

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Área de Concentração: Marketing e Cadeias Produtivas

REJANE HELOISE DOS SANTOS

**MECANISMOS DE *ENFORCEMENT* E RECURSOS ESTRATÉGICOS NA CADEIA
DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES NO PARANÁ.**

Apoio: CAPES

Maringá

2024.

REJANE HELOISE DOS SANTOS

**MECANISMOS DE *ENFORCEMENT* E RECURSOS ESTRATÉGICOS NA CADEIA DE
FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES NO PARANÁ.**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutora em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA-UEM), da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Orientador:

Prof. Dr. José Paulo de Souza

Apoio: CAPES

Maringá

2024.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S237m

Santos, Rejane Heloíse dos

Mecanismos de *enforcement* e recursos estratégicos na cadeia de frutas, verduras e legumes no Paraná / Rejane Heloíse dos Santos. -- Maringá, PR, 2024.
278 f. : figs.

Orientador: Prof. Dr. José de Paulo Souza.

Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Frutas e hortaliças - Paraná (Estado) - Cadeia produtiva. 2. Economia dos Custos de Mensuração. 3. Recursos estratégicos - Cadeia produtiva. 4. Direitos de propriedade. 5. Vantagem competitiva. I. Souza, José de Paulo, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.4012



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 Av. Colombo, 5790 - Zona 07 - 87020-900 - Maringá - PR
 Homepage: www.ppa.uem.br
 Facebook: https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaouem/?modal=admin_todo_tour
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ppa-uem-b1291731/>
 Contatos: (44) 3011-5949 - E-mail: sec-ppa@uem.br

ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO

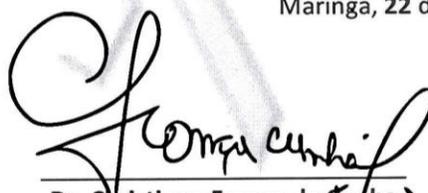
Aos vinte e dois dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e vinte e quatro, às catorze horas, realizou-se, presencialmente e por videoconferência com os convidados externos, em conformidade com o Ato Executivo 004/2020-GRE e a Res. 003/2020-CEP, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Mecanismos de *enforcement* e recursos estratégicos na cadeia de frutas, verduras e legumes no Paraná: geração e retenção de valor no segmento produtor”**, de autoria de **REJANE HELOISE DOS SANTOS**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. José Paulo de Souza (presidente), Dr. Christiano França da Cunha (membro examinador externo – UNICAMP), Dr^a. Ana Elisa Smith Lourenzani (membro examinadora externa – UNESP-Tupã), Dr^a. Sandra Mara de Alencar Schiavi (membro examinadora do PPA), Dr^a. Cleiciele de Albuquerque Augusto (membro examinadora do PPA). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de aprovado com correções (Aprovado(a) / Aprovado(a) com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado(a) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutora em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

EM TEMPO: Houve alteração no título da tese? Se sim, descrever aqui:
Mecanismos de enforcement e recursos estratégicos na cadeia de frutas, verduras e legumes no Paraná.

Maringá, 22 de fevereiro de 2024.

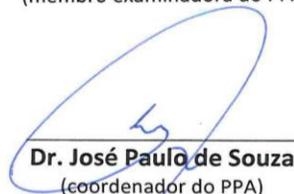

 Dr. José Paulo de Souza
 (Presidente)


 Dr. Christiano França da Cunha
 (membro examinador externo – UNICAMP)


 Dr^a. Ana Elisa Smith Lourenzani
 (membro examinadora externa – UNESP-Tupã)


 Dr^a. Sandra Mara de Alencar Schiavi
 (membro examinadora do PPA)


 Dr^a. Cleiciele de Albuquerque Augusto
 (membro examinadora do PPA)


 Dr. José Paulo de Souza
 (coordenador do PPA)

AGRADECIMENTOS

Em 2019 quando participei do processo seletivo para o doutorado, eu não poderia imaginar que o mundo que conhecemos mudaria drasticamente. Em 2020, primeiro ano, pandemia. Aulas do doutorado on-line. Acrescenta-se a isso que o meu trabalho como professora no ensino superior também mudaria e eu precisaria também dar aulas on-line. Dois filhos pequenos em casa sem escola. O Victor Alexandre dos Santos, na época com 4 anos e o Théo Alexandre dos Santos com 2 anos. Esse foi o contexto em que nossa turma de doutorado vivenciou. É possível imaginar, a partir desse contexto, o quanto precisei de ajuda para concluir esse doutorado e quantas pessoas eu preciso agradecer. Até porque, ao longo desses quatro anos, nossa família aumentou de surpresa e Deus nos presenteou com o Mathias Alexandre dos Santos, nosso caçula de 2 anos, gestado durante aquele período.

Agradeço primeiramente a Deus, que ampara e cuida da nossa família e nos dá forças para vencer os obstáculos. Em segundo lugar, a minha família que me permitiu viver esse sonho. Meu marido William Alexandre dos Santos, que divide comigo todas as obrigações, as preocupações, vitórias e conquistas. Você sabe que sem você nada disso seria possível. Obrigada! Aos meus filhos que eu amo de todo o meu coração e me motivam todos os dias para que eu me torne uma pessoa melhor e uma profissional melhor. Vocês suportaram a ausência de uma mãe que trabalha e estuda tanto e eu prometo recompensá-los, todos os dias. Lembrem-se sempre de que tudo que eu faço é com o pensamento em vocês.

Para minha mãe Sueli, que passou incontáveis dias com seus netos, para que eu pudesse escrever essa tese. Também minhas irmãs Denise e Verônica, que me apoiaram nesse processo e me ajudam em tantos momentos. À Verônica, pelas tantas transcrições! Também à D. Eva, Madrinha Edilene e Padrinho César, Luara, Caio, Carol, Lucélia. Família querida obrigada por todo o apoio, mesmo sem às vezes entender direito o que é que eu faço e porque eu estudo tanto.

Também tive a companhia dos colegas de doutorado que vivenciaram comigo tantos momentos. Thais, Letícia, Luana. Agradeço pelo companheirismo, empatia, pelas risadas e figurinhas trocadas. Um agradecimento especial para a Fernanda que foi um presente que o doutorado me trouxe com uma amizade que eu quero levar para a vida. Quantas ideias trocamos sobre nossas pesquisas, quantas vezes incentivamos uma a outra ao longo desse caminho. Outra menção especial ao Edi Carlos, colega de doutorado e de trabalho, com quem eu podia discutir

sobre questões metodológicas, técnicas, autores, teorias e tantas coisas mais. Que bom que eu pude contar com você!

Agradeço também à minha querida amiga Amanda, a única pessoa no mundo que tinha paciência para me ouvir detalhar minha pesquisa de tese em uma escuta atenta, fazendo sugestões e apoiando. Você é muito generosa, além de ser uma pesquisadora incrível. Obrigada também à Camila, minha amiga da vida inteira pelo apoio, pela torcida, por se orgulhar de mim e estar sempre ao meu lado.

Minha gratidão também a todos os professores do programa, que contribuíram sob tantos aspectos para minha formação profissional e meu aprendizado como pessoa. Um destaque especial ao Professor Juliano, sempre pronto a nos ajudar e sanar nossas dúvidas. Eu o admiro como profissional e como pessoa e me inspiro na sua relação com seus alunos e orientandos para formar a professora que eu quero ser um dia. Professora Sandra e Professora Eliana Cunico, agradeço pelas contribuições no projeto de qualificação, pela leitura atenta, pelo cuidado e observações pertinentes que permitiram que meu trabalho amadurecesse. Obrigada Bruhmer pela presteza de sempre!

Professor José Paulo, agradeço por tudo e por tanto. Por todo aprendizado que tive ao longo desses quatro anos, em diferentes aspectos, por toda calma e empatia que demonstrava em todas as orientações, pelos cafés, pela confiança depositada em mim em diferentes momentos. Espero que a vida retribua todo o bem que você faz na vida de quem convive com você. Eu já te admirava tanto, pois imagine agora.

Um agradecimento especial a todos os produtores, empresários atacadistas e varejistas e também agentes-chave que aceitaram conversar comigo e me ensinaram um pouco do que sabem. Que bom que pude encontrar tanta sabedoria, calma e paciência ao longo dessa jornada. Um agradecimento especial também à Simone e sua família que me ajudaram no trabalho de campo, para que eu pudesse começar as primeiras entrevistas. E a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desse trabalho.

Finalmente, agradeço à CAPES pelo apoio financeiro.

O HOMEM DO CAMPO

Esse homem com suas mãos calejadas
De trabalhar no roçado a vida inteira,
Valorizando a sua vida. A sua morada
É uma rústica casa de taipa na ribeira.

Logo cedo segue em busca de alimento
Que é produto do suor que ele derrama,
Volta tarde, mas o seu contentamento
É tão grande que ele ri, e não reclama!

Esse homem é o destemido sertanejo
Corajoso, perspicaz, mas sem vaidade,
Faz o bem e a caridade num lampejo!

Do trabalho desse homem de bondade
Resulta o pão de cada dia, com ensejo,
Para todos lá do campo e das cidades!

Autor: José Rosendo

RESUMO

A cadeia de frutas, verduras e legumes (FLVs) possui grande importância no cenário brasileiro em razão: da relevância no contexto de segurança alimentar; dos números significativos em toneladas e valores monetários movimentados; do baixo consumo desses itens pela população e potencial de crescimento dessa demanda. Apesar dessa importância e potencial de crescimento, estudos apontam que a cadeia enfrenta problemas históricos principais como limitações na padronização dos ativos comercializados; predominância de baixa tecnificação no segmento produtor e problemas de eficiência das instituições relacionadas às FLVs. A cadeia se estabelece, majoritariamente, acerca das Centrais de Abastecimento (CEASAs) sob modelo constituído na década de 60, com poucas atualizações. Grandes redes varejistas têm criado centrais de distribuição e padrões privados que dificultam acesso ao mercado por pequenos produtores, abrangendo pequena parte da cadeia. Logo, esse trabalho teve como objetivo geral: compreender como os mecanismos de *enforcement* e os recursos estratégicos contribuem para retenção de valor no segmento produtor da cadeia de FLVs no estado do Paraná, Brasil. O modelo teórico-empírico desse trabalho tomou por base as teorias Visão Baseada em Recursos e Economia dos Custos de Mensuração. Empreendeu-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, com o uso de dados primários e secundários. Para coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas, observação, pesquisa documental e bibliográfica. Para análise de dados, utilizou-se análise de conteúdo com auxílio do software Atlas/ti. Como resultados, encontrou-se diferentes recursos estratégicos que dão origem a atributos de qualidade diferenciais e criam valor, como: práticas de manejo; assistência técnica especializada; conhecimento; mão de obra; planejamento e controle da produção; estrutura e capacidade administrativa; cuidados com a terra; relações cooperativas; estratégias de diferenciação; água; cultivo protegido; condições climáticas; localização geográfica e máquinas. Além disso, identificou-se recursos geradores de paridade competitiva, como: terra, sementes e mudas de qualidade. A cadeia opera com escassez de padrões pré-estabelecidos, a partir de um “padrão de mercado”. Foram identificados atributos de compra nos ativos intrínsecos, como aparência, calibre, textura, limpeza, cor, frescor, nível de maturação e extrínsecos, como embalagem. Além disso, foram identificados atributos de experiência, extrínseco, como sabor e intrínseco, como doçura, e atributos de crença extrínsecos: defensivos e segurança. A mensuração ocorre visualmente e foi considerada difícil. Como mecanismos de *enforcement*, para proteção de valor dos produtores, prevalecem, relações de mercado apoiadas por capital reputacional e relações de longo prazo, utilizando-se também acordos informais ou contratos formais. A adoção de múltiplos *enforcers* é frequente. Relações de risco em consignação, ações de integração vertical e horizontal e formas plurais foram evidenciadas. Há altos custos de transação e as instituições relacionadas à cadeia apresentam problemas estruturais e de eficiência. Logo, o argumento de tese foi então confirmado empiricamente. Para se garantir o direito de propriedade sobre o valor criado pelos recursos estratégicos, no segmento produtor de FLVs, fazem-se necessários mecanismos de *enforcement* adequados ao longo da cadeia produtiva, tanto para a proteção desses recursos estratégicos quanto para limitar a apropriação de valor sobre os atributos de valor gerados nas transações.

Palavras Chave: Frutas, Verduras e Legumes; Mecanismos de *enforcement*; Direitos de Propriedade; Recursos Estratégicos; Vantagem Competitiva; Mensuração; Atributos dos ativos.

ABSTRACT

The fruit and vegetable chain holds significant importance in the Brazilian context due to several factors: its critical role in ensuring food security, the substantial volume in tons and monetary value it represents, the persistently low consumption levels among the population, and the potential for growth in demand. Despite this significance and potential for expansion, studies indicate that the chain grapples with historical problems issues such as challenges in standardizing commercial assets, a prevalence of low technology within the production sector, and inefficiencies in institutions related. Primarily centered around Supply Centers (CEASAs) following a model established in the 1960s, the chain has seen minimal updates, while large retail chains have developed distribution centers and own private standards, hindering market access for small-scale producers and only encompassing a fraction of the chain's scope. Hence, the overarching objective of this study was to understand how enforcement mechanisms and strategic resources contribute to retention value within the fruit and vegetable production segment in the state of Paraná, Brazil. Drawing from the Resource Based View and Transaction Cost Economics theories, the research employed qualitative, descriptive methods utilizing primary and secondary data sources, including semi-structured interviews, observation, documentary evidence, and literature review. Data analysis was conducted through content analysis aided by the Atlas/ti software. The findings revealed various strategic resources that foster distinct quality attributes and add value, such as effective management practices, specialized technical assistance, knowledge, labor, planning and production control, administrative infrastructure and capability, land management, cooperative relationships, differentiation strategies, water resources, protected cultivation, climate conditions, geographic location, and machinery. Additionally, resources contributing to competitive parity were identified, including land and high-quality seeds and seedlings. The chain operates without pre-established standards, relying instead on a "market standard." Purchase criteria encompass intrinsic attributes such as appearance, size, texture, cleanliness, color, freshness, ripeness, as well as extrinsic attributes like packaging. Moreover, experiential attributes such as flavor (extrinsic) and sweetness (intrinsic) were noted, alongside extrinsic belief attributes concerning defense and security. Visual inspection serves as the primary method of measurement, thereby posing challenges. To safeguard the value generated by strategic resources for producers, market relationships grounded in reputational capital and long-term partnerships are prevalent, often reinforced through informal agreements or formal contracts. Multiple enforcement mechanisms are commonly adopted, including consignment stock agreements, vertical and horizontal integration efforts, and plural forms. However, high transaction costs persist, exacerbated by structural and efficiency issues within institutions related to the fruit and vegetable chain. In conclusion, the empirical findings substantiate the thesis argument: to ensure ownership rights over the value created by strategic resources in the fruit and vegetable production segment, appropriate enforcement mechanisms are necessary throughout the production chain. These mechanisms serve to protect these strategic resources and to limit the appropriation of value from the attributes generated in transactions.

Keywords: Fruits and Vegetables; Enforcement Mechanisms; Property Rights; Strategic Resources; Competitive advantage; Measurement; Asset attributes.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Modelo VRIO - dos requisitos para a VCS..... | 46 |
| Figura 2: Principais elos nos canais de distribuição de FLVs. | 76 |
| Figura 3: Modelo teórico-empírico para análise de cadeias produtivas | 113 |
| Figura 4: Vista aérea da CEASA Maringá | 164 |
| Figura 5: Pavilhão de Boxes (lojas) da CEASA Curitiba (PR) | 165 |
| Figura 6: Mercado do produtor da CEASA Curitiba (PR) | 167 |
| Figura 7: Atributos dos ativos FLVs | 177 |
| Figura 8: Recorte da tabela de preços de maçãs disponibilizada pela CEASA-PR | 180 |
| Figura 9: Recorte de uma tabela de preços de maçãs disponibilizada por atacadista | 181 |
| Figura 10: Transações do tipo <i>caveat emptor</i> anônimas que ocorrem nas CEASAs no estado do Paraná | 190 |
| Figura 11: Transações do tipo <i>caveat emptor</i> com múltiplos <i>enforcers</i> que ocorrem nas CEASAs no estado do Paraná | 196 |
| Figura 12: Transações do tipo <i>caveat emptor</i> com múltiplos <i>enforcers</i> : <i>Market Place</i> e Consignação | 203 |
| Figura 13: Transações do tipo <i>caveat emptor</i> com múltiplos <i>enforcers</i> em grandes redes..... | 209 |
| Figura 14: Transações em mecanismos de Integração Vertical | 213 |
| Figura 15: Transações em mecanismos de Coordenação Horizontal | 215 |
| Figura 16: Principais Mecanismos de <i>enforcement</i> da cadeia de FLVs do Paraná | 216 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1: Síntese dos principais fundamentos da ECM | 38 |
| Quadro 2: Possíveis recursos e capacidades a serem encontrados nas empresas | 48 |
| Quadro 3: Síntese dos principais fundamentos da VBR | 51 |
| Quadro 4: Similaridade e diferenças entre a ECM e a VBR. | 58 |
| Quadro 5: Atributos ou dimensões dos ativos FLVs transacionados. | 82 |
| Quadro 6: Recursos identificados na literatura..... | 92 |
| Quadro 7 - Entrevistados para essa pesquisa..... | 99 |
| Quadro 8: Objetivos e questões relacionadas | 100 |
| Quadro 9: Produtores participantes da pesquisa..... | 102 |
| Quadro 10: Atacadistas participantes da pesquisa..... | 103 |
| Quadro 11: Varejistas participantes da pesquisa | 103 |
| Quadro 12: Categorias de análise | 107 |
| Quadro 13: Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa..... | 116 |
| Quadro 14 - Recursos estratégicos na cadeia de FLVs subdivididos em humanos, organizacionais e físicos..... | 121 |
| Quadro 15 - Recursos humanos, VCs e VCSs | 134 |
| Quadro 16: Recursos organizacionais, VCs e VCSs | 145 |
| Quadro 17: Recursos físicos, VCs e VCSs..... | 153 |
| Quadro 18: Implicações competitivas associadas à exploração do recurso | 161 |
| Quadro 19: Atributos ou dimensões dos ativos FLVs transacionados na cadeia paranaense | 175 |
| Quadro 20: Mecanismos de <i>enforcement</i> adotados pelos produtores entrevistados para as transações..... | 189 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|--|
| ADAPAR | Agência de Defesa Agropecuária do Paraná |
| CD | Centro de Distribuição |
| CEASA | Central de Abastecimento |
| CEASA-PR | Central de Abastecimento do Paraná S/A |
| CNA | Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil |
| CPRA | Centro Paranaense de Referência em Agroecologia |
| COBAL | Companhia Brasileira de Alimentos |
| CODAPAR | Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná |
| CONAB | Companhia Nacional de Abastecimento |
| DERAL | Departamento de Economia Rural |
| ECM | Economia dos Custos de Mensuração |
| EMATER | Instituto Paranaense de Técnica e Extensão Rural |
| EMBRAPA | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária |
| FAEP | Federação da Agricultura do Estado do Paraná |
| FLVs | Frutas, Verduras e Legumes |
| GEMAB | Grupo Executivo de Modernização do Abastecimento |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IAPAR | Instituto Agrônômico do Paraná |
| IDR-Paraná | Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná |
| ISNIE | <i>International Society for New Institutional Economics</i> |
| NEI | Nova Economia Institucional |
| NPRA | Nova Abordagem de Direitos de Propriedade |
| OI | Organização Industrial |
| OMS | Organização Mundial da Saúde |
| OPRA | Velha Abordagem de Direitos de Propriedade |
| PROHORT | Programa Brasileiro de Modernização do Mercado de Hortigranjeiro |
| SAG | Sistema Agroindustrial |
| SINAC | Sistema Nacional de Centros de Abastecimento |
| SIOE | <i>Society for Institutional and Organizational Economics</i> |

| | |
|------|---|
| VBR | Visão Baseada em Recursos |
| VC | Vantagem Competitiva |
| VCS | Vantagem Competitiva Sustentável |
| VRIO | <i>Value, Rareness, Imperfect Imitability, Organization</i> |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 27 |
| 2.1 A ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO | 27 |
| 2.1.1 ECM e Nova Economia Institucional (NEI)..... | 27 |
| 2.1.2 As bases da ECM: Custos de mensuração, direitos de propriedade e ativos multiatributos | 29 |
| 2.1.3 ECM: Mecanismos de <i>enforcement</i> e limites da firma..... | 34 |
| 2.1.4 A ECM para análise de cadeias produtivas | 39 |
| 2.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)..... | 41 |
| 2.2.1 Origens da VBR..... | 42 |
| 2.2.2 Jay Barney e a VBR..... | 44 |
| 2.2.3 A VBR para Margaret Peteraf..... | 47 |
| 2.2.4 Os Recursos na VBR a partir da visão dos diferentes autores..... | 48 |
| 2.2.5 VBR: desenvolvimentos contemporâneos | 49 |
| 2.2.6 A VBR para análise de cadeias produtivas | 53 |
| 2.3 ECM E VBR EM UMA PERSPECTIVA DE COMPLEMENTARIDADE | 54 |
| 2.3.1 ECM e VBR: Aspectos direcionadores da análise conjunta..... | 56 |
| 2.3.2 ECM e VBR: Aspectos que demandam análise conjunta..... | 58 |
| 3 REVISÃO EMPÍRICA: A CADEIA DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES (FLVS) 70 | |
| 3.1 HISTÓRICO DA CADEIA DE FLVs | 70 |
| 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE FLVs | 75 |
| 3.3 ATRIBUTOS E DIMENSÕES DE QUALIDADE DOS ATIVOS FLVs | 78 |
| 3.4 MECANISMOS DE <i>ENFORCEMENT</i> NA CADEIA FLVs | 84 |
| 3.5 RECURSOS ESTRATÉGICOS NA CADEIA DE FLVs..... | 87 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 93 |
| 4.1 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 93 |
| 4.2 PROCEDIMENTO DE OBTENÇÃO DOS DADOS | 95 |
| 4.3 DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS E ROTEIRO DE ENTREVISTAS | 97 |
| 4.4 TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 104 |

| | |
|--|------------|
| 4.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE..... | 107 |
| 4.5.1 Recursos estratégicos..... | 108 |
| 4.5.2 Ativos transacionados | 109 |
| 4.5.3 Mensuração | 110 |
| 4.5.4 Mecanismos de <i>enforcement</i> | 110 |
| 4.5.5 Direitos de propriedade | 110 |
| 4.6 CATEGORIAS DE ANÁLISE E MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO PARA ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS | 112 |
| 4.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE NA PESQUISA | 115 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 120 |
| 5.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) | 120 |
| 5.1.1 Recursos Estratégicos Humanos | 122 |
| 5.1.2 Recursos estratégicos: Organizacionais..... | 134 |
| 5.1.3 Recursos estratégicos: Físicos..... | 145 |
| 5.1.4 Disponibilidade de recursos financeiros e implicações competitivas associadas à exploração dos recursos | 159 |
| 5.2 A CADEIA DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES (FLV's) NO PARANÁ E A ATUAÇÃO DA CEASA-PR | 163 |
| 5.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM)..... | 173 |
| 5.3.1 Ativos, atributos transacionados e preços | 173 |
| 5.3.2 Mensuração, Mecanismos de <i>enforcement</i> e direitos de propriedade..... | 188 |
| 5.4 DISCUSSÃO DAS PROPOSIÇÕES | 224 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 231 |
| REFERÊNCIAS | 238 |
| APÊNDICE I – ROTEIRO PARA OS PRODUTORES..... | 266 |
| APÊNDICE II – ROTEIRO PARA OS compradores/varejo | 269 |
| APÊNDICE III – ROTEIRO para os atacadistas/intermediários | 272 |
| APÊNDICE IV – ROTEIRO PARA AGENTES-CHAVE..... | 276 |

1

INTRODUÇÃO

A cadeia de frutas, verduras e legumes (FLVs) possui grande importância no cenário brasileiro. Em primeiro lugar, em razão de sua relevância no contexto de segurança alimentar (FAO, 2024; Panigassi *et al.*, 2008); segundo em razão dos números significativos em toneladas e valores monetários movimentados (CNA Brasil, 2018; DERAL, 2020); e terceiro devido ao baixo consumo desses itens pela população brasileira (WHO, 2003) e potencial de crescimento dessa demanda.

Em se tratando de segurança alimentar, que diz respeito a condição na qual os indivíduos desfrutam de acesso ininterrupto, em termos econômicos, sociais e físicos, a uma oferta de alimentos que seja tanto saudável quanto nutritiva (FAO, 2008), ainda, para muitas pessoas, a disponibilidade, o preço e, portanto, o consumo de FLVs, não satisfazem as necessidades dietéticas diárias recomendadas (FAO, 2021). Existe uma tendência de que, em caso de restrições orçamentárias, indivíduos optem por alimentos menos saudáveis de modo a otimizarem seus recursos financeiros e o consumo de FLVs decresce em famílias em condições de insegurança alimentar (Araújo *et al.*, 2018; Fávaro *et al.*, 2007; Moraes; Lopes; Priore, 2020; Panigassi *et al.*, 2008; Santos *et al.*, 2021).

Os números relacionados à atividade no País também demonstram a sua importância. O Brasil é o terceiro maior produtor de frutas do mundo, atrás apenas da produção da China e da Índia, junto aos quais soma 45,9% do total da produção mundial, contabilizando uma produção brasileira de 39,9 milhões de toneladas (DERAL, 2020). O relatório Cenário Hortifrúti Brasil de 2018, aponta que no País, a fruticultura¹ representa 6 milhões de empregos diretos, 27% dos empregos gerados pela produção agrícola nacional, em uma área de 2,4 milhões de hectares. No mesmo sentido, a olericultura² apresenta relevância no cenário brasileiro e movimenta cerca de 25 bilhões de reais e gera cerca de 7 milhões de empregos diretos e indiretos (CNA Brasil, 2018).

¹ Fruticultura relaciona-se às plantas frutíferas, que fornecem frutos e também é chamado de pomologia. Diz respeito a um ramo da horticultura que se dedica ao cultivo, ao processamento, à colheita, à manipulação e ao armazenamento de frutas (SEBRAE, 2017).

² Olericultura consiste em um segmento da horticultura, que engloba a exploração e produção de legumes, vegetais e hortaliças (SEBRAE, 2017). Horticultura, por sua vez, diz respeito ao segmento que trata do cultivo de diversos tipos

Em se tratando do Paraná, o último Censo Agropecuário (IBGE, 2019) coloca o estado em sexto lugar no ranking nacional da horticultura em termos de quantidade produzida, com uma produção de mais de 655 mil toneladas. Considerando-se apenas a comercialização registrada pelo CEASA, mais de 1,3 milhão de toneladas foram transacionadas no Estado, somente no ano de 2022, totalizando 4,8 bilhões de reais (DERAL, 2023). Ademais, o Estado apresenta crescimento na participação no cultivo das hortaliças, com um incremento de 82% em uma década, passando para 3,12 milhões de toneladas em 2017, em comparação com 1,71 milhão de toneladas em 2007 (PARANÁ, 2019). Os dados do Censo destacaram o desenvolvimento do Estado em indicadores econômicos, mas também no que diz respeito ao dinamismo e adaptação de produtores rurais a inovações e desafios do mercado, no incremento de aspectos como produção e produtividade, nível de formação, preservação ambiental, entre outros indicadores (FAEP, 2019). O Paraná também foi o primeiro estado a implementar a obrigatoriedade da rotulagem contendo a origem e o prazo de validade de produtos hortícolas no varejo (Sistema FAEP, 2015).

Nesse sentido, embora os números demonstrem a expressividade da atividade, existe ainda potencial de crescimento, pois quase toda a produção brasileira é absorvida pelo mercado interno, uma vez que o segmento ainda exporta muito pouco. A exportação de frutas pelo Brasil é incipiente quando se considera o potencial agrícola do País, pois apenas 3% é exportado (HORTIFRUTI SABER E SAÚDE, 2020). Além disso, embora o consumo de frutas, verduras e legumes (FLVs) seja frequentemente associado à melhor saúde e também à redução do risco de certas doenças crônicas (Brasil, 2013; DANIELS *et al.* 2018; Panigassi *et al.*, 2008; Petermann-Rocha *et al.*, 2023; Pinheiro, 2005; WHO, 2010), o consumidor brasileiro ainda consome pouco. Existe, portanto, a possibilidade de se expandirem também as quantidades demandadas no mercado interno. O consumo per capita dos brasileiros é de cerca de 58 quilos por ano, embora a Organização Mundial da Saúde recomende 140 quilos por pessoa/ano (WHO, 2003).

Apesar da importância da cadeia de FLVs e seu potencial de crescimento, estudos apontam que a cadeia brasileira enfrenta dois problemas históricos principais. O primeiro deles diz respeito a limitações quanto à padronização dos ativos comercializados (Farina; Machado, 1999; Freire

de plantas, sejam elas cultivadas em jardins, pomares, hortas ou estufas, objetivando suprir as necessidades humanas de alimentação e de estética. Dentro do segmento da horticultura existem outras subclassificações, como olericultura, fruticultura e horticultura ornamental (SEBRAE, 2017).

Junior; Soares, 2014; Moreira *et al.*, 2018) e o segundo relaciona-se a predominância de baixa tecnificação no segmento produtor (Carvalho, 2019; CNA Brasil, 2018; Mendes; Silva; Favero, 2008; 2009).

Em se tratando das limitações quanto à padronização, a agricultura brasileira em si é historicamente marcada pela heterogeneidade estrutural, sobre a qual se apresenta um “mosaico de disparidades” (Gonçalves; Souza, 2000), a partir de discrepâncias produtivas (CNA Brasil, 2018; Okano *et al.*, 2023; Santos; Vieira Filho, 2012), multiplicidade de padrões tecnológicos entre estabelecimentos e regiões (Gonçalves; Souza, 2000; Souza *et al.*, 2018), diferenças entre índices de produtividade (CNA Brasil, 2018; Souza *et al.*, 2018), sobretudo no que tange a agricultura familiar (Feitosa, 2011). Ao mesmo tempo em que é possível encontrar elevada especialização produtiva, concentração de recursos e renda, coexistem estabelecimentos e propriedades sem condições de inserção competitiva no mercado (Santos; Vieira Filho, 2012; Souza *et al.*, 2018).

Esses fatores estão presentes na cadeia de FLVs brasileira gerando dissemelhanças. A produção nessa cadeia é heterogênea e formada por pequenos, médios e grandes produtores com consideráveis discrepâncias de técnicas de produção e gestão (Tanaka; Bomfin; Souza Filho, 2010). Além de haver diferentes técnicas de manejo, os produtores não seguem iguais padrões de tecnologia de produção (Farina; Machado, 1999; Freire Junior; Soares, 2014; Tanaka; Bomfin; Souza Filho, 2010; Wegner; Belik, 2012), ocasionando também em muitas disparidades nos itens oferecidos ao mercado, além de variações logísticas e no transporte (Aliotte; Filassi; Oliveira, 2022; Freire Junior; Soares, 2014; Moreira *et al.*, 2018; Oliveira; Fagundes, 2005). Há também variações de embalagens que também não seguem nenhuma determinação (Aliotte; Filassi; Oliveira, 2022; Moreira *et al.*, 2018; Oliveira; Fagundes, 2005).

A principal característica dos mercados brasileiros de FLVs, portanto, consiste na ausência de padrões mínimos (Farina; Machado, 1999; Freire Junior; Soares, 2014; Moreira *et al.*, 2018). Embora existam padrões estabelecidos por órgãos oficiais, o setor acabou criando regras mais simples para facilitar as transações, passando a seguir diferentes padrões e não apenas um padrão específico (Brito Júnior *et al.*, 2016). Esse contexto, associado à ausência de padrão, também limita a rastreabilidade dos produtos, que frequentemente não possuem embalagens e rótulos adequados (Moreira *et al.*, 2018).

Permanecem também muitas diferenças entre a produtividade dos produtores, que se apresentam mais e menos tecnificados (CNA Brasil, 2018). Grande parte dos produtores são de

pequeno porte, sem informações e com baixo nível técnico (Carvalho, 2019; CNA Brasil, 2018; Mendes; Silva; Favero, 2008; 2009; Soares; Borgato, 2012). A cadeia é formada, portanto, em sua maior parte por produtores familiares (Yokoyama; Silva; Lourenzani, 2006; Sehnem; Marques Junior, 2023; Schneider; Cassol, 2013; Soares; Borgato, 2012), em situações adversas quanto ao grau de capitalização e disponibilidade de recursos (Boteon, 2021a; Yokoyama; Silva; Lourenzani, 2006; Schneider; Cassol, 2013). O que leva ao segundo problema histórico principal: predominância de baixa tecnificação no segmento produtor (Carvalho, 2019; CNA Brasil, 2018; Mendes; Silva; Favero, 2008; 2009). Soares e Borgato (2012) explicam que no Brasil, a região Sul tem as pequenas propriedades como protagonistas em maior participação na oferta de FLVs ao mercado, chegando a 90% em algumas culturas. Para esses autores, a pequena escala na produção de FLVs representa quase a totalidade da atividade brasileira.

Ao se considerar também dados recentes sobre o trabalhador da agropecuária brasileira, identifica-se que ao se somar produtores sem nenhuma instrução formal ou com ensino fundamental incompleto, totaliza-se pouco mais de dois terços do total (Machado, 2023). Machado (2023, p. 4) explica que existem, portanto, “desigualdades consideráveis no acesso a recursos e a informações, nas condições de trabalho e, principalmente, nos rendimentos destes indivíduos”.

Adicionalmente, o sistema paranaense de comercialização e distribuição de FLVs segue o modelo brasileiro das Centrais de Abastecimento (CEASAs). Todo o modelo institucional dos mercados atacadistas brasileiros tem base, em sua grande maioria, nas CEASAs, também chamados mercados ou entrepostos atacadistas de hortigranjeiros (CONAB, 2010). Estes consistem em espaços econômicos e sociais diversificados, reunindo em um só local os vendedores e compradores, produtores e comerciantes, consumidores e prestadores de serviço, agentes públicos e informais em uma intensa relação comercial e social (CONAB, 2010). Todavia, esse sistema atual de comercialização, inicialmente projetado a partir das CEASAs, apresenta estrutura obsoleta, funcionando com base em um modelo constituído na década de 60, com poucas atualizações para atender necessidades e tendências atuais (MOREIRA *et al.*, 2018). Logo, a destarte os problemas de limitações quanto à padronização e predominância de baixa tecnificação no segmento produtor, instituições relacionadas às FLVs podem apresentar problemas de eficiência.

Moreira *et al.* (2018) encontraram nas Centrais problemas de infraestrutura ultrapassada (ainda com grande dependência de carregamento/descarregamento manual, limitando a logística interna, com baixa automação, além de localização e desenho inadequados); má gestão das centrais,

com pouca autonomia e carência de suporte governamental; baixo aporte financeiro (com pouco suporte do governo, as Centrais sobrevivem com recursos provenientes dos aluguéis dos permissionários e praticamente todo esse valor é destinado ao custeio mensal das atividades básicas); baixa articulação/organização dos permissionários (além de problemas administrativos, existe a falta de organização entre os permissionários); problemas de baixa qualidade (fiscalização ineficiente, falta de padronização na comercialização e ausência de controle de perdas). Assim, embora as Centrais ainda apresentem grande importância e relevância na cadeia (principalmente em se tratando dos números comercializados), possuem muitos desafios relacionados às necessidades de modernização (Boteon, 2021a; Moreira *et al.*, 2018).

Devido a estrutura defasada das CEASAs e também devido aos problemas de padronização da cadeia, há evidências de que grandes empresas varejistas no ramo de supermercados têm criado centrais de compra e plataformas próprias de distribuição (Brandão; Arbage, 2016; Cunha; Saes; Mainville, 2013; Farina; Machado, 1999; Tanaka; Bomfin; Souza Filho, 2010; Wegner; Belik, 2012). Uma vez que existem problemas de padronização na cadeia, essas grandes redes varejistas acabam buscando organizar-se por meio da criação de padrões próprios e mecanismos privados de garantia, a partir de iniciativas descentralizadas, de forma a garantir a qualidade e regularidade dos itens que comercializam, junto aos fornecedores produtores (Brandão; Arbage, 2016; Boteon, 2019; Cunha; Saes; Mainville, 2013; Farina; Machado, 1999; Mendes, Silva, Favero, 2008; Tanaka; Bomfin; Souza Filho, 2010; Wegner; Belik, 2012).

No entanto, os padrões privados impostos, principalmente, por grandes redes varejistas constituem um fator que dificulta o acesso ao mercado por pequenos produtores rurais que nem sempre são capazes de atender às exigências devido às suas características relativas à pequena produção, como área e escala reduzidas (Lourenzani; Silva; Azevedo, 2006). De acordo com Boteon (2019), todos os avanços empreendidos em favor de melhorar a coordenação da cadeia são descentralizados e isolados (do produtor, do varejo ou das CEASAs) e falhas de eficiência acabam restringindo possíveis benefícios, como por exemplo, maior qualidade no produto.

