um fator determinante da confiança. Basicamente as informações importantes para os agentes dizem respeito ao processo produtivo em termos de qualidade e de programação da produção, que se torna ainda mais importante quando se trata da uva para a produção de vinhos finos. Solicitou-se aos produtores entrevistados (120) que indicassem que tipo de informações eles repassavam às vinícolas, e que tipo de informação a vinícola repassava a eles. Das alternativas oferecidas, obteve-se a seguinte frequência de respostas para as informações repassadas às vinícolas: detalhes das etapas do processo de produção do vinhedo (61); custo de cada etapa do processo (1); informação do planejamento da produção (117); tipo de equipamentos usados (27); suas fontes de suprimento de insumos (65); informação detalhada a cerca dos insumos usados (70).

Das alternativas oferecidas, obteve-se a seguinte frequência de respostas para as informações que as vinícolas repassam aos produtores: detalhes das etapas do processo de produção do vinho (45); informações oriundas do consumidor final (46); custo de cada etapa do processo (19); informação do planejamento da produção (45); não repassam informações (73).

Questionou-se, também, sobre o processo de comunicação entre a vinícola e os produtores de uva. Por intermédio das entrevistas realizadas com as lideranças dos produtores de uva, foram identificadas as principais formas de acessibilidade e comunicação. As frequências de respostas a estas formas foram: bom acesso aos diretores e donos (107); tem amizade com os diretores e donos (99); as informações são acessíveis (112); sempre que preciso falo com rapidez com a vinícola (107); tenho dificuldade de falar com a vinícola (1). Ainda com relação à comunicação, 106 (88,33), responderam que trocam muitas informações com as vinícolas, e 14 (11,67), responderam que não. Dos 120 produtores, 86 (71,67%) consideram que compartilham mais informações com a vinícola que recebe a maior parte das suas uvas do que com as outras. Este número é exatamente idêntico ao número dos produtores que consideram o relacionamento com a atual vinícola melhor.

Portanto, os tipos de confiança identificados estão coerentes com os tipos de informações repassadas entre os agentes, variando de *reliability*, *deterrence-based trust*, *calculativa*, passando por *knowledge-based trust* até a do tipo *obligation* empatia. De acordo com os conceitos teóricos apresentados anteriormente, quanto maior o tempo de relacionamento, maior a possibilidade de compartilhar informações, e *knowledge-based trust*, representa um tipo de confiança presente em formas organizacionais mais avançadas que o mercado, no caso as vinícolas integradas para trás. Quanto mais informações forem compartilhadas, maior é a possibilidade de se criar e manter a confiança. Ausência ou índices baixos deste compartilhamento pode denotar uma estrutura de mercado. Na racionalidade limitada, variável da ECT, também se observa a preocupação deste compartilhamento de informações, ainda que, na racionalidade limitada, a preocupação maior seja o contrato entre as partes, como apontam Williamson (1985) e Farina et al. (1997). Assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato.

- **assistência técnica:** Assim como a questão da informação, a presença de assistência técnica pode facilitar a criação e manutenção da confiança. Solicitou-se aos produtores entrevistados (120) que indicassem que tipo de assistência técnica eles recebiam das vinícolas. Das alternativas oferecidas, obteve-se a seguinte frequência de respostas: assistência técnica na condução dos vinhedos (61); assistência técnica no sentido de reconversão dos vinhedos (59);

assistência técnica com esforços no sentido de cortar custos (61). Praticamente 50% dos entrevistados responderam que não recebem nenhum tipo de assistência técnica. Existe um esforço significativo por parte de algumas vinícolas no sentido de fazer a reconversão dos vinhedos para a produção de vinhos finos. Ocorreu um aumento significativo de empresa que produzem este tipo de vinho, que, segundo Wilk (2006), de 2003 para 2005 o número de empresas passou de 100 para 185;

- **tempo de substituição de fornecedores:** Quanto maior o **tempo de substituição** maior é a possibilidade do desenvolvimento de relações pautadas na confiança. Isto é evidente no setor da vitivinicultura brasileira com relação à produção de vinhos finos. Na Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul o tempo de substituição é maior para uva destinada aos vinhos finos, e menor ou nenhum para a uva destinada à produção de vinhos comuns ou sucos. Percebeu-se uma correlação entre o tempo de substituição e as formas de confiança encontradas;
- **recursos interdependentes:** São, antes de tudo, o elemento de ligação da Confiança com a Teoria Organizacional. O fato de organizações, em uma relação interorganizacional, possuírem e usufruírem de recursos interdependentes indica a possibilidade de criação e manutenção da confiança. Conforme o tipo de interdependência tem-se o tipo de confiança correspondente. Os recursos interdependentes podem ser de qualquer natureza, tais como capital, tecnológico, habilidades, marketing, experiência, relações com os governos municipal, estadual e nacional. Considera-se que a discussão realizada anteriormente em termos de dependência e interdependência é suficiente para a identificação dos tipos de confiança.

Neste trabalho de natureza qualitativa, os fatores determinantes foram utilizados para ratificar a presença ou ausência da confiança, e reforçar as observações de outras abordagens. Constata-s, então, por estes fatores determinantes que existe a presença da confiança.

5.2.4 Considerações finais sobre a questão dos mecanismos e formas organizacionais para a produção de vinho na Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul

Percebe-se, inicialmente, que a atividade produtiva da uva no Rio Grande do Sul remonta o período da chegada da imigração, por volta de 1875, tempo suficiente para que se desenvolvessem relações de dependência e interdependência solidificadas. Vários aspectos contribuíram para a criação e manutenção da confiança. Se, por um lado, possibilitou o desenvolvimento de laços mais profundos que possibilitariam o desenvolvimento da confiança do tipo *goodwill*, por outro, as próprias relações de dependência e interdependência limitam o aparecimento deste tipo de confiança. Percebe-se, nitidamente, que a dicotomia na produção de vinhos no Rio Grande do Sul, materializada pela produção de vinhos comuns e de vinhos finos, tem impactos significativos nas formas organizacionais. Os objetivos de produtores e vinícolas com relação a este aspecto são às vezes antagônicos e limitam o compartilhamento de alguns valores, objetivos e estratégias compartilhadas. Um exemplo recente foi o conflito destes dois segmentos dentro do Instituto Brasileiro do Vinho, o IBRAVIN. Um dos aspectos questionados por parte de algumas vinícolas foi justamente a presença de objetivos relativos à produção de vinhos comuns no planejamento estratégico da instituição - VISÃO 2025. Portanto, a análise das relações de dependência e interdependências na vitivinicultura da Serra Gaúcha é um excelente instrumento para explicar algumas incongruências e dicotomias.

Teórica e empiricamente constatou-se que o *framework* tem um alto poder de explicação na identificação de formas organizacionais e seus correspondentes mecanismos de coordenação também na vitivinicultura gaúcha. Este poder de explicação é consistente na medida em que foi composto por arcabouços teóricos diferentes, mas que apresentaram resultados consistentes e correlacionados.

Conforme a figura 20, apresentada anteriormente, constatou-se que existe uma divergência entre a governança esperada e encontrada, principalmente na produção de vinhos finos. Existem algumas razões para a não ocorrência da integração vertical. A primeira delas é a estrutura fundiária e topográfica da Serra Gaúcha.