Nesse contexto, também há evidências da existência informal de “subcategorias” na cadeia de FLVs ou como nomeia Boteon (2021a), “duas cadeias” dentro da cadeia geral. Boteon (2021a) caracteriza uma primeira cadeia, menor, que abrange a oferta das grandes redes varejistas de supermercados e correspondente a cerca de 15% do que é comercializado, mais organizada, utilizando protocolos e regras de segurança e não se relacionando ou oferecendo externalidade

positiva para a segunda. A segunda cadeia delineada pela autora, por sua vez, abastece as camadas da população de mais baixa renda, pouco exigente quanto ao produto, sendo o preço o paradigma vigente, em que faltam investimentos em sistemas de padronização, classificação, embalagem, rastreabilidade e operações de mercado. Ela corresponde a grande maioria do que é comercializado, atua grande parte ainda na informalidade, com produtores descapitalizados, técnicas de produção ainda não tão seguras e ainda a presença de intermediários que não priorizam questões de padronização e qualidade (Mendes; Silva; Favero, 2008; Boteon, 2021a).

Logo, delinea-se aqui um importante campo de pesquisa, apresentando-se de um lado a importância, expressividade da atividade no País e potencial de crescimento, ao mesmo tempo em que se apresentam os referidos problemas inerentes às limitações quanto à padronização dos ativos comercializados na cadeia, bem como a predominância de baixa tecnificação no segmento produtor. Os problemas aqui apresentados justificam a necessidade da realização de estudos aprofundados sobre FLVs, principalmente quando acrescidos dos possíveis problemas de eficiência em instituições relacionadas à atividade. Desse modo, em se tratando de problema abrangente e complexo, torna-se necessário contribuições de um conjunto de abordagens teóricas.

Tornam-se imprescindíveis, portanto, estudos que busquem investigar o funcionamento, da cadeia de FLVs, atributos de qualidade importantes para o ativo FLV transacionado (já que não há um único padrão utilizado) e os mecanismos adotados nas transações para garantir que o valor gerado nas transações seja adequadamente distribuído entre os agentes. Paralelamente, ao se considerar que grande parte dos produtores são de pequeno porte, sem informações e com baixo nível técnico (Carvalho, 2019; CNA Brasil, 2018; Mendes; Silva; Favero, 2008; 2009), faz-se necessário que ações sejam empreendidas em prol da competitividade desses produtores (Soares; Borgato, 2012). Tais ações devem buscar identificar recursos estratégicos aplicáveis à cadeia produtiva de FLVs que possam dar origem a atributos de qualidade adicionais, e criem valor e permitam vantagens competitivas no segmento produtor, além de desenhos de mecanismos mais adequados para retenção do valor criado no segmento produtor. Logo, a pergunta de pesquisa norteadora dessa tese se estabelece: **Como os mecanismos de *enforcement* e os recursos estratégicos podem contribuir para retenção de valor no segmento produtor da cadeia de FLVs no estado do Paraná, Brasil?**

Em se tratando da heterogeneidade que caracteriza a cadeia, ocasionando em limitações na criação de um padrão de qualidade com atributos definidos (Moreira *et al.*, 2018), a corrente teórica

da Economia dos Custos de Mensuração (ECM) é apropriada para investigar os atributos relacionados às transações de ativos FLVs, sua mensuração (ou não) e os mecanismos de *enforcement* adotados. Tais aspectos de estudo têm potencial para contribuir para eficiência nesse sistema.

A ECM enfatiza que os agentes apenas realizam trocas quando o que recebem tem maior valor do que o que entregam e os atributos dos ativos transacionados precisam ser medidos para que se garanta a percepção adequada (Barzel, 1982; Caleman *et al.*, 2006). No entanto, alguns atributos não podem ser medidos com tanta facilidade e outros possuem custos proibitivos que inviabilizam a sua medição (Barzel, 1982; 1997). As transações consistem, portanto, em trocas de atributos (não de bens em si) sobre os quais não se tem informação de mensuração completa (Barzel, 1997; Foss; Foss, 2000; Monteiro; Zylbersztajn, 2011). Nesse enfoque, a dificuldade ou não de mensurar essas informações determina a escolha do mecanismo de garantia (*enforcement*) adequado para conduzir a relação entre as partes da transação (Barzel, 2001; 2002; Caleman *et al.*, 2006), gerando eficiência (Zylbersztajn, 2018).

Conforme afirmam Foss e Foss (2000), a preocupação central dessa teoria diz respeito a determinar a estrutura da propriedade que deverá maximizar o valor de um ativo, na presença de altos custos de mensuração. Em se tratando dos Sistemas Agroindustriais (SAGs)³, isso seria possível, a partir da definição e mensuração dos atributos de qualidade importantes para as transações dos ativos na cadeia de FLVs, já que esse enfoque teórico permite adicionar discussões sobre padronização dos atributos (ou não) em cadeias produtivas (Barzel, 2004).

A análise dos custos envolvidos nas transações entre segmentos da cadeia produtiva, quando decomposta em atributos, permite que ações de eficiência sejam tomadas de forma pontual, contribuindo para a adequada distribuição de valor (Sperandio; Souza, 2019). Nesse sentido, a

³ Os Sistemas Agroindustriais (SAGs) nesse trabalho, são entendidos, sob a perspectiva de Caleman *et al.* (2006); Zylbersztajn (2000); e Zylbersztajn e Giordano (2015a), como estruturas contratuais para produção de produtos de base agrícola, em que os quatro elementos fundamentais consistem em: setores produtivos, ambiente institucional, ambiente organizacional e as transações que conectam os agentes produtivos. Nesse contexto, diferentes agentes interagem e cooperam para a geração de valor, com base nos incentivos existentes (Zylbersztajn; Giordano, 2015a). Estudos acerca dos SAGs incorporam aspectos do ambiente institucional à abordagem de cadeia produtiva, como instituições de apoio e regulamentação, visto que o foco não recai apenas na transformação sequencial do produto - fabricação de insumos, produção agropecuária, transformação, distribuição e consumo dos produtos acabados - característica do conceito de cadeia produtiva ou *filère* (Caleman *et al.*, 2006).

utilização da ECM para análise da cadeia de FLVs pode ocorrer a partir da definição e mensuração dos atributos de qualidade importantes para as transações de FLVs (resultando ou não na padronização desses atributos), além da investigação acerca dos direitos de propriedade inerentes a esses ativos, de modo a impulsionar a criação de valor ou aumentar a proteção contra possível apropriação de valor. Essa investigação, portanto, pode apresentar contribuições acerca do problema de limitações quanto à padronização inerente à cadeia de FLVs.

Ademais, considerando-se a predominância de baixa tecnificação no segmento produtor, torna-se imperativo que medidas sejam implementadas visando à melhoria da competitividade dos produtores de FLVs, conforme destacado por Soares e Borgato (2012). Para isso, faz-se importante não apenas identificar os recursos estratégicos aplicáveis à cadeia produtiva, mas também a identificação de atributos de qualidade adicionais, que possam gerar valor e proporcionar vantagens competitivas no segmento produtor. Esses aspectos podem contribuir para que os produtores compreendam os atributos valorizados para os ativos que produzem e quais recursos são necessários para o incremento da qualidade ou com potencial de gerar atributos diferenciados nessa atividade, tornando possível em alguns casos a própria manutenção da atividade, mas também a obtenção de vantagens competitivas.

Para contribuir na investigação de tais perguntas, torna-se necessário a utilização da estrutura atual mais influente e de abordagem dominante da estratégia (Barney; Wright; Ketchen Jr., 2001; 2011; D'oria *et al.*, 2021; Foss, 2005; Miller, 2019; Nayak; Bhattacharyya; Krishnamoorthy, 2023; Zhang-Zhang; Rohlfer; Varma, 2022): a Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR consiste em uma teoria que explica o desempenho e geração de valor superior de uma empresa, a partir dos seus recursos internos e da utilização desses recursos. Nessa concepção, a empresa consiste em uma entidade estratégica ou estrutura social que existe como um mecanismo mais ou menos eficiente para criar valor econômico (Barney; Ketchen Jr.; Wright, 2021; Peteraf; Barney, 2003). Um estudo bibliográfico recente realizado apontou que apesar do potencial dessa vertente teórica, há escassos estudos enfocando a questão de FLVs brasileiro (Santos; Souza, 2023).

Peteraf e Barney (2003) explicam que, sendo uma teoria da vantagem competitiva, a VBR defende que as diferenças de eficiência podem explicar as diferenças de desempenho superior. Logo, a VBR se concentra nos recursos e capacidades, controlados por uma empresa, que fundamentam as diferenças persistentes de desempenho entre as empresas (Peteraf; Barney, 2003).

No contexto dos SAGs, a VBR pode contribuir para a compreensão e análise dos recursos estratégicos que possibilitam a criação de valor no contexto de cadeias produtivas. Estudos no setor agroalimentar consideram recursos como motores de inovação dentro da empresa e também ao longo da cadeia (Avermaet *et al.*, 2004; Marcelo; Magnotti, 2018; Miranda *et al.*, 2021; Shiri; Sauvée; Abdirahman, 2015). A vertente da VBR, embora com olhar interno para o conjunto de recursos dentro das firmas, tem sua lógica estendida à cadeia de suprimentos, quando assume que a cadeia cresce historicamente e envolve interações socialmente complexas e relações causalmente ambíguas, difíceis de imitar (Gold; Seuring; Beske, 2010; Mena *et al.*, 2014).

Consideradas as limitações quanto à padronização presentes na cadeia (ocasionadas, principalmente pela heterogeneidade inerente à cadeia; diversidade de tecnologias de produção, baixo nível de tecnificação e acesso a recursos no segmento produtor; estrutura defasada das CEASAs e ações privadas e descentralizadas de coordenação do varejo), o olhar para essa cadeia, sob a perspectiva da estratégia e utilização da teoria VBR, tornaria possível identificar quais recursos estratégicos fazem-se necessários aos produtores. Isso seria importante para que esse segmento possa alcançar os atributos de qualidade importantes e adicionais aos itens FLVs a serem transacionados, de modo a melhorar o desempenho de cada propriedade e gerar valor.

No mesmo sentido, pela ótica da ECM iniciativas para a elaboração de um padrão de FLVs, a partir da identificação e divulgação dos atributos de qualidade mínimos e importantes para produção e comercialização, poderiam ser um primeiro passo para modernização do sistema atual de comercialização. Isso tornaria possível reduzir a questão das limitações quanto à padronização na cadeia a partir da adequada delimitação de normas padronizadas para itens FLVs comercializados, além de padrões para embalagens e rótulos (facilitando também a transmissão da informação), auxiliando processos logísticos e rastreabilidade, hoje precários ou inexistentes (MOREIRA *et al.*, 2018). Adicionalmente, a ECM possibilita a análise dos mecanismos de *enforcement* que permitam ao segmento produtor a proteção dos recursos estratégicos e direitos de propriedade correlatos.

Logo, diante do problema empírico apresentado e da identificação do caminho teórico a ser percorrido para seu tratamento, delinea-se o objetivo geral da presente pesquisa: Compreender como os mecanismos de *enforcement* e os recursos estratégicos contribuem para retenção de valor no segmento produtor da cadeia de FLVs no estado do Paraná, Brasil.

De modo específico, tem-se por objetivos:

a) Identificar os diferentes recursos estratégicos aplicáveis à cadeia produtiva de FLVs que dão origem a diferenciação nos produtos transacionados.

b) Caracterizar os diferentes mecanismos de *enforcement* adotados para as transações entre produtores e compradores e iniciativas de coordenação na cadeia de FLVs.

c) Analisar como os mecanismos de *enforcement* contribuem para a proteção dos recursos estratégicos e direito de propriedade nas transações entre produtores e compradores de FLVs no Paraná.

Destaca-se que, os estudiosos têm prestado considerável atenção aos benefícios e potencialidades em se utilizar a VBR em complemento com a Nova Economia Institucional (NEI), particularmente tratando dos custos de transação (Augusto; Souza, 2015; Augusto; Souza; Cario 2018a; 2018b; Jupiara Fortes; Souza, 2020; Foss; Foss, 2004; 2005; Ghozzy *et al.*, 2016; Mahoney; Qian, 2013; Masten, 1993; Neves; Hamachera; Cavarda, 2014; Miranda *et al.*, 2022; Stranieri *et al.*, 2021; Zanella *et al.*, 2023).

Apesar da diversidade de explicações acerca dos limites da firma considerando recursos estratégicos e custos de transação e benefícios em se considerar os custos de transação na análise estratégica, poucos desenvolvimentos têm buscado demonstrar a importância do alinhamento dos aspectos de direitos de propriedade com a estratégia (Foss; Foss; Klein, 2018) ou dos direitos de propriedade com a estratégia, especificamente a VBR (Foss; Foss, 2000; 2001; 2005; 2008; Foss, 2016; Kim; Mahoney, 2002; 2006; 2007; Monteiro; Zylbersztajn, 2012; Watanabe *et al.*, 2016). No entanto, custos de transação e direitos de propriedade encontram-se funcionalmente relacionados (Barzel, 1997; 2017).

Apesar de avanços serem notados na perspectiva de complementaridade destacando problemas focais distintos dessas diferentes abordagens (Mahoney; Qian, 2013), grande parte da pesquisa em estratégia competitiva ignora os custos de transação e os direitos de propriedade (Foss; Foss; Klein, 2018). Os trabalhos que analisam direitos de propriedade (Grossman; Hart, 1986; Hart; Moore, 1990) também costumam não observar questões de desempenho, vantagem competitiva e recursos estratégicos geradores de valor. Nesse sentido, a relação direta e específica entre as vertentes teóricas ECM e VBR permanece menos evidente na literatura até o momento e direitos de propriedade são tratados de modo implícito ou sutil nos trabalhos de estratégia.

Nesse sentido, por um lado, o enfoque da VBR permite identificar quais recursos estratégicos fazem-se necessários aos agentes de um Sistema Agroindustrial (SAG) no nível da

firma, possibilitando a criação de valor e permitindo que esse sistema alcance atributos de qualidade importantes e adicionais. Por outro lado, a ECM escrutina a transação ao longo de interfaces produtivas e investiga a mensuração dos atributos dos ativos transacionados visando delimitação dos direitos de propriedade. Esse enfoque da mensuração é operacionalizado na investigação de diferentes mecanismos de *enforcement* adotados para as transações na cadeia produtiva.

No presente trabalho são exploradas as relações entre as abordagens teóricas da VBR e ECM e como ambas podem contribuir na análise dos aspectos determinantes do limite das firmas. Isso é tratado, a partir da análise dos custos de mensuração, envolvendo os atributos mensuráveis dos ativos, da análise dos recursos estratégicos, buscando-se de forma agregada a eficiência, a criação e retenção de valor no segmento produtor, desempenho superior e a apropriada delimitação dos direitos de propriedade.

Nesse sentido, propõe-se para essa pesquisa a seguinte tese: **Para se garantir o direito de propriedade sobre o valor criado pelos recursos estratégicos, no segmento produtor de FLVs, fazem-se necessários mecanismos de *enforcement* adequados ao longo da cadeia produtiva, tanto para a proteção desses recursos estratégicos quanto para limitar a apropriação de valor sobre os atributos de valor gerados nas transações.**

Para tanto, o presente trabalho encontra-se assim organizado: além desta seção introdutória; uma segunda seção apresenta a fundamentação teórica, primeiramente a partir da teoria ECM, posteriormente apresentando a VBR. Uma subseção apresenta as proposições dessa pesquisa, a partir de uma perspectiva de complementaridade dos dois enfoques teóricos. Uma terceira seção apresenta a pesquisa realizada em dados secundários para a caracterização das configurações e particularidades da cadeia de FLVs no Brasil, sobretudo com enfoque nos atributos de qualidade, mecanismos de *enforcement* e recursos estratégicos encontrados na cadeia, de acordo com a literatura sobre o Brasil, até o momento. A quarta seção delinea a metodologia empregada nesse trabalho. A quinta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa empírica e uma sexta seção finaliza as principais conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

Embora o trabalho de Yoram Barzel (Barzel, 1982; 1985; 1997; 2001; 2005; 2015) tenha sofrido diferentes influências⁴, é possível afirmar que a teoria por ele impulsionada, Economia dos Custos de Mensuração (ECM), teve origem principalmente no trabalho seminal de Coase (1960) “*The Problem of Social Cost*” (Allen; Barzel, 2016; Barzel, 2017; Lueck, 2005), que ficou conhecido por estabelecer o que Stigler (1966) posteriormente chamou de “Teorema de Coase”. Nesse trabalho, Coase (1960) busca demonstrar que em um regime de custos de transação⁵ zero (suposição da teoria econômica padrão) as negociações entre as partes acabam levando a arranjos que maximizem a riqueza, independentemente da atribuição inicial de direitos. No entanto, na presença de custos de transação positivos, o delineamento dos direitos de propriedade designa a alocação final de recursos (Coase, 1960; 1991).

Caleman *et al.* (2006) afirmam que o arcabouço teórico da ECM, desenvolvido por Yoram Barzel, adiciona uma proposta de compreensão para os determinantes das formas de governança em que a possível mensuração dos atributos é a questão crucial. Na ECM, a variável-chave não é a especificidade do ativo (Williamson 1985; 1996), mas o grau de mensurabilidade do atributo do ativo transacionado (Caleman *et al.*, 2017). Barzel (1997; 2001) assume que os indivíduos empreendem atividades visando a proteção dos direitos de propriedades das dimensões, as quais possuem custos de mensuração correlatos.

2.1.1 ECM e Nova Economia Institucional (NEI)

⁴ Ver Barzel (2014) e Lueck (2005; 2018).

⁵ Custos de transação de acordo com Coase (1960), dizem respeito aos custos com informações sobre a outra parte com a qual se deseja negociar, custos de informar as pessoas acerca da disposição de negociar e em que termos, custos de conduzir as negociações em direção a barganha, de formular o contrato, empreender meios de inspeção para se assegurar que os termos do contrato estão sendo cumpridos, e assim por diante. Para Barzel (2001; 2005), consistem em custos associados à transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade e dizem respeito aos recursos utilizados para estabelecer e manter direitos (incluindo os recursos utilizados para proteger e capturá-los). Barzel (2017) complementa que são os custos (mínimos) incorridos na maximização do valor dos direitos econômicos.

A ECM faz parte das abordagens que integram a Nova Economia Institucional (NEI). De acordo com Coase (1998), o termo NEI foi criado por Oliver Williamson, para diferenciar trabalhos em assuntos que considerava fazer parte da “velha economia institucional” ou economia neoclássica *mainstream* e um movimento novo (naquele momento ainda desorganizado, mas com potencial) que vinha crescendo dentro da economia (Coase, 1998; Lueck, 2005). A NEI, embora predominantemente influenciada pela economia institucional, combina diferentes disciplinas como economia, direito, ciência política, sociologia e antropologia para explicar a natureza, o funcionamento e evolução de uma ampla variedade de instituições. Seu objetivo principal, além da funcionalidade econômica, consiste na eficiência dos diferentes arranjos institucionais, como leis, contratos e formas organizacionais (Pondé, 2007).

Azevedo (2000) explica que ela decorre de uma mudança sensível no modo de se pensar a atividade econômica de modo geral e na perspectiva de que as instituições, em todos os seus respectivos níveis de análise, são importantes. Lueck (2005) sobre a NEI, aponta que principalmente nas décadas de 1980 e 1990, um conjunto de estudiosos amplamente interessados na economia das instituições se uniram nesse movimento intelectual que deu origem a uma organização, a *International Society for New Institutional Economics* (ISNIE) e estimulou a pesquisa nesta área entre a profissão de economia mais ampla. Lueck (2005) observa que embora o trabalho de Barzel seja amplamente popular entre os membros da ISNIE, não é reconhecido como uma força intelectual pelos principais autores que sintetizaram o movimento (Coase, 1998; North, 1991; Williamson, 2000). No mesmo sentido, Ménard (2018), embora reconheça que Barzel fez inúmeros aportes, não os trata em seu trabalho que busca reunir contribuições significativas da NEI. No entanto, a obra de Yoram Barzel é consideravelmente conhecida entre eles, já que ele fez parte até mesmo de um pequeno grupo que escreveu a declaração de visão da ISNIE (Lueck, 2005). O autor também recebeu em 2017 o Prêmio *Elinor Ostrom Lifetime Achievement Award* da *Society for Institutional and Organizational Economics* (SIOE) por sua contribuição fundamental à NEI (Candela; Piano, 2020).

De acordo com Lueck (2005), existem quatro principais diferenças da perspectiva de Barzel com as da NEI, que eventualmente podem explicar o tratamento secundário dado à ECM, pelos principais expoentes da NEI. Lueck (2005) afirma que Barzel, indiscutivelmente, faz parte da NEI devido à crítica à economia neoclássica e seu desinteresse pelas instituições e em considerar que veio de Coase (1937; 1960) a inspiração seminal. No entanto, fundamentalmente, os 4 níveis

institucionais de análise social propostos por Williamson (2000), um dos principais expoentes da NEI, são considerados supérfluos para Barzel que considera que a abordagem dos custos de transação pode lidar com tópicos nos quatro níveis.

Em segundo lugar, Lueck (2005) define Barzel como um imperialista econômico que embora examine o comportamento social em todos os lugares, evita qualquer desvio da racionalidade e pretende que as análises sejam focadas no sistema econômico. Então, enquanto a NEI incorpora a ideologia, as limitações cognitivas, racionalidade limitada e busca ser indisciplinar, Barzel descarta desvios do pressuposto da racionalidade porque tem foco na testabilidade. Lueck (2005) defende que sua obra não assumiu esses desvios de racionalidade porque Barzel não os viu como operacionais ou levando a implicações testáveis.

A terceira diferença é que a NEI considera custos de transação e direitos de propriedade como estruturas analíticas distintas, mas Barzel os vê como fundamental e firmemente unificados (Lueck, 2005). Barzel (1997; 2017) defende que direitos de propriedade e custos de transação encontram-se funcionalmente relacionados.

E finalmente, a quarta diferença é que a concepção de direitos de propriedade de Barzel é distinta da NEI porque embora esteja enraizada em Coase (1937; 1960) é mais ampla ao se concentrar na propriedade dividida e na complexidade dos direitos. Nesse ponto, o autor sempre se encontrou à frente de outros estudiosos e tem recebido reconhecimento especialmente dos que estudam os direitos de propriedade, em que fica claro que a propriedade não é simples (Lueck, 2005). Logo, a escolha pela ECM para tratar dos arranjos institucionais de governança encontra-se justificada. Ademais, em se tratando de aspectos de governança, a noção de custo de mensuração pode ser considerada mais geral, mais operacional e mais facilmente testável (Barzel, 2005; Zylbersztajn, 2018).

2.1.2 As bases da ECM: Custos de mensuração, direitos de propriedade e ativos multiatributos

Embora seja possível identificar que, por muito tempo, o trabalho de Barzel (1982; 1985; 1997; 2005) foi tratado com menor destaque na academia (Lueck, 2005), também é possível afirmar que ele fez grandes contribuições para a NEI. O autor adicionou à literatura dos custos de transação

a preocupação com os direitos de propriedade, a noção dos ativos multiatributos e sua complexa mensuração e o destaque para a importância da informação e seus custos, inerentes às transações.

Barzel (2017) argumenta que, embora Coase na década de 30 (Coase, 1937) tenha introduzido a noção dos custos de transação e Knight na década de 20 (Knight, 1924) os direitos de propriedade, até a década de 1950 nada significativo foi escrito sobre esses dois tópicos. Ainda na visão do autor, mesmo que na década de 60 os direitos de propriedade tenham sido trazidos à vanguarda do pensamento econômico como um conceito operacional, a literatura não definiu nem os custos de transação, nem os direitos de propriedade de forma única e a relação entre eles permaneceu incerta.

A ECM considera que as mercadorias sendo transacionadas são compostas por vários atributos, os quais nem sempre são de fácil mensuração, ocasionando em efeitos nos direitos de propriedade (Barzel, 1982; 2004; 2005). Barzel (1997) define que os bens possuem muitos atributos, seus níveis variam e medir tais níveis é muito caro para que se possa ser totalmente exato. O grau de dificuldade em obter informações completas em face da variabilidade, determina a dificuldade em delinear os direitos. O trabalho que o autor considera obra seminal de sua carreira (Barzel, 1982) enfatiza a importância em mensurar e fazer valer o direito de propriedade sobre atributos específicos de ativos complexos, utilizando-se dessa análise para explicar os mais variados fenômenos de mercado, como garantias, marcas, embalagens de varejo, contratos de ações e integração vertical (Lueck, 2018).

Logo, em um mundo de custos de transação positivos, os direitos sobre os ativos não são perfeitamente delineados, visto que alguns dos atributos dos ativos podem ser caros demais para serem mensurados (em comparação com o seu valor). Por esse motivo, tais características não são totalmente conhecidas pelos potenciais compradores ou nem mesmo pelos proprietários. Esses atributos podem ser definidos como as características e possíveis usos de determinado ativo, como por exemplo, a acidez de uma fruta cítrica, aspecto que pode ser de difícil mensuração ou não (Foss; Foss, 2000).

Em se tratando dos atributos ou características dos bens, Senra, Bánkuti e Vieira (2019) adicionam que embora exista confusão na literatura sobre essas nomenclaturas, há um consenso

sobre a existência de três categorias de qualidade⁶ que se embasam nas informações disponíveis dos produtos: os atributos de compra, atributos de experiência e atributos de crença. Atributos de compra são aqueles disponíveis no momento da transação e que podem ser auferidos por meio do processo de inspeção, ainda que tal inspeção exija determinado esforço. Atributos de experiência estão disponíveis apenas durante o uso ou consumo e atributos de crença não estão disponíveis nem no momento da compra, nem do consumo, tornando necessário que o comprador confie em outras informações obtidas sobre os produtos comercializados (Becker, 2000; Kerr; Hobbs, 2022; Senra; Bánkuti; Vieira, 2019).

Uma segunda classificação adiciona que tais atributos de qualidade de um produto podem ser divididos em características intrínsecas e extrínsecas ao próprio produto. No primeiro grupo, das características intrínsecas relacionam-se a sua composição física, que não podem ser alteradas sem alterar a composição do bem. No segundo grupo, estão as características extrínsecas, que são informações relacionadas ao processo de produção do bem e não compõem sua estrutura física, de modo que não podem ser medidas no produto final, como a produção orgânica, por exemplo (Jacoby; Olson; Haddock, 1971; Olson; Jacoby, 1972; Ophuis; Trijp, 1995; Rao; Monroe, 1989; Senra; Bánkuti; Vieira, 2019; Szybillo; Jacoby, 1974; Trienekens, 2011; Zeithaml, 1988).

A noção de custos de transação é trazida à tona ao focar nos atributos não precificados, ou seja, atributos que estão presentes em todas as trocas, são caros para realizar ou produzir, mas não compõem o cálculo do preço final. Uma vez que nem todos os atributos são precificados e não se pode obter informações sobre os atributos de um ativo sem incorrer em custos de informação, os custos de informação encontram-se no centro da relação entre custos de transação e direitos de propriedade (Barzel, 2017).

A explicação ilustra que duas partes em uma transação precisam de informações sobre mercadorias que transacionam (além de a própria mensuração consistir em uma forma particular de informação). Porém como informação é cara para ser produzida ou adquirida, há dificuldades em sua transmissão, ocasionando em informações incompletas permeando as trocas. Como consequência, os direitos acabam não sendo bem delineados e tais erros abrem espaço para a

⁶ Shaw e Jones (2005) atribuem esse esquema de classificação que atrai grande interesse no marketing a Nelson (1970; 1974).

captura⁷ de valor (Augusto; Souza; Cario, 2018b; Barzel, 2005; Barzel, 2017; Caleman *et al.*, 2006). Contudo, os direitos de propriedade são intensamente influenciados pela informação que se tem sobre os aspectos transacionais, pois sem informações não é possível definir o que se possui. (Augusto; Souza; Cario, 2018b). É possível depreender, contudo, que a informação é assumida como um elemento-chave nessa teoria (Augusto; Souza; Cario, 2018b; Guimarães *et al.*, 2022).

Barzel (1985) explica que a consideração de informações sem custos no modelo walrasiano leva ao entendimento de que manter os direitos de propriedade e realizar o *enforcement* são também sem custos. Porém a consideração dos custos de transação positivos implica em custos para levantar informações sobre o bem transacionado, realizar a triagem, os custos com mensuração repetida, além de dissipação e desperdício de recursos que podem acabar ocorrendo devido a imperfeita mensuração (Barzel, 1985). Como é caro medir perfeitamente os atributos dos bens, há potencial de captura em todas as trocas e riquezas em domínio público, não alocadas para ninguém, as quais indivíduos podem gastar recursos para capturar (Barzel, 1997; Caleman *et al.*, 2017).

Nesse contexto, a mensuração torna-se um mecanismo de monitoramento para entregar informações sobre os atributos dos ativos, favorecendo a proteção dos direitos de propriedade. Logo, a informação é estabelecida a partir da decomposição das transações em dimensões mensuráveis que interferem nos acordos e permitem avaliação e controle. Assim, o estudo dos direitos de propriedade está associado aos custos da informação, com foco na proteção dos direitos relacionados às dimensões da transação (Barzel, 2001; 2005; Sudre; Souza; Bouroullec, 2021).

No que diz respeito ao comportamento dos agentes, embora não faça suposições comportamentais explícitas, a ECM considera que as partes em uma negociação adotarão sempre um comportamento maximizador (Augusto; Souza; Cario, 2018b; Zylberstajn, 2018). Barzel (1985) esclarece que as partes na transação negociam umas com as outras porque esperam ganhos e sempre buscarão formas de maximizar o valor. Segundo o autor, pressupõe-se a busca pela maximização individual e particular, na acepção de que sempre que os indivíduos percebam que determinadas ações maximizam o valor dos seus direitos econômicos eles realizarão tais ações (Barzel, 1997). Logo, as partes dispenderão recursos na busca por capturar uma fatia maior dos

⁷ Segundo Foss e Foss (2001), o termo “captura” na teoria de Barzel (1997) refere-se as atividades que consomem recursos na apropriação, e pelo termo proteção, refere-se às atividades que consomem recursos reduzindo as tentativas de captura de outros.

ganhos, seja a partir de comportamento oportunista, seja em razão da assimetria de informações inerente a transação e alguma dissipação de valor poderá ocorrer (Barzel, 1985).

A transferência de qualquer ativo implicará, portanto, em custos resultantes das tentativas de ambas as partes em determinar quais são os atributos valorizados e das tentativas de capturá-los. Por esse motivo, na visão de Barzel (1997), os custos de transação estão intimamente relacionados ao conceito de direito de propriedade, pois custos de transação são custos relacionados à transferência, captura e proteção de direitos. Nessa perspectiva, para qualquer ativo a proteção ou a transferência total dos direitos são proibitivamente onerosas, ocasionando sempre em direitos incompletos (Barzel, 1997).

No mesmo sentido, como em qualquer situação de custos de transação positivos, pessoas podem ganhar às custas de outras ou apropriar-se de valores pertencentes a outra parte e para minimizar perdas associadas, os agentes em uma transação concordarão em restringir-se de diversas maneiras e erguer instituições sociais para impor e aplicar tais restrições. Para o autor, ao vender um produto, o vendedor irá buscar o método que irá lhe render o maior ganho líquido e o comprador também aplicará seus recursos do mesmo modo, estando a ação da captura sujeita a competição, devido ao comportamento maximizador dos indivíduos (Barzel, 1985).

Destaca-se, portanto, que o delineamento de direitos econômicos de propriedade é uma função que inclui o esforço direto do indivíduo em sua proteção, a tentativa de captura desses direitos por outros agentes e a proteção governamental (Monteiro; Zylberzstajn, 2011). Visto desse modo, identifica-se que, na teoria da ECM, o problema da organização econômica consiste em proteção, distribuição e apropriação de valores (Barzel, 1997; Saes, 2009).

A concepção de direitos de propriedade de Barzel segue a tradição da velha abordagem de direitos de propriedade (OPRA)⁸ ao considerar que o direito de propriedade individual sobre os

⁸ Ao se tratar de direitos de propriedade, o trabalho de Coase (1960) originou uma variedade de vertentes teóricas sobre a economia de direitos de propriedade culminando, principalmente, em duas linhas de pesquisa centrais: a velha abordagem de direitos de propriedade (OPRA) e a nova abordagem dos direitos de propriedade (NPRA). Foss e Foss (2000) elucidam que a OPRA não se preocupa com a propriedade do ativo, mas sim com a habilidade de outros agentes a exercerem o uso sobre o ativo. Já a NPRA está mais preocupada com a propriedade do ativo, considerando que direitos residuais de controle podem ser estabelecidos (FOSS; FOSS, 2000; MONTEIRO; ZYLBERZSTAJN, 2011). Foss e Foss (2000) alocam os trabalhos da ECM na perspectiva da OPRA e afirmam que na perspectiva da ECM é essencial determinar o porquê é importante saber quem é o dono de um ativo.

recursos consiste no direito ou poder de consumir, obter renda e usufruir de tais recursos por meio de uma troca (Barzel, 1994; Sudre; Souza; Bouroullec, 2021).

Barzel avança em relação ao *mainstream* da teoria do direito de propriedade ao identificar e caracterizar suas diferentes dimensões (Caleman *et al.*, 2017), separando os direitos de propriedade em dois grupos. O primeiro relacionado à capacidade de se desfrutar de um bem, o qual Barzel (1997; 2015) chama de **direito econômico** e o segundo (mais prevalente e mais antigo) é o que o estado atribui a uma pessoa, o **direito legal**.

Os direitos legais, na visão do autor, referem-se aos ativos que o estado reconhece como pertencentes a determinados indivíduos e como são reconhecidos e aplicados pelo governo são mais fáceis de se observar do que os direitos econômicos. No entanto, os direitos legais e sua aplicação nunca são completos, não são uniformes e, muitas vezes, o nível de aplicação é baixo. Direitos econômicos, menos familiares, indicam o que se pode fazer com as propriedades e não são constantes, mas são uma função dos seus próprios esforços de direitos de proteção, das tentativas de captura das outras pessoas e, ocasionalmente, da proteção não-governamental formal e informal e proteção governamental formal (Barzel, 1997; 2015; Caleman *et al.*, 2017).

Zylbersztajn (2018) sintetiza que o modelo da ECM repousa sobre o conceito de proteção de direitos de propriedade e dimensões da transação, explorando as diferenças entre direitos econômicos e jurídicos, em que os primeiros estariam garantidos pela reputação e os segundos pelos tribunais. Para esse autor, a proteção de valor encontra-se na raiz do modelo e as organizações diferem na maneira de criar mecanismos para proteger direitos associados com dimensões particulares da transação.

2.1.3 ECM: Mecanismos de *enforcement* e limites da firma

No que diz respeito aos diferentes mecanismos de *enforcement*⁹ adotados para a realização das transações, as formas mais simples, na concepção de Barzel (1997; 2005), consistem nas trocas

⁹ O termo “mecanismos de *enforcement*”, no presente trabalho, refere-se às diferentes maneiras em que podem ser conduzidas ou organizadas as trocas (transações) entre os agentes, de acordo com as colocações de Barzel (2001; 2002; 2005) e já utilizado em trabalhos anteriores (Braz; Souza, 2020; Souza; Souza, 2020; Sudré; Souza, 2021). Barzel (2005, p. 160) afirma que “*Exchange may be governed by a variety of forms of enforcement. Most fundamental is the use of long-term relations, as all the other forms are embedded within it. These other forms are those associated with*

de mercado – relações de risco ou *caveat emptor* - e ocorrem quando as partes em uma negociação não investem em relações de longo prazo, contando apenas com a assistência e garantias oferecidas pelo estado para questões de roubo ou fraude. Esse é o único arranjo em que ocorre a separação completa entre os transatores e embora mais simples, é considerado mais caro e responde por uma pequena fração das trocas, já que são utilizados apenas para condições restritas. Nesse tipo de arranjo, é comum ocorrer duplicação da mensuração por parte do vendedor e do comprador, já que o comprador não costuma engajar-se em uma negociação antes de inspecionar as mercadorias ou conhecer a reputação do vendedor. O comprador acaba arcando com uma parte da variabilidade do produto, ou seja, ele assume o risco pela eventual não-qualidade do bem transacionado (Barzel, 1997; 2005).

O desenvolvimento de **relações de longo prazo** para subsidiar as trocas, na visão de Barzel (2005) leva a uma mudança radical, se comparado às referidas trocas *caveat emptor*, principalmente em se tratando das mensurações que as partes realizam e em qual momento o fazem. Nesse arranjo, vendedores fazem promessas explícitas ou implícitas sobre os níveis de atributos das mercadorias que comercializam e os compradores, aproveitando dessas promessas evitam medir a mercadoria no momento da compra e medem no momento em que for menos custoso fazê-lo, por exemplo, no momento do consumo. Nesses casos, vendedores investem em sua reputação, como garantia para os compradores da variabilidade do que comercializam e a reputação funciona como um mecanismo de garantia adicional na transação. Para cumprir sua função, relações de longo prazo geralmente são acompanhadas por marcas que devem ser valiosas a ponto de convencer o comprador a arriscar-se em adquirir bens sem mensurar previamente o que está sendo adquirido (Barzel, 1997; 2005).