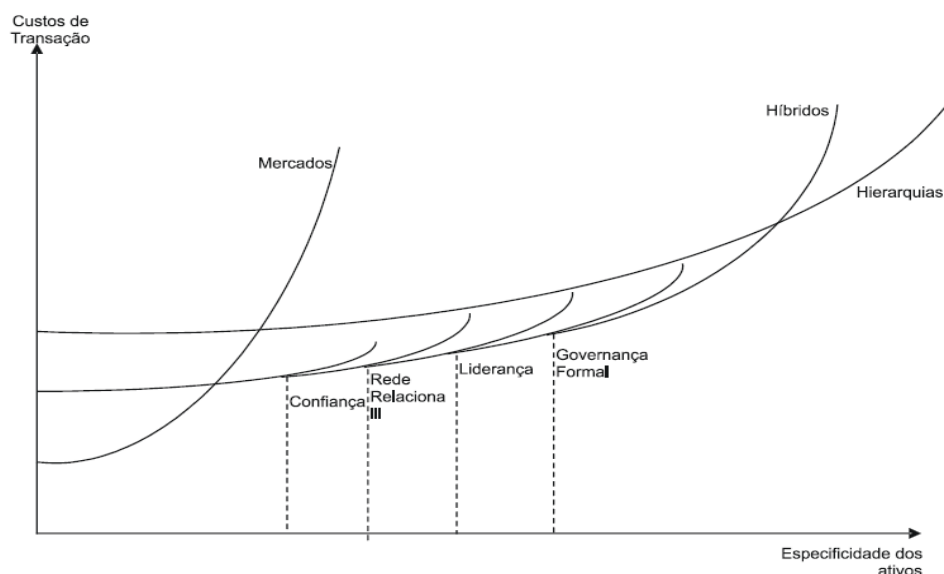


Figura 21 - Confiança como um dos moderadores dos custos de transação e do efeito da especificidade dos ativos

Fonte: Adaptado de Chiles e McMackin (1996) e Ménard (2004).

Porém, outra razão, normalmente não contemplada pela análise da ECT, mas defendida por outros autores a exemplo de Chiles e McMackin (1996), Ménard (2004) e Zylbersztajn (2005), é a utilização da confiança para explicar a postergação da utilização de ativos mais específicos. Segundo estes autores a presença da confiança e de outros aspectos do tipo relacional pode fazer com que determinadas organizações optem pela curva da hierarquia “mais tarde”, ou até não optem, conforme figura 21. A presença de vários fatores determinantes da confiança e a identificação desta confiança por outras abordagens permitem concluir que a confiança explicaria também a diferença entre as estruturas de governança esperadas e encontradas.

5.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELO *FRAMEWORK* APLICADO NO VALE DO SÃO FRANCISCO E NA SERRA GAÚCHA

Ainda que não seja objetivo deste trabalho a comparação entre os dois locais estudados, os resultados encontrados apontam para algumas diferenças, conforme síntese apresentada na figura 22. A primeira diferença refere-se aos resultados relativos às governanças esperadas e encontradas. Enquanto no Vale do São Francisco as governanças

esperadas e encontradas foram coincidentes, o mesmo não ocorreu na Serra Gaúcha. As razões para as prováveis diferenças já foram apontadas anteriormente.

Com relação aos outros resultados obtidos pelo framework, percebeu-se também bastantes semelhanças, sendo que na Serra Gaúcha, em função das razões já apresentadas, ocorreu um tipo de dependência a mais que no Vale do São Francisco que foi a Dependência profunda, correlacionada com a forma organizacional - Mercado complementado por integração vertical - onde os tipos de confiança correspondentes foram empatia, intuição, previsibilidade.

	Governança esperada	Governança encontrada	Forma Organizacional	Interdependência/ Dependência	Tipo de confiança
Vale do São Francisco	Mercado - para uva de mesa para o mercado interno	Mercado pelo sistema de preços	Integração para frente (BGMA) e âncoras integradas para trás (exportadores)	Interdependência superficial (Shallow interdependence)	Confiança baseada no conhecimento (<i>knowledge-based trust</i>)
	Hierárquica – para uva de mesa para o mercado externo	Hierarquia através de integração vertical para frente e para trás.	Mercado (âncoras - brokers e distribuidores locais)	Dependência superficial (shallow dependence)	Confiança calculativa (<i>deterrence-based trust</i>)
Serra Gaúcha	Para o vinho comum, hierarquia na perspectiva do viticultor e mercado na perspectiva da vinícola	Para os vinhos comuns, mercado e cooperativa;	Mercado e Integrações verticais	Interdependência superficial (shallow interdependence)	Confiança baseada no conhecimento (<i>knowledge-based trust</i>)
	Para os vinhos finos, Hierarquia na perspectiva do viticultor e vinícola	Para o vinho fino, integração vertical, complementada com mercado, mercado complementado com integração vertical e cooperativa	Mercado complementado por integração vertical	Dependência profunda (deep interdependence)	Empatia, intuição, previsibilidade
			Mercado, cooperativa, integrações	Dependência superficial (shallow dependence)	Confiança calculativa (<i>deterrence-based trust</i>)

Figura 22 - Governanças esperadas e encontradas, formas organizacionais, relações de interdependência e dependência e os tipos de confiança associados no Vale do São Francisco e na Serra Gaúcha

Fonte: O autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se dos dados apresentados e das discussões anteriores, chega-se às considerações finais e aponta-se para os possíveis estudos futuros em função das limitações inerentes ao presente trabalho.

6.1 PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do *framework* proposto neste trabalho procurou constatar empiricamente o papel da confiança como um mecanismo de coordenação de formas organizacionais, individualmente e de forma combinada com os demais mecanismos de coordenação. Os resultados encontrados permitem considerar a confiança como primordial na identificação de formas organizacionais, e contribui, também, para elucidar o que Williamson (1995) chamou de “*unresolved tensions*”.

A aproximação com a Teoria Organizacional por parte da ECT é evidenciada em obra onde se discutiu a relação entre a Economia dos Custos de Transação e a Teoria Organizacional. Williamson (1995) elegeu alguns suportes da Teoria Organizacional para a Economia dos Custos de Transação, e também o contrário. Contudo, ele menciona algumas “*unresolved tensions*”, sendo a confiança (*trust*) uma delas. Este autor considera que: “... e porque as relações comerciais são invariavelmente calculativas, o conceito de risco calculado (mais do que confiança calculada) pode ser usado para descrever as transações comerciais”. Esta percepção de Williamson (1995) não é adequada, mas aproxima-se apenas da visão calculativa mencionada por Child e Faulkner (1998), Lane (1998) e Child (1999). E, conforme estes autores existem ainda, outros tipos de confiança, a cognitiva e a normativa, que evidenciam mais adequadamente a confiança.

Ao revisitar e formular um conceito para mecanismo de coordenação e concluir que a confiança é um deles, este trabalho ratifica as afirmações de Chiles e McMackin (1996), Ménard (2004) e Zylbersztajn (2005). Estes autores recomendam a introdução da variável confiança (*trust*) no modelo apresentado por Williamson (1991b), no sentido de melhorar o

seu poder de explicação e propiciar uma melhor visão do mundo real. A confiança pode contribuir, também, para uma maior dinamicidade da ECT, uma vez que apreende a evolução de formas ou arranjos institucionais criados no intuito de reduzir os custos de transação. Pondé (1993) defende a inclusão de aspectos dinâmicos à ECT

Na medida em que a ECT ignora a perspectiva da evolução social que contém processos de causação cumulativa, apreendendo as instituições em trajetórias dependentes de decisões cruciais em algum momento no tempo, conforme argumenta Hodgson (1988), e ainda de acordo com Pessali (1998) que ressalta a importância de se entender que a performance no trabalho não é consequência de uma natureza humana imutável calcada no oportunismo, e, ainda, que o comportamento humano pode muito bem ser construído a partir das instituições sociais com as quais os agentes interagem, verifica-se, pelas análises que a inclusão da confiança no modelo da ECT contribui para atenuar também as fragilidades da ECT relativas ao comportamento humano e à evolução social.

Na medida em que a ECT não considera o poder na explicação da dinâmica do ambiente competitivo e na explicação da seleção das organizações que participarão deste ambiente, conforme argumenta Pessali (1998), percebe-se, pelos resultados encontrados, que a presença da confiança e dos aspectos relacionados com a dependência e interdependência contribuem para uma melhor compreensão deste aspecto. Isto fica evidenciado uma vez que as formas organizacionais encontradas na Serra Gaúcha e no Vale do São Francisco, pelo framework, podem traduzir ainda que implicitamente as relações de poder vigentes.

Os resultados encontrados pela pesquisa demonstram claramente que a presença da confiança contribui para a estabilidade da relação entre os agentes. Neste, ratifica-se a visão de Bouvier-Patron (1993), de que as formas híbridas não são transitórias, conforme defende Williamson (1985). Ao identificar os tipos de confiança, as relações de dependência e interdependência, os mecanismos de coordenação existentes, percebeu-se que as formas organizacionais híbridas são apenas o resultado de uma coordenação entre certas empresas e que elas podem ser estáveis por muito tempo.

Portanto, com base em revisão bibliográfica e nos resultados empíricos deste trabalho, constata-se que é possível e recomendada a integração teórica entre a confiança, Teoria Organizacional (relações de dependência e interdependência) e Economia dos Custos de Transação.

Trabalhos anteriores e o presente estudo caracterizam o SAG da vitivinicultura brasileira. São duas realidades bastante diferentes, a do Vale do São Francisco e a da Serra Gaúcha. O primeiro, muito recente e organizado para uva de mesa destinada ao mercado interno e externo, ainda que exista, também, uma atividade vinícola incipiente, mas de resultados promissores. Na Serra Gaúcha, de atividade mais tradicional, verifica-se a estrutura de pequenos produtores familiares que se relacionam com as vinícolas, gerando a transação mais complexa. Esta transação foi o foco deste trabalho que traz consigo vantagens e as desvantagens.

Os resultados relativos à confiança generalizada, encontrados entre os 120 produtores de uva da Serra Gaúcha, a cerca da confiança generalizada, obtido pela pergunta, “Em geral, você diria que a maior parte das pessoas é confiável?”, são totalmente divergente dos resultados da WVS nas pesquisas realizadas no Brasil em 1991 e 1997. Merece uma melhor atenção o resultado relativo aos entrevistados de uma cooperativa que apresentou para a resposta não, o índice de 70%. Mesmo assim é bem superior aos resultados do Brasil citados anteriormente.

Percebe-se, então, que a tese defendida pelos trabalhos de Knack e Keefer (1997) e de Zak e Knack (2001) foi ratificada pelos resultados desta pesquisa. Estes autores apontam para uma relação estatística significativa entre confiança e crescimento econômico, ou seja, confiança tem um impacto positivo e significativo no crescimento econômico. Se uma pesquisa for realizada na região da Serra Gaúcha, é provável que esta relação seja confirmada.

Este fato é reforçado pelos resultados obtidos de alta confiança institucional (4,8) e alto oportunismo (3,3), aproximadamente, ratificando os resultados de Boehe e Balestro (2006) de não correlação entre confiança institucional e oportunismo. Se estes dados já podem ser considerados altos quando comparados com os do Brasil em geral, percebe-se que os produtores confiam ainda mais nas organizações, no sentido da diminuição da insegurança. Em tese, a confiança existe como um fator de mitigação do risco e incerteza. Se não existe uma relação diádica, não se exige necessariamente a necessidade de confiar. Estes dados refutam a tese de Williamson (1985; 1991b; 1993; 1996) de que oportunismo e confiança são meros opostos.

Os principais fatores determinantes da confiança, pesquisados na vitivinicultura, Vale do São Francisco e da Serra Gaúcha, foram: tempo de duração do contrato, ou de relacionamento ou idade da aliança; tipo de informação repassada pelas partes; assistência

técnica; tempo de substituição de fornecedores; recursos interdependentes. Constatou-se que estes fatores, são convergentes e relacionados com os outros fatores determinantes de formas organizacionais oriundos das abordagens da Teoria Organizacional (dependência e interdependências) e da Economia dos Custos de Transação. Portanto, auxiliam na definição das formas organizacionais.

O *framework* proposto mostrou-se consistente na identificação dos tipos de confiança presentes no Vale do São Francisco e na Serra Gaúcha, ampliando, inclusive, a classificação de Lane (1998), Child e Faulkner (1998), Child (1999). Amplia também a perspectiva de outros estudos, a exemplo de Sako e Helper (1998) e Dyer e Chu (2000), que se utilizam de escalas para mensuração dos fatores determinantes, gerando determinados níveis de confiança a partir destes. Este tipo de mensuração não possibilita a identificação dos tipos de confiança. A introdução no *framework* de outros autores a exemplo de Nassimbeni (1998), Sheppard e Sherman (1998), Lejeune e Yakova (2005), preenche esta lacuna.

Contudo, ainda assim, tanto a ECT quanto a abordagem da confiança não discutem claramente a lógica central da Teoria Organizacional (dependências e interdependências), no que diz respeito à estrutura das organizações e coordenação, ou seja, como as organizações dividem as suas tarefas e as aglutinam segundo uma lógica. Os trabalhos iniciais abordavam esta questão para a organização individualizada (THOMPSON, 1967; MINTZBERG, 1979; MINTZBERG; QUINN, 2001). Os trabalhos posteriores transladam os conceitos para explicarem também as interdependências e mecanismos de coordenação para situações onde ocorrem relações interorganizacionais (BORYS; JEMISON, 1989; GULATI; SINGH, 1998; NASSIMBENI, 1998; LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Por intermédio da Teoria Organizacional pôde-se identificar as dependências e interdependências presentes na vitivinicultura do Vale do São Francisco e da Serra Gaúcha. Foram encontradas as seguintes dependências e interdependências: seqüencial e do tipo conjunta (*pooled*), de fluxo de trabalho, de escala, interdependência superficial, dependência superficial, e interdependência profunda. Constatou-se que se pode identificar a presença e o tipo de confiança por meio da análise das relações de dependência e interdependência, e conseqüentemente a identificação de formas organizacionais.

O papel da confiança é o de ratificar a noção de que os “contratos relacionais” também são importantes na definição das formas organizacionais. Outro papel importante, verificado neste trabalho, é a noção da pluralidade das formas organizacionais, ou seja, a presença de mais de um mecanismo de coordenação na definição de uma forma organizacional, preço, autoridade e confiança. Na vitivinicultura, isto pode ser constatado tanto no Vale do São Francisco, quanto na Serra Gaúcha. Observou-se a presença da confiança, do preço e da autoridade contribuindo para configurar as formas organizacionais mercado, hierárquicas e híbridas. Apesar da predominância de uma delas, as outras também estão presentes.

Decorrentes das considerações anteriores, relacionadas com os objetivos explícitos da tese, outra constatação merece destaque, a necessidade da elaboração do conceito de mecanismos de coordenação. Apesar da ampla utilização do termo, não se identificou, na literatura, um conceito claro para o mesmo. Por isso, no processo de construção do *framework*, elaborou-se um conceito para mecanismos de coordenação, onde o aspecto central é a “[...] **administração das dependências entre atividades de um número de agentes [...]**” o que justifica a utilização da Teoria Organizacional (dependências e interdependências).