Segundo Barzel (1997; 2005), alternativas para arranjos do tipo *caveat emptor* consistem em modalidades de transações que adicionam obrigações ao vendedor, como por exemplo, as garantias fornecidas. Para o autor, exceto no caso de transações *caveat emptor*, os **contratos** permitem a imposição de restrições ao comportamento das partes em todos os outros tipos de transações e podem também coexistir relações mais ou menos fortes entre as partes, além de alguns contratos permanecerem mais “dentro da firma” do que outros.

caveat emptor and auctions, with contractual relations that the state enforces, and with transfers effected within organizations. Each form differs from the others in its informational requirements, sometimes radically so”.

O autor defende que a maioria das transações (mais ainda as de alto valor) adicionam obrigações aos vendedores que continuam mesmo após a conclusão da venda, como por exemplo a responsabilização pelo mau funcionamento de um produto. Tais obrigações são partes dos contratos, que também podem restringir as partes a fim de aumentar sua capacidade de cumprir as obrigações contratuais, que não são cumpridas no momento da transação (Barzel, 1997; 2005).

Nota-se que, para Barzel (1997), a hierarquia não é o único arranjo que impõe obrigações aos participantes. A ECM defende, portanto, que ativos especiais também podem ser contratados, relaxando pressupostos de autores de outros enfoques teóricos que defendem a integração vertical para todas as transações envolvendo ativos idiossincráticos (Williamson, 1985; Klein; Crawford; Alchian, 1978).

Nessa perspectiva, em transações via **contrato**, embora o estado não participe do processo e não obtenha as informações sobre o contrato, disputas ocorrem a partir de sua garantia acerca das especificações contratuais do acordo de troca. Por esse motivo, estipulações contratuais devem ser objetivamente mensuráveis e verificáveis (sendo a verificação também uma duplicação da mensuração). Desse modo, mesmo atributos altamente valiosos, quando fáceis de serem mensurados e verificados podem ser garantidos via contrato e quanto menor o custo de mensuração dos atributos, mais atraente a opção contratual se torna (Barzel, 1997; 2005).

Barzel (2001) explica que para elaborar tais contratos da maneira mais completa possível, a mensuração dos atributos precisa também ser a mais completa possível e a facilidade no *enforcement* de diferentes estipulações contratuais baseia-se, entre outras coisas, no que há para se fazer cumprir. Assim, uma queda no custo do delineamento legal induziria a empresa a reduzir o grau de integração vertical e aumentaria a taxa de contratação de algumas de suas operações (Barzel, 2001).

No entanto, na existência de atributos caros, impossíveis ou inviáveis de se mensurar, a perspectiva da ECM sugere que mecanismos de *enforcement* mais complexos sejam viabilizados, uma vez que na impossibilidade da mensuração e delineamento contratual dos atributos, a aplicação do aparato legal do estado se torna comprometida. Surge então a necessidade de utilização de **múltiplos mecanismos de *enforcement***, como: o contrato; sua aplicação pelo estado; a relação de longo prazo; o *enforcement* privado e a reputação das partes (Barzel, 2001; 2002; 2005; Coleman *et al.*, 2017).

Para Barzel (2001, p. 10), portanto, “*vertical integration is a matter of enforcement*”, já que o cerne da **integração vertical** consiste na decisão tomada pela empresa entre o mecanismo de *enforcement* estatal ou outras formas de *enforcement*. O autor defende a existência de níveis de integração vertical nas empresas a partir do desmembramento de algumas operações, argumentando contra proposições de outras vertentes teóricas que afirmam que a integração vertical está presente ou não. Entende-se, portanto que formas hierárquicas serão adotadas quando a mensuração dos atributos for cara e a transmissão de informações também for cara (Barzel, 2005).

Barzel (2005) também discorre sobre a **integração horizontal**, principalmente em se tratando da questão da coleta, proteção e compartilhamento de informações entre empresas, horizontalmente. O autor explica que ao se considerar mercadorias produzidas para o mercado, cada comprador ou vendedor obtém informações que são úteis tanto para ele quanto para os outros e não são idênticas às que os outros obtêm. Cada um, então, poderia se beneficiar ao receber e agregar as informações que os outros coletam e ao invés de operar de forma independente, os indivíduos podem formar organizações integradas horizontalmente e transmitir e conservar informações dentro delas. Barzel (2005) destaca a economia que empresas integradas horizontalmente podem desfrutar no que diz respeito à coleta de informações importantes, que, uma vez compartilhadas pode permitir que essas empresas excluam membros de fora de acessar tais informações. Na visão do autor, isso pode ser feito mantendo-se a autonomia individual de cada firma ou realizando uma fusão completa.

Na perspectiva de Barzel (2002), as partes em uma negociação estão preocupadas com o *enforcement* (ou aplicação) dos termos de suas transações, na busca por assegurar os seus direitos de propriedade. Nessa orientação, os agentes buscam maximizar o valor da transação (Barzel, 1997; Zylbersztajn, 2018). Nesse sentido, essa vertente teórica permite antever a possibilidade da existência de arranjos institucionais (Caleman *et al.*, 2017). Logo, utiliza-se de mecanismos de *enforcement* para assegurar tais direitos.

Barzel (2005) então sintetiza sua perspectiva ao apontar os fatores que determinam as diferenças nas formas adotadas para as transações, que nada mais são do que escolhas entre os mecanismos de *enforcement* possíveis para a proteção dos direitos de propriedade dos atributos correlatos. São eles: 1) os custos de mensurar os vários atributos do bem transacionado; 2) custos de formar relações de longo prazo; 3) a qualidade da garantia do contrato pelo Estado; 4) o comprimento da cadeia de indivíduos por meio do qual a informação passa.

Assim, o alinhamento determinado pela teoria considera que à medida que a mensuração dos ativos se torna complexa e quanto maiores forem seus custos, além do *enforcement* subsidiado pelo estado, mecanismos de *enforcement* adicionais, na forma de relacionamentos de longo prazo e com base na reputação, devem ser considerados. Porém quando a mensuração e verificação dos atributos puderem ser estabelecidas objetivamente em contratos, a contratação é proposta (Barzel, 2005; Sudré; Souza; Bouroullec, 2021).

A existência da empresa, portanto, depende da sua capacidade em oferecer garantias em relação à variabilidade da produção, dimensões significativas da transação e fornecer incentivos para maximizar o valor da produção, evitando perdas de captura. Por isso a insistência em definir o que realmente está sendo transacionado. Se a variabilidade não pode ser medida, não pode ser contratada (Zylbersztajn, 2018). Logo, quanto maiores os custos de mensuração, impossibilidade de mensurar e riscos de captura, maior propensão a formas hierárquicas de organização.

Desse modo, torna-se possível afirmar que a escolha pela abordagem da ECM para a presente pesquisa, agrega a complexidade dos custos de transação e seus determinantes para os limites da firma e eficiência nos arranjos contratuais. Além disso, envolve a consideração acerca da mensurabilidade dos atributos dos ativos transacionados, a informação sobre eles e seus custos, a possibilidade de *enforcement* assegurada pelo estado, bem como a análise dos direitos de propriedade imperfeitamente definidos. O Quadro 1 busca sintetizar os principais fundamentos da teoria aqui apresentados.

Quadro 1: Síntese dos principais fundamentos da ECM

| Princípios básicos | Breve delineamento |
|--|--|
| Unidade de análise | Transação decomposta em dimensões mensuráveis. |
| Foco nos atributos dos ativos | A maioria dos bens possuem inúmeros atributos, muitos dos quais não podem ser especificados, tornando a noção de propriedade vaga. |
| Mensuração imperfeita | Os bens possuem muitos atributos, seus níveis variam e medir tais níveis geralmente é muito caro para que se possa ser totalmente exato, ocasionando em efeitos nos direitos de propriedade. Altos custos de mensuração indicam que pode ser eficaz deixar de mensurar alguns atributos. |
| Custo e disponibilidade de informações | Existem custos para se obter informações. O grau de dificuldade em obter informações completas em face da variabilidade dos bens, determina a dificuldade em delinear os direitos de propriedade. |
| Direitos de propriedade | Direitos de propriedade dividem-se em dois grupos: O primeiro direito econômico relacionado à capacidade de se desfrutar de um bem e o segundo, direito legal é o que o estado atribui a uma pessoa. |
| Comportamento maximizador | Sempre que os indivíduos percebam que determinadas ações maximizam o valor dos seus direitos econômicos eles realizarão tais ações. |
| Custos de transação funcionalmente relacionados aos | Custos de transação estão intimamente relacionados ao conceito de direito de propriedade. São custos relacionados: à transferência, captura e proteção de direitos; custos de adquirir e verificar informações e custos relacionados à dupla mensuração |

| | |
|----------------------------------|---|
| direitos de propriedade | entre as partes de uma troca; custos para garantir direito econômico (ou garantir a capacidade de se desfrutar de um bem); custos de perdas quando ocorrem esforços de mensuração e a troca não se efetiva. |
| Mecanismos de enforcement | Instituições sociais ou variedade de formas de <i>enforcement</i> para impor e aplicar restrições à captura dos direitos de propriedade nas transações. |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Barzel (1982; 1985; 1997; 2001; 2002; 2005; 2015; 2017) e Foss e Foss (2001).

2.1.4 A ECM para análise de cadeias produtivas

Bowman e Ambrosini (2000) afirmam que embora algum valor seja criado pela firma na transformação de inputs em bens ou serviços, isso não significa que novo valor foi adicionado ao produto e será percebido como superior pelo consumidor. Desse modo, somente a troca (ou venda) no mercado irá determinar a quantidade de valor a ser capturada pela firma. Para os autores o que irá determinar que a maior parte do valor de troca proveniente do cliente seja mantido pela empresa na forma de lucro, depende do relacionamento de negociação entre a empresa e seus fornecedores. Brandenburger e Stuart (1996) observam que o valor capturado por cada integrante da cadeia irá depender do valor adicionado por aquele elo e seu poder de barganha com relação aos seus parceiros de negócio.

Nesse sentido, Guanziroli, Buainain e Sousa Filho (2007) afirmam que existem conflitos não resolvidos nos SAGs brasileiros relacionados à determinação das margens dos agentes e distribuição de renda no interior dessas cadeias. Não existem dados científicos ou objetivos que estabeleçam o que cada um ganha ou deveria ganhar em cada elo da cadeia produtiva, nem como tais ganhos são determinados (Guanziroli; Buainain; Sousa Filho, 2007).

Em concordância, Zylbersztajn e Giordano (2015a) afirmam que no SAG, a oferta de incentivos para produzir e a garantia de direitos sobre parte do valor gerado na produção sugerem a necessidade de se estabelecer instituições eficientes que promovam aos atores os incentivos adequados para o engajamento na atividade produtiva. A eficiência de um SAG, portanto, baseia-se em seu potencial de criar, sustentar e distribuir valor, para os quais mecanismos de coordenação são indispensáveis (Caleman *et al.*, 2017).

Nesse contexto, a criação de valor diz respeito à inovação em si e a sustentação relaciona-se ao modo em que os atores desenham mecanismos para proteger o valor criado. A distribuição do valor, por sua vez, diz respeito às soluções de problemas de distribuição nas transações (Caleman *et al.*, 2017; Monteiro; Zylbersztajn, 2012).

Considerados os principais fundamentos da ECM, como linha teórica relacionada à NEI, convém destacar que esse enfoque teórico adota a busca por eficiência como objetivo que direciona a adoção de mecanismos de coordenação ou governança das transações, entre os elos da cadeia produtiva (Caleman, 2015). O trabalho de Barzel (1982), nesse sentido, esmiúça as trocas que ocorrem entre os agentes, detalhando diferentes conjunturas que permeiam a organização das trocas entre interfaces tecnologicamente separadas. É nesse sentido que a ECM consiste em uma teoria apropriada para análise de cadeias produtivas, uma vez que para Barzel (2001) uma firma consiste em um “nexo de acordos” ou contratos, que podem ser, por exemplo, com empresas fornecedoras, empresas compradoras, clientes, trabalhadores, ou seja, com todos que se relacionam com a empresa ao longo de toda cadeia produtiva.

É comum, portanto, encontrar na literatura, a utilização da ECM para análise de cadeias produtivas, principalmente do agronegócio. Braz e Souza (2020) analisaram o relacionamento entre processadores e fornecedores de embalagens no Sistema Agroindustrial (SAG)¹⁰ de frango de corte e corroboraram a aceitação de Barzel (1982), de que para adquirir informações, torna-se necessário dispender esforços que geram custos de mensuração. Souza e Souza (2020) ao investigar a cadeia de gado brasileira, especificamente a captura de valor em transações de reprodutores geneticamente superiores, encontraram que o caráter multidimensional e variabilidade de atributos dos reprodutores nelos impedem a perfeita delimitação dos direitos de propriedade, tornando necessária a padronização dos atributos.

Sudré, Souza e Bourollec (2021) analisaram o relacionamento entre produtores e processadores da cadeia leiteira no Brasil e na França, também encontrando que a mensuração influencia positivamente a proteção dos direitos de propriedade ao gerar informações que permitem melhor distribuição de valor entre as partes, quando compartilhadas. Pereira *et al.* (2022) exploraram a relação entre pecuaristas e cooperativas de carne bovina diferenciada, encontrando

¹⁰ Os Sistemas Agroindustriais (SAGs) nesse trabalho, são entendidos sob a perspectiva de Zylbersztajn (2000); Caleman *et al.* (2006) e Zylbersztajn e Giordano (2015a), de estruturas contratuais para produção de produtos de base agrícola, em que os quatro elementos fundamentais consistem em: setores produtivos, ambiente institucional, ambiente organizacional e as transações que conectam os agentes produtivos. Nesse contexto, diferentes agentes interagem e cooperam para a geração de valor, com base nos incentivos existentes. Estudos acerca dos SAGs incorporam aspectos do ambiente institucional à abordagem de cadeia produtiva, como instituições de apoio e regulamentação, visto que o foco não recai apenas na transformação sequencial do produto - fabricação de insumos, produção agropecuária, transformação, distribuição e consumo dos produtos acabados – característica do conceito de cadeia produtiva ou *filère*.

atributos de ativos especializados de mensuração subjetiva, que acrescidos da incerteza de mercado relativa a atividade, deixam margem para geração de conflitos e desincentivos à qualidade. Caunetto *et al.* (2022) observaram mudanças causadas pela COVID-19 na relação entre compradores e vendedores de produtos agroalimentares, encontrando assimetrias de informação por parte dos compradores, devido às informações de qualidade serem passadas pelo vendedor, implicando em potenciais problemas de distribuição de valor. Entre outros.

Destaca-se, portanto, que o custo de transação para a ECM, sendo inerente à proteção, distribuição e apropriação de valor envolvendo a troca de direitos de propriedade (ao invés da troca de bens em si) (FOSS; FOSS, 2005) tem sua aplicação relacionada à governança da transação, mas seu uso também é viabilizado na governança de cadeias produtivas ou SAGs, sobre os quais este aspecto da governança traduz-se em gerar incentivos para a cooperação entre os setores, objetivando a geração de valor como primeiro passo e o desenho de mecanismos quase sempre contratuais como segundo passo, para o compartilhamento do valor gerado (Zylbersztajn; Giordano, 2015a).

Logo, é adequada a utilização da ECM para análise de cadeias produtivas. Seu aparato teórico pode contribuir no exame da distribuição do valor gerado e impulsionar a qualidade na cadeia como um todo ao estabelecer direitos de propriedade adequados, incentivando, por exemplo o investimento em qualidade e diferenciação e a padronização dos atributos que podem subsidiar a apropriada mensuração e ocasionar em mecanismos de *enforcement* mais eficientes.

2.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR)¹¹ pode ser considerada a estrutura mais influente e a abordagem dominante para a compreensão da VC e da gestão estratégica (Barney; Wright; Ketchen Jr, 2001; 2011; Nayak; Bhattacharyya; Krishnamoorthy, 2023; Foss, 2007). De acordo com Miller (2019), a perspectiva estratégica anterior à VBR, concernente à Organização Industrial (OI) costumava presumir que todas as empresas atuavam como fornecedores similares que apenas respondiam à demanda, estabelecendo preços no mercado.

¹¹ O presente trabalho toma por base a “*Resource Based View (RBV) pure*” ou “VBR pura”, que na perspectiva de Foss e Knudsen (2002) encontra-se delimitada nos trabalhos de Barney (1991) e Peteraf (1993).

Dessa forma, o diferente desempenho que as empresas alcançavam geralmente era atribuído às diferenças estruturais nas indústrias e nas economias, relacionando-se, por exemplo, à regulamentação governamental ou barreiras à entrada. Nessa concepção, se uma empresa descobrisse um ativo ou atividade, rapidamente outras empresas poderiam copiá-la e competir no mercado, obtendo lucros também. A VBR difere desse entendimento, principalmente ao considerar que os recursos entre as empresas são heterogêneos e imperfeitamente móveis (Miller, 2019).

Monteiro (2017) explica que o olhar da VBR sobre as empresas é mais microscópico, ao considerar que elas controlam um conjunto de recursos produtivos diferentes entre empresas e essa heterogeneidade de recursos explica a obtenção da VC. O conceito de heterogeneidade é importante porque embasa a explicação da existência de diferente desempenho econômico entre empresas do mesmo setor, aspecto amplamente negligenciado pela análise estratégica inspirada na OI.

Devido, principalmente, a essa diferença, é possível afirmar que a principal concepção estratégica anterior que a VBR se opõe é o modelo de Porter (1980), da Escola de Posicionamento, que se concentra no ambiente externo das empresas. Nagano (2020) explica que os pesquisadores que adotaram a VBR questionam a alegação de Porter de que as vantagens competitivas dependam fundamentalmente da estrutura da indústria, argumentando que as diferenças na lucratividade das empresas dependem muito mais de seus fatores internos específicos do que de fatores externos. Nesse sentido, enquanto a abordagem de posicionamento assume que os recursos estão sempre disponíveis no mercado, a VBR sustenta que as empresas são muito limitadas em sua capacidade de adquirir recursos (Nagano, 2020).

2.2.1 Origens da VBR

Miller (2019) explica que a VBR foi construída subjacente à disciplina de Economia, a partir das contribuições coletivas de muitos autores ao longo dos anos, tendo por influências primárias a Escola de Chicago¹² de economia, com sua ênfase na eficiência; a Escola Austríaca de economia, interpretada pelas lentes da *Theory of the Growth of the Firm*, de Penrose (1959) e a

¹² Assim como a tradição da Escola de Chicago (DEMSETZ, 1973), a qual a VBR se inspira, ela explica as diferenças de desempenho em termos de eficiência e não de poder de mercado, em contraste com a Economia da Organização Industrial (OI), por exemplo (PETERAF, 2007).

economia organizacional, particularmente economia evolucionária (Nelson; Winter, 1982). A análise da indústria de Porter (1980), por outro lado, derivou da abordagem da "*Harvard School*" de economia da organização industrial e seu paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampbel (2010) afirmam que o entendimento de que não são os produtos que competem no mercado, mas os sistemas de produção, é antigo e há muito tempo economistas tem afirmado que a eficiência do sistema de produção desempenha um papel central na concorrência. Os autores explicam que a VBR vem para sanar a lacuna deixada pelos economistas que não avaliaram o grau que essa vantagem poderia ser específica da cultura organizacional da empresa, uma vez que o caráter único pode estar na origem da vantagem estratégica. Segundo esses autores, a obra de Penrose (1959) foi um marco ao estabelecer que as empresas extraem suas vantagens de imperfeições do mercado e embora sua obra tenha sido reconhecida mais por estrategistas do que por economistas, estabeleceu que a singularidade proporciona a base para o desenvolvimento corporativo, pois ao criar produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades ou recursos únicos.

Penrose (1959) sustenta que os economistas excessivamente teóricos e adeptos da tradicional "teoria da firma" não consideravam necessário averiguar o que acontecia dentro das firmas, já que nesta concepção as firmas não seriam dotadas de "parte interior". A autora afirma que a concepção neoclássica dominou a economia teórica até o final do Século XX, desfrutando ainda de prestígio, mas ressalta a explosão crescente de trabalhos no período, que passavam a considerar o comportamento, a administração, as teorias políticas das firmas entendidas como organizações. Penrose (1959) afirma que a pergunta motivadora de sua pesquisa era se havia algo inerente à natureza das empresas que pudesse promover seu crescimento ou limitá-lo e para respondê-la, fazia-se necessário uma definição de firma dotada de "parte interna".

Mintzberg, Ahlstrand e Lampbel (2010) explicam que essa ideia de Penrose (1959) veio a ser desenvolvida primeiramente por Wernerfelt (1984), que buscou contribuir para a análise das empresas a partir dos seus recursos, em uma perspectiva "de dentro para fora" em oposição à visão "de fora para dentro" do posicionamento. Wernerfelt (1984) define recurso como qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza de uma determinada empresa ou os ativos (tangíveis e intangíveis) que estão vinculados de forma semipermanente à empresa, como nomes de marcas, conhecimento interno de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital, entre outros. O termo "*Resource Based*

View” apareceu pela primeira vez no trabalho de Wernerfelt (1984), que além de sustentar o recurso como unidade de análise das empresas também buscou explicar os motivos que levam empresas a terem diferentes desempenhos em um mesmo mercado. O próprio autor reconheceu posteriormente (Wernerfelt, 1995) que o seu trabalho foi ignorado e nem ele mesmo o citou, tendo algum impacto somente em meados de 1988 e 1989, e após a publicação de outros trabalhos sobre o assunto.

2.2.2 Jay Barney e a VBR

O autor responsável pelos principais desenvolvimentos da VBR foi Jay Barney (Mintzberg; Ahlstrand; Lampbel, 2010). O trabalho de Barney (1991) examina a ligação entre os recursos das empresas e a VC também a partir de uma crítica ao modelo do posicionamento e faz-se frutífero por esclarecer conceitos-chave da VBR, como recursos da empresa, VC e VCS.

O autor define os recursos como os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, dentre outros recursos controlados por uma empresa e que a permitem conceber e implantar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade, ou seja, as forças da empresa. Os recursos podem ser **físicos** (tecnologia física, planta, equipamentos, localização), **humanos** (treinamento, experiência, entendimento, inteligência, relacionamentos, ideias de gerentes e funcionários) ou **organizacionais** (estrutura formal de relatórios, planejamento formal e informal, controles, sistemas de coordenação, relações informais, entre empresas e seu ambiente). Nesta perspectiva, os atributos que possibilitam à empresa efetivar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade são os seus recursos (Barney, 1991)¹³. O trabalho de Barney e Clarck (2007) aceita a inserção também da quarta classificação dos recursos **financeiros** de uma empresa, incluindo todas as muitas receitas de uma empresa, sua dívida, patrimônio líquido e lucros retidos.

Para Barney e Clarck (2007), ao longo do desenvolvimento recente da VBR, muitos autores elaboraram distinções entre os tipos de recursos que uma empresa possui e nomearam suas distinções como uma “nova teoria de vantagem competitiva sustentada”. O que teve o efeito colateral infeliz de fazer surgir no campo inúmeras nomenclaturas para caracterizar a mesma

¹³ O Quadro 2 apresenta uma síntese dos fatores organizacionais que os principais autores da VBR consideram como sendo recursos.

estrutura teórica subjacente. Segundo os autores, todos os recursos possíveis de uma empresa podem ser classificados nessas quatro categorias supracitadas.

No que diz respeito à **VC**, Barney (1991) define como uma estratégia de criação de valor sendo implementada por uma única empresa, sem que uma outra empresa a esteja simultaneamente implantando. Já a **VCS**, o autor explica que consiste em na implementação de uma estratégia de criação de valor não simultaneamente sendo implementada por qualquer atual ou potencial competidor e sobre a qual nenhuma outra empresa é capaz de duplicar os benefícios. Logo, a definição de VC sustentada para a VBR independe de períodos marcados no calendário, mas o que torna a VC sustentável diz respeito a inabilidade dos competidores atuais e potenciais de duplicar a estratégia em questão (BARNEY, 1991). Assim, uma empresa bem-sucedida tem uma VCS quando concorrentes potenciais cessam seus esforços para imitar os recursos e capacidades (Barney, 1991; Barney; Ketchen Jr.; Wright, 2021).

Barney (1991) discute que a pesquisa estratégica até então, vinha colocando pouca ênfase no impacto dos atributos de empresas idiossincráticas na posição competitiva de uma empresa, já que primeiro considerava que as empresas dentro de um mercado possuiriam recursos estratégicos idênticos e segundo, que estes recursos seriam completamente móveis¹⁴.

Conjuntamente ao que Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) já vinham trabalhando no modelo da VBR, Barney (1991) explica que a VBR substitui essas duas alternativas por supor que empresas dentro de um mercado possam ser heterogêneas dependendo dos recursos estratégicos que controlam e por supor também que estes recursos podem não ser perfeitamente móveis, fazendo com que a heterogeneidade possa se prolongar.

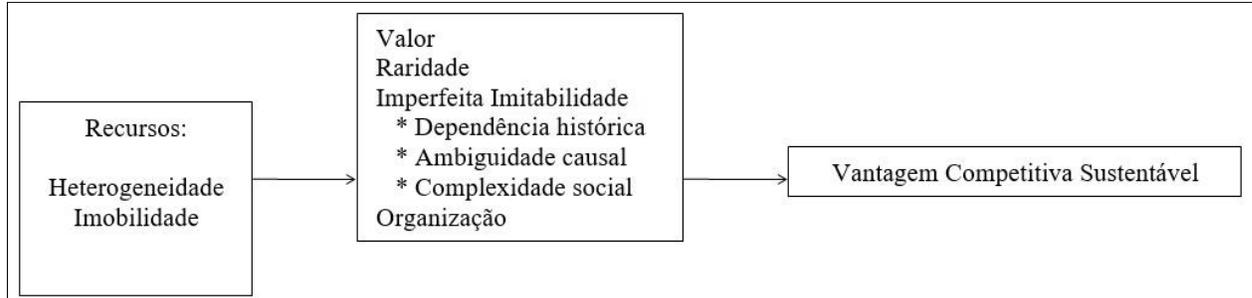
Nesse sentido, Barney (1991) postula que para entender as fontes de VCSs faz-se necessário supor que os recursos da empresa sejam heterogêneos e imóveis e, evidentemente, nem todas as empresas detém o potencial de VCS. Para ter este potencial, o autor afirma que o recurso da empresa precisa ser “**valioso**” (quando permite a uma empresa conceber ou implantar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade); “**raro**” (o recurso não pode ser apenas valioso e ser acessível por inúmeras outras empresas, pois se muitas empresas acessarem o recurso, serão

¹⁴ Barney (1991) afirma que os modelos tradicionais de estratégia assumem que os recursos de heterogeneidade se desenvolvem em um mercado ou grupo, porém esta heterogeneidade acaba tendo vida muito curta porque os recursos que as empresas usam para implementar suas estratégias são altamente móveis.

também capazes de conceber e implementar as estratégias a ele inerentes e tais estratégias não serão fontes de VC. Ele precisa também ser raro); “**imperfettamente imitável**” (recursos organizacionais valiosos e raros somente podem ser fontes de VCS se as empresas que não possuem estes recursos não puderem obtê-los. Eles serão inimitáveis se houver dependência do caminho, ambiguidade causal ou complexidade social) e “**instituível**” (embora possa não ser possível para uma empresa imitar o recurso de outra empresa exatamente, ela pode ser capaz de substituir um recurso similar que a possibilite conceber e implantar as mesmas estratégias) (Barney, 1991).

O trabalho posterior de Jay Barney (Barney, 1997; Barney; Clark, 2007) altera um pouco esses requisitos ao delinear o Modelo *Value – Rareness – Imperfect imitability – Organization (VRIO)*, para analisar capacidades e recursos de uma empresa. A configuração nova, que pode ser observada a partir da Figura 1, ao invés de “instituível”, coloca “organização” como último requisito e o caráter de não substituição passa a adentrar a condição de “imperfetta imitabilidade”, assim como dependência do caminho, ambiguidade causal e complexidade social.

Figura 1: Modelo VRIO - dos requisitos para a VCS



Fonte: Barney e Clark (2007, p. 69), tradução nossa.

Os autores delineiam que recursos organizacionais raros e valiosos podem ser fontes de VCs, mas precisam ser imperfettamente imitáveis para garantirem VCSs. Ademais, tais recursos devem ser capazes de serem explorados pelos processos organizacionais de uma empresa para que possam ser fontes de VCSs. Os autores explicam que a questão da “organização” funciona como um ajuste no modelo, pois ainda que uma empresa possua recursos e capacidades valiosos, raros e inimitáveis, se ela não for capaz de se organizar para extrair o máximo proveito desse recurso, algumas de suas vantagens competitivas potenciais podem ser perdidas (Barney; Clark, 2007).

Barney e Clark (2007) explicam que processos organizacionais constituem a quarta condição necessária para a realização da VCS. Diferentes componentes da organização de uma

empresa afetam sua capacidade de explorar o potencial competitivo de seus recursos e capacidades, incluindo sua estrutura formal de relatórios, seus sistemas explícitos de controle gerencial e suas políticas de remuneração (Barney; Clark, 2007).

2.2.3 A VBR para Margaret Peteraf

Foss e Foss (2005) afirmam que o trabalho de Barney (1991) consiste em um primeiro desenvolvimento completo da VBR, reunindo todo o indispensável para a teoria e um dos trabalhos mais citados na área de Administração de empresas, cabendo à Peteraf (1993) fornecer outro resumo canônico dos principais princípios da VBR. Foss e Foss (2005) elucidam que, diferente de Barney (1991) que considera a estratégia a unidade de análise relevante, o trabalho de Peteraf (1993) considera o recurso e determina que os recursos fornecem VC para a empresa quando atendem quatro condições: recursos estratégicos (heterogeneidade), barreiras *ex post* à competição, mobilidade imperfeita de recursos e barreiras *ex ante* à competição (Foss, 2005; Peteraf, 1993).

No que diz respeito à **heterogeneidade dos recursos**, Peteraf (1993) destaca que os pacotes de recursos que as empresas possuem diferem entre si com relação à eficiência e diferentes eficiências dão origem também a diferentes níveis de criação de valor, traduzindo-se em diferenças nas rendas obtidas. Logo, diferente do conceito de VC de Barney (1991), em Peteraf (1993), para possuir uma VCS, a empresa deve ter um ganho superior às demais (Foss; Foss, 2005; Peteraf, 1993). Nesse sentido, a heterogeneidade dos recursos poderá gerar rendas ricardianas (rendas maiores devido ao caráter superior do recurso estratégico) ou rendas de monopólio (maximização dos lucros e restrição deliberada da produção).

A segunda condição imposta por Peteraf (1993), são as **barreiras *ex post* à competição**, que se relaciona com o argumento da autora de que para obter uma VCS, uma empresa deve manter as condições de heterogeneidade preservadas, pois somente elas sendo duráveis, poderão adicionar valor e isso só deve ocorrer se houver limites à competição *ex post*. Em outros termos, junto ao ganho de rendas superiores de uma empresa, faz-se necessário que se desenvolvam forças para proteger tais rendas. Segundo a autora, são dois os fatores críticos que limitam a competição *ex post*: imitabilidade imperfeita e substitutabilidade imperfeita e os fenômenos que podem proteger empresas da imitação e preservar suas rendas são os mecanismos de isolamento (que podem ser, por exemplo, direitos de propriedade para proteger recursos escassos, assimetrias de informação

ou ambiguidade causal, *path dependence*¹⁵, custos de troca de comprador de fornecedor, reputação, entre outros) (Peteraf, 1993).

Sobre a **mobilidade imperfeita**, a autora afirma tratar-se dos recursos que, de alguma forma, sejam especializados para necessidades específicas da empresa, os ativos com problemas nas definições dos direitos de propriedade, ativos idiossincráticos, sem outro uso fora da empresa ou com altos custos de transação para realizar transferências (Peteraf, 1993). Em se tratando das **barreiras ex ante à competição**, Peteraf (1993) explica que dizem respeito às assimetrias de informação necessárias para limitar a competição pelos recursos, de forma que algumas empresas possam adquiri-los e estabelecer uma posição a um custo vantajoso. Desse modo, os lucros podem vir da incerteza ou de assimetrias de informação na fase inicial do processo, uma vez que a competição por um recurso começa na sua apropriação ou aquisição.

2.2.4 Os Recursos na VBR a partir da visão dos diferentes autores

No contexto da VBR, conforme supracitado, os diferentes autores expoentes da teoria conceituam, listam e classificam os fatores que podem ser considerados possíveis recursos estratégicos a serem encontrados, funcionalmente, nas empresas. Nesse sentido, o Quadro 2 apresenta uma síntese de tais exemplos apresentados pelos autores, para facilitar a aplicação e operacionalização da teoria no contexto empírico de análise de organizações à luz da VBR.

Quadro 2: Possíveis recursos e capacidades a serem encontrados nas empresas

| AUTOR | EXEMPLO DE RECURSO |
|-------------------|--|
| Wernerfelt (1984) | nomes de marcas; conhecimento interno de tecnologia; emprego de pessoal qualificado; contatos comerciais; máquinas; procedimentos eficientes; capital, entre outros. |

¹⁵ O conceito de *path dependence* (ou dependência do caminho) para Peteraf (1993), relaciona-se aos ativos que se desenvolvem e acumulam-se intra empresa, com forte apelo tático e complexidade social. Segundo a autora, nascem da habilidade organizacional e do aprendizado corporativo e seu desenvolvimento é “dependente do caminho” no sentido de que é contingente de níveis de aprendizado anteriores, investimentos, estoques de bens e atividades de desenvolvimento. Para tais bens, o histórico importa e potenciais imitadores frustrar-se-iam pela dificuldade em descobrir e repetir o processo de desenvolvimento e pela demora que isso envolveria. Ativos desta natureza são também imóveis.

| | |
|-------------------------|--|
| Barney (1991) | ativos; capacidades; processos organizacionais; atributos da empresa; informações; conhecimento. Recursos de capital físico: tecnologia física utilizada; instalações e equipamentos; localização geográfica; acesso às matérias-primas. Recursos de capital humano: treinamento; experiência; julgamento; inteligência; relacionamentos e visão de gerentes e trabalhadores individuais em uma empresa. Recursos de capital organizacional: estrutura formal de relatórios; planejamento formal e informal; sistemas de controle e coordenação; relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre uma empresa e aqueles em seu ambiente; posição histórica única; cultura organizacional; exploração da tecnologia física, entre outros. |
| Peteraf (1993) | dependência da trajetória ou <i>path dependence</i> ; localização superior; profissional brilhante com laços específicos com a empresa; equipe talentosa; cultura organizacional única; nova tecnologia; patente(s); vantagem informacional; marca; capacidade/expertise tecnológica; rotinas e processos organizacionais, entre outros. |
| Peteraf e Barney (2003) | atributos do capital físico, humano e organizacional, entre outros. |
| Barney e Clark (2007) | posição histórica única; conhecimento. Recursos de capital físico: tecnologia física usada em uma empresa, instalações e equipamentos de uma empresa, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas. Recursos de capital financeiro: todas as receitas de uma empresa, incluindo sua dívida, patrimônio líquido e lucros retidos. Recursos de capital humano: treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, <i>insights</i> de gerentes e trabalhadores individuais de uma empresa. Recursos de capital organizacional: atributos de coleções de indivíduos associados a uma empresa, como a cultura de uma empresa, sua estrutura hierárquica formal, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua reputação no mercado, bem como relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre uma empresa e aqueles em seu ambiente. |

Fonte: Barney (1991); Barney e Clark (2007); Peteraf (1993); Peteraf e Barney (2003); Wernerfelt (1984).

2.2.5 VBR: desenvolvimentos contemporâneos

Considerando a importância dos trabalhos de Barney (1991) e Peteraf (1993), por tratar-se das principais declarações resumidas da VBR, Foss e Knudsen (2002) assumem que a abordagem baseada em recursos sofre de certa “confusão”, principalmente porque grande parte de sua pesquisa baseia-se em suposições parciais ou implícitas que, ao longo do tempo, acabaram levando a conclusões problemáticas. Estes autores apontaram, por exemplo, que existe conflito a respeito das condições necessárias para a VC e das condições não estritamente necessárias, mas que poderiam contribuir para a análise, além de condições implícitas que acabam por emanar da teoria de alguma forma. Tais desacertos ocasionam que resultados competitivos se tornem muito dependentes de condições adicionais em se tratando da atividade competitiva, da negociação e das condições que raramente ou nunca são declaradas explicitamente na VBR.