A inclusão no *framework* da Teoria Organizacional propiciou uma melhor percepção dos mecanismos de coordenação existentes, principalmente aqueles presentes nas organizações. A ECT fala em mecanismo de preço e autoridade, esta autoridade referindo-se ao comando interno de coordenar e fazer. No entanto, a Teoria Organizacional apresenta uma série de outros mecanismos (plano, padronização, supervisão direta, ajuste mútuo). Estes mecanismos representam uma melhor caracterização da coordenação das diversas tarefas desenvolvidas dentro de uma organização ou entre organizações (conforme já demonstrado anteriormente).

A ampliação dos tipos de mecanismos permite estabelecer uma melhor correlação com os tipos de dependência e interdependência. A confiança, conforme *framework*, correlaciona-se, também, com as dependências e interdependências, configurando-se claramente como um dos mecanismos de coordenação. Logo, pode-se concluir, com base no conceito elaborado anteriormente, que a confiança também é um mecanismo de coordenação, ratificando, assim, a utilização do termo por outros autores. Além disso, pode-se considerar, pela efetividade da confiança e dos outros componentes do *framework*,

que os mesmo contribuem para atenuar as críticas feita à superficialidade dos trabalhos relaizados no Agronegocio.

A inclusão de alguns autores no framework, a exemplo de Nassimbeni (1998), permite posicionar a contribuição das relações de dependência e interdependência e conseqüentemente a confiança, evidenciando determinadas características estruturais. Desta forma, a compreensão relativa à cooperação e coordenação em redes é facilitada, mesmo considerando-se que a base de uma conexão de rede pode ser extremamente complexa, envolvendo não só aspectos sociais, como também aspectos econômicos e políticos.

Neste trabalho, constatou-se, empiricamente, que as formas híbridas são importantes em função de poderem proporcionar o equilíbrio entre a competição e cooperação; reduzem os custos, inclusive os de transação; no longo prazo orienta relacionamentos, permitindo uma mútua flexibilização e o uso comum de *know-how* técnico e econômico, o que significa uma referência coletiva de riscos associados com inovação tecnológica. As configurações identificadas no Vale do São Francisco e na Serra Gaúcha foram as do tipo mercado, hierárquicas e híbridas. O *framework*, com as contribuições de Fiske (1990) e Lejeune e Yakova (2005), permite uma classificação próxima à visão da competição e da colaboração. Ao entender os SAG'S destas regiões como *supply chain*, as configurações do tipo comunicativa, coordenada, colaborativa e cooepetitiva estabelecem melhor uma conexão com a realidade.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O *framework* proposto não esgota as possibilidades de variáveis que possam contribuir para a definição de formas organizacionais. Outras variáveis, a exemplo de poder, precisam ser testadas. Outras abordagens também precisam ser incorporadas, a exemplo da Teoria das Convenções e *Path dependency*. Trabalhos de natureza conceitual, *frameworks*, precisam ser testados no Agronegocio. A multidisciplinaridade e interdisciplinaridade precisam ser exercitadas para encurtar o caminho no domínio das disciplinas específicas que compõem o escopo dos estudos no Agronegocio.

Poucos trabalhos se preocupam em explicar o que é necessário para a manutenção da confiança, e isso é extremamente importante para quem quer relações estáveis. Sendo assim, deverão ser realizados trabalhos posteriores, para uma melhor compreensão deste aspecto.

Outros estudos, em outras regiões vitivinícolas, precisam ser realizados, atentando-se para a questão do tempo de entrada na atividade. Outras regiões do país estão entrando na atividade e outras devem entrar. Identificar o efeito deste fator na definição de formas organizacionais é fundamental. Estudos de natureza quantitativa e de abrangência nacional também serão importantes, para melhorar e refinar o *framework* proposto.

Em função da opção metodológica, os resultados não poderão ser extrapolados para outras regiões vitivinícolas e para outras atividades do Agronegócio. No entanto, o estudo pode contribuir para inspirar trabalhos posteriores.

Uma informação merece investigação em trabalhos posteriores. Percebeu-se pelas entrevistas que existe um comportamento diferenciado em termos organizacionais em duas atividades produtivas diferentes, a uva e a manga. Alguns produtores produzem as duas, no entanto, as formas organizacionais são muito diferentes, com indicativos de que a confiança na atividade da manga seja menor.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S. Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. **Organization Science**, Providence, v. 12, n. 2, p. 215-234, Mar./Apr. 2001.

APEXBRASIL. **Wines from Brasil**. Disponível em: www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=680. Acesso em: 20 jan. 2008.

ARBAGE, A. P. **A Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de casos em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ARBAGE, A. P. A Economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a união de abordagens em busca de um *framework* para aplicação em sistemas agroindustriais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ARROW, K. J. **The limits of organization**. New York: Norton & Co., 1974.

AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. Subsistemas estritamente coordenados baseados em confiança: o caso de verduras. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS AND AGRI-FOOD NETWORKS MANAGEMENT, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA, 2003. p. 1-12.

BAIARDI, A. A descontinuidade do tempo de trabalho na agricultura e as implicações sobre a estabilidade da empresa capitalista: uma análise da visão de Marx. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 96-104, abr./jun. 1987.

BAIER, A. Trust and antitrust. **Ethics**, Chicago, v. 96, p. 231-260, 1986.

BAIRD, I. S.; THOMAS, H. Toward a contingency model of strategic risk taking. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 10, p. 230-243, 1985.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BARBER, B. **The logic and limits of trust**. New Brunswick: Rutgers University Press, 1983.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 15, p. 175-190, 1994.

BARRA, G. M. J.; OLIVEIRA, V. C. S.; MACHADO, R. T. M. Associações de interesse privado em canais de distribuição de produtos diferenciados: a promoção de laços sociais sob a ótica da economia dos custos de transação, da teoria de redes e do capital social. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

BATALHA, M.O.; SCRAMIM, F.C.L. Supply chain management em cadeias agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENZA/FEA/USP, 1999.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais: reconhecendo o valor de uma parceria de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

BEUGELSDIJK, S. A note on the theory and measurement of trust in explaining differences in economic growth. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 30, p. 371-387, 2006.

BOEHE, D. M.; BALESTRO, M. V. A dimensão nacional dos custos de transação: oportunismo e confiança institucional, **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 49, v. 12, n. 1, p. 1-20, 2006.

BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 14, n. 2, p. 234-329, 1989.

BOUVIER-PATRON, P. Les formes d'organisation des entreprises: limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation. **Économie Appliquée**, Paris, n. 4, p. 7-40, 1993.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, Califórnia, v. 15, p. 97-118, 1989.

BRDE. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Agência de Florianópolis. Superintendência de Planejamento. **Vitivinicultura em Santa Catarina situação atual e perspectivas**. Florianópolis, 2005.

BREDA, N. L. et al. A agroindústria familiar sob a ótica da nova economia institucional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4., 2001, Goiânia. **Anais...** Goiânia: ABAR, 2001. 1 CD-ROM.

BRITO, J. Redes de firmas e eficiência técnico-produtiva: uma análise crítica da abordagem dos Custos de Transação. In. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 23., 1994, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPEC, 1994. p. 125-144.

BUAINAIN, A. M.; PIRES, D. **Reflexões sobre reforma agrária e questão social no Brasil**. 2003. Disponível em: www.iica.org.br/eventos/Arquivos. Acesso em: 10 mar. 2006.

CARNEY, H. The competitiveness of networked production: the role of trust and asset specificity. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 35, n. 4, p. 457-479, July 1998.

CHANDLER, A. D. What is a firm? A historical perspective. **European Economic Review**, Amsterdam, v. 3, p. 483-492, 1992.

CHEUNG, S. On the new institucional economics. In: CHEUNG, S. et al. **Contract Economics**. Oxford: Blackwell Publishers, 1990. p. 48-75.

CHILD, J. Confiança e Alianças Estratégicas Internacionais; o Caso das *Joint Ventures* Sino-Estrangeiras. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 7.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation**: managing alliances, networks and joint ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHILES, T. H.; MCMACKIN, J. F. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 21, n. 1, p. 73-99, Jan. 1996.

CLARO, D. P. **Managing business networks and buyer-supplier relationships**: how information obtained from business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch potted plant and flower industry. Wageningen: Wageningen University and Research Centre, 2003.

COASE, R. H. **The firm, the market and the law**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Econômica**, London, n. 4, p. 1-17, Nov. 1937.

CODEVASF. Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba. **Relatório por fase produtiva Ministério da Integração Nacional – II**. Parnaíba, 2007.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory** Cambridge: Belknap Press, 1990.

COLLIN, S. O. The brotherhood of the swedish sphere: a third institutional form for economic exchange. **International Studies of Management & Organization**, New York, v. 23, n. 1, p. 69-86, 1993.

COMMONS, J. R. **Institutional economics**. Madison: University of Wisconsin, 1934.

CONCEIÇÃO, O. A. C. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. 2001. 228 f. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CREED, W. E. D.; MILES, R. E. Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Eds.). **Trust in organizations**: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 16-38.

CURRAL, S. C.; INKPEN, A. C. A multilevel approach to trust in joint venture. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 33, n.3, p. 479-495, 2002.

DAMIANI, O. **Beyond market failure**: irrigation, the state and non-traditional agriculture in Northeast Brazil. Massachusetts: MIT, 2001.

DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, p. 491-512, 1998.

DAS, T. K.; TENG, B. The risk-based view of trust: a conceptual framework. **Journal of Business and Psychology**, New York, v. 19, n. 1, p. 85-116, 2004.

DAS, T. K.; TENG, B. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. **Organization Studies**, Berlin, v. 22, p. 251-283, 2001.

DE TONI, D.; SCHULER, M. A construção do relacionamento entre a vinícola miolo e seus fornecedores de uva: um estudo comparativo. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 40, v. 10, n. 4, p. 1-24, jul-ago, 2004.

DEUTSCH, M. Trust and suspicion. **Journal of Conflict Resolution**, California, v. 2, n. 4, p. 265-279, 1958.

DIETRICH, M. **Transaction cost economics and beyond: towards a new economics of the firm**. London: Routledge, 1994.

DORE, R. Goodwill and the Spirit of Market Capitalism. **British Journal of Sociology**, London, v. 34, n. 4, p. 459-482, 1983.

DYER, J. H.; CHU, W. J. The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 31, n. 2, p. 259-285, 2000.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M., **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, Estados Unidos, v. 1, p. 249-265, 1999.

FARINA, M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 1994.

FENSTERSEIFER, J. E. The emerging brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. In: INTERNATIONAL WINE BUSINESS RESEARCH CONFERENCE, 3., 2006, Montpellier. **Anais...** Montpellier: IHEV, 2006. p. 1-16.

FERREIRA, G. M. V. **Governança na cadeia do café: o caso do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas no Sul de Minas Gerais**. 2005. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

FISKE, A. P. Relativity within moose (Mossi) culture: 4 incommensurable models for social relationships. **Ethos**, Washington, v. 18, n. 2, p. 180-204, Jun. 1990.

FOURIE, F. In the beginning there were markets? In: PITELIS, C. (Ed.) **Transaction costs, markets and hierarchies**. Oxford: Blackwell, 1993. p. 41-65.

FRANCOIS, P. **Social capital and economic development**. London: Routledge, 2002.

FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and creation of prosperity**. New York: Free Press, 1995.

FURLANETTO, E. L. Coordenação pela cadeia produtiva e a geração de inovações. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PGT/USP, 2000. 1 CD-ROM.

FURLANETTO, E. L.; ZAWISLAK, P. A. Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao Mercado e à hierarquia. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

GABARRO, J. J. The development of trust, influence, and expectations. In: ATHOS, A. G.; GABARRO, J. J. (Eds.). **Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1978. p. 290-303.

GAMBETTA, D. Can we trust trust? In: GAMBETTA, D. (Ed.). **Trust: making and breaking cooperative relations**. New York: Basil Blackwell, 1988. p. 213-237.

GÂNDAVO, P. de M. de. **A primeira história do Brasil**: história da província de Santa Cruz a que vulgarmente chamamos Brasil. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDBAUM, S. A teoria dos custos de transação é funcionalista? In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, 1., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PENZA, 1998. p. 1-15.

GONÇALVES, W. M.; SILVA, T. N. Reviewing the concept of coordination mechanism: trust as a coordination mechanism in the analysis of plural organizational forms in agribusiness. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 6., 2007, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENZA, 2007a. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, W. M.; SILVA, T. N. **The using of trust in the identification of organizational forms in agribusiness**. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 6., 2007, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENZA, 2007b. 1 CD-ROM.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GUEDES, S. N. R. Observações sobre a economia institucional: há possibilidade de convergência entre o velho e o novo institucionalismo? In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 5., 2000, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ANPEC, 2000. 1 CD-ROM.

GUIA Mercado Livre. **Historia do vinho**. Disponível em: www.guia.mercadolivre.com.br/historia-vinho-3244-VGP. Acesso em: 28 set. 2007.

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

HAUGLAND, S. A.; HEVE, T. Price, authority and trust in international distribution channel relationships. **Scandian Journal Management**, Oxford, v. 10, n. 3, p. 225-244, 1994.

HODGSON, G. The approach of institutional economics. **Journal of Economic Literature**. Nashville, v. 36, p. 166-192, 1998.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, p. 379-403, 1995.

HWANG, P.; BURGERS, W. P. Properties of trust: An analytical view. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, San Diego, v. 9, p. 67-73, 1997.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção agrícola municipal**. Disponível em: www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pam/2007/default.shtm. Acesso em: 15 jul. 2007.

IBRAF. Instituto Brasileiro de Frutas. **Relatório referente ao estudo dos mercados interno e externo: uva de mesa**. São Paulo, 2005.

IMAI, K.; ITAMI, H. Interpenetration of organization and market: Japan's firm and market in comparison with the US. In: BUCKLEY, P. J.; MICHIE, J. (Orgs.). **Firms organizations and contracts**. Oxford: Oxford University Press, 1999. p. 285-310.

INGLEHART, R. **Modernization and postmodernization: cultural, economic and political change in 43 societies**. Princeton: Princeton University Press, 1997.

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 9, p. 31-41, 1988.

JC. Jornal do Comercio. **Festa da uva e vinho deve gerar R\$ 10 mil**. Quinta-Feira, 9 de Outubro de 2003. Disponível em: www.pernambuco.com/diario/2003/10/09/economia170.html. Acesso em: 15 jan. 2008.

JOHNSTON-GEORGE, C.; SWAP, W. C. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. **Journal of Personality and Social Psychology**, Arlington, v. 43, p. 1306-1317, 1982.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 23, p. 531-546, 1998.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, München, v. 151, n. 1, p. 248-259, 1995.

KNACK, S.; KEEFER, P. Does social capital have an economic pay-off? A cross country investigation. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 112, n. 4, p. 1251-288, 1997.

KOSTER, H. **Viagens ao nordeste do Brasil**. Fortaleza: ABC, 2003.

LANE, C. Introduction: theories and issues in the study of trust. In: LANE, Christel; BACHMANN, Reinhard (Orgs.). **Trust within and between organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**, Wagenigen, v. 1, n. 1, p. 13-22, 2001.