Vários destaques a pontos obscuros são realizados por Foss e Knudsen (2002), até que no ano de 2003, Peteraf e Barney (2003) buscam, assumidamente, construir uma resposta a estes e outros questionamentos realizados em busca de facilitar a reconciliação dos diferentes esforços teóricos anteriores, abordar mais profundamente a questão do que constitui uma VC, além de impulsionar a precisão analítica da VBR.

Peteraf e Barney (2003) então asseveram que a heterogeneidade de recursos pode ser proveniente da incerteza e da imobilidade - como defende o trabalho de Foss e Knudsen (2002) – mas a condição de heterogeneidade também pode surgir de outras maneiras, como dependência do caminho, eventos fortuitos, generosidade governamental e direitos de propriedade distribuídos desigualmente. Os autores apontam que as condições para o surgimento da heterogeneidade não fazem parte do escopo da VBR e uma vez que ela é suposta, parte-se deste ponto.

No entanto, Peteraf e Barney (2003) esclarecem que recursos heterogêneos podem resultar em VCS mesmo quando há certeza *ex post* quanto à natureza da vantagem, pois conhecer a fonte da vantagem não necessariamente torna possível duplicá-la. Os autores elucidam que, mesmo *ex ante*, a incerteza não é necessária para a aplicação da VBR, pois ainda que direitos de propriedade sobre algum recurso escasso e valioso forem obtidos por meio de relações de poder ou generosidade governamental, o detentor do recurso de tais direitos terá uma VCS, independentemente da certeza de sua fonte.

Peteraf e Barney (2003) buscando esclarecer seus referidos trabalhos seminais, também elucidam a noção de VC, explicando que na VBR ela procede de recursos específicos da empresa que são escassos (raros) e de uso superior em relação a outros (valiosos). Nesse sentido, as diferenças de desempenho derivam de diferenças de rendas atribuíveis a recursos com níveis de eficiência diferentes. Logo, empresas com recursos superiores (ou estratégicos) são mais eficientes¹⁶ ao permitirem que uma empresa produza de forma mais econômica ou satisfaça melhor as necessidades do cliente.

É neste aspecto que os autores posicionam a VBR como, fundamentalmente uma ferramenta analítica de nível empresarial e orientada para a eficiência. Para eles é uma teoria da VCS, além de uma teoria das rendas e delineiam a noção de VC em termos da capacidade de criar um valor

¹⁶ Barney e Peteraf (2003) explicam que o conceito de eficiência na VBR diz respeito não apenas a redução de custos, mas também a criação de maior valor ou benefícios líquidos. (PETERAF; BARNEY, 2003).

econômico relativamente maior. Assim, para criar mais valor do que seus rivais, uma empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio de diferenciação superior e/ou custos mais baixos (Peteraf; Barney, 2003).

Em um dos seus mais recentes trabalhos, Jay Barney (barney; Ketchen Jr. Wright, 2021) discute sobre os termos: **recursos e capacidades**, apontando que embora alguns autores tenham tentado distinguir entre os dois, as distinções são enfraquecidas após exame minucioso e por isso, recursos e capacidades, na VBR são geralmente tratados como sinônimos intercambiáveis¹⁷. Esses são definidos como os ativos tangíveis e intangíveis que são usados por gestores ou empreendedores para conceber e implementar suas estratégias. Em se tratando da estratégia em si, diz respeito a visão de um gerente ou empreendedor sobre como a co-especialização entre um determinado conjunto de recursos e capacidades pode permitir a criação de valor econômico, aumentando a disposição do cliente em pagar ou reduzindo custos.

No que diz respeito aos limites da firma, a VBR assume implicitamente a escolha pela integração vertical, ao afirmar que a empresa deveria produzir internamente tudo que possuir maior habilidade, com base nos recursos disponíveis (Barney, 1991; 2014). Crook, Combs e Ketchen Jr. (2003) explicam que nessa concepção, os gestores organizacionais optam pela hierarquia porque podem agregar valor ao agrupar ativos estratégicos e gerenciá-los de forma criativa.

Nesses termos, o Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais fundamentos da teoria aqui tratados.

Quadro 3: Síntese dos principais fundamentos da VBR

| Princípios básicos | Breve delineamento |
|-------------------------------------|---|
| Unidade de análise | A VBR consiste em uma ferramenta analítica de nível empresarial e orientada para a eficiência. Sua unidade de análise declarada, de acordo com Peteraf (1993) é a condição dos recursos e de acordo com Barney (1991) é a estratégia. |
| Orientação para a eficiência | Tem base na eficiência das diferenças de desempenho. Recursos estratégicos são mais eficientes no sentido de que permitem que uma empresa produza de forma mais econômica e/ou satisfaça melhor os desejos dos clientes. É uma visão ampla de eficiência que se preocupa não apenas com a redução de custos, mas também com a criação de maior valor ou benefícios líquidos |
| Recursos estratégicos | São ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, dentre outros recursos controlados por uma empresa e que a permitem |

¹⁷ Na presente pesquisa, “recursos” e “capacidades” são tratados como sinônimos, conforme sugerido por Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021). Do mesmo modo, os termos “recursos estratégicos” e “recursos superiores” serão tratados similarmente para designar os recursos específicos, escassos (raros) e superiores em uso em comparação com os outros, responsáveis pela VC de uma empresa (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Peteraf; Barney, 2003).

| | |
|---|---|
| | conceber e implantar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (as forças da empresa). Podem ser físicos humanos ou organizacionais. Recursos e capacidades, na VBR são geralmente tratados como sinônimos intercambiáveis. |
| Heterogeneidade dos recursos | Recursos estratégicos são distribuídos de forma desigual entre as empresas e diferentes empresas possuem diferentes pacotes de recursos estrategicamente relevantes. |
| Imobilidade dos recursos | Recursos podem não ser perfeitamente móveis ou facilmente acessíveis por determinadas empresas. Empresas geralmente não têm capacidade organizacional para desenvolver novas competências rapidamente e alguns ativos não são facilmente negociáveis. |
| Olhar microscópico para o mercado de fatores | Ferramenta analítica em nível empresarial. Foco intra empresa e nas condições do mercado de fatores que a empresa deve enfrentar, para buscar causas de VCS. Considera as condições do mercado do produto como dadas e assume que não há atritos nesse domínio. |
| Vantagem competitiva (VC) e criação de valor | Capacidade de criar mais valor econômico. Para criar mais valor do que os concorrentes, uma empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio de diferenciação superior e/ou custos mais baixos. |
| Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) | Implementação de uma estratégia de criação de valor não simultaneamente sendo implementada por qualquer atual ou potencial competidor e sobre a qual nenhuma outra empresa é capaz de duplicar os benefícios. |
| Limites da firma | A empresa deve produzir internamente tudo o que possuir mais habilidade. |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Barney (1991); Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021); Barney e Peteraf (2003); Peteraf (1993) e Teece, Pisano e Shuen (1997).

Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021) afirmam que no surgimento e nos desenvolvimentos iniciais da VBR, não era possível presumir que seu conjunto de ideias evoluiria e afetaria as tradições de pesquisa no campo da gestão e além. “*Clearly, resource-based theory has come a long way over the last 30 years. [...] it still has a long way to go over the next 30 years*” (BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2021, p. 1952).

Olhar para esse corpo teórico após análise de sua evolução histórica, torna possível afirmar que a VBR, como uma teoria de gestão estratégica que busca eficiência, defende que recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis podem levar à criação de valor econômico e vantagem competitiva sustentável. O foco da VBR repousa em como o valor econômico é criado e sustentado e, portanto, fornece os fundamentos teóricos para explicar e prever a vantagem competitiva sustentável (Kim; Mahoney, 2007). A VBR entende a firma como um pacote de recursos e capacidades (Barney; Ketchen Jr.; Wright, 2021) e embora muito da pesquisa da VBR concentre-se em descrever a natureza dos recursos estratégicos e como criam vantagens competitivas, existe um ramo dessa abordagem que explica como os ativos estratégicos afetam a organização da atividade econômica (Crook *et al.*, 2013).

2.2.6 A VBR para análise de cadeias produtivas

Estudos têm demonstrado a importância em fundamentar-se na VBR para o estudo de cadeias produtivas. Rungtusanatham *et al.* (2003) oferecem uma revisão de literatura enumerando os estudos que defendem os benefícios de desempenho a partir das ligações da cadeia. Os autores analisam as ligações da cadeia como um recurso que proporciona benefícios de desempenho operacional para uma empresa e postulam os elos da cadeia como uma capacidade de adquirir um recurso que, por sua vez, produz benefícios para as operações internas da empresa. Ngai, Hau e Chan (2011) afirmam que a agilidade de uma cadeia consiste em uma capacidade competitiva apoiada na competência da cadeia de suprimentos para alcançar competitividade.

Yang, Jia e Xu (2019) demonstram que a VBR tem sido uma das teorias mais utilizadas para se estudar aprendizagem em cadeias. Oliveira, Grisa e Niederle (2020) observaram que a organização da distribuição e logística dos produtos amplia a capacidade dos agricultores para atender às demandas e otimizar processos.

Johnson-Hall e Hall (2022) sugerem uma nova estrutura de qualidade a partir de estratégias sustentáveis para cadeias de fornecimento de alimentos, engendrada na VBR. Sharma *et al.* (2022) aplicam a VBR ao estudo da cadeia de alimentos perecíveis para explicar a relação entre o compartilhamento de informação dos atributos dos ativos transacionados com clientes e fornecedores em práticas sustentáveis e velocidade.

No mesmo sentido, Chatterjee *et al.* (2023) defendem que um dos aspectos das capacidades multifuncionais das organizações consiste na capacidade de gerenciamento da sua cadeia, considerada um elemento central da estratégia empresarial. Para esses autores, em termos de VBR, as cadeias auxiliam empresas a desenvolver adaptabilidade e agilidade, além de melhorar o relacionamento com *stakeholders* e parceiros para sobreviver no mercado competitivo.

Além disso, faz-se importante retomar a asserção de Saes (2009), de que existe uma tendência geral de queda no valor da participação agrícola na renda total gerada pelas cadeias produtivas, problemática antiga que nunca foi solucionada, tampouco deixou de existir. Neves (2012) discute que a distribuição de valor gerado pelas cadeias produtivas deve chegar aos produtores e não ser totalmente capturado pela distribuição ou indústria exportadora, de modo a movimentar também outros setores da economia, o que exige coordenação, criar uma terceira parte para analisar desequilíbrios e facilitar o desenvolvimento.

Nesse sentido, a partir da perspectiva adotada na presente pesquisa, é possível afirmar que a VBR pode impulsionar a competitividade das cadeias produtivas ao analisar recursos organizacionais que podem ser fontes de vantagens competitivas e fomentar a criação de valor nessas cadeias, gerando renda diferencial, favorecendo a distribuição de renda e melhorando a qualidade na cadeia.

2.3 ECM E VBR EM UMA PERSPECTIVA DE COMPLEMENTARIDADE

Grandes avanços têm sido alcançados acerca de importantes questões como o porquê da existência das empresas e seus limites (Coase, 1937; Williamson, 1985; Mahoney; Qian, 2013; Mosakowski, 1991; Teece, 1980) e o porquê de algumas empresas superarem outras (Barney, 1991; Montgomery; Wernerfelt, 1988; Peteraf, 1993). Os estudiosos têm prestado considerável atenção aos benefícios e potencialidades em se utilizar a VBR em complemento com a Nova Economia Institucional (NEI), particularmente tratando dos custos de transação (Augusto; Souza, 2015; Augusto; Souza; Cario 2018a; 2018b; Jupiara Fortes; Souza, 2020; Foss; Foss, 2004; 2005; Ghozzy *et al.*, 2016; Mahoney; Qian, 2013; Neves; Hamachera; Cavarda, 2014; Miranda *et al.*, 2022; Stranieri *et al.*, 2021; Zanella *et al.*, 2023).

Apesar da diversidade de explicações acerca dos limites da firma considerando recursos estratégicos e custos de transação e sobre os benefícios em se considerar os custos de transação na análise estratégica, poucos desenvolvimentos têm buscado demonstrar a importância do alinhamento dos aspectos de direitos de propriedade com a estratégia (Foss; Foss; Klein, 2018) ou dos direitos de propriedade com a estratégia, especificamente a VBR (Foss; Foss, 2000; 2001; 2005; 2008; Foss, 2016; Kim; Mahoney, 2002; 2006; 2007; Monteiro; Zylbersztajn, 2012; Watanabe *et al.*, 2016). No entanto, custos de transação e direitos de propriedade encontram-se funcionalmente relacionados (Barzel, 1997; 2017).

Embora avanços sejam notados na perspectiva de complementaridade destacando problemas focais distintos dessas diferentes abordagens (Mahoney; Qian, 2013), grande parte da pesquisa em estratégia competitiva ignora os custos de transação e os direitos de propriedade (Foss; Foss; Klein, 2018). Os trabalhos que analisam direitos de propriedade (Grossman; Hart, 1986; Hart; Moore, 1990) também costumam não observar questões de desempenho, vantagem competitiva e recursos estratégicos geradores de valor. No mesmo sentido, a VBR costuma ser relativamente

silenciosa sobre as ações que os gestores poderiam utilizar para criar ou capitalizar uma vantagem baseada em recursos (D’Oria; Crook; Ketchen Jr.; Sirmon; Wright, 2021). Nesse sentido, a relação direta e específica entre as vertentes teóricas ECM e VBR permanece menos evidente na literatura até o momento e direitos de propriedade são tratados de modo implícito ou sutil nos trabalhos de estratégia.

Peteraf (1993) incluiu como uma das pedras angulares do seu modelo a condição de limites à competição *ex post*, estabelecendo a necessidade de proteção de direitos de propriedade sobre recursos estratégicos, de modo a limitar a competição por rendas deles provenientes. Peteraf (1993) também assumiu diretamente que a condição de imperfeita imobilidade pode estar atrelada a ativos sobre os quais direitos de propriedade não estejam definidos ou que apresentem problemas de mensuração. No entanto, direitos de propriedade e custos de mensuração sob a perspectiva da ECM, que caberiam em tais análises, são escassamente discutidos em modelos estratégicos.

Ademais, conquanto a VBR seja considerada uma teoria que mantém sua unidade de análise no mercado de fatores (BEL, 2018), o conjunto de recursos estratégicos inerente à firma individual acaba por entregar um produto ou serviço final, que compete no mercado junto ao produto ou serviço de concorrentes, claramente agregando os benefícios de tais recursos. As diferenças de eficiência entre empresas ou maior criação de valor econômico do que os concorrentes, na concepção da VBR são provenientes, precisamente, de tais recursos (Peteraf; Barney, 2003). Logo, argumenta-se que o enfoque da mensuração dos atributos de qualidade dos produtos, acrescido da perspectiva também dos recursos estratégicos, que impulsionaram tais dimensões de qualidade no nível da produção, ainda pode ser considerada uma das lacunas na análise de cadeias produtivas.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como argumento principal que para se garantir o direito de propriedade sobre o valor criado pelos recursos estratégicos fazem-se necessários mecanismos de *enforcement* adequados ao longo da cadeia produtiva, tanto para a proteção desses recursos estratégicos quanto para limitar a apropriação de valor sobre os atributos de valor gerados nas transações, sobretudo no segmento produtor. Portanto, pretende somar aos estudos que sugerem a utilização da ECM e da VBR conjuntamente.

Nesse sentido, a próxima seção (2.3.1) versará sobre os principais aspectos que viabilizam e possibilitam a utilização de ambas teorias conjuntamente; a seção seguinte (2.3.2), por sua vez, buscará explicitar os fatores que tornam necessária a utilização da ECM acrescida da VBR, já que as teorias podem contribuir entre si para os pressupostos teóricos de ambas sob diversos aspectos

e, finalmente, a seção 2.3.3 apresentará o modelo teórico integrado das duas teorias para análise de cadeias produtivas.

2.3.1 ECM e VBR: Aspectos direcionadores da análise conjunta

Sob diferentes aspectos é possível posicionar a ECM ao lado da VBR, possibilitando sua utilização conjunta, uma vez que existem pontos de concordância. Primeiramente, ao se considerar que ambas defendem a complexidade e importância das firmas, reivindicando que sejam vistas além de mero fator de produção. É comum que autores as agrupem no mesmo conjunto de aportes teóricos (Caleman, 2015; Asmussen *et al.*, 2020). Segundo Caleman (2015), ambas linhas teóricas relacionadas à NEI adotam a eficiência como objetivo direcionador dos mecanismos de coordenação ou governança das transações, enfatizando o papel das instituições. Essas linhas teóricas, segundo a autora, se opõem à economia neoclássica que defende que a eficiência decorre da maximização do uso dos fatores de produção.

Desse modo, similarmente à reivindicação de Coase (1937; 1960) que originou as teorias ECT e ECM acerca da necessidade de estudos com foco nas firmas “do mundo real”, é possível encontrar em Penrose (1959) a mesma denúncia. A autora une forças aos estudiosos que defendiam que até aquele momento, os economistas não acreditavam ser necessário analisar o que acontecia dentro das firmas, que eram consideradas “sem qualquer parte interior”. A questão do tamanho das firmas, portanto, foi algo evidenciado em sua obra seminal.

Ambas as abordagens (ECM e VBR) têm o olhar voltado para o “conteúdo interno” das firmas, seja para analisar os recursos potenciais e conhecer as fontes de vantagens competitivas (por sua vez, diferentes de outras empresas) e desempenho superior, seja para levantar informações sobre características do ativo transacionado possibilitando escolher o mecanismo mais adequado e alcançar a eficiência.

No mesmo sentido, em se tratando da questão da eficiência, é possível afirmar que as duas abordagens se encontram alinhadas. De um lado, a ECM partilha de uma perspectiva de custos de transação e encontra-se enraizada na perspectiva de eficiência (custos de transação), uma vez que a lógica de atribuição da propriedade segue uma perspectiva de maximização de valor (Zylberstajn, 2018).

De outro lado, para a VBR, Peteraf (1993) explica que empresas serão mais ou menos eficientes em razão dos agrupamentos de recursos e capacidades que se encontram fundamentando sua produção. Isso, eventualmente, permitirá a uma empresa produzir mais economicamente e/ou melhor satisfazer os desejos dos clientes. Peteraf e Barney (2003) procuram esclarecer a característica crítica de definição da VBR, de que ela é uma explicação baseada na eficiência das diferenças de desempenho, já que na VBR, a vantagem competitiva deriva de recursos específicos da empresa que são escassos (raros) e de uso superior em relação a outros. Em complemento, Barney, Ketchen, Jr. e Wright (2021) determinam que uma empresa é uma entidade estratégica ou estrutura social que existe como um mecanismo mais ou menos eficiente para criar e alocar valor econômico.

Além da eficiência, é possível apontar também como ponto de aproximação entre ECM e VBR a consideração da VBR em partir do mercado de fatores, diferente de outras abordagens de estratégia que posicionam sua análise ao lado do mercado de produtos. Assim, a atenção está voltada para as características dos recursos, com o objetivo de esclarecer se tais recursos podem ser fontes de vantagens competitivas (Foss; Foss, 2005). Peteraf e Barney (2003) esclarecem que uma característica definidora da VBR é que ela fornece uma explicação em nível de recurso e também em nível de empresa das diferenças de desempenho sustentado entre empresas. Preocupações também no nível da firma a partir do mercado de fatores são contempladas pela ECM, que busca a adoção de mecanismos de *enforcement* adequados de acordo com a possibilidade ou não de mensuração dos atributos transacionados e ressalta-se a importância da obtenção da propriedade e assimetria da informação entre as partes em uma negociação (Barzel, 2005).

Outro aspecto importante, ao se tratar da ECM e VBR, é o olhar de ambas para o valor. Isso porque tratam da geração, identificação do valor na transação e o efeito da garantia sobre a continuidade da transação. Esse último, no limite, configura a efetividade da estratégia orientada nos recursos de valor, dado que se relaciona à capacidade de apropriação do valor gerado.

A informação, argumenta-se aqui, consiste também em um aspecto de ligação adicional das duas teorias já que a informação (operacionalizada pela mensuração) é um dos pontos centrais da ECM e para a VBR a informação sobre os recursos estratégicos por parte da empresa e potenciais clientes é de fundamental relevância. Para a ECM, se um ativo não pode ser mensurado (ou seja, se a informação sobre ele é difícil ou impossível) diferentes mecanismos de *enforcement* precisam ser adotados para proteger direitos de propriedade (Barzel, 2001). Ou seja, a informação é um fator

chave na análise dos limites da firma. Paralelamente, a estrutura central da VBR é a consideração dos recursos estratégicos que geram vantagem competitiva (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Logo, para criar mais valor que um concorrente (conceito de vantagem competitiva) a informação sobre o recurso superior precisa ser conhecida (na identificação desses recursos) pela empresa e também pelos potenciais clientes, para que o recurso possa ser valorizado e explorado adequadamente.

Apesar das referidas aproximações entre a ECM e a VBR tratadas, e embora se reconheça a importância das duas teorias, as limitações de ambas as perspectivas também devem ser consideradas. Nesse sentido, a seção seguinte versará acerca dos aspectos que tornam necessários a análise conjunta de ambas abordagens.

2.3.2 ECM e VBR: Aspectos que demandam análise conjunta

De acordo com Foss, Foss e Klein (2018), a pesquisa de estratégia competitiva já se baseia implicitamente em noções de direitos de propriedade e noções de custos de transação. Logo, tornar explícitas essas noções, pode levar a novos insights teóricos (Foss; Foss; Klein, 2018).

A partir dos aspectos abordados que permitem e demandam análise conjunta das duas perspectivas, ECM e VBR, o Quadro 4 explora as supracitadas características comparativas para ambas as teorias, a partir de suas similaridades e diferenças.

Quadro 4: Similaridade e diferenças entre a ECM e a VBR.

| | ECM | VBR |
|---------------------------|--|---|
| A firma | É dotada de parte interna, complexa e importante. Vista como um nexo de contratos. | É dotada de parte interna, complexa e importante. Vista como um conjunto de recursos e capacidades. |
| Eficiência | Objetivo da eficiência está presente, no sentido de que a lógica de atribuição da propriedade segue uma perspectiva de maximização de valor. | É uma explicação baseada na eficiência das diferenças de desempenho. |
| Mercado | Fatores. | Fatores. |
| Unidade de análise | Transação decomposta em dimensões mensuráveis. | Recursos estratégicos. |
| Valor | Apropriação e distribuição do valor criado. | Criação do valor. |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| Limites da firma | À medida que a mensuração dos atributos se torna complexa e cara, utiliza-se a reputação e, no limite, a integração vertical. Contratação ocorre quando a medição e verificação de atributos podem ser estabelecidas objetivamente. | Produzir internamente tudo o que a firma possui mais habilidade. (Pressuposto implícito de integração vertical). |
| Atributos | Diferentes características, funcionalidades e serviços que os ativos podem fornecer, os quais possuem direitos de propriedade correlatos. | Atributos de alto valor tornam o recurso estratégico. |
| Nível | Ao considerar a transação como unidade básica de análise, analisa as trocas entre agentes em uma cadeia produtiva. | Nível intrafirma, porém reconhece que a criação de valor depende das características de todas as categorias de participantes da cadeia. |
| Racional | Abordar o custo de transação do ponto de vista informacional, que foca nos custos de mensuração dos atributos dos ativos, e delineamento dos direitos de propriedade. | Fornecer uma explicação das diferenças de desempenho entre empresas concorrentes, atribuíveis às diferenças em seus recursos. |
| Lacuna | Deixa de explicar como o valor pode ser criado; como firmas podem desenvolver recursos que garantam vantagens competitivas frente aos concorrentes; meios de deter concorrentes ou derrotar rivais com estratégias inteligentes; não tem foco na obtenção de rendas. | Deixa de considerar que recursos são compostos de vários atributos sobre os quais incidem direitos de propriedade; não aborda os custos de transação inerentes à criação do valor. Não considera mecanismos de <i>enforcement</i> além da integração vertical. |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Barney (1991); Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021); Barzel (1997; 2001; 2005; 2017); Crook *et al.* (2013); Peteraf (1993); Peteraf e Barney (2003); Zylbersztajn (2018).

Nesse sentido, além dos referidos pontos de aproximação entre as duas teorias ressaltados, permitindo uma análise conjunta a partir do mesmo enfoque da firma interna, seus ativos e recursos, aspectos adicionais sugerem a necessidade de utilização em conjunto da ECM e da VBR. Alguns pontos principais são aqui enfatizados e serão analisados nas subseções seguintes no intuito de gerar proposições teóricas que fundamentarão o posterior trabalho empírico.

2.3.2.1 Recursos estratégicos e atributos dos ativos transacionados

Embora a VBR seja uma teoria com foco no mercado de fatores, ou seja, no nível intrafirma, os recursos estratégicos que uma empresa possui certamente impactam nos produtos que são elaborados por ela, alterando seus atributos de qualidade e, conseqüentemente, a percepção que o consumidor terá do produto que essa empresa comercializa no mercado de produtos.

Peteraf e Barney (2003) tornam claro que as diferenças de desempenho das empresas são derivadas de diferenças nas rendas obtidas por essas empresas devido a recursos com níveis de

eficiência também diferentes. Para os autores, recursos superiores são mais eficientes ao permitir que uma empresa produza de forma mais econômica e/ou satisfaça melhor os desejos dos clientes. Recursos estratégicos estão intimamente vinculados aos custos mais baixos obtidos por uma empresa ou aos produtos e serviços diferenciados que tal empresa entrega (Bowman; Ambrosini, 2007; Verdin; Williamson, 1994). Assim, a VBR vincula inextricavelmente os recursos internos de uma empresa e o que o mercado exige e os concorrentes oferecem. Logo, um recurso estratégico deve contribuir para a produção de algo que os clientes desejam a um preço que estejam dispostos a pagar (Collis; Montgomery, 1995).

Desse modo, argumenta-se que recursos estratégicos podem ocasionar em atributos de qualidade diferenciadas no produto final que uma empresa entrega, já que a perspectiva da VBR aceita essa perspectiva de inter-relação entre fatores do lado do mercado e do lado dos recursos (Peteraf; Bergen, 2003). Segundo Peteraf e Bergen (2003, p. 1028, tradução nossa), “o valor de um recurso deriva de sua aplicação no mercado de produtos. Ele remonta à satisfação final das necessidades do cliente”.

Bowman e Ambrosini (2007) também sustentam que recursos estratégicos acabam por gerar algum fluxo de renda de um mercado de produtos e devem também contribuir ou estarem envolvidos na criação de um produto ou serviço com valor de uso para os clientes. Para esses autores, recursos estratégicos provavelmente permitirão preços *premium*, ou possibilitarão a redução de custos, ou conduzirão a um crescimento lucrativo adicional, impactando no desempenho da firma.

Nesses termos, configura-se a Proposição 1 do presente trabalho:

Proposição 1: Recursos estratégicos contribuem para gerar diferenciação nos ativos transacionados, viabilizando redução de custos ou preços *premium*.

Essa noção torna necessário analisar as transações ao longo da cadeia produtiva, principalmente sob dois enfoques: (i) da VBR na identificação dos recursos estratégicos presentes no mercado de fatores que acabam por contribuir para gerar atributos de qualidade superiores ou diferenciais e (ii) da ECM, centrada nos atributos dos ativos transacionados, mecanismos de *enforcement* e direitos de propriedade correlatos.

Embora possa se argumentar que os recursos estratégicos de uma empresa impactem na qualidade do produto final comercializado nessa cadeia, é necessário observar, no entanto, que nem todos os lucros provenientes de um recurso estratégico fluem automaticamente para a empresa que o possui e o valor estará sempre sujeito a barganha entre uma série de atores, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores e funcionários (Collis; Montgomery, 1995; Kim, Mahoney, 2007).

Nesse sentido, as considerações dos direitos de propriedade provenientes da ECM tornam-se importantes para a VBR (Foss; Foss, 2005). Os autores argumentam que a criação de valor econômico não é algo próprio do recurso estratégico, mas sim um resultado de um processo de economia dos custos de transação incorrido na transação que envolve esses recursos (Foss; Foss, 2005; Kim; Mahoney, 2006).

A ECM considera o ativo transacionado ao longo de interfaces tecnologicamente separadas em seu conjunto de dimensões, sobre as quais incidem direitos de propriedade correlatos, tornando a firma umnexo de acordos (Barzel, 2001). Nessa perspectiva, empresas estão sujeitas a diferentes regulamentações e enfrentam diferentes custos de proteção e utilização de recursos na produção e na troca (Barzel 1982; 2001). Desse modo, quando ocorrem mudanças em resposta a alterações nos direitos de propriedade sobre ativos, muda também o valor potencial criado e apropriado pela empresa (Foss; Foss, 2001; Monteiro; Zylberstajn, 2012).

2.3.2.2 Recursos estratégicos, mensuração e mecanismos de *enforcement*

Na perspectiva de Foss e Foss (2001), a ECM pode destacar implicações estratégicas da existência de valor que compradores e vendedores optam por deixar desprotegido, ou seja, em domínio público. Ademais, empresas podem criar estratégias buscando aumentar seu valor criado, elevando custos de captura por parte dos compradores, além de criar estratégias para reduzir o seu próprio custo de proteção. Os autores argumentam que a contratação pode ser uma parte importante da estratégia, uma vez que todas as partes se envolvem em atividades de captura e proteção (Foss; Foss, 2001; 2005).

A obtenção de ativos com atributos de qualidade adicionais em cadeias produtivas do agronegócio envolve esforços para criação de valor em diferentes segmentos da cadeia produtiva. Para que essa qualidade se mantenha, mecanismos de incentivos devem ser viabilizados e esse valor deve ser adequadamente recompensado. Nesse sentido, a análise cuidadosa visando

identificação dos recursos estratégicos que tornam os ativos diferenciados pode contribuir para o incremento da qualidade ao longo da cadeia, desde que seja garantida a adequada delimitação dos direitos de propriedade ao longo dessa cadeia.

Em se tratando do valor, Coleman *et al.* (2017) afirmam que a eficiência de um SAG se baseia em sua capacidade de criar, sustentar e distribuir o valor, sobre os quais, mecanismos de coordenação são indispensáveis. Enquanto a criação de valor associa-se às inovações, a sustentação desse valor, portanto, relaciona-se aos desenhos de mecanismos escolhidos pelos agentes para proteger o valor criado (Coleman *et al.*, 2017).

Nesse sentido, o segundo argumento de complementaridade das duas vertentes teóricas ECM e VBR retoma que a VBR consiste em uma teoria focada na criação de valor, a partir da entrega de valor com base em recursos únicos. A ECM, por outro lado, está mais preocupada com a apropriação e distribuição do valor (pela adequada delimitação dos direitos de propriedade), tornando necessário que ambas sejam utilizadas em conjunto. Como defendido por Mahoney e Quian (2013) argumenta-se, que embora estes sejam objetivos estratégicos distintos, são inter-relacionados.

Peteraf e Barney (2003) já concordavam com a vinculação da vantagem competitiva à criação de valor, já que defenderam que recursos estratégicos permitem maior criação de valor e geração de vantagem competitiva. No entanto, quando esse valor é criado internamente e lançado para o mercado (clientes), questões de direito de propriedade emanam, passando a ocorrer a possibilidade de apropriação desse valor e a empresa precisa elaborar meios de proteger-se contra a apropriação do valor criado (Foss; Foss; Klein, 2018).

Conforme visto, teoricamente a VBR sustenta que recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis podem levar à criação de valor econômico e VCS (BARNEY, 1991). No entanto, Kim e Mahoney (2002; 2007) defendem que de tal afirmação decorre, implicitamente, que os direitos de propriedade da empresa sobre os recursos de criação de valor são seguros, além de se encontrarem protegidos pelo *enforcement* de uma terceira parte e assegurados por arranjos eficazes de *auto-enforcement*, como se a mera propriedade do recurso pudesse levar automaticamente à geração de rendas. No entanto, no mundo real a contratação bem-sucedida de direitos de propriedade consiste mais na exceção, do que na regra e as instituições podem não ser eficientes.

Em complemento, Foss, Foss e Klein (2018) afirmam que a noção de direitos de propriedade tem implicações importantes para a gestão estratégica, uma vez que direitos de

propriedade entendidos como controle, de fato, sobre os recursos relacionam-se diretamente com a criação e captura de valor.

Foss, Foss e Klein (2018) argumentam que, para que uma empresa possa executar uma estratégia competitiva, ela deve ter capacidade de exercer escolhas sobre bens e serviços e para se beneficiar de tal estratégia, ela deve ter direitos de fato a um valor específico ou residual do valor criado por sua estratégia. No entanto, tais direitos não são direitos legais automáticos garantidos pelo *enforcement* do estado, mas são criados a partir dos ativos que a empresa possui, no impedimento de que outros agentes capturem uma parte do valor criado. Na concepção desses autores, definir e fazer cumprir os direitos de propriedade consistem em um elemento crítico da estratégia e os custos de transação definem como tais direitos são estabelecidos, até que ponto podem ser capturados e a eficácia do seu *enforcement* (Foss; Foss; Klein, 2018).

Segundo Coleman e Zylbersztajn (2012), a oportunidade de captura ocorre quando uma parte dos direitos se encontra em domínio público, não sendo protegidos pelo Estado e nem economicamente e de forma eficiente por um agente. Aspectos relacionados à informação e, mais especificamente ao custo de mensuração dos atributos dos ativos transacionados são determinantes para a alocação eficiente dos direitos de propriedade (Barzel, 1997; Coleman e Zylbersztajn, 2012). Uma vez que os ativos possuem algum nível de variabilidade e sejam multidimensionais, abre-se espaço para captura do valor criado (Barzel, 1997; Coleman e Zylbersztajn, 2012).

Segundo Barzel (1997), a compreensão da variabilidade do ativo e das possibilidades de garantias oferecidas torna-se importante para a escolha dos mecanismos de *enforcement* apropriados para governar as transações. Uma vez que a eficiência está relacionada à minimização da dissipação do valor criado as garantias assumem o papel dominante em fazer face a variabilidade do ativo, tornando o processo de troca eficiente (Coleman e Zylbersztajn, 2012). Nessa orientação é gerada a Proposição 2, que defende o complemento da VBR com a ECM, a partir do sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adotados para as transações de ativos criados por recursos estratégicos nas trocas.

Proposição 2: Recursos estratégicos dependem de um sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adequados para sua proteção.

2.3.2.3 Recursos estratégicos, mecanismos de *enforcement* e direitos de propriedade

Di Gregorio (2013) afirma que a maioria das atividades empresariais podem ser vistas como uma combinação de criação de valor e apropriação de valor, uma vez que exigem tanto a descoberta, como a exploração de oportunidades empresariais. Para o autor, a apropriação do valor criado costuma ser a preocupação mais imediata nas empresas, no entanto, essa perspectiva pode ser incoerente ao se limitar apenas ao valor criado, sem explicar possibilidades ou novas fontes de criação de valor.

Di Gregorio (2013) defende, portanto, que as empresas devem atingir um equilíbrio saudável entre criação e apropriação de valor para alcançar uma VCS. Logo, a utilização da VBR em conjunto com a ECM é justificada, já que a primeira trata da criação de valor (e também novas fontes de criação de valor), deixando de lado aspectos importantes relacionados à apropriação de valor, distribuição de valor, direitos de propriedade e contratos incompletos, que são fatores centrais na teoria da ECM.

Desse modo, Peteraf e Barney (2003) apontam que a VBR não pretende substituir nenhuma outra teoria já existente, apenas complementá-las, considerando que não busca ser “a grande teoria unificada” ou a “teoria de tudo”. Os autores sugerem a utilização da VBR em complemento com outras teorias que possam analisar aspectos que fujam do seu escopo, assim como é defendido na perspectiva de complementaridade do presente trabalho.

Monteiro e Zylbersztajn (2011) explicam que o foco que orienta a ECM é a constatação de que todos os agentes dispõem recursos com aquisição, aumento e proteção de seus direitos econômicos de propriedade. Nesse sentido, em se tratando de cadeias produtivas, a adequada distribuição do valor criado é importante ao longo de uma cadeia para assegurar os direitos de propriedade referentes a contribuição de cada um dos seus elos e garantir que recebam os incentivos adequados ao estímulo da melhoria da qualidade do produto entregue. Foss e Foss (2001, p. 2) defendem como uma proposição básica dessa vertente teórica que “*secure property rights create incentives to create value*”. Nesses termos, configura-se a Proposição 3:

Proposição 3: A geração e proteção dos direitos de propriedade sobre ativos transacionados depende dos mecanismos de *enforcement* existentes.

Na cadeia de FLVs em questão, a devida mensuração de atributos diferenciais dos ativos transacionados, sobretudo gerados por recursos estratégicos, deve ser garantida e estabelecida em acordos de troca alocados a mecanismos de *enforcement* eficientes para que – desde o elo produtor – seja possível garantir a delimitação adequada dos direitos de propriedade entre os elos agregadores.