LEJEUNE, M. A.; YAKOVA, N. On characterizing the 4 C's in supply chain management. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, n. 23, p. 81-100, 2005.

LEME, M. F. P.; ZYLBERSTAJN, D. Determinantes da escolha de arranjos institucionais: evidências na comercialização de fertilizantes para soja. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Eds.). **Trust in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 438-458.

LITTERER, J. A. **The analysis of organizations**. New York: Wiley, 1965.

LOADER, R. Transaction costs and relationships in agri-food systems. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRI-FOOD BUSINESS, 2., 1995, Wageningen. **Proceedings...** Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 1995. p. 417-429.

LOASBY, B. J. Organization capabilities and inter-firm relations. **Metroeconomica**, Oxford, v. 45, p. 248-265, 1994.

LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. da; AZEVEDO, P. F. O papel da confiança na construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUHMANN, N. **Trust and power**. New York: Wiley. 1979.

LUO, Y. D. Building trust in cross-cultural collaborations: toward a contingency perspective. **Journal of Management**, Okla, v. 28, n. 5, p. 669-694, 2002.

LYONS, B.; MEHTA, J. Contracts, opportunism and trust: self-interest and social orientation. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 21, p. 239-257, 1997.

MACDONALD JUNIOR, A. et al. Self-disclosure and two kinds of trust. **Psychological Reports**, Missoula, v. 30, n. 1, p. 143-148, 1972.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research**: an applied orientation. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MALONE, T. W.; CROWSTON, K. The interdisciplinary study of coordination. **ACM Computing Surveys**, New York, v. 26, n. 1, p. 87-119, 1994.

MANSKI, C. F. Economic analysis of social interactions. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v.14, p. 115-136, 2000.

MARC, C.; CASTILHO, R. **Larousse do vinho**. São Paulo: Larousse Brasil, 2004.

MARCH, J.G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCALLISTER, D. J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 38, p. 24-59, 1995.

MELO, L. M. R. de. **Atuação do Brasil no mercado internacional de uvas e vinhos: panorama 2004**. Disponível em: www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/panorama2004-mercado.pdf. Acesso em: 23 mar. 2006.

MELO, L. M. R. de. **Produção e comercialização de uvas e vinhos: panorama 2004**. Disponível em: www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/panorama2004-producao.pdf. Acesso em: 23 mar. 2006.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Alemanha, v. 152, p. 345-376, 2004.

MÉNARD, C. Une nouvelle approche de l'agro-alimentaires: l'économie néo-institutionnelle. **Économie Rurale**, Paris, n. 255/256, p.186-196, 2000.

MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola: o caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **Califórnia Management Review**, California, v. 28, p. 62-73, 1986.

MILLER, E. S. The economic imagination and public policy: orthodoxy discovers the corporation. **Journal of Economics Issues**, Wien, v. 27, n. 4, p. 1041-1058, 1993.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo; Rio de Janeiro: Hucitec; Abrasco, 1992.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. New York: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIZUMOTO, C. **A comunicação empresarial na avicultura de postura: Brasil e Argentina (uma análise comparada)**. 1996. 154 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 1996.

MONTEVERDE, K.; TEECE, D. J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Beel Journal of Economics**, New York, v. 13, p. 206, 1982.

MORSE, J. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. **Nursing Research**, New York, v. 40, n. 1, p. 120-132, 1991.

MOSCHANDREAS, M. The role of opportunism in transaction cost economics. **Journal of Economics Issues**, Wien, v. 31, n. 1, p. 39-58, 1997.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 18, n. 5/6, p. 538-554, 1998.

NELSON, G.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NOOTEBOOM, B. Towards a dynamic theory of transactions. **Journal of Evolutionary Economics**, Alemanha, v. 2, p. 281-299, 1992.

NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. **Organization Studies**, Berlin, v. 17, p. 985-1010, 1996.

NOOTEBOOM, B; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of trust and governance on relational risk. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 40, n. 2. p. 308-336, 1997.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

NORTH, D. C. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. México: Fondo de Cultura Económica. 1990.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 5, n. 1, p. 97-112, Winter 1991.

NOVAKOSKI, D.; FREITAS, A. **Vinho: castas, regiões produtoras e serviço**. Rio de Janeiro: Senac, 2003.

OLSON, M. **The rise and decline of nations**. New Haven: Yale University Press, 1982.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 25, p. 124-114, 1980.

OUCHI, W. G. **Sociedade M: a força do trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1985.

PESSALI, H.F. **Teoria dos custos de transação: uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico**. 1998. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1998.

PETERSON, H. C.; WYSOCKI, A. **The vertical coordination continuum and the determinants of farm level strategy**. Michigan: Michigan State University, 1997.

PIHL, H. Price, authority, ideology and rules: Co-ordination mechanisms and co-ordination forms. **Working Paper Series**, Cambridge, v. 2, p. 1-16, 2001.

PITELIS, C. On transaction cost economics and the nature of the firm. **Économie Appliquée**, Paris, n. 3, p. 109-130, 1994.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. Concorrência e mudança institucional em um enfoque evolucionista. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 24., 1996, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPEC, 1996. p. 536-555.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, 1993.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais**. Campinas: IE/UNICAMP, 1994. (Texto para Discussão n. 38).

POPE, C.; MAYS, N. Reaching the parts others methods cannot reach: na introduction the qualitative methods in health and health service research. **British Medical Journal**, Lonon, n. 311, p. 42-45, 1995.

POWELL, W. Neither markets nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organization Behavior**, Stanford, v. 12, p. 295-336, 1990.

PROTAS, J. F.da S.; CAMARGO, U. A.; MELLO, L. M. R.de. Vitivinicultura brasileira: regiões tradicionais e pólos emergentes. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 27, n. 234, p. 7-15, set./out. 2006.

PUTNAM, R. **Bowling alone: the collapse and revival of American community**. New York: Simon & Schuster, 2000.

PUTNAM, R.; LEONARDI, R.; NANETTI, R. Y. **Making democracy work**. Princeton: Princeton University Press, 1993.

QUEIROZ, N. dos S. **A Ciência da organização pós-setenta à luz das vertentes institucionalistas da sociologia e da economia**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2003.

RAMSTAD, Y. Is a transaction a transaction? **Journal of Economic Issues**, Wien, v. 30, n. 2, p. 413-425, 1996.

RAYNAUD, E; SAUVÉE, L. AND VALCESCHINI, E. Quality enforcement mechanisms and governance of supply chains in european agro-food sector. In: CONFERENCE, INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 6., 2002, Cambridge **Anais...** Cambridge: ISNIE, 2002. 1 CD-ROM.

REZENDE, D. C. Integração entre ECT e enfoque evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

RIBEIRO, M. T. F.; MEZZOMO, C. P. L. O sistema agroindustrial das olerícolas congeladas: determinantes de sua dinâmica e arranjo organizacional. In: BALAS PROCEEDINGS, 1999, New Orleans. **Anais...** New Orleans: BALAS, 1999. p. 4-7.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic journal**, Oxford, v. 82, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RING, P. S. Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. **Business and Society**, Chicago, v. 35, p. 148-175, 1996.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 19, p. 90-118, 1994.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 13, n. 7, p. 483-498, Oct. 1992.

ROCHA, R. A. da.; CERETTA, P. S. Pesquisa qualitativa: um desafio à ciência social. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

ROTTER, J. B. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of Personality**, Durham, v. 35, p. 651-665, 1967.

ROTTER, J. B. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. **American Psychologist**, Washington, v. 35, p. 1-7, 1980.

RUIGROK, W.; VAN TULDER, R. **The logic of international restructuring**: the management of dependencies in rival industrial complexes. London: Routledge, 1995.

SABEL, C. F. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. **Human Relations**, New York, v. 46, p. 1133-1170, 1993.

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165-186.

SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. **O agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Milkbiss, 1999. 230 p.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. **Estudos da competitividade de cadeias integradas: impactos das zonas de livrecomércio**. São Paulo: FECAM/FIPE, 2002.

SAKO, M. The role of 'trust' in japanese buyer-supplier relationships. **Ricerche Economiche**, Italia, v. 45, n. 2/3, p. 449-474, Apr./Set. 1991.

SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal Of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 34, n. 3, p. 387-417, Mar. 1998.

SANTOS, A. C.; RICHETI, A. O sistema integrado de produção de frango de corte em minas gerais: uma análise sob a ótica da ECT. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, Larva, v. 2, n. 2, p. 34-43, jul./dez. 2000.

SCHNORREMBERGER, A et al. Análise da conversão de estruturas organizacionais: o desafio de caracterizar a Fundação Rincão Gaia - Rio Grande do Sul - Brasil. In: CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 39., 2004, Santiago de los Caballeros. **Anais...** Santiago de los Caballeros: CLADEA, 2004. p. 1-15.

SELIGSON, M. A.; RENNO, L. R. Mensurando confiança interpessoal: notas acerca de um conceito multidimensional. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 43, n. 4, p. 783-803, 2000.

SHAPIRO, S. P. The social control of impersonal trust. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 93, p. 623-658, 1987.

SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, p. 422-437, 1998.

SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organizational trust: what it means, why it matters. **Organization Development Journal**, v. 18, n. 4, p. 35-48, 2000.

SIMON, R. A. Rational decision making in business organization. **American Economic Review**, Nashville, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sep. 1979.

SITKIN, S. B.; STICKEL, D. The road to hell: the dynamics of distrust in an era of quality. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Eds.). **Trust in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 196-216.

SMORIGO, J. N. Os sistemas de distribuição de flores e plantas ornamentais: uma aplicação da economia dos custos de transação. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENZA/FEA/USP, 1999. p. 9-20.

SOUKI, G.; CARVALHO, D. Teoria da economia de custos de transação: um estudo multicase na cadeia de lácteos em Minas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2001, Goiânia. **Anais...** Goiânia: SOBER, 2001. 1 CD-ROM.

STOLLE, D. Bowling together, bowling alone: the development of generalized trust in voluntary associations. **Political Psychology**, Malden, v. 19, n. 3, p. 497-526, 1988.

SUGANO, J. Y. **Estrutura de governança, coordenação e aprendizado tecnológico na cadeia agroindustrial do ovo em Bastos-SP**. 1999. 149 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust In: BACHMANN, R.; LANE, C. (Org.). **Trust within and between organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 31-63.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

TONIETTO, J. O papel econômico e o atual tratamento jurídico das indicações geográficas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL, 23., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABPI, 2003. p. 126-129.

TRIVIÑOS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

TSCHANNEN-MORAN, M.; HOY, W. K. A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. **Review of Educational Research**, Washington, v. 70, n. 4, p. 547-593, Whinter 2000.

USLANER, E. M. **The moral foundations of trust**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

UVIBRA. União Brasileira de Vinícolas. **Dados estatísticos**. Disponível em: www.uvibra.com.br. Acesso em: 15 jan. 2007.

VALEEXPORT. Associação dos Produtores Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco. **Valexport há 15 anos unindo forças para o desenvolvimento do Vale do São Francisco e da Fruticultura Brasileira**. Petrolina, 2003.

VELLOSO, A. V. **A gestão de fornecedores na indústria de processamento de manga: um enfoque nas empresas do Vale do São Francisco**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

VILLEVAL, M. Une théory économique des Institutions. In: BOYER, R.; SAILLARD, Yves. **Théorie de la régulation: l'état des savoirs**. Paris: La Découverte, 1995. p. 479-489.

VITAL, T. W.; MORAIS FILHO, R. A. de; FERRAZ FILHO, Z. E. Vitivinicultura no Nordeste do Brasil: um arranjo produtivo em expansão. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Brasília: SOBER, 2005. 1 CD-ROM.

WILK, E. **A Relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha**. 2006. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust and economic organization. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 36, n. 1, p. 453-486, 1993.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991b.

WILLIAMSON, O. E. Economic institutions: spontaneous and intentional governance. **Journal of Law Economics & Organization**, New Haven, v. 7, p. 159-187, 1991a.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarquies**: analysis an antitrust implications. Nova York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The vertical integration of production:market failure considerations. **American Economic Review**, Nashville, v. 61, p. 120-125, May 1971.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (Eds.). **Princeton University Press**. New York: Princeton & Russel Sage Foundation, 1994. p. 77-107.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 22, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. Transaction costs economics and organization theory. In: BARNARD, F. C. **Organizational theory**: from chester barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995. p. 207-256.

WILLIAMSON, O. E. Vertical integration: theory and policy. In: WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985. Cap. 4.

WILSON, E; VLOSKI, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, Athens, n. 39, p. 59-70, 1997.

WINTER, S. Coase, la competencia y la corporación. In: WILLIAMSON, O. E. **La atureza de la empresa**: orígenes, evolución e desarrollo. México: Fondo de Cultura Economica, 1996. p. 248-269.

WOOLTHUIS, R. K. et al. Trust, contract and relationship development. **Organization Studies**, Berlin, v. 26, n. 6, p. 813-840, June 2005.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, Providence, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.

ZAK, P. J.; KNACK, S. Trust and growth. **Economic Journal**, Cambridge, v. 111, p. 295-321, 2001.

ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 17, p. 229-239, 1972.

ZENGER, T. R.; HESTERLY, W. S. The disaggregation of corporation: selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. **Organization Science**, Providence, v. 8, n. 3, p. 209-222, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 43, n. 3, p. 385-420, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: PENSA/USP, 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS VITICULTORES

Viticultor:	Data:
Nome:	Número da Entrevista:
Localização:	

- 1) Qual o tamanho da propriedade _____ ha.

- 2) Há quanto tempo ela esta com a mesma família. _____ anos.

- 3) Para quem forneceu a sua produção de uva na última safra? Liste o tipo de uva (comum e vinífera), a quantidade (kg), o destino (vinícola) e a distancia da principal vinícola que entregou.

SAFRA	Tipo de Uva	Quantidade (kg)	Destino(Vinícola)	Distancia em km da Vinícola
2006				

- 4) Quais as razões, que voce identifica, para ser fornecedor fixo de uma vinícola?

- _____
- _____
- _____

5) Existe um contrato escrito com as vinícolas?

- SIM
- Se sim, qual o tempo de duração do contrato (em anos)? _____
- NÃO
- COM ALGUNS PRODUTORES EXISTE, COM OUTROS NÃO. Qual o percentual de contratos se existirem?
- Os contratos são respeitados?
- Qual o período de revisão dos contratos? Anualmente?
- Quais as principais penalidades previstas nos contratos?

6) Que tipo de informação você tem repassado para a vinícola?

- Detalhes das etapas do processo de produção do vinhedo ()
- Custo de cada etapa do processo ()
- Informação do planejamento da produção ()
- Tipo de equipamentos usados ()
- Suas fontes de suprimento de insumos ()
- Informação detalhada a cerca dos insumos usados ()

7) A vinícola repassa que tipo de informação a você?

- Detalhes das etapas do processo de produção do vinho ()
- Informações oriundas do consumidor final ()
- Custo de cada etapa do processo ()
- Informação do planejamento da produção ()
- Outros (): _____

8) Nos últimos 05 anos que tipo de assistência técnica a vinícola ofereceu a você?