Barzel (2005), ao ponderar acerca dos limites da firma, enumera diferentes opções de governança das transações sob as quais as cadeias produtivas podem organizar-se, como relações impessoais de mercados e/ou relações contratuais formais ou informais, relações de longo prazo, integração horizontal, além da hierarquia. O modo como a cadeia se organiza objetiva possibilitar a coordenação, a exploração e o desenvolvimento de estratégias de criação de valor, além de proteger o valor criado da ameaça da captura de valor (Barzel, 2005; Saes; Silveira, 2014; Zanella *et al.*, 2023).

Distintivamente, a VBR possui grande parte de sua literatura tradicional focada na compreensão de relações internas à firma e defende que os recursos e capacidades que suportam vantagens competitivas devam ser encapsulados no interior da organização (Augusto; Souza; Cario, 2014; Saes; Schnaider; Silva, 2015; Zanella *et al.*, 2023), em outros termos, admite implicitamente apenas a possibilidade da integração vertical como mecanismo de *enforcement*.

Barney (2014) defende que quando um conjunto de funções de negócios se torna fonte de VCS, empresas devem administrar o investimento nessas funções de negócios por meio de formas hierárquicas de governança e apenas quando este conjunto não se traduz em fonte de VCS, torna-se possível utilizar formas não hierárquicas.

Identifica-se, portanto, que o mecanismo de *enforcement* hierárquico implicitamente proposto pela VBR não é a única possibilidade de arranjo. Logo, a ECM amplia o escopo teórico da VBR ao adicionar a possibilidade da governança contratual, assegurando análises das diferentes configurações de transações que ocorrem no âmbito de cadeias produtivas.

Tais proposições, quando aplicadas à cadeia de FLVs, permitem a compreensão dos limites da firma considerando os seus recursos internos (conforme preconiza a VBR), mas também considerando os custos de transação, mensurabilidade dos atributos, disponibilidade da informação e direitos de propriedade buscando o apropriado desenho do mecanismo de *enforcement* para eficiente delimitação de tais direitos de propriedade sobre o valor gerado ao longo da cadeia.

2.3.2.4 ECM e VBR em complemento para análise de cadeias produtivas

Brandenburger e Stuart (1996) em seu trabalho cuja estrutura passou a dominar as discussões sobre desempenho, VC e VCS no campo da gestão estratégica (Barney; Ketchen Jr.; Wright, 2021) defendem a criação de valor em termos de cadeias completas de fornecedores, firmas, compradores, estabelecendo que a criação de valor depende das características de todas as categorias de participantes da cadeia.

Nesse sentido, entende-se a importância do olhar para a cadeia produtiva, pois, como afirmam Bowman e Ambrosini (2000), embora algum valor seja criado pela empresa individual na transformação de *inputs* em bens ou serviços, isso não significa que novo valor foi adicionado ao produto e será percebido como superior pelo consumidor. Desse modo, somente a troca no mercado irá determinar a quantidade de valor a ser capturada. Além disso, Besanko *et al.* (2006) explicam que as chances de que cada agente possa reter e apropriar-se do valor criado irão variar ao longo da cadeia em razão das diferenças na estrutura do setor em cada ponto ao longo dessa cadeia. Nesse entendimento, o que irá determinar que a maior parte do valor de troca proveniente do cliente seja mantido pela empresa na forma de lucro, depende do relacionamento de negociação entre a empresa e seus fornecedores (Bowman; Ambrosini, 2000).

Brandenburger e Stuart (1996) apontam que existem fricções (ou atritos) no mercado que impedem que todos os acordos sejam favoráveis, uma vez que a negociação é restrita¹⁸. Desse modo, na presença de tais fricções, alguns “jogadores” podem então, ser capazes de capturar mais do que os seus valores adicionados. Sobre as fricções que obstruem a equivalência na apropriação do valor criado, Williamson (1985) as associa aos custos de transação, ao afirmar que são elas que impedem que as trocas ocorram suavemente e harmoniosamente.

Azevedo (2000) também afirma que determinado sistema produtivo pode ser caracterizado como eficiente quanto mais for apropriada a coordenação entre cada um de seus elementos, tornando menores os custos de cada um deles, mais rápidas as respostas às demandas ambientais e menos custosos os conflitos nas transações. Logo, a eficiência de um sistema produtivo não é uma

¹⁸ Mahoney e Qian (2013) expõem argumentos que defendem os atritos de mercado como blocos de construção fundamentais para uma abordagem de economia organizacional para a gestão estratégica e explicam como os atritos encontram-se inerentes às várias abordagens econômicas organizacionais (custos de transação, direitos de propriedade, opções reais e perspectivas baseadas em recursos), permitindo ricas conexões entre essas teorias.

característica intrínseca ao sistema, mas sim uma construção dos agentes econômicos, que utilizam mecanismos apropriados para reduzir os custos de transação (Azevedo, 2000).

Zylbersztajn e Giordano (2015a), em perspectiva análoga a desse trabalho, enfatizam que a governança aplicada aos SAGs reconhece que a geração de valor é fruto de cooperação entre agentes econômicos que podem atuar em setores diferentes da economia e mesmo quando os incentivos para a cooperação visando a geração de valor resulta em sucesso, ainda existe um segundo desafio: o de definir mecanismos para o compartilhamento do valor gerado entre aqueles que cooperam para a sua produção. Se ocorrer falhas na definição dos incentivos para a cooperação ou elaboração dos mecanismos para compartilhar o valor gerado, todo esforço pode ser inútil (Zylbersztajn; Giordano, 2015a).

A análise dos custos de transação, por sua vez, concentra-se assumidamente nas transações que ocorrem na cadeia produtiva, uma vez que tendo as transações como unidade de análise, mantem seu foco sobre as transferências de bens ou serviços entre grupos de trabalho, em que um estágio da atividade econômica termina e outro começa (Williamson, 1985; Crook *et al.*, 2013). A ECM, como mencionado, a partir do seu foco nos custos de transação relacionados à e apropriação de valor envolvendo a troca de direitos de propriedade, mostra-se apropriada para análise da governança de cadeias produtivas ou SAGs (Caleman; Sproesser; Zylbersztajn, 2008).

No que diz respeito à perspectiva da VBR, ainda que seu foco seja no nível da firma, também reconhece a necessidade do olhar para a cadeia e isolar o recurso na cadeia de valor, conforme menciona Barney (1991, p. 105) *“The resource-based view of the firm developed here simply pushes this value chain logic further, by examining the attributes that resources isolated by value chain analyses must possess in order to be sources of sustained competitive advantage”*. Em concordância, Saes, Schnaider e Silva (2015) afirmam que desenvolvimentos mais recentes da VBR já têm destacado que o processo de geração de valor (e a consequente vantagem competitiva) não é proveniente exclusivamente da posse de recursos ou capacidades diferenciadas, mas a partir da sua combinação com aqueles que se encontram além dos limites da firma individual.

Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021, p. 1943) também apontam a consideração acerca da transação entre empresas, que ocorrem na cadeia: *“the ability of a firm to appropriate economic profits from acquiring access to new resources and capabilities depends, in the first place, on co-specialization between the resources and capabilities of the firms involved in this transaction that creates economic value”*. Logo, o escopo analítico da VBR tem sido alargado e autores têm

buscado analisar a pluralidade de formas que regem os relacionamentos entre empresas a partir dessa visão (Saes; Schnaider; Silva, 2015).

Em se tratando dos objetivos buscados por cadeias produtivas e firmas, desempenho superior e economia de custos são duas alternativas habituais. É comum, portanto, encontrar na literatura de estratégia, dois caminhos distintos para o desempenho de uma empresa: uma abordagem de criar estratégias e outra de economização, ou em outros termos “*strategizing*” versus “*economizing*” (Williamson, 1991b; Asmussen; Foss; Foss; Klein, 2020).

É fato que criar estratégias e economizar, ao longo do tempo geralmente permaneceram campos separados de investigação (Nickerson; Bergh, 1999). Economizar preocupa-se centralmente com a eficiência e otimização do próprio desempenho positivo e consiste, em grande parte, uma atividade orientada internamente, ao passo que a estratégia é amplamente orientada externamente para as empresas rivais e o ambiente competitivo, em atrapalhar rivais e diminuir sua força competitiva (Peteraf; Barney, 2003). No entanto, nesse trabalho, como em desenvolvimentos recentes (Asmussen; Foss; Foss; Klein, 2020; Foss; Foss, 2005; Foss; Foss; Klein, 2017; Mahoney; Qian, 2013), argumenta-se que os mecanismos de “*strategizing*” e “*economizing*” interagem na condução de resultados competitivos.

Argumenta-se que questões de desempenho (recursos estratégicos para criação de vantagem competitiva e rendas), bem como questões de eficiência (custos de transação e direitos de propriedade) influenciam na escolha pelo mecanismo de *enforcement* adotado para a realização das transações, buscando criação e distribuição de valor (como em Nickerson; Bergh, 1999).

Para Peteraf (1993) a produtividade dos recursos estratégicos diz respeito a questões de eficiência, já que a produtividade depende da natureza da empregabilidade dos recursos e da habilidade na qual uma estratégia baseada em recursos estratégicos é implementada. Em concordância, Barney e Clark (2007) adicionam “*Organization*” ao modelo VRIO, defendendo que, ainda que uma empresa possua um recurso estratégico, se não conseguir organizar-se para tirar o máximo proveito dele, parte de sua vantagem competitiva pode ser perdida. Ademais, Peteraf e Barney (2003) já reconheceram que a VBR também se preocupa com a eficiência em termos de “*economizing*” ou economia de primeira ordem (Williamson, 1991b), já que considera a organização da operação e produção eficientes, como enfatizado pelo modelo VRIO, além de atentar-se à eliminação do desperdício e adaptação efetiva (Peteraf; Barney, 2003).

Após o delineamento teórico da ECM e VBR em uma perspectiva de complementaridade, a seção 3, a seguir, detalha a revisão empírica realizada a partir da literatura já publicada acerca da cadeia de FLVs brasileira, evidenciando seu histórico; caracterização; atributos e dimensões de qualidade do ativo transacionado e mecanismos de *enforcement* encontrados sob a ótica da ECM; bem como, o detalhamento dos recursos estratégicos, pela ótica da VBR.

3 REVISÃO EMPÍRICA: A CADEIA DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES (FLVS)

3.1 HISTÓRICO DA CADEIA DE FLVS

Até a década de 1960, a comercialização de hortaliças, frutas, grãos nos centros urbanos brasileiros era realizada pelas feiras livres (Moraes; Pires, 2019). Os problemas urbanísticos da comercialização de hortigranjeiros na década de 1960 apressaram a organização dessa cadeia, uma vez que a atividade era completamente informal, sem controle oficial, desorganizada, sem regulamentação, com condições e equipamentos precários e ocorria nas ruas da cidade, desestimulando os produtores pela ausência de espaço adequado, perda de produtos, além dos problemas de trânsito gerados. (Higashi *et al.*, 2017; Lima *et al.*, 2015).

Logo, no início da década de 1970, havia muitas dificuldades na comercialização de FLVs, preocupando o governo acerca do fornecimento dos produtos hortícolas no país (Higashi *et al.*, 2017; Lima *et al.*, 2015). Em 1971 o governo criou então o primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (pela Lei nº 5.7272, de 1971 e regulamentou o Sistema Nacional de Centros de Abastecimento (SINAC), por meio do decreto nº 70.502, de 1972 e a prioridade seria a construção de 21 empresas denominadas Centrais de Abastecimento (CEASAs) (Higashi *et al.* 2017).

O modelo institucional dos mercados atacadistas brasileiros, especificamente as CEASAs, também chamados mercados ou entrepostos atacadistas de hortigranjeiros são formalmente considerados “espaços econômicos e sociais diversificados que reúnem vendedores e compradores, produtores e comerciantes, consumidores e prestadores de serviço, agentes públicos e informais em uma intensa relação comercial e social realizada em curto espaço de tempo”. O documento da Conab (2010) explica que o objetivo principal das centrais seria o comércio de hortigranjeiros, mas a concentração de agentes econômicos no mesmo espaço acabou por estruturar atividades econômicas adicionais de bens e serviços, como o comércio de grãos, carnes, alimentos processados, insumos agropecuários, embalagens, restaurantes, serviços financeiros e pessoais, agências públicas de saúde, educação e segurança (Conab, 2010).

Queiroz (2018) explica que a ideia da criação das centrais de abastecimento surgiu com o Grupo Executivo de Modernização do Abastecimento (GEMAB), que recomendou a criação e implantação de entrepostos de abastecimento nas capitais e principais núcleos urbanos do país, que enfrentavam dificuldades de acesso aos alimentos. Assim, a criação do SINAC (sob a

responsabilidade da Companhia Brasileira de Alimentos – COBAL) objetivava reduzir custos de comercialização no atacado; economias de escala; melhorar a qualidade dos produtos alimentícios a partir de melhorias na classificação e padronização; impulsionar o Sistema de Informações do Mercado Agrícola (SIMA); reduzir custos e melhorar os equipamentos do varejo; reduzir a flutuação da oferta de produtos agrícolas; eliminar assimetrias de informação; aperfeiçoar mecanismos de formação de preços e elevar o nível de renda dos empresários agrícolas, além de eliminar os problemas decorrentes das feiras livres (Moras; Pires, 2019; Queiroz, 2018). Tais objetivos relacionam-se à redução custos de transação ao longo da cadeia produtiva (Moras; Pires, 2019; Queiroz, 2018).

Na perspectiva de Higashi *et al.* (2017), muitos desses objetivos foram alcançados e conforme exposto por Seabra (2017), a instalação do sistema CEASA impôs normas e regras padronizadas para a comercialização. Embora não tenha criado na prática um sistema público exclusivo ou eliminado atravessadores, reorientou os fluxos de comercialização a partir da criação de uma unidade atacadista centralizadora da produção, além significar uma primeira articulação sistêmica da comercialização agrícola, criando um entreposto representativo fundamental para produtores e varejistas (Higashi *et al.* 2017; Seabra, 2017).

Queiroz (2018) explica que com a redemocratização do Estado brasileiro e os imperativos da ideologia neoliberal, iniciaram-se discussões de privatizações de empresas estatais, entre elas os entrepostos de abastecimento. Assim, em 1986 o governo federal concedeu à COBAL o poder de transferir os controles acionários das centrais de abastecimento para os governos municipais e estaduais e em caso de não concordância desses governos, o poder seria transferido à iniciativa privada (Queiroz, 2018). Em 1987 o governo então transferiu todas as ações da COBAL para União, colocando fim ao SINAC e como nenhuma empresa privada se interessou pela privatização, a União transferiu o controle das centrais para os governos estaduais e municipais (Queiroz, 2018).

O documento da CONAB (2010) explica que, como essa medida não foi previamente estabelecida por nenhuma regra de transição, o modelo de organização do setor foi abandonado sem que se propusesse outra alternativa institucional, levando à perda de uma visão estratégica de longo prazo, dificultando a interação entre os agentes envolvidos no processo. Seabra (2017) argumenta que essa ação coloca fim nas trocas de informações técnicas, classificações e operações entre as unidades do CEASA no Brasil; retira a capacidade de regulação na escala nacional do sistema público do abastecimento.

Em se tratando do papel atual desempenhado pelas centrais públicas, estudos apontam um conjunto de problemas decorrentes do processo de obsolescência após a ruptura do SINAC, materializando perdas para essa cadeia produtiva (Machado, 2002; Moreira *et al.*, 2018; Seabra, 2017; Wegner; Belik, 2012; Yokoyama *et al.*, 2006). Os problemas das CEASAS citados pela literatura estão relacionados a gestão, falta de recursos financeiros, falta de organização, fiscalização e ausência dos benefícios proporcionados pela informática e logística modernas, além de ausência de sistemas de informação, ausência de mecanismos de controle da qualidade, ausência de padronização, baixa qualidade, ausência de informação e incapacidade de transmitir eficientemente informações sobre preços, condições de mercado, consumo e qualidade (Machado, 2002; Moreira *et al.*, 2018; Seabra, 2017; Wegner; Belik, 2012; Yokoyama *et al.*, 2006).

Segundo a Revista Hortifruti Brasil (2018) – publicação do CEPEA – ESALQ/USP –, é perceptível que as CEASAs têm capacidade limitada, possuem infraestrutura ultrapassada e regulação e fiscalização ineficientes, reflexo da falta de investimentos e de uma política nacional coordenada. A base das centrais ainda está relacionada ao modelo construído na década de 1960 e pouco foi atualizado para atender as necessidades atuais. No entanto, a publicação ressalta que apesar de todas as limitações as quais os permissionários enfrentam, as Centrais têm grande importância no que diz respeito às frutas e hortaliças (Moreira *et al.*, 2018).

Estudos atribuem a essa reestruturação das políticas governamentais, a causa para que as CEASAs tenham sido dominadas pelo segmento supermercadista a partir da década de 1990 (Camargo Filho; Camargo, 2017; Moraes; Pires, 2019; Wegner; Belik, 2012). As redes de supermercados passaram a coordenar a distribuição de hortifrúti especialmente para suas lojas, beneficiando-se de uma paralisia nos investimentos públicos e da falta de um amplo plano de abastecimento urbano, passaram a desenvolver fornecedores exclusivos, buscando estabelecer contratos diretamente com os produtores (Camargo Filho; Camargo, 2017; Moraes; Pires, 2019; Wegner; Belik, 2012).

Esse é um movimento que não ocorre apenas no Brasil (Brandão; Arbage, 2016; Boteon, 2019; Cunha; Saes; Mainville, 2013; Farina; Machado, 1999; Mendes, Silva, Favero, 2008; Tanaka; Bomfin; Souza Filho, 2010; Wegner; Belik, 2012), mas também em outros países. Há uma tendência de que os supermercados busquem reduzir as compras de FLVs de atacadistas e passem a adquirir seus produtos diretamente dos produtores (Anderson *et al.*, 2015; Balsevich *et al.*, 2003; Berdegué *et al.*, 2005; Bienabe; Vermeulen, 2007; Boselie; Henson; Weatherspoon, 2003; Dolan,

Humphrey; Harris-Pascal, 1999; Görçün; Aytekin; Korucuk, 2023; Hernández; Reardon; Berdegué, 2007; Michelson *et al.*, 2018; Neven *et al.*, 2009; Rao; Qaim, 2011).

Além de reduzir custos reduzindo intermediários na cadeia (Michelson *et al.*, 2018), a mudança para compras mais diretas é motivada pelo desejo dos supermercados de controlar melhor a qualidade regularidade dos itens que comercializam (Brandão; Arbage, 2016; Boteon, 2019; Cunha; Saes; Mainville, 2013; Dolan, Humphrey; Harris-Pascal, 1999; Farina; Machado, 1999; Mendes, Silva, Favero, 2008; Michelson *et al.*, 2018; Tanaka; Bomfim; Souza Filho, 2010; Wegner; Belik, 2012).

Todavia, há preocupações acerca dos pequenos produtores, sua capacidade de abastecer os supermercados e o impacto que isso pode ter no bem-estar das famílias (Anderson *et al.*, 2015; Balsevich *et al.*, 2003; Bienabe; Vermeulen, 2007; Boselie; Henson; Weatherspoon, 2003; Dolan, Humphrey; Harris-Pascal, 1999; Hernández; Reardon; Berdegué, 2007; Neven *et al.*, 2009).

Há evidências de que os compradores de supermercados, tanto nos países industrializados como nos países em desenvolvimento, abastecem-se cada vez mais junto de grandes produtores comerciais (Boselie; Henson; Weatherspoon, 2003). No Brasil, estudos discutem que pequenos produtores podem ter dificuldade de acesso a esse canal, devido às especificidades relacionadas ao nível de exigências dos atributos de qualidade exigidos pelo cliente e regularidade nas quantidades ofertadas pelo fornecedor (Lourenzani; Silva; Azevedo, 2006; Mendes, Silva, Favero, 2008; Tanaka; Bonfim; Souza Filho, 2013).

Estudos explicam que a falta de eficiência e ausência de uma coordenação central por parte dos órgãos públicos no que diz respeito às centrais de abastecimento induziu iniciativas que contrariam o modelo sistêmico capaz de articular a conjugação de interesses e necessidades dos agentes envolvidos, ocasionando que grandes redes de supermercados passaram a criar padrões de qualidade próprios e diferenciados, que obrigaram o produtor a estabelecer critérios de classificação, embalagens, logística (Mazon, 2009; Mendes; Silva, Favero, 2008; Yokoyama *et al.*, 2006).

Uma vez que os produtos FLVs são altamente precíveis, atividades logísticas ocupam uma posição fundamental na redução dos custos, os supermercados têm centralizado suas operações relativas aos produtos FLVs e criado centrais de compra e plataformas próprias de distribuição, buscando exercer poder pelo aumento da escala e estabelecimento de vínculos com um número reduzidos de fornecedores (Mendes, Silva; Favero, 2008; Yokoyama *et al.*, 2006). Segundo Cunha,

Saes e Mainville (2013), o aumento da demanda de FLVs também foi um fator que motivou maior interesse dos supermercados no aumento da eficiência no fornecimento, que tem preferido negociar diretamente com fornecedores que possam prover o abastecimento ao longo de todo ano, reduzindo as variações e colocando os concorrentes que possuem variação sazonal em desvantagem.

Outro fator que contribuiu para o crescimento dos supermercados no que diz respeito ao segmento de FLVs diz respeito à globalização alimentar (Wegner; Belik, 2012; Yokoyama *et al.*, 2006). Na distribuição moderna, utiliza-se de atributos de qualidade como um dos principais instrumentos de comunicação e marketing entre o varejo e o consumidor e a logística utilizada nos supermercados acabou por se constituir um instrumento para atender tais exigências dos clientes, que passam a considerar o supermercado como um local que apresenta melhor exposição dos produtos, conta com garantias sobre a origem do produto, além de uma área de vendas higienizada e de fácil circulação (Wegner; Belik, 2012; Yokoyama *et al.*, 2006). Logo, o consumidor atribui ao supermercado confiança e reputação.

No mesmo sentido, as mudanças na sociedade brasileira como a concentração de renda, consolidação da mulher no mercado de trabalho, o comportamento do consumidor de alimentos mudou e pontos de venda com fácil localização, que se mantenham abertos por muitas horas, possuam todos os produtos no mesmo lugar e facilidades de estacionamento são aspectos que o consumidor procura (Wegner; Belik, 2012; Yokoyama *et al.*, 2006).

Para Boteon (2021a; 2021b), embora as grandes redes de supermercados utilizem-se de muitas normas, protocolos e regras de segurança, essa cadeia mais organizada consiste em uma parte pequena da cadeia total de FLVs que não chega a 20% do volume total da cadeia. Para a pesquisadora, essas regras estabelecidas entre os produtores e grandes supermercados consistem em uma relação privada sem externalidades positivas para o restante da cadeia. O restante da cadeia (não mediada pelos supermercados) ainda permanece informal e sempre que os produtores enfrentam descapitalizações, os problemas da informalidade se agravam e muitos acabam optando por produtos e técnicas de produção não tão seguras. O intermediário também, na visão de Boteon (2021a) não prioriza a padronização e a qualidade desse produto. A falta de organização das CEASAs, na visão da autora, não contribui para superar os atuais desafios do setor de alcançar menores custos e perdas e maiores qualidade e segurança. (Boteon, 2021a; 2021b).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE FLVs

Considerando o contexto retratado, no que diz respeito à distribuição de FLVs no Brasil, Lourenzani (2005) aponta que é realizada por meio de dois níveis principais: atacado e varejo. O atacado é representado principalmente pelas CEASAs, por atacadistas independentes, por centrais próprias de distribuição de grandes redes varejistas e por intermediários (Amorin *et al.*, 2017; Lourenzani, 2005). Sato *et al.* (2008) esclarecem que o intermediário é uma pessoa física ou jurídica que atua como atacadista, mas em menor escala e revende o produto agrícola para o pequeno varejo e supermercados. Mazon (2009) afirma que a partir do final da década de 1980, com o desmonte do SINAC, ganha força a figura do intermediário, que geralmente compra FLVs dos produtores e revende em seguida dentro da própria central, para donos de quitandas, pequenos mercados, restaurantes, entre outros, atividade que não sofre punição pelo regulamento e enfraquece a condição de negociação do agricultor. A Figura 2 delinea os principais elos nos canais de distribuição de FLVs.

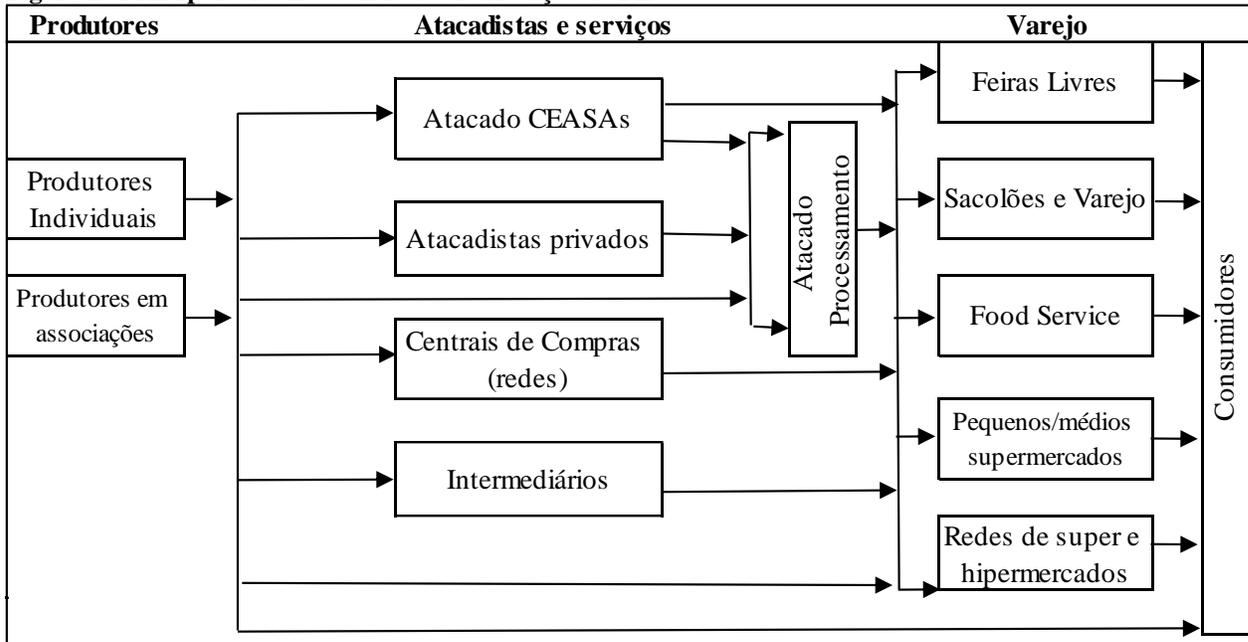
O varejo, por sua vez, possui formatos diferenciados e é composto por feiras livres, que ocorrem geralmente em vias públicas, grandes centros urbanos (Lourenzani, 2005), além de restaurantes, sacolões, quitandas, mercearias, mercadinhos, supermercados regionais (SATO *et al.*, 2008), entre outros. Os supermercados, segundo Yokoyama *et al.* (2006), no intuito de atender às tendências de mercado, têm atribuído notoriedade e centralizado as seções de FLVs, que se tornam fundamentais, por atuarem como “chamariz” do consumidor e contribuírem para elevar o número de clientes na loja, que acabam observando também outros produtos oferecidos pelo canal.

Souza (2001) aponta também o surgimento de canais sofisticados de FLVs como butiques de verduras, casas especializadas no comércio de hortaliças frescas e feiras limpas. Além das centrais de compras, outros atacadistas independentes atuam na cadeia, processando os produtos buscando agregar valor e serviços, promovendo o desdobramento de lotes de produtos, selecionando-os, acondicionando em embalagens variadas, realizando operações logísticas, processos de limpeza, classificação dos lotes e tratamento fitossanitário (Lourenzani, 2005).

Existem também produtores que comercializam diretamente aos consumidores finais, seja porque integraram verticalmente e tornaram-se permissionários no CEASA para garantir escoamento de sua produção (Higashi *et al.*, 2017), ou porque ainda mantém a venda direta aos conhecidos em sua propriedade ou em feiras livres, importante opção para o escoamento da

produção que acabaria por estragar no campo (devido à alta perecibilidade dos produtos), além de proporcionar maior valor agregado que satisfaz os produtores (Possani *et al.*, 2018).

Figura 2: Principais elos nos canais de distribuição de FLVs.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em LOURENZANI (2005); MAINVILLE (2002).

Lima *et al.* (2017) destacam que os hortifrúteis sofrem com alta perecibilidade, tornando necessária uma cadeia de suprimentos que viabilize sua distribuição, pois existe muitas perdas pela ineficiência logística nessa atividade. As perdas podem chegar até 40% ou à proporção de 1:1 em algumas frutas, ocorrendo a perda de uma unidade a cada outro produto colhido. Esse elevado grau de desperdício ocorre em função de vários fatores, como falta de mão de obra especializada, de iniciativas empreendedoras dos integrantes das cadeias, falta de melhora tecnológica nos processos, problemas de armazenamento deficitário e descaso dos agentes governamentais (Mendes *et al.*, 2009; Mendes, Silva, Favero, 2008). Assim, Mendes, Silva e Favero (2008) destacam que quanto menor o tempo e processos sofridos pelo produto até chegar ao consumidor final, menores as perdas e maiores os lucros.

Yokoyama *et al.* (2006) afirmam que devido à alta perecibilidade e sazonalidade relativas à atividade, a comercialização de FLVs pode ser considerada intensiva, uma vez que existe o interesse por parte dos produtores de que seus produtos atinjam de forma rápida e eficiente o maior número possível de pontos de venda. Os produtores disputam uma fatia do mercado e disputam os

mesmos clientes, pois esses ativos são de primeira necessidade e sofrem apenas oscilações de consumo.

Wegner e Belik (2012) explicam que os ativos FLVs alcançam sua qualidade máxima no momento da colheita, não podendo ser melhorados, mas apenas preservados até determinado limite. No entanto, não existe entre os produtores a orientação a padrões de tecnologia e produção, além de se observar diferentes práticas de manejo, o que contribui para que os preços sejam variáveis e eleve a incerteza da atividade. Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010) ressaltam que a grande diferença entre os meios de produção dos produtores rurais altera significativamente o padrão dos produtos ofertados, elevando à incerteza quanto ao atendimento das exigências do mercado, principalmente para empresas varejistas que demandam grandes quantidades, podendo comprometer suas estratégias. Higashi *et al.* (2017) destacam incerteza elevada inerente a atividade e dificuldades para que os produtores atendam a demanda com alta qualidade, ocasionando em violações nas transações (por parte dos produtores).

A literatura aponta que os produtos FLVs são sazonais e dependentes de condições climáticas, uma vez que fatores naturais consistem na principal incerteza, pois a maior parte das hortaliças são cultivadas a campo sem cobertura ou proteção (Cordeiro; Tredezini; Carvalho, 2008; Faulin; Azevedo, 2003; Sobel, 2011).

O preço também consiste em outra incerteza para o produtor, determinado pela demanda de mercado, já que o produtor geralmente possui acesso limitado às informações sobre o mercado e não planeja a comercialização da produção, por possuir baixos conhecimentos sobre gestão. O preço é definido no mercado e não baseado nos custos de produção. Muitas falhas no planejamento da produção, portanto, ocasionam em falta dos produtos para atender o mercado em determinadas épocas do ano, como no inverno, por exemplo, em que algumas hortaliças são mais sensíveis (Cordeiro; Tredezini; Carvalho, 2008; Faulin; Azevedo, 2003).

De 2020 a 2023, por sua vez, o produtor enfrentou aspectos agravantes relacionados ao preço, uma vez que uma junção de fatores resultou em dois anos seguidos de acentuado aumento nos custos de produção (Deleo, 2023). Em primeiro lugar devido à pandemia de Covid-19 que elevou a demanda por alimentos no mundo e causou interrupções na cadeia global de commodities devido ao isolamento social. No momento inicial da pandemia, houve receio de déficit de oferta de alimentos no mundo, impulsionando a demanda e também os preços globais. Ademais, a demanda por insumos para a produção de alimentos também cresceu, gerando uma inflação global desses

produtos (Deleo, 2023). Todavia, a pandemia desacelerou a produção dos insumos utilizados na agricultura (fertilizantes, eletrônicos, máquinas), intensificando o movimento de alta nos preços globais de insumo. Em 2022, a rotina começou a voltar para a normalidade, mas no início daquele ano a guerra entre Rússia e Ucrânia tornou a causar problemas na oferta de diversos insumos, uma vez que o leste europeu consiste em um importante fornecedor de fertilizantes (Deleo, 2023).

Lima *et al.* (2017) apontam como riscos da atividade: risco climático; infertilidade do solo; alta perecibilidade no transporte; tempo de entrega até o consumidor; falta de controle de mercadorias, controle financeiro e de entrada e saída de produtos; mão de obra especializada; falta de infraestrutura de armazenagem; riscos de manifestações nas estradas e roubo de mercadoria; riscos de variação na quantidade demandada, produzida; risco de crédito; risco de acondicionamento, temperatura e espaço. Sobel (2011) afirma que existem técnicas que poderiam reduzir tais incertezas, utilizando-se de avançadas tecnologias de produção agrícola, como plantas adaptadas às condições climáticas locais; equipamentos de irrigação específicos; fertilizantes e defensivos químicos, técnicas fitossanitárias. A não utilização dessas técnicas pode reduzir a resistência frente às incertezas da natureza, doenças, pragas, aumentando os impactos negativos sobre a produção, resultando maior variância de preços e aumento dos custos de transação.

Além disso, maior conhecimento sobre potenciais mercados consumidores, canais de comercialização, técnicas referentes ao planejamento estratégico da propriedade poderiam reduzir os níveis de incerteza. No entanto, Sobel (2011) observa que mesmo os produtores considerados mais eficientes em termos produtivos possuem dificuldades no escoamento de sua produção, pelo não atendimento de variadas exigências específicas ou pela má localização ou escala de produção reduzida. Ademais, é comum que os produtores possuam baixa escolaridade (Cordeiro; Tredezini; Carvalho, 2008).

3.3 ATRIBUTOS E DIMENSÕES DE QUALIDADE DOS ATIVOS FLVs

A Lei Nº 9.972, de 25 de maio de 2000, torna obrigatória a classificação dos produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico. No âmbito dessa Lei, essa classificação é então sujeita à organização normativa, à supervisão técnica, à fiscalização e ao controle do Ministério da Agricultura e do Abastecimento (BRASIL, 2000). A Lei, por sua vez, determina como classificação, a ação de determinar atributos intrínsecos e extrínsecos de um produto vegetal,

com base em padrões oficiais, físicos ou descritos (BRASIL, 2000). Essa Lei também determina que o estado deve atribuir padrões oficiais aos itens FLVs a serem comercializados. Os padrões oficiais são disponibilizados on-line¹⁹. Porém nem todos os itens FLVs possuem padrões de classificação, como é o caso de itens como: alface, cenoura, laranja/lima ácida tahiti, melancia e melão (Brito Júnior *et al.*, 2016). Destaca-se que essa lei e esses padrões são raramente mencionados nos científicos que abordam a questão dos FLVs no Brasil.

A Instrução Normativa N°69, de 6 de novembro de 2018, estabelece os requisitos mínimos de identidade e qualidade para produtos hortícolas. A Instrução em questão determina que devem ser inteiros; limpos; firmes; isentos de pragas visíveis a olho nu; fisiologicamente desenvolvidos ou apresentando maturidade comercial; isentos de odores estranhos; não se apresentando excessivamente maduros ou passados; isentos de danos profundos; isentos de podridões; não estarem desidratados ou murchos; não serem congelados; isentos de distúrbios fisiológicos (MAPA, 2018). Esse ato é raramente mencionado na literatura pelos trabalhos científicos que abordam a questão dos FLVs no Brasil.

A Lei N° 14.515, de 29 de dezembro de 2022, por sua vez, trata dos programas de autocontrole dos agentes privados regulados pela defesa agropecuária e sobre a organização e os procedimentos aplicados pela defesa agropecuária aos agentes das cadeias produtivas do setor agropecuário; determinando as responsabilidades das instituições relacionadas aos itens FLVs (BRASIL, 2022).

Contudo, a legislação não parece ser o suficiente para determinar os padrões mínimos de comercialização dos itens FLVs no Brasil. Brito Júnior *et al.* (2016) já identificavam a existência de muitos entraves que dificultam que o setor adote uma linguagem homogênea. Segundo esses autores, um “padrão de mercado” é utilizado na cadeia, uma vez que os padrões estabelecidos por órgãos oficiais têm grande nível de detalhamento, características difíceis de serem mensuradas, principalmente por produtores com estrutura de beneficiamento limitada. O “padrão de mercado”, portanto, possui regras mais simples para facilitar a comercialização dos ativos FLVs e o próprio “padrão de mercado” existente também não é “padrão”, uma vez que existem avaliações diferentes

¹⁹ A relação dos padrões oficiais brasileiros pode ser obtida no endereço eletrônico: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-de-produtos-origem-vegetal/normativos-cgqv/listagem-dos-pocs-e-taxa-de-classificacao-importado.pdf> (BRASIL, 2023).

a depender da região, nível de exigência proveniente da demanda dos consumidores e padrões próprios de grandes redes varejistas (Brito Júnior *et al.*, 2016).