- Assistência técnica na condução dos vinhedos ()
- Assistência técnica no sentido de reconversão dos vinhedos ()
- Assistência técnica com esforços no sentido de cortar custos ()
- Outros tipos:
- _____

9) A vinícola fornece mudas e insumos a você?

- SIM
- NÃO

10) Se sim, como você paga por estes insumos?

- A vista
- Na produção de uma só vez
- Financiado em vários anos, pagos com a produção
- Financiado em vários anos, pagos em dinheiro

11) A vinícola tem feito empréstimos em dinheiro a você nos últimos anos?

- SIM
- NÃO

12) Com que frequência você fica devendo tanto os insumos quanto o empréstimo em dinheiro de uma safra para a outra?

- Sempre
- De vez em quando
- Uma vez nos últimos 05 anos
- Quando tenho problemas com o vinhedo
- Quando tenho problemas pessoais (saúde, família, etc.)

13) Existem contratos para controlar tanto o financiamento dos insumos quanto os empréstimos em dinheiro ou é na base da confiança?

14) Quais são os elementos considerados no cálculo do preço pago a você?

- Teor de açúcar
- Sistema de condução
- Cultivar
- Práticas de cultivo
- Histórico e fidelidade do fornecedor
- Outros : _____

CONFIANÇA INSTITUCIONAL E OPORTUNISMO

15) Oportunismo

Por favor, diga-me para cada uma das sentenças abaixo se você acha que ela sempre pode ser justificável, nunca ser justificável, ou algo intermediário. Leia as sentenças. Marque uma resposta para cada sentença.

Não pagamento de tarifas de transporte público

Nunca justificável

Sempre justificável

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10

Sonegação de impostos

Nunca justificável

Sempre justificável

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10

Compra de bens roubados

Nunca justificável

Sempre justificável

1_ / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10

Aceitação de propina

Nunca justificável

Sempre justificável

1_ / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10

CONFIANÇA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

(LEIA COM ATENÇÃO, ESCALA INVERTIDA). Eu vou mencionar 04 instituições. Para cada uma delas, voce pode me dizer o nível de confiança que tem nas mesmas, atribuindo uma nota entre 1-10, tendo como extremos **a nota 10, como nenhuma confiança**, e a nota 1, como total confiança.

16) Instituições

Grandes empresas ()**Sistema legal** ()**Polícia** ()**Serviço Público** ()

17) Em geral, você diria que a maior parte das pessoas é confiável?

• () **Sim**• () **Não**

18) Organizações

(LEIA COM ATENÇÃO, ESCALA INVERTIDA). O Senhor pertence a alguma organização associativa? Cite estas organizações e para cada uma delas, você pode me dizer o nível de confiança que tem nas mesmas, atribuindo uma nota entre 1-10, **tendo como extremos a nota 10, como nenhuma confiança, e a nota 1, como total confiança.** (Relacione todas que você, tais como Sindicatos, associações, etc.).

Organização associativa 1 _____	Nota ()
Organização associativa 2 _____	Nota ()
Organização associativa 3 _____	Nota ()
Organização associativa 4 _____	Nota ()
Organização associativa 5 _____	Nota ()
Organização associativa N _____	Nota ()

19) Vinícola:

Vinícola 1 para qual voce fornece a sua uva Nota ()

Vinícola 2 para qual voce fornece a sua uva Nota ()

**DEPENDÊNCIA COM A VINÍCOLA (AQUELA QUE O PRODUTOR ENTREGOU
A MAIOR QUANTIDADE DE UVA NOS ÚLTIMOS ANOS**

20) Voce se sente dependentes desta Vinícola?

- Me considero totalmente dependente
- Me considero dependente, mas tenho outras alternativas
- Me considero importante mas não dependente
- Hoje não me considero dependente, porque a procura por uva é grande
- Tanto faz vender para esta ou outra vinicola

21) Está Vinícola é estrategicamente importante para voce?

- Pela distância
- Pela forma de pagamento
- Pela assistência tecnica que nos oferecem
- Pela relacionamento de muitos anos
- Esta vinícola é igual a todas as outras

22) Seria difícil para voce vender a uva e gerar receita sem está Vinícola?

- SIM
- NÃO

23) Seria difícil para esta Vinícola substituir a uva gerada por voce? (Você é importantes para a vinícola).

- SIM
- NÃO

24) Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com esta Vinícola?

- SIM
- NÃO

NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM VINÍCOLAS ALTERNATIVAS

25) Há muitas Vinícolas alternativas para a uva que nós entregamos?

SIM

NÃO

26) Se trocasse de Vinícola teria o mesmo benefício? Quais os benefícios que esta Vinícola apresenta sobre as demais?

27) Comparado com a outra Vinícola nosso relacionamento com esta Vinícola é melhor?

SIM

NÃO

Por que?

28) Há muitas Vinícolas alternativas que tem o mesmo valor para vocês?

SIM

NÃO

Por que?

INVESTIMENTO NA RELAÇÃO

29) Seria um transtorno encerrar o relacionamento com esta Vinícola?

SIM

NÃO

Por que?

- 30) O investimento que a Vinícola tem feito para implementar uma parceria é significativo?
- SIM
 - NÃO
 - Por que?
- 31) Nosso custo total de mudança para outra Vinícola alternativa seria muito grande?
- SIM
 - NÃO
 - Por que?
- 32) Os mecanismos que estabelecemos para esse relacionamento torna difícil encerrar o relacionamento?
- SIM
 - NÃO
 - Por que?

TROCA DE INFORMAÇÕES

- 33) Como é a comunicação com a vinícola?
- Bom acesso aos diretores e donos
 - Tem amizade com os diretores e donos
 - As informações são acessíveis
 - Sempre que preciso falo com rapidez com a vinícola
 - Tenho dificuldade de falar com a vinícola
- 34) Trocam muitas informações com a Vinícola?
- SIM
 - NÃO
 - Que tipo?

35) Compartilhamos mais informações com esta Vinícola que com as outras?

- () SIM
 () NÃO
 () Por que?

CONFIANÇA

36) Sente que esta Vinícola se preocupa com os seus interesses?

Preocupa Pouco	Preocupa Muito
1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10	

37) Os negócios com esta Vinícola não precisam ser supervisionados detalhadamente (Ex. graduação, preço).

Nunca Supervisionados	Sempre supervisionados
1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10	

38) Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos desta Vinícola?

Pouca confiança nas informações	Muita confiança nas informações
1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10	

39) Entregamos a uva a essa Vinícola sem conferir com precisão as quantidades e a graduação?

sempre	nunca
1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 9 / 10	

40) Esta Vinícola tem merecido nossa confiança?

Atribuindo uma nota entre 1-10, tendo como extremos **a nota 10, como nenhuma confiança**, e a nota 1, como total confiança ()

COMPROMETIMENTO

- 41) Esperamos que o relacionamento com esta Vinícola continue por um longo tempo?
- SIM
- NÃO
- Por que?
- 42) Esperamos que o relacionamento com esta Vinícola se fortifique ao longo do tempo?
- SIM
- NÃO
- Por que?
- 43) Esperamos aumentar o volume de uva entregue a esta Vinícola no futuro?
- SIM
- NÃO
- Por que?
- 44) Estamos dispostos a dispor um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esta Vinícola?
- SIM
- NÃO
- Por que?
- 45) Temos nos empenhado muito no relacionamento com esta Vinícola?
- SIM
- NÃO
- Por que?
- 46) Estamos comprometidos com esta Vinícola?
- SIM
- NÃO
- Por que?

47) O relacionamento comercial com esta Vinícola poderia ser descrito como sendo uma parceria?

SIM

NÃO

Por que?