As inúmeras diferenças entre padrões de tecnologia e manejo dos produtores ocasionam também em produtos de qualidade muito diferentes no mercado (Wegner; Belik, 2012). Isso pode explicar a ação coordenada de grandes varejistas para estabelecer contratos (formais ou informais) com fornecedores, para que possam especificar os atributos que são importantes para atender seus consumidores. Logo, as grandes redes determinam aos seus fornecedores de hortifrúti especificações técnicas sobre aparência, qualidade, acondicionamento e escala mínima de produtos (Souza; Scur, 2011; Wegner; Belik, 2012). Mazon (2009) ressalta que a perda da unidade sistêmica após a extinção do SINAC dificultaria o estabelecimento de qualquer medida de âmbito nacional (padronização, classificação, embalagens, inspeção) dado que as centrais se encontram relegadas à função de “ponto de encontro” tornando impossível que caminhões sejam inspecionados sobre o mesmo critério nas diferentes centrais do país.

Embora algumas iniciativas públicas tenham sido implementadas, como o “Programa Brasileiro para a Melhoria dos Padrões Comerciais e Embalagens de Hortifrutigranjeiros”, com publicações de guias, manuais técnicos, treinamento e acompanhamento por meio de cadastro dos agentes interessados. Outra iniciativa governamental, o “Programa Brasileiro de Produção Integrada de Frutas” desenvolve ferramentas para a rastreabilidade, ainda assim inexistente uma coordenação central, induzindo a existência de iniciativas locais e pontuais, contrariando um modelo sistêmico capaz de conjugar e articular as necessidades dos agentes envolvidos (Yokoyama *et al.*, 2006).

Na perspectiva de Mazon (2009), as exigências da legislação para os FLVs consideram apenas riscos à saúde (agrotóxicos), ao meio ambiente (descarte de embalagens), priorizando limitar os riscos de contaminação humana, porém as visitas feitas aos agricultores pelos técnicos não abrangem a comercialização. Desse modo, identifica-se que tampouco os pontos básicos abordados na legislação ainda podem não ter o *enforcement* adequado para que se cumpram. Ademais, a qualidade sanitária dos itens comercializados no país, portanto, consiste em grande parte, naquela exigida pelas grandes redes varejistas, que por sua vez atribuem pouca relevância para a quantidade de agrotóxicos utilizadas nas FLVs (Mazon, 2009).

Embora nenhum estudo tenha sido feito acerca da legislação e *enforcement* relativos aos produtos FLVs, sob a ótica da ECM é possível afirmar que na ineficiência do estado em coordenar

a cadeia de forma a garantir eficiência por meio do direito legal, instituições são erguidas (Barzel, 1985) para que o direito econômico possa garantir as trocas.

Nesse sentido, as grandes redes varejistas utilizam-se de contratos (formais ou informais) e mecanismos de coordenação como iniciativas pontuais para “organizar a cadeia” e garantir a qualidade do produto desejada. No entanto, de posse de poder de mercado podem deixar os produtores em situação de excessiva dependência unilateral (Wegner; Belik, 2012). No entanto, de acordo com a ECM, cada uma das partes da transação buscará maximizar o seu valor e isso pode ocorrer apropriando-se do valor de outra parte, se esse valor foi deixado em domínio público (Barzel, 1985). No mesmo sentido, para a ECM a eficiência é buscada alinhando os mecanismos de *enforcement* como forma de garantir a proteção dos direitos de propriedade dos agentes (Zylbersztajn, 2018) e estudos empíricos investigando diferentes mecanismos de *enforcement* podem responder sobre formas mais eficientes.

Segundo Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008), os produtores realizam classificações dos produtos com base nas exigências dos consumidores, que são relacionadas ao tamanho, cor, aparência além de limpeza e textura. Porém, para esses autores, a muda de hortaliça utilizada, por exemplo, consiste em um insumo de elevada importância no processo de produção, garantindo o alto nível de produção e qualidade do produto.

No mercado de hortifrúti brasileiro, portanto, a qualidade é definida a partir de características individuais de cada rede de supermercado, variando também no que diz respeito às embalagens e forma de apresentação do produto. As centrais brasileiras não se valem de instrumentos bem delimitados para garantir que os ativos transacionados estejam de acordo com especificações rígidas de qualidade, sendo os supermercados que mais se aprofundaram nesse sentido (Wegner; Belik, 2012).

Autores delimitaram também aspectos que influenciam a escolha do consumidor, como aparência, sabor, preço, aspectos nutricionais, frescor e durabilidade prevista após a compra (Brandão; Arbage, 2016; Souza *et al.*, 2008). Outros aspectos estariam relacionados ao ponto de venda, como confiabilidade, variedade de produtos, agilidade no atendimento, preço dos produtos, distribuição dos produtos no ponto de venda (Brandão; Arbage, 2016; Souza *et al.*, 2008). Amorim *et al.* (2017) associaram como importantes, aspectos como média do peso, comprimento, diâmetro, °Brix para teor de sólidos solúveis. O Quadro 5 apresenta um resumo dos principais atributos ou

dimensões de qualidade dos ativos FLVs encontrados na literatura, a partir das suas diferentes classificações.

Cunha, Saes e Mainville (2013) argumentam que a aquisição de um produto agrícola não consiste em uma transação simples devido aos diferentes atributos do ativo, se ele é orgânico ou não, o teor de licopeno, por exemplo ou se foi colhido no nível adequado de maturação. No entanto, é possível identificar que o comprador é quem realiza a seleção dos atributos de alimentos que devem estar presentes nos produtos, além de definir padrões de qualidade e prazos de entrega (Cunha; Saes; Mainville, 2013). Esse comprador em alguns momentos pode ser o consumidor final, o CEASA ou o varejista (Cordeiro; Tredezini; Carvalho, 2008). Souza e Scur (2011) explicitam que não se encontram na literatura questões acerca de como os padrões de qualidade e exigências de produto e processo dos supermercados são transmitidos aos produtores locais.

Quadro 5: Atributos ou dimensões dos ativos FLVs transacionados.

| Atributos de qualidade do ativo | Classificação dos atributos | Classificação dos atributos | Autores |
|---|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Calibre, aparência | Compra | Intrínseco | Amorim <i>et al.</i> (2017); Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008); Mazon (2009); Souza <i>et al.</i> (2008); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010); Yokoyama <i>et al.</i> (2006); Wegner e Belik (2012). |
| Cor | Compra | Intrínseco | Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008); Machado (2002); Rodrigues, Zambon e Muraro (2007); Sobel (2011); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010); Yokoyama <i>et al.</i> (2006). |
| Tamanho | Compra | Intrínseco | Amorim <i>et al.</i> (2017); Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008); Machado (2002); Rodrigues, Zambon e Muraro (2007); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010); Yokoyama <i>et al.</i> (2006). |
| Nível de maturação ou teor de licopeno | Compra | Intrínseco | Amorim <i>et al.</i> (2017); Cunha, Saes e Mainville (2013); MAPA (2018); Mendes, Silva e Favero (2008); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010). |
| Textura, firmeza | Compra | Intrínseco | Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008); Machado (2002); MAPA (2018); Sobel (2011). |
| Frescor ou teor de massa fresca | Compra | Intrínseco | Amorim <i>et al.</i> (2017); Brandão e Arbage (2016). |
| Limpeza | Compra | Intrínseco | MAPA (2018); Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008). |
| Aspectos nutricionais | Compra | Intrínseco | Souza <i>et al.</i> (2008). |
| Isento de pragas visíveis a olho nu, isento de danos, podridão, odores. | Compra | Intrínseco | MAPA (2018) |
| Preço/Custo | Compra | Extrínseco | Higashi <i>et al.</i> (2017); Machado (2002); Mendes, Silva e Favero (2008); Souza <i>et al.</i> (2008); Souza e Scur (2011); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010); Yokoyama <i>et al.</i> (2006). |

| | | | |
|--|-------------|------------|---|
| Variedade e regularidade | Compra | Extrínseco | Faulin e Azevedo (2003); Higashi <i>et al.</i> (2017); Souza e Scur (2011); Souza <i>et al.</i> (2008); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010); Yokoyama <i>et al.</i> (2006). |
| Ponto de venda, fácil localização e <i>check-out</i> | Compra | Extrínseco | Brandão e Arbage (2016); Souza <i>et al.</i> , 2008; Yokoyama <i>et al.</i> (2006). |
| Acondicionamento, embalagem, apresentação | Compra | Extrínseco | Mendes, Silva e Favero (2008); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010); Wegner e Belik (2012). |
| Sabor | Experiência | Intrínseco | Souza <i>et al.</i> (2008). |
| Teor de sólidos solúveis (doçura) | Experiência | Intrínseco | Amorim <i>et al.</i> (2017). |
| Durabilidade | Experiência | Intrínseco | Souza <i>et al.</i> (2008) |
| Segurança do alimento, sanidade e confiabilidade | Crença | Extrínseco | Brandão e Arbage (2016); Mazon (2009); Souza <i>et al.</i> (2008); Souza e Scur (2011); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010); Yokoyama <i>et al.</i> (2006). |
| Muda, semente ou matéria-prima utilizada | Crença | Extrínseco | Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008); Mazon (2009); Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010). |
| Responsabilidade social/ambiental | Crença | Extrínseco | Souza <i>et al.</i> (2008); Yokoyama <i>et al.</i> (2006). |
| Defensivos/agrotóxicos | Crença | Extrínseco | Mazon (2009). |
| Local de origem (rastreadabilidade) | Crença | Extrínseco | Yokoyama <i>et al.</i> (2006). |
| Orgânico | Crença | Extrínseco | Cunha, Saes e Mainville (2013). |
| Pragas | Crença | Extrínseco | Tanaca, Bonfim e Souza Filho (2010). |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores referidos no quadro.²⁰

É importante salientar que nenhum dos referidos trabalhos descreveu como são realizadas as mensurações dos atributos ou dimensões dos ativos transacionados, evidenciando a escassez de estudos sobre o assunto. Sob a ótica da ECM, Barzel (2005) delimita que algumas dimensões podem ser mensuradas no momento da transação, outras apenas no momento do consumo e nem mesmo o vendedor tem conhecimento perfeito de todos os atributos do bem que transaciona. Nesse sentido, os ativos FLVs possuem atributos que variam sobre a possibilidade de mensuração, contendo algumas dimensões de mensuração relativamente fáceis de serem mensuradas, como aparência, cor, tamanho, limpeza, textura, frescor, que tendem a ser mensuradas a partir do exame visual, tátil, da prova de uma amostra, etc. Os produtos geralmente ficam expostos para escolha do consumidor e a análise unitária de cada produto é realizada, na modalidade de mensuração que Barzel (2005) chama de *picking and choosing*. Por outro lado, outras dimensões são de difícil

²⁰ Quando os autores dos trabalhos citados não realizaram a classificação dos atributos, foram alocados conforme as literaturas que os classificam.

mensuração ou com custos proibitivos (Barzel, 1982), como sabor, durabilidade, nível de maturação, teor de licopeno, doçura e teor de sólidos solúveis, questões de manejo e cultivo, como por exemplo se é ou não orgânico, nível de agrotóxicos, qualidade das mudas ou sementes utilizadas, entre outras.

É importante destacar também que, como evidenciado por Foss e Foss (2000), a não especificação dos atributos dos ativos transacionados torna a propriedade vaga e dificulta a delimitação dos direitos de propriedade inerentes. Logo, na cadeia de FLVs, na inexistência de padrões de qualidade apropriados vigentes, atributos do bem transacionado podem estar alocados no domínio público e serem capturados por uma das partes da transação. Na existência de poder de mercado, por exemplo da rede varejista, de acordo com a ECM, existe uma tendência para que a parte em desvantagem sofra dissipação porque a outra parte pode se apropriar de tais atributos (Oliveira *et al.*, 2017).

Em se tratando, especificamente das redes varejistas, a literatura aponta que costumam exigir dos produtores a qualidade do produto, preço, estabilidade da oferta (confiabilidade) e relação de confiança com o produtor, além de ponto de maturação do produto ofertado (Mendes, Silva, Favero, 2008; Higashi, *et al.*, 2017; Souza; Scur, 2011; Tanaca; Bonfim; Souza Filho, 2010). Entre as exigências também podem estar os sistemas de qualidade como “Boas Práticas Agrícolas e de Fabricação” e “Análise dos Perigos e Pontos Cegos de Controle” que busca identificar pontos de contaminação (Souza; Scur, 2011).

No entanto, Souza e Scur (2011) afirmam que não é possível generalizar, pois diferentes formatos de varejo, por exemplo, adotam estratégias distintas com seus fornecedores de FLVs. Souza e Scur (2011) destacam que os supermercados, no entanto, realizam vistorias apenas para detectar os problemas na produção, não oferecendo nenhum tipo de treinamento ao produtor, que deve buscar informações de outras fontes. Brandão e Arbage (2016), por sua vez, encontraram mecanismos de coordenação de redes varejistas que realizam acompanhamento da produção e assistência técnica para garantia do nível de qualidade e regularidade exigidos.

3.4 MECANISMOS DE *ENFORCEMENT* NA CADEIA FLVs

Faulin e Azevedo (2003) apontam que a relação contratual inerente aos elos da cadeia brasileira de FLVs é geralmente informal e existe poder de barganha que prejudica os produtores,

que acabam ficando com todos os riscos da atividade. Logo, além do tamanho dos agricultores frente aos varejistas ser muito menor, a alta perecibilidade dos ativos tem maior importância para os produtores do que para os varejistas e atravessadores. No mesmo sentido, a especificidade temporal é mais baixa para os varejistas porque esses podem recorrer a qualquer momento aos entrepostos como os CEASAs, o que reduz o custo de rompimento contratual com seus fornecedores habituais (Faulin; Azevedo, 2003). Estudos defendem, portanto, a ausência de uma relação de dependência bilateral entre os varejistas e os produtores (Wegner; Belik, 2012) e também a existência de concentração no varejo, a partir de um processo de concorrência baseado em preços baixos e grandes quantidades, com possibilidades do exercício de poder de mercado para obter preços mais baixos dos fornecedores, deixando até mesmo alguns produtores vulneráveis pela dependência excessiva de alguns grandes varejistas (Yokoyama *et al.*, 2006).

Di Gregório (2013) caracteriza situações como essa de poder de barganha com base no mercado, em que uma das partes pode aproveitar-se das forças de mercado para estabelecer a dependência unilateral. O autor afirma que situações em que há poder de mercado para uma das partes, a dependência unilateral pode gerar apropriação de valor para a parte em vantagem na transação, além de apropriação de quase rendas.

Logo, conforme destacam Souza e Zylbersztajn (2011), pela perspectiva da ECM o poder de mercado pode comprometer a eficiência dos mecanismos de *enforcement*, uma vez que o valor gerado pode ser apropriado nos segmentos a jusante, ocasionando em redução nos investimentos do produtor na atividade ou até mesmo a sua exclusão. Nesse sentido, embora para a cadeia produtiva como um todo, o supermercado possa estar efetivando a coordenação que nenhuma instituição realiza, para o produtor a perda pode ocorrer. Essa perda pode ser porque ele se encontra em posição vulnerável devido ao poder de mercado, pode ser também devido ao fato de recair sobre ele todos os riscos da atividade, quando a definição de preço pelos produtos que comercializa não ser por ele estabelecida.

No que diz respeito aos mecanismos de *enforcement*, diferentes arranjos foram observados nos estudos analisados, devido principalmente à heterogeneidade da atividade em todo o país. Parecem predominar as estruturas de relações de risco (mercado *spot*) e relações de longo prazo (em sua grande maioria contratos informais, porém alguns contratos formais também foram encontrados) (Brandão; Arbage, 2016; Breitenbach; Bencke; Breitenbach, 2015; Cordeiro, Tredezine, Carvalho, 2008; Faulin; Azevedo, 2003; Higashi *et al.*, 2017; Souza; Scur, 2011;

Yokoyama *et al.*, 2006). Isso ocorre porque as transações nessa cadeia são muito frequentes ou até diárias e confiança e reputação são fatores muito citados na literatura. Logo, o contrato formal pode prejudicar o fornecedor que não conseguir atender à quantidade acordada, ocorrência frequente na cadeia (Brandão; Arbage, 2016; Breitenbach; Bencke; Breitenbach, 2015; Cordeiro, Tredezine, Carvalho, 2008; Faulin; Azevedo, 2003; Higashi *et al.*, 2017; Souza; Scur, 2011; Yokoyama *et al.*, 2006).

Existe uma tendência histórica no hortifrúti brasileiro de que as transações entre produtores e compradores sejam realizadas via mercado *spot* (Brandão; Arbage, 2016). Esse tipo de relação ainda permanece na cadeia (Cordeiro, Tredezine, Carvalho, 2008; Mendes; Silva; Favero, 2008), bem como a estrutura de acordos informais entre as partes (Cunha; Saes; Mainville, 2013; 2015).

Analisando-se a questão sob a ótica da ECM, nas relações de risco (mercado) ocorre a duplicação da mensuração e vendedor e comprador precisam mensurar (Barzel, 2005), porém alguns atributos somente poderão ser mensurados no consumo e outros não poderão ser mensurados. Para Barzel (2005), o comprador pode deixar a realização da mensuração para o momento do consumo, mas nesse momento a transação não poderá ser desfeita. Logo, há um risco inerente a comercialização de FLVs via mercado *spot*, por isso os agentes preferem efetuar compras de fornecedores aos quais já se conhece a reputação.

A relação entre o produtor e a grande rede varejista, portanto, pode acontecer por meio de contratos formais ou acordos informais (Cunha; Saes; Mainville, 2013; 2015). É recorrente na literatura a utilização de acordos com múltiplos garantidores, valendo-se da relação de longo prazo, bem como de algum contrato formal, principalmente em se tratando da relação entre os grandes varejistas e os produtores (Yokoyama *et al.*, 2006).

As relações de longo prazo delineadas por Barzel (2005) são comuns no segmento uma vez que a perecibilidade dos produtos faz com que as transações precisem ser realizadas com alta frequência. Em alguns casos já se percebe investimentos específicos por parte dos fornecedores e formação de parcerias, que reduzem a desconfiança entre as partes ao longo do tempo (Brandão; Arbage, 2016). As grandes redes de supermercados têm buscado reduzir os níveis de incerteza a partir do estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, no entanto, Brandão e Arbage (2016) destacam que mesmo os mecanismos de *enforcement* híbridos utilizadas para governar as transações podem estar mais ou menos próximos a relações de mercado. As marcas e reputações mencionadas por Barzel (2005) associadas às relações de longo prazo já possuem iniciativas de

parcerias entre redes varejistas e produtores para produção dentro de determinados critérios e comercialização com marcas próprias, porém costumam ser associadas ao nome dos varejistas (Yokoyama *et al.*, 2006).

No mesmo sentido, também foram encontrados produtores trabalhando com formas plurais de governança, administrando diferentes mecanismos de *enforcement* com objetivo de reduzir seus custos de transação (Higashi, *et al.*, 2017) e escoar toda a sua produção, às vezes comercializando diretamente ao consumidor final.

3.5 RECURSOS ESTRATÉGICOS NA CADEIA DE FLVS

Considerando-se o Modelo VRIO para análise dos recursos de uma empresa com potencial competitivo (Figura 1, seção 2.2.2) e sua divisão entre aspectos físicos, humanos, organizacionais ou financeiros (Barney, 1997; Barney; Clarck, 2007) e conforme apresentado no Quadro 2 (na seção 2.2.4 da presente pesquisa), a literatura empírica sobre a cadeia de FLVs brasileira aponta como principais recursos estratégicos utilizados pelos produtores para geração de valor e renda: Localização geográfica; terra disponível; condições climáticas; capital ; práticas de manejo; conhecimento, mão de obra experiente; assistência técnica; relações cooperativas; técnicas aprimoradas de produção; práticas de redução de custos logísticos; planejamento e controle da produção; técnicas de previsão de demanda e gestão de estoques; diferenciação a partir de: marca, selos, certificações estrutura/capacidade administrativa cultura da empresa reputação da empresa.

Em se tratando de **recursos de capital humano**, os principais recursos estratégicos utilizados pelos produtores para geração de valor e renda encontrados na literatura empírica para a cadeia de FLVs brasileira consistem em conhecimento, mão de obra com experiência (Azevedo, 2007; Brasil, 2015; Jeziorny, 2009; Moraes, 2020; Santana, 2023) sobre a atividade e práticas de manejo (Brasil; Souza; Cunico, 2019), além do conhecimento tácito na área em questão e também conhecimento sobre as demandas do cliente (Moraes, 2020). O treinamento e orientação dos funcionários buscando qualificar a mão de obra para que possam realizar suas tarefas com o mínimo de competência técnica necessária (Azevedo, 2007; Moraes, 2020) também foram aspectos destacados, assim como a assistência técnica que auxilia na gestão da produção, na identificação dos insumos adequados para o tipo de produção e de solo também foi considerada recurso estratégico importante (Brasil, 2015; Raupp, 2012).

Acerca dos **recursos organizacionais**, a literatura sobre a cadeia de FLVs brasileira destacou procedimentos de previsão de demanda mais precisos e seu compartilhamento com fornecedores, uma vez que quanto melhor o sistema de previsão, menores são as oscilações e discrepâncias com a realidade e a empresa ganha eficiência (Moraes, 2020). Também o trabalho em equipe e práticas de gestão de estoques, aspectos que permitem a execução de práticas de redução de desperdícios (Moraes, 2020). O planejamento e programação da produção no campo (Brasil, 2015; Jezyorny, 2009; Raupp, 2012), bem como práticas de redução de custos logísticos (Palmieri, 2018; Raupp, 2012) e estrutura administrativa (Azevedo, 2007) também foram considerados.

Recursos financeiros e de capital de giro (Brasil, 2015; Abicht *et al.*, 2013; Santana, 2023) também foram evidenciados na literatura como recursos estratégicos para a cadeia de FLVs que proporcionam vantagens competitivas a seus detentores (Abicht *et al.*, 2013). Esses recursos dizem respeito às possibilidades de investimento, crédito, fontes de financiamento, fluxos de caixa, capital de giros e lucros e em alguns casos, o produtor precisará investir antecipadamente e aguardar o retorno dessa aplicação (Santana, 2023).

Em se tratando dos **recursos físicos**, foram encontrados destaques à localização geográfica (Moraes, 2020; Santana, 2023). A localização é importante porque quanto maior a proximidade aos locais de escoamento da produção, a logística do item é favorecida e reduz-se a necessidade de caminhões refrigerados (Moraes, 2020). Se o produtor se localiza próximo de vias de fácil acesso, rodovias, grandes centros urbanos, há menores distâncias a serem percorridas em vias de estradas de chão (Santana, 2023). No mesmo sentido, a localização também é importante devido às condições climáticas (Brasil, 2015; Raasch, 2019; Santana, 2023), já que as variáveis ambientais e o microclima influenciam diretamente na qualidade do produto final entregue.

Brasil, Souza e Cunico (2019) afirmam que a quantidade de terras disponível também consiste em um dos principais recursos estratégicos. No entanto, uma vez que a quantidade de terras disponível é limitada, os autores encontraram produtores no estado do Paraná buscando gerar valor a partir de estratégias de diferenciação, processamento e atendimento direto das demandas do consumidor final.

No entanto, é importante destacar que, conforme encontrado por estudos anteriores, em se tratando de propriedades paranaenses do agronegócio (Brasil, 2015; Brasil; Souza; Cunico, 2019; Leite, 2020) e em propriedades brasileiras, de modo geral (Moraes, 2020), a diferenciação na

produção não diz respeito à gama de opções a serem escolhidas pelos produtores, mas decorre do montante de recursos disponíveis a eles e aos seus concorrentes, configurando em limitação de escolhas ao produtor.

Tais limitações geralmente ocorrem porque recursos tangíveis, frequentemente, imprescindíveis para a produção de itens com qualidade superior têm custos financeiros elevados, com relação ao tamanho dos produtores (Azevedo, 2007). Questões de ausência de infraestrutura para a produção de um produto diferenciado são evidenciadas, uma vez que o produtor geralmente conhece a necessidade de instrumentos e ferramentas para entregar atributos de qualidade superior em seu produto final, mas não possui condições de acesso a tais recursos, o que Leite (2020) chamou de “restrição de recursos disponíveis”.

Estudos sobre recursos estratégicos em cadeias agroalimentares são importantes porque a literatura sobre a VBR geralmente baseia-se, principalmente, na suposição implícita de que todas as escolhas de recursos estão disponíveis para todas as empresas ou produtores (Miranda *et al.*, 2022). Miranda *et al.* (2022), por exemplo, destacam que os estudos costumam negligenciar restrições que impedem pequenas empresas agroalimentares de adotarem estratégias que consideram mais adequadas ou fatores que impedem, por exemplo, que pequenas empresas adquiram insumos de alta qualidade.

No caso da cadeia de FLVs, existem, portanto, restrições relacionadas a quantidade e disponibilidade de terras; quantidade de recursos e capital financeiro. Tais limitações geralmente estão associadas à inexistência de suporte técnico e não acesso a conhecimentos formais (como formação escolar e formação acadêmica). Considerando tais condições, os produtores buscam condições para sobrevivência na atividade levando em conta a disponibilidade de recursos estratégicos disponíveis e experiência adquirida em sua trajetória de trabalho em atividades rurais (*path dependence*). Rendas, destarte, decorrem do melhor uso dos recursos disponíveis que geram maior valor nas atividades desenvolvidas (Brasil, 2015; Brasil; Souza; Cunico, 2019). As tecnologias no segmento produtor para esse setor não se limitam a mecanização das atividades agrícolas, mas dizem respeito a técnicas e manejos apropriados aprendidos ao longo do tempo e praticados diariamente (*path dependence*) (Brasil, 2015; Brasil; Souza; Cunico, 2019).

Levando em conta o limitado acesso aos recursos estratégicos por parte dos produtores, é importante salientar que essa dinâmica pode mudar a partir de iniciativas com investimento em pesquisa e tecnologia para encontrar melhores práticas de manejo ou insumos. Existem exceções

de iniciativas de coordenação tecnológicas, como por exemplo a parceria entre produtores, universidades, institutos, centros de pesquisa associados a recursos governamentais, que fomentam a inovação e fornecem informações importantes aos produtores. Nesses casos, as relações cooperativas e o conhecimento consistem em importantes recursos estratégicos, pois associa-se o conhecimento tácito proveniente das capacidades organizacionais dos produtores ao conhecimento codificado, formal, gerado pelas instituições públicas e possibilita que produtos de qualidade superior sejam entregues (Jezyorny, 2009; Jeziorny; Ortega, 2013).

Um exemplo desse tipo de coordenação diz respeito a uma das maiores vinícolas do Vale dos Vinhedos, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, em um projeto que recebeu consideráveis recursos federais de pesquisa, associado a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) (Jezyorny, 2009; Jeziorny; Ortega, 2013). O projeto viabilizou testes em laboratório de leveduras que poderiam agir mais rapidamente na fermentação e deixar um odor mais agradável do que outras no vinho, produto final da uva. O projeto envolveu pesquisadores, produtores e enólogos, trocando *feedbacks* constantes para aprimoramento das rotinas. Logo, além de trocarem conhecimentos, informações importantes referentes a técnicas de cultivo, novas variedades de cepas ou novo tipo de leveduras utilizadas na vinificação (técnicas aprimoradas de produção), as vinícolas locais acabaram por se envolver com universidades e institutos de pesquisa, configurando um sistema de aprendizado coletivo, na combinação de conhecimentos geradores de inovações por meio de um processo socialmente construído (Jezyorny, 2009; Jeziorny; Ortega, 2013).

Os recursos estratégicos geradores de competitividade aos produtores provenientes da referida coordenação consistem em estratégias de diversificação, ampliando mercados existentes com novos produtos e utilizando-se de nova base tecnológica e estratégias de diferenciação de produtos, a partir, principalmente: da utilização de mudas selecionadas; utilização de insumos de qualidade; suportes ou sistema de condução para videiras mais eficientes; utilização de tanques de aço inoxidável; melhoramento das leveduras utilizadas; trabalho de marca associada a selo de indicação de procedência, a partir de indicação geográfica; incremento da pauta de serviços oferecidos por meio do enoturismo e utilização de hibernação induzida pelo corte do fornecimento de água, possibilitando planejar o momento da brotação em cada parreiral, sistematizando colheitas ao longo de todo ano (Jezyorny, 2009; Jeziorny; Ortega, 2013).

Além de tal mecanismo de coordenação, que agrega alto nível de complexidade, gerando assim custo mais elevado e dificultando ações de empresas de pequeno porte (Jezyorny, 2009),

outros mecanismos complexos são evidenciados na literatura, como cooperativas, organizações horizontais e verticais para viabilizar agregação de valor e competitividade (Azevedo, 2007; Moraes, 2020; Jezyorny, 2009; Raupp, 2012).

Em se tratando da diversificação, exemplos de diversificação das atividades em relação aos outros produtores (técnicas aprimoradas de produção) também foram encontrados, buscando ofertar mais opções de produtos ao consumidor, já que esse tipo de diversificação parece ser visto como benéfica no setor em questão (Brasil, 2015).

A diferenciação também é apontada por outros autores, relacionada a mercados ou formas de comercialização quando associada ao trabalho com marcas de itens processados (Azevedo, 2007; Palmieri, 2018; Raupp, 2012); produtos processados com características “do tipo caseiro” (Brasil, 2015); produção a partir de princípios agroecológicos (Palmieri, 2018; Raupp, 2012); indicação geográfica (a partir da reputação e tipicidade dos produtos de origem territorial; proteção dos selos de origem; sistemas de controle de produtos de origem; organização econômica e produtiva; quadro regulatório genérico; acordos internacionais; ação pública para o desenvolvimento local; instituições de suporte tecnológico) (Fronzaglia, 2015), bem como certificação (Raupp, 2012).

Evidências de integração a montante da produção das mudas de hortaliças, garantindo menores custos, menores perdas e incremento na qualidade do produto final também foram discutidas por Brasil (2015), uma vez que produtores paranaenses perceberam que mudas a serem adquiridas estavam encarecendo, apresentando perdas e problemas de qualidade e decidiram iniciar a produção independente, investindo em uma estufa própria para sua produção e obtendo uma redução de cerca de 43% no valor pago nas mudas. Além disso, as perdas de mudas que eram em torno de 20% caíram para 5% em razão da melhor qualidade.

Um aspecto importante evidenciado pela literatura, diz respeito às relações cooperativas a partir da constituição de uma rede horizontal de cooperação, encontradas por Raupp (2012). Essas relações resultaram em agregação de valor principalmente por permitir o acesso a canais de distribuição mais rentáveis em razão de oferecer regularidade, escala e diversidade de produtos obtidos por meio da programação e comercialização conjunta da produção.

O Quadro 6 apresenta um resumo dos principais recursos estratégicos supracitados, conforme encontrados na literatura para a cadeia de FLVs, a partir das diferentes classificações de Barney (1991).

Quadro 6: Recursos identificados na literatura

| Classificação dos Recursos | Recursos Estratégicos | Autores |
|-----------------------------------|--|--|
| Recursos Físicos | Localização geográfica | Moraes (2020); Santana (2023) |
| | Terra disponível | Brasil; Souza; Cunico (2019) |
| | Condições climáticas | Brasil (2015); Raasch (2019); Santana (2023) |
| Recursos Financeiros | Capital (giro ou financiamento de inovações) | Brasil (2015); Abicht <i>et al.</i> (2013); Santana (2023) |
| Recursos Humanos | Práticas de Manejo | Brasil; Souza; Cunico (2019) |
| | Conhecimento | Azevedo (2007); Brasil (2015); Jeziorny (2009); Moraes (2020). |
| | Mão de obra experiente | Azevedo (2007); Moraes (2020); Santana (2023) |
| | Assistência técnica | Brasil (2015); Raupp (2012) |
| Recursos Organizacionais | Relações Cooperativas | Azevedo (2007); Moraes (2020); Jezyorny (2009); Raupp (2012) |
| | Técnicas aprimoradas de produção | Brasil (2015) |
| | Práticas de redução de custos logísticos | Palmieri (2018); Raupp (2012) |
| | Planejamento e controle da produção | Brasil (2015); Jezyorny (2009); Raupp (2012); Santana (2023) |
| | Técnicas de previsão de demanda e gestão de estoques | Moraes (2020) |
| | Diferenciação a partir de: Marca, selos, certificações | Azevedo (2007); Brasil (2015); Jezyorny (2009); Jeziorny; Ortega (2013); Palmieri (2019); Raupp (2012) |
| | Estrutura/Capacidade administrativa | Azevedo (2007) |
| | Cultura da empresa | Santana (2023) |
| Reputação da empresa | Santana (2023) | |

Fonte: Autora, com base em: Abicht et al.(2013); Azevedo (2007); Brasil (2015); Brasil; Souza; Cunico (2019); Jeziorny (2009); Jeziorny; Ortega (2013); Moraes (2020); Palmieri (2018); Raasch (2019); Raupp (2012); Santana (2023) Raupp (2012) .

Após a revisão empírica a partir da literatura publicada acerca da cadeia de FLVs brasileira, a Seção 4 a seguir, detalha os procedimentos metodológicos empregados para a presente pesquisa esclarece os pontos de complementaridade entre as duas teorias ECM e VBR a partir de um modelo teórico-analítico para explorar empiricamente os aspectos direcionadores de análise conjunta.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Minayo (2013), o conceito de metodologia está relacionado à: 1) discussão epistemológica acerca do caminho do pensamento que a investigação requer; 2) apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e instrumentos operativos utilizados e 3) criatividade do pesquisador, sua marca pessoal e específica na articulação de teoria, métodos, achados ou respostas às indagações científicas. Desse modo, buscando atender aos três pontos destacados pela autora, a presente seção pretende apresentar todos os passos realizados na elaboração da presente pesquisa, de modo a tornar transparente cada um dos passos, favorecer o entendimento do “caminho” percorrido; auxiliar na compreensão de seus resultados e tornar possível a replicação da pesquisa em contextos semelhantes.

Para tanto, primeiramente será apresentado o delineamento e delimitação dessa pesquisa (Seção 4.1), serão relatados os procedimentos de obtenção dos dados (Seção 4.2), a definição dos entrevistados (Seção 4.3), as fases empreendidas para o tratamento e análise dos dados (Seção 4.4), além da apresentação das definições constitutivas e operacionais adotadas para a presente investigação (Seção 4.5). Também será abordado o modelo teórico-empírico formulado como esquema para análise empírica dessa pesquisa e explicitadas as categorias de análise provenientes desse modelo teórico-empírico (Seção 4.6). Finalmente, uma última seção de como serão endereçadas as questões de validade e confiabilidade da pesquisa (Seção 4.7).

4.1 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Considerando o objetivo da presente pesquisa, sua natureza é qualitativa. Williamson (1991b), em defesa da pesquisa qualitativa, destaca que a economia em si, deve expandir-se para além de seu núcleo central de teoria de preços e preocupações com quantidades de mercadorias e dinheiro. Assim, a análise altamente quantitativa em que o equilíbrio na margem desempenha um papel central tem se alterado para uma análise muito mais qualitativa, em que alternativas estruturais discretas são comparadas (Williamson, 1991b).

Neves (1996), por sua vez, afirma que a pesquisa qualitativa diz respeito a um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que busca descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, objetivando traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo

social. Nesse sentido, considerando-se a complexidade do objetivo geral do presente trabalho, torna-se necessário a realização de uma pesquisa em profundidade, que permita a apreensão do fenômeno de modo mais amplo. Aqui a representatividade amostral não é buscada, mas a minuciosa compreensão de como os mecanismos de *enforcement* e os recursos estratégicos contribuem para retenção de valor no segmento produtor da cadeia de FLVs no estado do Paraná, Brasil, sendo a pesquisa qualitativa a mais apropriada.

Bansal, Smith e Vaara (2018) defendem que os pesquisadores qualitativos têm a oportunidade de levantar novas questões de pesquisa, desafiar as questões que eles ou outras pessoas já fizeram e novas perguntas levarão a novas percepções mais profundas sobre gestão, organizações e sociedade, que são essenciais para compreender e moldar nosso mundo. Skarbek (2020) também afirma que muitos aspectos importantes por exemplo, das instituições e mudanças institucionais se encontram na forma de evidências qualitativas e por isso, qualquer outro tipo de pesquisa a ser utilizada determina que muitas questões sejam excluídas da análise porque o pesquisador não possui dados relevantes para explicá-las, perdendo a oportunidade do aprendizado. O autor ilustra que podem existir muitos caminhos que conectem “x” a “y”, no entanto, um efeito causal precisamente estimado pode apenas nos dizer “o quê” aconteceu e não necessariamente “porque” aconteceu.

Logo, a partir dessas colocações e considerando a multiplicidade de aspectos concernentes às teorias ECM e VBR, na investigação da cadeia de FLVs, que geraram as categorias e subcategorias de análise do presente trabalho (a serem explicitadas na seção 4.6 desse documento), optou-se pela pesquisa qualitativa.

Definida a natureza da presente pesquisa, passa-se à delimitação do tipo de pesquisa como descritiva. Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa é descritiva, pois envolve a busca pela compreensão dos fenômenos por meio de dados descritivos. Vieira (2006) explica que a pesquisa qualitativa ao possuir maior subjetividade, oferece descrições ricas e bem fundamentadas, explicações sobre processos em contextos locais identificáveis, além de ajudar o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou revisar sua estrutura teórica. Assim, obtém-se mais flexibilidade para adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que se deseja compreender. Por sua vez, será utilizado como corte da pesquisa o recorte seccional, que conforme Vieira (2006) se concentra em certa altura do tempo, no momento sobre o qual os dados são coletados.

4.2 PROCEDIMENTO DE OBTENÇÃO DOS DADOS

Visando atingir os objetivos propostos, essa pesquisa contou com dados secundários e primários. Richardson (1999) explica que dados secundários consistem em informações que não apresentam relação física direta com o fenômeno investigado, ou seja, foram criados para outro propósito que não àquela investigação em si. Já os dados primários, por sua vez, apresentam essa relação física direta com o fenômeno, já que foram coletados especificamente para determinada investigação.

Para Lara e Molina (2011), a pesquisa bibliográfica constitui-se em fonte de dados secundária e busca colocar o autor diante de informações sobre o assunto de seu interesse. Lima e Mioto (2007) explicam que, frequentemente, esse método de pesquisa tem sido utilizado em estudos exploratórios ou descritivos, auxiliando na construção ou melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto.

No presente trabalho, portanto, realizou-se um levantamento bibliográfico empírico inicial e exploratório a partir de dados secundários, para a caracterização da cadeia de FLVs no Brasil. As principais informações obtidas nesse levantamento encontram-se descritas na seção 3 desse estudo. Foram utilizados dados disponíveis em bases acadêmico-científicas. Os resultados dessa revisão empírica encontram-se descritos na Seção 3 do presente trabalho.

Esse trabalho bibliográfico inicial tornou possível ampliar o conhecimento sobre a cadeia produtiva brasileira de FLVs; caracterizar suas configurações e particularidades; bem como dos atributos de qualidade para os ativos FLV's; os mecanismos de *enforcement* utilizados pelos agentes para as transações entre os elos, bem como os recursos estratégicos relacionados aos ativos FLVs, utilizados pelos produtores para geração de valor e renda constantes na literatura brasileira. Tais informações auxiliaram no delineamento do problema de pesquisa e na delimitação e aprofundamento das bases teóricas que sustentam o presente trabalho, de forma a confrontar com o material empírico encontrado em pesquisa de campo.

Em se tratando dos dados primários, como documentos adquiridos pelo próprio autor da pesquisa (Lara; Molina, 2011), seu levantamento partiu do trabalho de campo realizado *in loco*, por meio de visitas e aplicação de entrevistas. Ludke e André (1986) explicam que a pesquisa qualitativa possui três métodos de coleta de dados: observação; pesquisa documental ou análise

documental e entrevista. Nesse sentido, a presente investigação contou com os três métodos descritos por esses autores.

Em se tratando da observação, de acordo com Tureta e Alcadipani (2011), na observação não-participante, apesar de adentrar o local onde os pesquisados se encontram e observá-los, o pesquisador mantém certa distância, pois não se torna um deles e não ingressa totalmente na vida social dos estudados, assumindo a postura de apenas observar. Daston e Lunbeck (2019) explicam que a observação é a prática mais difundida e fundamental das ciências modernas. Marvasti (2014) adiciona que na utilização da evidência empírica, a observação consiste na espinha dorsal de toda investigação científica e frequentemente é utilizada de modo intercambiável aos métodos científicos. A observação não-participante ocorreu a partir de visitas *in loco* realizadas pessoalmente pela autora do trabalho em empresas, propriedades, instituições e organizações, em sua maioria para conversas e realização das entrevistas. Essas observações permitiram conhecer de modo mais profundo a dinâmica em que ocorre a produção dos ativos FLVs no Estado, suas práticas e rotinas, bem como as particularidades dos diferentes modos de transação e mecanismos de *enforcement* adotados.

A partir da observação não-participante, notas de campo também compuseram os dados primários dessa pesquisa (Denzin; Lincoln, 2006). Em alguns momentos, notas com o registro de informações que o entrevistado fornecia durante a visita *in loco*, separadas do momento da entrevista gravada, foram utilizadas, para que não se perdessem informações importantes repassadas pelos respondentes em momentos “mais informais” das visitas. De acordo com Ludke e André (1986), tais registros escritos não possuem muitas regras formais de elaboração, porém sugere-se que quanto mais próximas do momento da observação, maior sua acuidade. Nesse sentido, sempre que uma incursão no campo era finalizada, as anotações eram feitas, ainda no mesmo dia, em alguns momentos ainda dentro do carro antes de deixar o local.

Também compôs os dados primários, documentos fornecidos pelos entrevistados durante as visitas, fotografias dos locais visitados que foram tiradas pela pesquisadora com autorização dos respondentes e materiais informativos sobre a atividade. Logo, a pesquisa documental também foi utilizada.

Entrevistas semiestruturadas foram aplicadas, a partir de roteiros previamente organizados, que se encontram na seção de Apêndices I a IV do presente trabalho. Alvesson (2003) argumenta que entrevistas qualitativas menos estruturadas são mais abertas aos entrevistados, permitindo que

eles discorram sobre o que sentem ser relevante e importante dizer, dado o interesse do projeto de pesquisa. Tal abordagem, portanto, é benéfica na visão do autor por propiciar um rico relato das experiências, conhecimentos, ideias e impressões do entrevistado que pode ser considerado e documentado.

Para Gaskell (2002), as entrevistas são importantes por permitirem a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e dos grupos sociais especificados; por fornecerem uma descrição detalhada de um meio social; por constituírem a base para um referencial de pesquisas futuras; por fornecerem dados para testar expectativas e hipóteses fora de uma perspectiva teórica específica; além de que as intuições provenientes da entrevista qualitativa possam melhorar a qualidade do delineamento de um levantamento e sua interpretação.

Segundo Minayo (2009), esse tipo de entrevista semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas, permitindo ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada. Nessa perspectiva, as respostas do entrevistado podem sugerir a necessidade de inclusão de novas questões que o entrevistador vai percebendo e adicionando à conversa, sem perder o foco ou deixar evadir alguma pergunta do roteiro.

4.3 DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS E ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Merriam (1998) afirma que em pesquisas qualitativas o fator mais importante é o potencial de cada indivíduo em contribuir para o desenvolvimento de uma visão e compreensão do fenômeno estudado. Essa seleção deve partir, portanto, do entrevistador que irá selecionar os respondentes certificando-se de que todas as perspectivas e pontos de vista estarão contemplados. Gaskell (2002), em concordância, argumenta que a seleção dos entrevistados em pesquisas qualitativas objetiva explorar o quadro de opiniões e diferentes representações sobre o tema investigado e a variedade de pontos de vista.

Logo, considerando-se a Figura 2, apresentada na Seção 3.2 do presente trabalho, que delineia os principais elos nos canais de distribuição de FLVs, entendeu-se que representações do elo produtor, elo atacadista e também elo varejista se faziam necessários. Em um primeiro momento, o elo intermediário ou atacadista não foi considerado para a coleta de dados, porém essa necessidade foi percebida ao longo das primeiras entrevistas com produtores que faziam menção a ele. Considerando-se também a referida importância histórica das Centrais evidenciada nos dados

secundários do presente trabalho, visitas em duas importantes CEASAs paranaenses foram realizadas, sendo que permissionários, produtores, representantes e funcionários foram ouvidos.

Quatro roteiros foram elaborados, sendo um direcionado aos produtores (Apêndice I), outro aos compradores/varejistas (Apêndice II do presente trabalho), um terceiro para os atacadistas/intermediários (Apêndice III) e ainda um quarto aos agentes-chave e funcionários das CEASAs (Apêndice IV). No que diz respeito a elaboração do roteiro para as entrevistas, a formulação de perguntas teve por base a construção do referencial teórico e a pesquisa bibliográfica empreendidos nesta pesquisa, os objetivos geral e específico, norteadores deste estudo, e as categorias de análise, formuladas a partir de tais objetivos.

Merriam (1998) atesta que uma das formas de buscar pessoas para potenciais entrevistados é iniciar com uma “pessoa chave”, considerada experiente por outros e, a partir de então, pedir a essa pessoa indicações de referências. Esse critério foi utilizado no momento da inserção no campo, a partir de uma entrevista inicial com um dos membros da diretoria das CEASAs paranaenses. Esse entrevistado (aqui denominado AGE-1) explicou em que consiste as Centrais, sua função atual, seu funcionamento, entre outras questões, tornando possível delimitar os passos da pesquisa. Além disso, forneceu contatos de funcionários de outras centrais paranaenses e agentes-chave que aceitaram, posteriormente, dar entrevistas ou enviar dados e informações.

A partir dessa entrevista, buscou-se encontrar produtores que forneciam para as centrais para compreender sua perspectiva. Porém, produtores que entregavam fora das centrais, a partir de outros mecanismos de *enforcement* também foram buscados. Em alguns casos, o método bola de neve foi empregado em campo, na busca por encontrar potenciais respondentes. Atkison e Flint (2001) explicam que esse método consiste em uma técnica para encontrar respondentes para as pesquisas já que, geralmente um sujeito dá ao pesquisador o nome de outro sujeito, que por sua vez fornece o nome de um terceiro, e assim por diante.

Contudo, além desse método, visitas aleatórias e em diferentes dias da semana foram realizadas em feiras de produtores, Centrais de Abastecimento, varejos e até mesmo propriedades rurais, em diferentes cidades paranaenses, buscando-se abordar potenciais entrevistados que pudessem colaborar com a presente pesquisa. Logo, é possível afirmar que os respondentes foram identificados de forma não probabilística e por conveniência do pesquisador, seguindo as orientações de Merriam (1998).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com produtores de frutas, verduras e legumes, compradores, atacadistas e processadores e varejistas do estado do Paraná, além de funcionários e representantes das CEASAs paranaenses e EMATER, em unidades existentes do estado. Os produtores e compradores foram selecionados levando-se em consideração o seu trabalho com FLVs, no estado do Paraná, seja como produtor ou comprador, e os critérios de seleção adotados foram inicialmente o critério de indicações por outros produtores e posteriormente o de julgamento.

Inicialmente projetava-se entrevistar produtores e varejistas, porém ao se perceber na estrutura das Centrais a incidência do intermediário atacadista (boxistas, como são normalmente chamados), esses foram inseridos na investigação. O Quadro 7 detalha essas categorias de entrevistados, as siglas adotadas na pesquisa para cada uma dessas categorias e as cidades onde esses se localizam.

Quadro 7 - Entrevistados para essa pesquisa

| Entrevistados | Siglas utilizadas | Quantidade | Cidades |
|---|---|-------------------|---|
| Produtores de FLVs | PRO-1; PRO-2; PRO-3; PRO-4; PRO-5; PRO-6; PRO-7; PRO-8; PRO-9; PRO-10; PRO-11; PRO-12; PRO-13; PRO-14; PRO-15; PRO-16; PRO-17. | 17 | Alto Paraná, Castelo Branco, Colombo, Cerro Azul, Morretes, Doutor Ulysses, Floraí, Mandirituba, Quitandinha, Marialva, Paranaíba e Piraí do Sul. |
| Agentes-chave - funcionários CEASA e EMATER | AGE-1; AGE-2; AGE-3; AGE-4; AGE-5; AGE-6. | 6 | - |
| Atacadistas | ATA-1; ATA-2; ATA-3; ATA-4. | 4 | - |
| Varejistas | VAR-1; VAR-2; VAR-3; VAR-4; VAR-5 | 5 | Maringá, Curitiba e Fazenda Rio Grande. |

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados primários da pesquisa.

Ressalta-se que as cidades dos produtores de FLVs, especificadas no Quadro 7, correspondem às cidades em que se localizam as propriedades dos entrevistados e nem sempre são as mesmas cidades em que ocorre a comercialização de seus produtos. Em se tratando da cidade dos agentes-chave e atacadistas entrevistados, essa informação não será divulgada para manter proteger a identidade dos mesmos, impossibilitando a identificação. Contudo, funcionários de três Centrais de Abastecimento paranaenses foram ouvidos em entrevistas e também da EMATER/IDR-Paraná.

De acordo com os objetivos específicos estabelecidos para essa pesquisa, o Quadro 8 apresenta como exemplo algumas questões do roteiro utilizado para as entrevistas que se relaciona com o atendimento de cada um desses objetivos.

Quadro 8: Objetivos e questões relacionadas

| Objetivo específico | Questões do Roteiro |
|---|---|
| <p>a) Identificar os diferentes recursos estratégicos aplicáveis à cadeia produtiva de FLVs que dão origem a diferenciação nos produtos transacionados.</p> | <p>42. O que você considera ser o seu diferencial em relação ao produto que você entrega e o que os demais produtores de FLVs entregam?</p> <p>43. O que precisa ser feito na sua propriedade para atingir esse diferencial? É fácil fazer? Os concorrentes conseguiriam imitar?</p> <p>44. O que é feito em sua propriedade que é diferente em relação aos demais concorrentes, que é difícil de ser imitado? Isso gera maior margem de lucro?</p> <p>46. O que você considera como principal vantagem em relação aos demais produtores de FLVs?</p> <p>48. Como esses recursos são garantidos ou protegidos, ou seja, utilizados aqui em sua propriedade? Qualquer produtor pode adquiri-los? Como você atua junto aos fornecedores para evitar possíveis imitações dos concorrentes?</p> <p>49. Existe algum conhecimento específico nesse ramo que somente o tempo de experiência pode proporcionar ao produtor?</p> <p>50. O que seria necessário para alguém começar a realizar essa mesma atividade hoje em dia? É de fácil acesso?</p> <p>52. Existem produtores que são mais ou menos sucedidos nessa atividade? A que se deve esse maior sucesso ou insucesso?</p> <p>53. Em sua opinião, existe algum item que pode substituir o produto que você vende ao comprador se por acaso vier a faltar no mercado? O consumidor final aceita essa substituição?</p> |
| <p>b) Caracterizar os diferentes mecanismos de <i>enforcement</i> adotados para as transações entre produtores e compradores e iniciativas de coordenação na cadeia de FLVs.</p> | <p>5. Quantos compradores você tem?</p> <p>6. O método de venda de cada um desses itens é diferente? [Frequência, precificação, contrato, frequência, monitoramento, requisito, mensuração]. Você poderia explicar brevemente como acontece a venda de cada item FLV?</p> <p>7. Como é a relação: tem contrato por venda, acordo verbal, contrato para entrega frequente ou acordo? E o pagamento? Tem que negociar para cada venda? De quanto em quanto tempo renegocia a venda (preço, quantidade, etc.)? (o comprador é poderoso a ponto de renegociar a cada transação?)</p> <p>11. As exigências desse comprador são diferentes em relação a outros? (tanto de características de qualidade quanto obrigações contratuais, exclusividade, etc.)</p> <p>12. Existe uma quantidade mínima de entrega que é exigida por esse comprador? O que acontece se você entregar menos do que isso? (produtor recebe menos se entregar menos do que o mínimo, há algum tipo de penalização financeira ou de outro tipo).</p> <p>13. De zero a dez, o quanto você confia nesse comprador? Por quê? O que é preciso para essa confiança? [quais requisitos são importantes para essa confiança: relação de longo prazo, reputação, etc.]</p> <p>14. O quanto você percebe que esse comprador confia em você? Por que você acha isso?</p> <p>15. Como o preço é determinado? Quem define? O que interfere no preço? Os compradores conseguem influenciar no preço de venda? De que forma? Existe alguma forma de obterem descontos? Com que frequência?</p> |

| | |
|--|---|
| c) Analisar como os mecanismos de <i>enforcement</i> contribuem para a proteção dos recursos estratégicos e direito de propriedade nas transações entre produtores e compradores de FLVs no Paraná. | 27. O que é necessário fazer (ou adquirir, ter) na produção para chegar nessas características de qualidade? 32. Como é definido o preço a ser vendido? Quem define? É o mesmo para todos os produtores? Você os considera justos? 33. O que poderia ser feito para que você recebesse um valor maior no seu produto? [Atributos de qualidade diferenciada] 34. O que faz com que haja 17. Na sua opinião, qual é a forma mais vantajosa de negociar hoje: contrato ou livremente no mercado? Por que? Descontos no preço pago pelo lote? 35. Em comparação com o preço que o consumidor final paga no produto, você considera que o valor pago ao produtor é justo? Por quê? |
|--|---|

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as entrevistas, que foram realizadas no período de 07 de novembro de 2022 a 24 de maio de 2023 foram gravadas com permissão prévia do entrevistado e posteriormente transcritas integralmente. A todos os entrevistados foi garantida a confidencialidade de sua identidade, da sua empresa e das informações fornecidas. Em momentos em que o entrevistado dizia nomes de empresas ou de pessoas, esses nomes foram trocados aleatoriamente nesse trabalho, para preservar a identidade dos respondentes e terceiros citados e garantir confidencialidade.

Merriam (1998) define os critérios qualitativos para a decisão do tamanho da seleção e número de entrevistados. Para a autora, é importante considerar: 1) a saturação de categorias: quando prosseguir a coleta de dados produz apenas pequenos incrementos de novas informações, em comparação ao esforço de continuar a coleta; 2) o surgimento de regularidades: ocorrência de convergência dos dados coletados; 3) extensão: as novas informações descobertas estão muito longe do centro de qualquer uma das categorias viáveis que têm surgido. Outro ponto a ser levado em conta é a saturação teórica, que Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) explicam ocorrer quando não surgirem mais relatos inusitados, no processo de coleta de dados da pesquisa, e os discursos deixarem de constituir contribuições adicionais, significativas para a análise dos dados e conclusões do estudo. Os critérios de saturação de categorias, saturação teórica, ocorrência de regularidades e convergências e extensão foram utilizados para finalizar a etapa da coleta de dados.

Em se tratando dos produtores que fizeram parte dessa pesquisa, 17 produtores que produzem e comercializam seus produtos no estado do Paraná foram entrevistados em diferentes cidades, de diferentes tamanhos e formas de organização e gestão, conforme apresentado no Quadro 9. Todas as entrevistas ocorreram de forma presencial, em alguns casos na propriedade do produtor ou no local de comercialização: CEASA ou feira do produtor.

Quadro 9: Produtores participantes da pesquisa

| Produtor | Cidade | Tamanho da Propriedade | Funcionários | Tempo de atividade | Escolaridade do produtor entrevistado |
|-----------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------------|--|
| PRO-01 | Marialva | 4,84 hectares | 5 | 20 anos | Ensino médio |
| PRO-02 | Marialva | 3,63 hectares | 3 | 50 anos | Ensino Fundamental |
| PRO-03 | Marialva | 8 hectares | 4 | 20 anos | Ensino médio |
| PRO-04 | Marialva | 2 hectares | 5 | 50 anos | Ensino Fundamental Incompleto |
| PRO-05 | Paranavaí | 0,10 hectares | 1 | 3 anos | Ensino Fundamental |
| PRO-06 | Paranavaí | 1,5 hectares | 2 | 5 anos | Superior Técnico Agrícola |
| PRO-07 | Marialva | 4,84 hectares | 3 | 40 anos | Ensino médio técnico (Ciências Contábeis) |
| PRO-08 | Piraí do Sul | 7,26 hectares | 15 | 10 anos | Ensino médio |
| PRO-09 | Alto Paraná | 19,36 hectares | 4 | 30 anos | Ensino Fundamental |
| PRO-10 | Floraí | 13,31 hectares | 2 | 30 anos | Pós-graduação |
| PRO-11 | Presidente Castelo Branco | 0,5 hectares | 2 | 10 anos | Ensino Fundamental |
| PRO-12 | Presidente Castelo Branco | 16,94 hectares | 4 | 22 anos | Ensino Fundamental |
| PRO-13 | Doutor Ulysses | 30 hectares | 3 | 40 anos | Ensino Médio |
| PRO-14 | Doutor Ulysses | 4,84 hectares | 2 | 5 anos | Ensino Médio |
| PRO-15 | Colombo | 4,84 hectares | 6 | 25 anos | Ensino Médio |
| PRO-16 | Mandirituba e Quitandinha | 9,68 hectares | 3 | 20 anos | Ensino Fundamental |
| PRO-17 | Colombo, Cerro Azul e Morretes | 2,42 hectares | 2 | 20 anos | Ensino Médio |

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Todos os produtores entrevistados dirigem seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. A grande maioria atua na atividade desde criança e apresenta grande experiência e conhecimento adquirido na área, às vezes dando continuidade no negócio da família. Até mesmo os três produtores que atuam na atividade há menos de 10 anos já possuíam familiares atuando e também passaram a fazer parte. A quantidade de funcionários informada no Quadro 9 levou em consideração os familiares do produtor que também atuam na atividade e não levou em consideração trabalhadores temporários que são contratados esporadicamente como diaristas.

Em se tratando da escolaridade, destaca-se que apenas um dos produtores entrevistados possui ensino superior completo na área de atuação, o PRO-06. Porém, ele é filho de produtores rurais que assumiu a atividade dos pais recentemente e os pais atuam já na atividade há mais de 20 anos, apenas com ensino fundamental e assumiu há 5 anos a administração das propriedades. O

PRO-10 que possui pós-graduação também assumiu parte dos negócios da família integrando verticalmente na produção de sucos de laranja e o pai sempre atuou na produção rural. A escolaridade geral dos produtores entrevistados é ensino médio e ensino fundamental. Entretanto, os filhos desses produtores que entraram na atividade mais recentemente buscam educação formal, conforme relatos.

No que diz respeito ao segmento atacadista, 4 atacadistas de diferentes tamanhos foram entrevistados, todos permissionários na CEASA. Todas as entrevistas ocorreram de forma presencial dentro das CEASAs. Dois boxistas (considerados os maiores da Central em questão) com loja estabelecida em 04 boxes unificados. Um dos atacadistas possui 3 boxes e um menor com apenas 1 box. O Quadro 10 apresenta informações acerca de cada uma das empresas.

Quadro 10: Atacadistas participantes da pesquisa

| Atacadista | Quantidade de boxes | Funcionários | Tempo de atividade | Faturamento mensal |
|------------|---------------------|--------------|--------------------|-----------------------|
| ATA-01 | 4 boxes | 45 | 32 anos | 4,5 milhões |
| ATA-02 | 3 boxes | 7 | 35 anos | 230 mil |
| ATA-03 | 4 boxes | 15 | 33 anos | 4,5 milhões |
| ATA-04 | 1 box | 3 | 20 anos | Preferiu não informar |

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Em se tratando do varejo, o Quadro 11 detalha a cidade, o porte, quantidade de funcionários e função do entrevistado que concedeu a entrevista. É importante destacar, contudo que o VAR-02 e o VAR-06 são de duas grandes redes varejistas diferentes atuantes no estado. Todas as entrevistas ocorreram de forma presencial nos estabelecimentos de varejo, com exceção do VAR-06 que atendeu à entrevista presencial no escritório matriz de uma das cidades em que atua.

Quadro 11: Varejistas participantes da pesquisa

| Varejo | Cidade | Porte e características | Funcionários | Função |
|--------|--------------------|---|--------------|--------------------|
| VAR-01 | Maringá | Frutaria pequena em bairro de classe média | 10 | Proprietário |
| VAR-02 | Maringá | Loja de uma grande rede de supermercados (43 lojas) | - | Gerente de loja |
| VAR-03 | Curitiba | Frutaria pequena em bairro periférico | 2 | Proprietário |
| VAR-04 | Curitiba | Frutaria pequena em bairro nobre | 5 | Proprietário |
| VAR-05 | Fazenda Rio Grande | Média rede de supermercados (5 lojas) | 18 | Sócia-proprietária |

| | | | | |
|--------|---------|---|---|---|
| VAR-06 | Maringá | Loja de uma grande rede de supermercados (70 lojas) | - | Gerente de desenvolvimento (responsável pelo setor hortifrúti de toda rede) |
|--------|---------|---|---|---|

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Em se tratando dos agentes-chave que colaboraram com essa pesquisa, 04 entrevistas ocorreram presencialmente na instituição e cidade em que atuam. Uma das entrevistas ocorreu de modo remoto, utilizando-se do aplicativo de videochamadas *Google Meet* por opção do entrevistado, em que o entrevistado se encontrava no escritório da instituição que atua e, finalmente uma última entrevista ocorreu por aplicativo de mensagens, também por opção do entrevistado, que se utilizou também de e-mails para envio de informações e dados sobre a instituição que atua. As cidades e instituições não serão informadas individualmente para assegurar a confidencialidade.

4.4 TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Deslandes (2009), procedimentos de análise dos dados estão relacionados às formas de organização dos dados e caminhos empregados para a produção de inferências explicativas ou de descrição, que devem ser descritos em detalhes, deixando transparecer o processo de interpretação empreendido pelo pesquisador.

A análise e a interpretação dos dados nessa investigação ocorreram por meio do método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979, p. 38) o método consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Conforme a autora, o interesse não reside na descrição desses conteúdos, mas do que esses podem nos ensinar após seu tratamento. Segundo Colbari (2014) essa é uma das mais importantes técnicas de pesquisa nas ciências humanas, em que, diferente das ciências naturais, é necessário lidar com intenções, representações, símbolos e referências dos sujeitos. Conforme o autor, consistir em uma técnica de grande potencial para o tratamento de dados constituídos apresentados na forma de textos, imagens, expressões que precisam ser vistos, lidos, compreendidos.

Moraes (1999) assevera que apesar de ser considerada um único instrumento, a análise de conteúdo é marcada por formas variadas e adaptações a diferentes campos e análise de comunicações. De acordo com o autor, sua vertente qualitativa parte de uma série de aspectos, atuando como suporte para captar os sentidos simbólicos, nem sempre manifestos ou de

significados não únicos. Desse modo, no presente trabalho a análise de conteúdo utilizada foi qualitativa, visto que o objetivo se relaciona à compreensão dos fenômenos investigados em profundidade, sem a pretensão de generalizar ou testar hipóteses, mas a partir da construção e compreensão das informações.

Os dados coletados por meio da realização das entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação foram inicialmente transcritos para preservar as respostas dos entrevistados e facilitar posterior análise. No geral, todas as entrevistas transcritas totalizaram cerca de 27 horas, com uma média de 50 minutos por entrevista. As transcrições consistem em uma experiência adicional ao pesquisador por se tratarem de uma pré-análise do material obtido, em que o pesquisador já se encontra na posição de interpretação dos dados e distanciamento dos fatos vividos no processo de coleta (Manzini, 2008). Também consistem em um processo representacional, imerso na interpretação do pesquisador, exigindo reflexividade da pessoa que está conduzindo o processo de transcrição (Nascimento, Steinbruch, 2019).

Nascimento e Steinbruch (2019) afirmam a existência de uma relação entre as etapas de transcrição e análise dos dados, embora tal articulação pareça ser um procedimento metodológico negligenciado. Logo, considerando-se a importância das transcrições, todas as entrevistas foram integralmente e literalmente transcritas, gerando mais de 700 páginas apenas desses dados. Foi adotado o método da transcrição desnaturalizada (Oliver; Serovich; Mason, 2005; Nascimento; Steinbruch, 2019), na qual os erros gramaticais são suprimidos e os ruídos existentes são excluídos, embora se busque uma transcrição completa e fiel.

No que diz respeito à análise dos dados, Bardin (1979; 2016) sugere um modelo dividido por fases para a realização da análise de conteúdo, dividido entre três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material e 3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesse sentido, as orientações da autora guiaram as etapas da análise de conteúdo da presente investigação.

A primeira fase, de pré-análise, segundo Bardin (1979) objetiva organização, operacionalizando e sistematizando ideias, concretizando um plano flexível de análise. A missão dessa primeira fase é de escolha dos documentos, formulação das hipóteses, objetivos, elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Na presente pesquisa, nesta primeira fase definiu-se o tema a ser trabalhado, a base teórica, os objetivos, a metodologia e o *corpus* da pesquisa. A pesquisa bibliográfica inicial, a partir de dados secundários, que originou a seção de

revisão empírica da presente tese também fez parte dessa fase. Essa tinha função exploratória e buscou uma primeira aproximação entre a teoria e o objeto empírico, ao analisar aspectos teóricos em materiais já publicados sobre a cadeia produtiva de FLVs. Os principais resultados encontrados nessa pesquisa encontram-se na Seção 3 do presente trabalho. Também concernente a essa primeira etapa foi realizada a coleta de dados primários e secundários, a organização das informações obtidas e transcrição integral das entrevistas.

Conforme exposto por Bardin (1979), a segunda etapa, dedicada à exploração do material, está intrinsecamente vinculada à eficácia da fase preliminar e aborda as operações de codificação em consonância com diretrizes predefinidas. A autora argumenta que a manipulação do material consiste na sua codificação, mediante a aplicação de regras específicas, com o intuito de transformar os dados brutos do texto, por meio de procedimentos como recorte, agregação e enumeração, viabilizando a obtenção de uma representação do conteúdo ou de sua manifestação. Destaca-se que essa etapa demanda um exame metuculoso, embasado em hipóteses e no arcabouço teórico pertinente. É nesse contexto que se efetua a codificação para a delimitação de categorias (sistemas de codificação).

Conforme argumentado por Moraes (1999), uma categoria considerada válida deve demonstrar adequação e pertinência, alinhando-se aos objetivos da análise, à natureza do material sob escrutínio e às indagações que a pesquisa se propõe a responder. Tal validade ou pertinência pressupõe que todas as categorias sejam substanciais e aplicáveis em relação ao escopo da pesquisa, suas questões, objetivos e fundamentos teóricos.

Assim, quando as categorias são definidas a priori, a validade ou pertinência pode ser construída a partir de um fundamento teórico (Moraes, 1999). Na presente pesquisa, as categorias foram definidas a priori, tomando por base a fundamentação teórica que baliza o trabalho (teorias ECM e VBR), o quadro teórico-empírico para análise de cadeias produtivas delineado e os objetivos gerais e específicos norteadores dessa pesquisa. A análise de conteúdo foi subsidiada pela utilização do software *Atlas.ti*, principalmente em se tratando das etapas de codificação da base de dados para gerar relatórios separados por categorias de análise.

É importante reiterar que o software em questão não conduz análises automaticamente, funcionando como um apoio, principalmente em se tratando da organização dos dados e otimização do processo de análise. No entanto, cabe ao pesquisador proceder a análise de acordo com o seu arcabouço teórico (Silva Junior, 2018). O Quadro 12 delinea as categorias de análise, provenientes

do referencial teórico, delimitadas para o presente trabalho, e a Figura 3 define as interações entre essas, estabelecidas para o estudo.

Quadro 12: Categorias de análise

| Teoria | Categorias de Análise | Subcategorias | Autor |
|---|----------------------------------|--|--|
| Economia dos Custos de Mensuração (ECM) | Ativos transacionados | Atributos Intrínsecos Atributos Extrínsecos Atributos de compra Atributos de crença Atributos de experiência | Barzel (1982); Becker (2000); Foss e Foss (2000); Jacoby; Olson; Haddock (1971); Olson; Jacoby (1972); Kerr; Hobbs (2022); Senra; Bánkuti; Vieira (2019); Szybillo; Jacoby (1974); Trienkens <i>et al.</i> (2011). |
| Visão baseada em Recursos (VBR) | Recursos estratégicos | Heterogeneidade Valor Raridade Imobilidade Limites <i>ex ante</i> Barreiras <i>ex post</i> Imitabilidade imperfeita Substitutabilidade imperfeita | Barney (1991); Peteraf (1993); Peteraf; Barney (2003). |
| Economia dos Custos de Mensuração (ECM) | Mensuração (informação) | | Barzel (2005; 2017) |
| Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e Visão baseada em Recursos (VBR) | Mecanismos de <i>enforcement</i> | Mercado Acordos verbais Contratos formais Relações de longo prazo Integração vertical Integração horizontal | Barzel (2001; 2005); Crook <i>et al.</i> (2013); Braz e Souza (2020) |
| Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e Visão baseada em Recursos (VBR) | Direitos de propriedade | Direito Legal Direito Econômico | Barzel (1982; 1997; 2002; 2005; 2015); Monteiro e Zylbersztajn (2011). |

Fonte: Elaborado pela autora, com base no referencial teórico.

Conforme delineado por Bardin (1979), a terceira fase do processo de análise de conteúdo se concentra no tratamento dos resultados alcançados e na subsequente interpretação. Segundo as Moraes (1999), a fase conclusiva de uma análise de conteúdo eficaz engloba essa interpretação, transcendendo a mera descrição, e demanda uma compreensão mais abrangente do conteúdo das mensagens, empregando técnicas de inferência e interpretação.

4.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Vieira (2006) atesta que um elemento importante e definitivo para a avaliação do rigor da pesquisa qualitativa são as definições constitutivas e operacionais de termos ou variáveis. Para este autor, a definição constitutiva deve ser proveniente da fundamentação teórica e relacionar-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo a ser utilizado. A definição operacional, por sua vez, diz respeito a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido na realidade, apresentando a operacionalização da definição constitutiva. Martins e Pelissaro (2005) esclarecem que uma definição operacional atribui significado concreto ou empírico ao conceito ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo. Busca remover a ambiguidade e possibilitar que todos tenham o mesmo entendimento e realizem a mensuração da mesma forma, para o aspecto em questão. As definições constitutivas e operacionais dos principais termos que serão utilizados no trabalho, encontrados nas categorias de análise sobreditas.

4.5.1 Recursos estratégicos

Definição constitutiva: “Recursos estratégicos”, “recursos estrategicamente relevantes” ou “recursos superiores” são utilizados para caracterizar os recursos estratégicos em Peteraf e Barney (2003) e na presente pesquisa, “recursos” e “capacidades” são tratados como sinônimos, conforme sugerido por Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021). Recursos estratégicos dizem respeito aos atributos do capital físico, financeiro, humano e organizacional de uma empresa que permitem que ela conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (Barney, 1991; Peteraf; Barney, 2003; Barney; Ketchen Jr.; Wright, 2021). Os recursos estratégicos podem ser heterogêneos, valiosos, raros, de mobilidade imperfeita, condicionados a limites *ex ante* e barreiras *ex post*, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Peteraf; Barney, 2003).

Definição operacional: Serão considerados recursos estratégicos aqueles recursos de difícil imitação que constituam em inovações valorizadas pelos produtores, concorrentes e compradores na cadeia de FLVs. O Quadro 6, na seção 3.5 dessa pesquisa exemplifica diferentes recursos estratégicos dos ativos FLVs utilizados pelos produtores para geração de valor e renda, para cada uma dessas categorizações. Alguns exemplos podem ser: os nomes de marcas, conhecimento interno de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, máquinas,

procedimentos eficientes, capital, tecnologia física, planta, equipamentos, localização, treinamento, experiência, entendimento, inteligência, relacionamentos, ideias de gerentes e funcionários, estrutura formal de relatórios, planejamento formal e informal, controles, sistemas de coordenação, relações informais, entre empresas e seu ambiente, entre outros. A heterogeneidade dos recursos também será analisada por meio da qualidade auferida ao produto, custos de produção, proximidade da indústria, atributos visuais e sensoriais, entre outros aspectos.

4.5.2 Ativos transacionados

Definição constitutiva: Monteiro e Zylbersztajn (2011) explicam que os trabalhos do autor Yoram Barzel utilizam o termo *commodity* como sinônimo de ativo ou bem. Nesse trabalho, assim como em Monteiro e Zylberstajn (2011) e no mesmo sentido, as palavras “ativo”, “bem”, “item” ou “produto” terão as mesmas designações semelhantes, relacionadas aos itens sendo comercializados nas transações entre os elos da cadeia produtiva. Em se tratando dos atributos dos ativos, tais atributos são características, dimensões e possíveis usos de determinado ativo (Senra, Bánkuti, Vieira, 2019; Trienekens, 2011).

Definição operacional: “ativo”, “bem”, “item” ou “produto” nesse estudo possuem as mesmas designações semelhantes, relacionadas aos ativos sendo comercializados nas transações entre os elos da cadeia produtiva. Os atributos desses bens consistem nas características e/ou propriedades de qualidade referentes aos ativos FLVs transacionados, que podem ser exigidas e valorizadas ou não entre as partes e que podem ou não serem medidas. Como características intrínsecas serão considerados aspectos como tamanho, aparência, cor e demais atributos que possam ser mensurados diretamente. Características intrínsecas estão relacionadas à disposição e produção do bem, como preço, embalagem, por exemplo. No que diz respeito aos atributos de compra, serão considerados os que permitirem checagem no momento da transação. Os atributos de experiência refletirão aspectos relacionados ao consumo do bem e atributos de crença consistirão nas características que não estiverem tão visíveis no produto transacionado, tornando necessário que o consumidor acredite que estejam presentes. O Quadro 5, na seção 3.3 dessa pesquisa exemplifica os diferentes atributos dos ativos FLVs para cada uma dessas categorizações.

4.5.3 Mensuração

Definição constitutiva: A informação é considerada um elemento chave nessa teoria, já que as duas partes em uma transação precisam de informações sobre os ativos transacionados e a noção de custos de transação implica em custos para se obter informações sobre o bem transacionado, realizar a triagem, custos com mensurações repetidas, além de dissipação e desperdício de recursos que podem acabar ocorrendo devido a imperfeita mensuração (Augusto; Souza; Cario, 2018b; Barzel, 1985; Guimarães *et al.*, 2022). Logo, nessa teoria, a mensuração diz respeito à operacionalização dessa busca por informações.

Definição operacional: Busca por informações, conhecimentos e dados sobre o ativo que está sendo transacionado. Seja sobre seus atributos, sua qualidade, seu modo de produção, preço, disponibilidade ou referentes à aspectos importantes para a efetivação da transação.

4.5.4 Mecanismos de *enforcement*

Definição constitutiva: são mecanismos de proteção das transações, podendo ser: mercado, acordos verbais, contratos formais, relações de longo prazo, integração vertical e horizontal. De acordo com Barzel (2005, p. 160):

Exchange may be governed by a variety of forms of enforcement. Most fundamental is the use of long-term relations, as all the other forms are embedded within it. These other forms are those associated with caveat emptor and auctions, with contractual relations that the state enforces, and with transfers effected within organizations. Each form differs from the others in its informational requirements, sometimes radically so.

Definição operacional: formas adotadas pelos produtores e compradores para a realização das transações entre os elos da cadeia de FLVs. Essas formas podem ser relações de compra e venda de mercado, acordos formais ou informais, contratos formais, relacionamentos em que a reputação se torna importante, arranjos de integração vertical ou integração horizontal.

4.5.5 Direitos de propriedade

Definição constitutiva: Barzel (1997) explica que o termo “direitos de propriedade” carrega dois diferentes significados na literatura econômica. O primeiro, desenvolvido por Alchian (1965) e Cheung (1969) diz respeito aos “direitos dos indivíduos ao uso de recursos” (Alchian, 1965, p. 817). O segundo, de acordo com Barzel (1997), mais prevalente e antigo corresponde, essencialmente, aquilo que o Estado atribui a uma pessoa. Por isso, Barzel (1997; 2015) divide os direitos de propriedade em: direito legal (que o estado atribui e reconhece a uma pessoa) e direito econômico (em posse das propriedades, indicam o que se pode fazer com elas). Direitos de propriedade especificam como as pessoas podem ser beneficiadas e prejudicadas e, portanto, quem deve pagar a quem para modificar as ações praticadas pelas pessoas (Demsetz, 1967).

Definição operacional: Direitos legais são aqueles que possuem garantia do estado para exigência e execução. Nas transações de itens FLVs, os direitos legais relacionam-se às leis para os produtos vegetais: Lei No 9.972, de 25 de maio de 2000, torna obrigatória a classificação dos produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos, bem como os padrões oficiais disponibilizados pelos órgãos responsáveis. Também a Instrução Normativa N°69, de 6 de novembro de 2018, que estabelece os requisitos mínimos de identidade e qualidade para produtos hortícolas, determinando que devem ser inteiros; limpos; firmes; isentos de pragas visíveis a olho nu; fisiologicamente desenvolvidos ou apresentando maturidade comercial; isentos de odores estranhos; não se apresentando excessivamente maduros ou passados; isentos de danos profundos; isentos de podridões; não se apresentando desidratados ou murchos; não se apresentando congelados; isentos de distúrbios fisiológicos (MAPA, 2018). É importante destacar, contudo, que nessa cadeia a lei é raramente aplicada às transações e termos de comercialização. Direitos econômicos, por sua vez, são convenções e regramentos estabelecidos por acordos informais que visem o cumprimento de responsabilidades tanto de produtores como de compradores, definidos e fiscalizados pelos próprios. Em se tratando da cadeia de FLVs, os direitos econômicos estão relacionados a acordos informais acerca dos atributos dos ativos transacionados e seus preços, ou desvios desses padrões pré-estabelecidos pelo mercado (como por exemplo, o aumento do valor dessa tabela pré-fixada para itens comercializados com qualidade diferencial e preço *premium*, ou da mesma forma redução do valor para itens com qualidade inferior ao esperado). Nessa cadeia de FLVs em que os itens possuem precibilidade elevada, ações de indivíduos maximizadores em ofertar valores menores do que os de tabela aos produtores, em períodos de baixa demanda, também se relacionam aos direitos econômicos de propriedade, por exemplo.

4.6 CATEGORIAS DE ANÁLISE E MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO PARA ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS

Considerando-se o objetivo geral do presente trabalho de compreender como os mecanismos de *enforcement* e os recursos estratégicos contribuem para retenção de valor no segmento produtor da cadeia de FLVs no estado do Paraná, Brasil.

Considerando-se, do mesmo modo, a relação entre as duas teorias elaboradas nas referidas proposições teóricas: 1) Recursos estratégicos contribuem para gerar diferenciação nos ativos transacionados, viabilizando redução de custos ou preços *premium*; 2) Recursos estratégicos dependem de um sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adequados para sua proteção; 3) A geração e proteção dos direitos de propriedade sobre ativos transacionados depende dos mecanismos de *enforcement* existentes.

Considerando-se também os aspectos direcionadores de análise conjunta apresentados em seção anterior (Seção 2.3) sobre a ECM e a VBR em uma perspectiva de complementaridade, a Figura 3 delinea o esquema de análise, com as categorias de estudo da presente investigação.

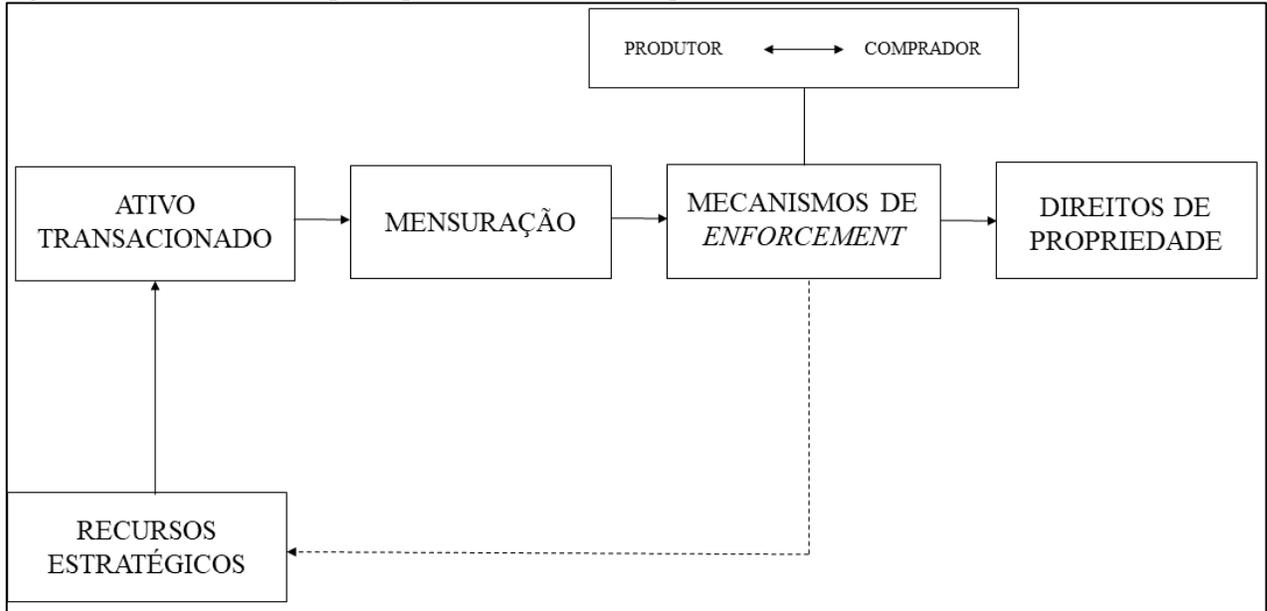
Reitera-se que as referidas categorias de análise dessa pesquisa foram obtidas por meio da aplicação da técnica de pesquisa da análise de conteúdo (Bardin, 1979; 2016), que por sua vez, diz respeito a uma sequência sistemática e categorização rigorosa dos dados que garante consistência na pesquisa, respostas válidas e confiáveis (Souza; Santos, 2020), conforme descrito na Seção 4.4 do presente estudo.

Conforme ilustrado pela Figura 3, para se garantir o direito de propriedade sobre o valor criado pelos recursos estratégicos, no segmento produtor de FLVs, fazem-se necessários mecanismos de *enforcement* adequados ao longo da cadeia produtiva, tanto para a proteção desses recursos estratégicos quanto para limitar a apropriação de valor sobre os atributos de valor gerados nas transações.

Em se tratando da VBR, os **Recursos Estratégicos** foram estabelecidos como categoria de análise básica que influenciam nas características do **Ativo Transacionado** ao longo das interfaces na cadeia produtiva. Recursos Estratégicos contribuem para gerar atributos de qualidade diferenciais nos ativos transacionados entre os elos da cadeia produtiva (Proposição 1). Para avaliar tais recursos, as subcategorias: heterogeneidade; valor; raridade; imobilidade; limites *ex ante*;

barreiras *ex post*; imitabilidade imperfeita e substitutabilidade imperfeita, foram propostas, conforme Quadro 12 (na Seção 4.4 desse trabalho).

Figura 3: Modelo teórico-empírico para análise de cadeias produtivas



Fonte: Elaborado pela autora.

Os ativos, por sua vez, possuem atributos ou dimensões que foram investigadas empiricamente e podem ser classificados entre: atributos intrínsecos, atributos extrínsecos, atributos de compra, atributos de crença e atributos de experiência (Quadro 5, Seção 3.3 dessa pesquisa). Nesse sentido, esforços para **Mensuração** dos atributos dos ativos transacionados gerados por recursos estratégicos em transações entre os elos da cadeia produtiva podem ser utilizados para a proteção aos direitos de propriedade a partir dos mecanismos de *enforcement* eficientes, nas transações entre produtores e compradores (Proposição 2).

A **Mensuração** aqui relaciona-se à questão da possibilidade (ou não) e do custo da obtenção de informações sobre o ativo sendo transacionado. Os **Mecanismos de Enforcement** são alçados a um papel central nesse modelo e dividem-se nas subcategorias sugeridas por Barzel (2005): mercado, acordos verbais, contratos formais, relações de longo prazo, integração vertical e integração horizontal. Assim, a própria realização ou não da **Mensuração** e como ocorrerá será determinada pelo **Mecanismo de Enforcement** adotado, ao mesmo tempo em que o **Mecanismo**

de *Enforcement* é uma consequência da mensuração ou não dos atributos dos **Ativos Transacionados**.

Informações (**Mensuração**) sobre os atributos dos **Ativos Transacionados** e sobre a identificação de **Recursos Estratégicos** poderão sugerir a adoção de **Mecanismos de Enforcement** com potencial para proteger direitos de propriedade eficientemente e que permitam vantagem competitiva, renda e desempenho superior. A geração e proteção dos **Direitos de Propriedade** sobre **Ativos Transacionados** depende dos **Mecanismos de Enforcement** existentes (Proposição 3).

Logo, limites da firma não são estabelecidos somente em razão dos seus **Recursos Estratégicos**, mas consideram os custos de transação, possibilidades de **Mensuração** dos atributos dos **Ativos Transacionados**, disponibilidade da informação e **Direitos de Propriedade**, delineando diferentes **Mecanismos de Enforcement**. A geração de valor e retenção do valor criado, sobretudo no segmento produtor, dependem da capacidade da cadeia produtiva fomentar a geração de valor e garantir a proteção dos **Direitos de Propriedade** inerentes a esse valor ao longo da cadeia.

A questão dos **Direitos de Propriedade**, por sua vez, diz respeito ao delineamento adequado do valor compatível com a agregação de cada elo (produtor e comprador) ao **Ativo Transacionado** ao longo da cadeia produtiva. A **Mensuração** dos atributos dos **Ativos Transacionados** de qualidade diferencial a partir de **Mecanismos de Enforcement** eficientes, viabiliza a proteção dos **Direitos de Propriedade**. Nesse modelo, **Direitos de propriedade** manifestam-se como consequência do **Mecanismo de enforcement** adotado para a transação, associado à **Mensuração**.

O **Mecanismo de enforcement** utilizado, por sua vez, também pode influenciar os **Recursos estratégicos** utilizados na produção dos ativos transacionados. A certeza de **Mecanismos de Enforcement** apropriados garantam o valor dos **Ativos Transacionados** e viabilizem também a adequada distribuição de valor e garantia dos **Direitos de Propriedade**; assim como essa **condição**, no segmento produtor, podem incentivar o investimento em **Recursos Estratégicos**, ou em outros termos, pode incentivar a criação de valor no nível da firma. Esses **Recursos Estratégicos**, por sua vez, dependem de um sistema de **Mensuração** e **Mecanismos de Enforcement** adequados para sua proteção (Proposição 2).

Questões de informação perpassam toda essa dinâmica, uma vez que para a empresa detentora de **Recursos Estratégicos**, torna-se necessário identificar e conhecer quais são esses recursos para otimizar o seu uso (em outros termos, a informação sobre o recurso é importante); divulgar o diferencial competitivo (na forma de VC) que esse recurso garante à empresa no mercado, se comparada, por exemplo a uma empresa concorrente. Do mesmo modo, a informação sobre os atributos dos **Ativos Transacionados**, como visto, é de suma importância para a proteção de **Direitos de Propriedade** e distribuição de valor gerado nas transações ao longo da cadeia produtiva.

4.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE NA PESQUISA

Em se tratando de pesquisas qualitativas, critérios de validade e confiabilidade costumam assumir aspectos particulares devido às características desse tipo de investigação, como o fato de que acabam sendo, em alguma medida, de caráter interpretativo, tornando a subjetividade do pesquisador um elemento presente em todo desenvolvimento da pesquisa (Merriam, 2009; Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011). Merriam (2009) afirma que inexistente, portanto, um consenso no que a comunidade atesta como critérios para avaliar validade e confiabilidade nas pesquisas científicas, sobretudo qualitativas, e questiona até mesmo se tal consenso poderia ser possível. Para a autora, garantir validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa, de modo geral, envolve conduzir a investigação de maneira ética.

Merriam (2009) explica que questões de validade e confiabilidade em pesquisas podem ser endereçadas a partir de uma atenção cuidadosa à conceituação do estudo e à forma em que dados são coletados, analisados e interpretados e como os achados são apresentados. Para essa autora, o estudo qualitativo fornece ao leitor uma descrição com detalhes suficientes para mostrar que a conclusão do autor faz sentido e o que torna o estudo científico rigoroso ou confiável é o desenho cuidadoso do estudo pelo pesquisador, aplicando padrões bem desenvolvidos e aceitos pela comunidade científica.

Nesse sentido, para o presente trabalho, buscou-se a condução de uma pesquisa fundamentada na literatura especializada, aliando trabalhos clássicos e recentes sobre os assuntos teóricos investigados, objetivando garantir o esperado *design* cuidadoso do estudo. Para a metodologia, padrões de pesquisa qualitativa reconhecidos e fundamentados foram adotados, como

a clássica análise de conteúdo de Bardin (1979; 2016) e o apoio da análise a partir da utilização do software *Atlas.ti* que permite o agrupamento das informações levantadas nas entrevistas, de acordo com cada uma das categorias. Ademais, conforme Nascimento e Stein (2019), o próprio detalhamento do procedimento de transcrição dos dados permite aumentar ainda mais a validade da pesquisa qualitativa na área de Administração.

Paiva Júnior, Leão e Mello (2011, p. 194) conceituam validade como a “capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos” e confiabilidade como a “garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados” (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011, p. 195). Os autores estabelecem uma lista de critérios para o atendimento da validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa, conforme ilustrado pelo Quadro 13. Para a presente pesquisa foram adotados e utilizados quatro dos relatados critérios de validade e confiabilidade propostos por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011). Cada um dos critérios utilizados será explicado a seguir.

Quadro 13: Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa

| Critério | Validade | Confiabilidade |
|---|-----------------|-----------------------|
| Triangulação | X | X |
| Reflexividade | | X |
| Construção do <i>corpus</i> de pesquisa | X | X |
| Descrição clara, rica e detalhada | X | X |
| Surpresa | X | |
| Feedback dos informantes (validação comunicativa) | X | X |

Fonte: Paiva Júnior, Leão e Mello (2011, p. 195).

O primeiro critério tanto de validade quanto de confiabilidade, a **triangulação**, com origem na navegação e estratégia militar diz respeito à utilização de múltiplos pontos de referência para localizar uma posição exata do objeto (Jick, 1979; Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011). Assim, possibilita aos pesquisadores aperfeiçoarem seus julgamentos a partir da coleta de diferentes tipos de dados e interpretações sobre o mesmo fenômeno (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011).

Creswell (2010) sugere a triangulação de diferentes fontes de informações de dados, examinando evidências das fontes e utilizando-as para conferir uma justificativa coerente para os achados. Assim, na presente pesquisa informações de diversas fontes foram consideradas, como manuais do setor, materiais científicos publicados em revistas, livros ou meios digitais, além de dados primários de fontes diferentes e complementares, com diferentes perspectivas de fontes de

informação, como agentes-chave de diferentes instituições relacionadas à cadeia produtiva de FLVs, produtores que entregam para CEASAs, produtores inseridos em outros mecanismos de *enforcement*, produtores que produzem itens FLVs tradicionais e diferenciados. Também foi buscado entrevistar diferentes produtores, de diferentes tamanhos e modos de produção, em diferentes cidades do Paraná, objetivando contemplar a diversidade de respostas e opiniões para que diferentes pontos de vista sobre o tema estudado sejam registrados.

O segundo critério de confiabilidade é o da **reflexividade**, que contempla a abertura do pesquisador para o novo e está centrado em seu processo de autorreflexão. De acordo com Joy (2006), a reflexividade possibilita a revelação e contemplação dos próprios vieses, predisposições teóricas, preferências pessoais, além do lugar do pesquisador no cenário e o contexto do fenômeno social que está sendo estudado, possibilitando um meio para uma consideração ética e crítica de todo processo de pesquisa (Foley, 2002; Joy *et al.*, 2006; Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011).

Foley (2002) explica que a reflexividade envolve direcionar o olhar para a própria experiência de modo a tornar possível considerar a si mesmo como “outro”. Nessa formulação, o eu é um eu múltiplo e construído que está sempre se tornando e nunca totalmente fixo. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) explicam que esse critério relaciona o antes e o depois da pesquisa que gera transformações no pesquisador que se torna uma pessoa diferente ao considerar inconsistências do estudo durante sua realização; voltar ao processo investigativo de acordo com as demandas não somente do pesquisador, mas também dos informantes, da audiência, do texto da pesquisa em questão. Isso permite significar o universo pesquisado e exige constante reflexão e reestruturação do processo de questionamento do pesquisador, que por sua vez é fundamental para evitar vieses interpretativos.

A busca constante pela reflexividade e, principalmente, para dirimir possíveis vieses do pesquisador, encontrou-se presente desde a concepção do presente trabalho. O processo de refletir sobre as concepções teóricas, sobre os achados do campo, a pausa para redesenhar o trabalho de pesquisa, voltar ao campo, alterar a trajetória, além da quebra de expectativas, permearam todo o trabalho de campo, como deve ser. É importante destacar que o pesquisador sempre está aprendendo sobre o campo, sobre o objeto de estudo ao longo do trabalho e essa postura de humildade e aprendizado é o que permite reflexividade sobre sua postura, suas convicções e objetiva o encontro com informações novas, no intuito de enriquecer o trabalho realizado e buscando auxiliar futuras pesquisas na construção do conhecimento.

Em se tratando da **construção do corpus de pesquisa**, Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) afirmam se tratar de um critério tanto de validade, quanto de confiabilidade que equivale funcionalmente à amostra representativa e o tamanho dessa amostra, com o objetivo de maximizar a variedade de representações desconhecidas. Logo, o tamanho da amostra não é tão importante, contando que ocorra a saturação dos dados.

Os critérios utilizados para definir o tamanho da seleção e quantidade de entrevistados para este trabalho, foram viabilizados pela adoção dos critérios qualitativos listados por Merriam (1998): a) saturação de categorias; b) surgimento de regularidades ou ocorrência de convergência dos dados; c) extensão. Também foi considerada a saturação teórica, que de acordo com Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), ocorre quando não surgem mais relatos inusitados no processo de coleta de dados da pesquisa, e os discursos passam a não constituírem contribuições adicionais significativas para a análise dos dados e conclusões do estudo.

Acerca do critério de validade e confiabilidade da **descrição clara, rica e detalhada**, para essa pesquisa foi integralmente adotado. O critério em questão, nesse trabalho, configura-se desde a definição do tipo de pesquisa como descritiva. Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa é descritiva, envolvendo a busca pela compreensão dos fenômenos por meio de dados descritivos. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. Logo, a adoção de uma descrição clara, rica, coerente e detalhada dos achados foi viabilizada, para colaborar no entendimento dos métodos utilizados e resultados encontrados, bem como na consideração da futura replicação do estudo.

O critério de **surpresa**, por sua vez, diz respeito à descoberta de evidências inspiradoras que levem a novas formas de se pensar acerca do tema investigado. Relaciona-se também a eventuais mudanças de mentalidade já cristalizada em torno do fenômeno em pesquisa (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011). Assim como o critério de reflexividade, ao longo de todo o trabalho de pesquisa, foi mantida uma postura de abertura ao novo e possíveis conceitos e crenças acerca do objeto foram confrontadas por meio da observação, inserção no campo e aprendizado a partir das entrevistas semiestruturadas.

Finalmente, o critério de **feedback dos informantes** que diz respeito a confrontação com fontes para obter concordância ou consentimento (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011) não foi

utilizado, uma vez que todos os entrevistados já foram avisados antes do início de cada entrevista os objetivos e propósitos a investigação, autorizaram a gravação e forneceram o consentimento necessário para a utilização das informações fornecidas nas entrevistas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção busca apresentar os dados primários coletados e analisá-los sob a perspectiva do referencial e proposições teóricas sugeridas. Destaca-se que o foco desse trabalho incidiu na relação entre produtores e compradores da cadeia de FLVs, obtendo principalmente suas perspectivas acerca das transações na cadeia, expandindo-se também aos demais elos compradores varejo e atacado e buscando também a visão dos agentes-chave de instituições governamentais relacionadas à atividade. A adoção desses diferentes pontos buscou viabilizar a triangulação dos dados.

5.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Considerando-se os modelos de Barney (1991) e Peteraf (1993) para análise dos recursos de uma empresa com potencial competitivo e considerando a subdivisão conceitual de Barney (1991) entre recursos físicos, humanos e organizacionais, os dados primários sobre recursos estratégicos também serão aqui apresentados a partir dessa subdivisão conceitual. Essa seção, portanto, busca apresentar os recursos considerados estratégicos aos integrantes da cadeia de FLVs, a partir das informações coletadas nas entrevistas. Ainda que os produtores entrevistados não possuíssem o recurso em sua propriedade, eles foram questionados acerca dos recursos estratégicos para a realização das atividades, independentemente de possuírem em sua propriedade atualmente ou não. Além da visão dos produtores, a perspectiva dos agentes-chave, atacadistas e varejistas atuantes na atividade também foi considerada.

Um primeiro quadro é apresentado (Quadro 14) sintetizando os recursos estratégicos mais citados e sintetizando a frequência com que tais recursos apareceram nas respostas dos entrevistados. Cada um desses recursos será explicitado nas subseções seguintes (5.1.1, 5.1.2 e 5.1.3 e 5.1.4), de acordo com a subdivisão de Barney (1991): recursos humanos, organizacionais e físicos. Além disso, para cada uma dessas três subdivisões de recursos uma subseção será incluída (5.1.1.1, 5.1.2.1 e 5.1.3.1) para analisar as condições dos recursos de heterogeneidade, valor, raridade, imitabilidade, substitutabilidade, imobilidade, limites *ex ante* e limites *ex post* (Barney, 1991; Peteraf, 1993) e o potencial para geração de vantagens competitivas de cada recurso.

Quadro 14 - Recursos estratégicos na cadeia de FLVs subdivididos em humanos, organizacionais e físicos

| | Recursos Estratégicos | Produtores | Agentes-chave | Atacadistas | Varejistas |
|---------------------------------|---|--|---|-------------------------------|---|
| Recursos Humanos | Práticas de manejo (cuidados diários, técnicas de plantio, adubação, defensivos, boas práticas de colheita) | PRO-01; PRO-02; PRO-03; PRO-04; ; PRO-05; PRO-06; PRO-07; PRO-08; PRO-09; PRO-10; PRO-11; PRO-12; PRO-13; PRO-14; PRO-15; PRO-16; PRO-17 | AGE-02; AGE-05 | ATA-01; ATA-02; ATA-03 | VAR-01; VAR-02 |
| | Cuidados com a terra (limpeza, exames laboratoriais, cálcio, forragem) | PRO-06; PRO-07; PRO-11; PRO-10; PRO-12; PRO-13; PRO-14 | AGE-02; AGE-05 | | |
| | Assistência técnica especializada | PRO-02; PRO-06; PRO-07; PRO-09; PRO-10; PRO-11; PRO-12 | AGE-02; AGE-05 | ATA-02 | VAR-01 |
| | Conhecimento | PRO-01; PRO-02; PRO-04; PRO-05; PRO-07; PRO-14 | AGE-02; AGE-05 | ATA-02 | VAR-01 |
| | Mão de obra experiente | PRO-01; PRO-02; PRO-04; PRO-05; PRO-06; PRO-07; PRO-09 | AGE-02; AGE-04; AGE-05 | ATA-02 ; ATA-03 | VAR-01 |
| Recursos Organizacionais | Planejamento e controle da produção (quantidade e regularidade) | PRO-06; PRO-07; PRO-08; PRO-12; PRO-16; PRO-10 | AGE-02; AGE-04; AGE-05 | | VAR-02; VAR-06 |
| | Estrutura/Capacidade administrativa | PRO-02; PRO-04; PRO-06; PRO-07; PRO-12; PRO-14 | AGE-02 | ATA-01; ATA-04; ATA-02 | VAR-01; VAR-02; VAR-05; VAR-06 |
| | Relações Cooperativas | PRO-06; PRO-07 | AGE-02 | | |
| | Diferenciação (processamento, marca, selos, certificações, cultivares com pouca oferta, embalagens) | PRO-02; PRO-04; PRO-06 PRO-12 | AGE-01; AGE-02 | ATA-01 | VAR-02; VAR-05 |
| | Reputação da empresa | PRO-01 | | | |
| Recursos Físicos | Água: Irrigação, poço artesiano, qualidade e tratamento | PRO-01; PRO-02; PRO-03; PRO-04; ; PRO-05; PRO-07; PRO-08; PRO-09; PRO-10; PRO-11; PRO-12; PRO-13; PRO-14; PRO-15; PRO-17 | AGE-01; AGE-02; AGE-05 | | |
| | Cultivo protegido | PRO-01; PRO-02; PRO-03; PRO-04; PRO-06; PRO-07; PRO-08; PRO-09; PRO-11; PRO-12; PRO-14; PRO-16; PRO-17 | AGE-01; AGE-02; AGE-04; AGE-05 | ATA-01 ; ATA-02; ATA-03 | VAR-02 |
| | Condições climáticas | PRO-01; PRO-02; PRO-03; PRO-04; PRO-06; PRO-07; PRO-08; PRO-10; PRO-12; PRO-13; PRO-14; PRO-16 | AGE-02 | | |
| | Localização geográfica | PRO-03; PRO-04; PRO-06 | AGE-02; AGE-05 | | |
| | Terra | PRO-06 | AGE-02; AGE-05 | | |

| | | | | |
|--|--|-------------------|-------------------|------------------------------|
| Sementes/mudas de qualidade | PRO-02; ; PRO-04; PRO-07; PRO-09; ; PRO-10; PRO-11; PRO-12; PRO-13; PRO-16 | AGE-01; AGE-02 | ATA-03 | VAR-01; VAR-02; VAR-06 |
| Máquinas: Trator pulverizador, roçadeiras, dentre outros | PRO-01; PRO-02; PRO-03 | AGE-05 | ATA-01; ATA-04 | |

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados primários da pesquisa.

5.1.1 Recursos Estratégicos Humanos

De acordo com Barney e Clark (2007), recursos de capital humano incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência, os relacionamentos e a percepção de gestores e trabalhadores individuais de uma empresa. Barney e Hesterly (2011) esclarecem que são os recursos que se encontram no nível individual. Nesse sentido, os recursos humanos apontados pelos **produtores** entrevistados nessa pesquisa para a atividade de produção na cadeia de FLVs foram: **práticas de manejo; cuidados com a terra; conhecimento; mão de obra experiente e assistência técnica especializada.**

Todos os produtores entrevistados enfatizaram as **práticas de manejo** como recurso estratégico valioso. Na visão dos respondentes, os cuidados e a atenção diária que o produtor tem com a produção, as técnicas de plantio utilizadas, a adubação, as adequadas utilizações de defensivos, entre outras, são práticas que correspondem a forma de manejo, que é única de cada produtor. Essas práticas irão determinar os níveis de qualidade do item que a propriedade irá produzir, bem como a possibilidade de planejar a produção para que as quantidades sejam regulares, apesar do clima, ao longo dos meses.

Conforme retrata a fala do PRO-09: “É o teu manejo que vai... Então, cada produtor tem o manejo. Cada um tem seu manejo. Todo mundo planta às vezes a mesma coisa. Mas cada um cuida de um jeito”. Os dados primários coletados, portanto, evidenciaram que para a produção de FLVs, faz-se necessária dedicação e acompanhamento constante de mão-de-obra na realização de atividades como limpeza, cuidados diários, técnicas de plantio, adubação, aplicação de defensivos conforme a necessidade. Grande parte desses cuidados precisam ser feitos manualmente, apenas contando com ferramentas manuais de auxílio.

A atividade de produção de FLVs consiste em uma atividade que demanda técnicas e cuidados de manejo adequados e constantes, por tratar-se, em sua maioria, de ativos delicados e de

alta precibilidade, sobre os quais a aparência externa e visual possui grande relevância no atendimento das necessidades do consumidor ao final da cadeia.

As falas do PRO-04 e PRO-06 ilustram o cuidado diário necessário à atividade: “No inverno tem o pulgão e no verão tem a borboleta que bota lagarta. Ela colocou a lagarta agora, ela botou o ovo, de noite ela está grande, já está comendo as folhas. Daí como eu uso coisa natural eu tenho que passar só de tarde, depois que o sol se põe, se passar no sol ela queima” (PRO-06).

O PRO-13 reafirma a necessidade cuidado constante: “adubação, e tem o cuidado, olhar todo dia ali. Tomate tem que olhar ele todo dia. Plantou muda tem que olhar, muda nasceu tem que olhar e assim vai” (PRO-13). O PRO-04 também resume as perdas que eventuais desatenções podem ocasionar no acompanhamento da produção: “perda, só as vezes lá na roça colhendo, né? Esse aqui se você passou despercebido, não colheu. No outro dia que você voltar ele já passou do tamanho, está grandão demais, daí você joga fora. Aí você acaba perdendo lá” (PRO-4).

Riscos, manchas, marcas e avarias devido ao manejo inadequado prejudicam as futuras transações do ativo que precisa ser colhido no nível adequado de maturação. Os produtores explicam que uma parte dos atributos exigidos pelo consumidor se relacionam ao manejo adequado, pois do contrário o ativo pode perder valor de venda: “depende do cliente, ele quer um pepino retinho. O pepino torto, se for muito torto, ele cai pela metade [o valor de venda] (PRO-04). “O tamanho, também se está machucado, riscado, amassado, aí eles não querem. Quanto mais lisinho, melhor. Não pode também estar muito verde, nem muito maduro...” (PRO-14).

O manejo abrange técnicas de preparação do solo, escolha das espécies, aquisição de mudas ou sementes de qualidade, plantio, poda, limpeza, controle constante, aplicação dos defensivos corretos, irrigação, boas práticas de colheita, limpeza, classificação, embalagem, armazenamento e logística (Amaro *et al.*, 2007).

No mesmo sentido, também relacionado com as práticas de manejo do produtor, outro recurso estratégico recorrente nas falas dos entrevistados é o **cuidado com a terra**. Esse cuidado necessário a essa atividade vai desde realizar limpezas periódicas para o controle de plantas invasoras, até a realização de análises laboratoriais de fertilidade de solo para complementação dos nutrientes necessários.

De acordo com material disponibilizado pela EMBRAPA (Oliveira; Brighenti, 2018), as ferramentas de controle de plantas daninhas são divididas em manejo preventivo (constante vigilância sobre a área de cultivo para evitar a entrada, pois o controle é sempre mais oneroso);

controle cultural (uso de boas práticas agrícolas visando o crescimento da cultivar em detrimento das plantas daninhas ao englobar a adoção de práticas como rotação de culturas, variação de espaçamento e população de plantas e cobertura verde); controle mecânico (arranquio, capina manual, roçada manual ou mecânica e cultivo mecanizado); controle físico (cobertura morta, solarização, fogo, inundação, dragagem, drenagem e eletricidade no controle de plantas daninhas), controle biológico (utilização de parasitas, predadores ou patógenos capazes de reduzir a população de plantas daninhas) e controle químico (herbicidas) (Oliveira; Brighenti, 2018).

O PRO-06 explica que é necessário realizar a retirada do mato constantemente e para ajudar a manter a umidade do canteiro, realizar a forração: “Forração. Plantou, joga uma palha por cima do canteiro para segurar. Não seca tanto a terra. Já segura a umidade, já segura um pouco o mato, porque a horta é 24 horas limpando. Porque assim, você está jogando adubo, você está jogando água. Vai crescer o ‘negócio’, né?”. Esse mesmo produtor também ressalta a importância das análises do solo: “cada seis meses tem que fazer análise, porque talvez você está jogando um adubo que está só jogando dinheiro fora. Um saco de adubo é 350 reais, daí você está vendo que você está jogando potássio demais, e a sua planta, o seu solo não está precisando de potássio, ou você está jogando cálcio demais” (PRO-06).

Em se tratando das análises laboratoriais de solo, de acordo com a EMBRAPA (2022), após obtenção dos resultados das análises, geralmente há dois possíveis caminhos: aplicação de calcário para corrigir a acidez do solo ou fertilizantes e adubos para corrigir a falta de nutrientes. Essa decisão, portanto, acerca do momento adequado e quantidades a serem aplicadas de calcário e fertilizantes deve ser embasada na análise laboratorial de fertilidade do solo, com o auxílio de um profissional agrônomo (EMBRAPA, 2022). Logo, para a realização dessas ações faz-se necessário a assistência técnica especializada.

Destaca-se que apenas três dos produtores entrevistados mencionam análises laboratoriais do solo em suas práticas de manejo, evidenciando a heterogeneidade entre os produtores, em se tratando de cuidados com a terra. O PRO-06, que também é técnico agrícola, o PRO-07 que embora não tenha qualificação na área concluiu um curso técnico e o PRO-10, único produtor que cursou pós-graduação. O PRO-10 explica que optou por contratar um agrônomo terceirizado para prestar assistência técnica especializada a partir de um salário mensal para receber apoio e suporte em sua propriedade. Logo, é possível depreender que pode haver relação da escolaridade do produtor com práticas mais sofisticadas de manejo e também de gestão menos utilizadas.

A **assistência técnica, por sua vez**, também foi um dos aspectos considerados como recurso estratégico importante para uma parte dos produtores entrevistados. Embora os produtores relatem que possuem experiência e conhecimentos para tomar decisões sobre os diferentes problemas que envolvem a atividade, segundo eles, em alguns momentos problemas novos surgem na propriedade. Tais problemas podem estar relacionados a pragas, desenvolvimento dos cultivares, entre outros, tornando importante a opinião especializada no assunto sobre ações a serem tomadas. O PRO-10, sintetizando esse ponto de vista, quando questionado sobre recursos estratégicos que diferenciam sua propriedade concorrentes, considera que o investimento em apoio técnico é um diferencial:

Investimento em manejo, em profissional. Por exemplo, aqui nós temos um pragueiro que ele vem cada 15 dias. Ele vem e olha, faz várias amostras do pomar inteiro para ver o que tem de doença. ‘Tem isso. Apliquei isso’. Entendeu? Tem uma engenheira agrônoma que cuida aqui, que ela cobra por planta também. Como ela tem uma experiência e ela roda vários pomares, então tem diversas situações. Por exemplo, estava com um problema de desenvolvimento do fruto. Ela falou assim ‘vamos fazer um calcário de gesso, jogar 6 toneladas, vamos fazer isso, aquilo’. Então, assim, são algumas ideias que ela já viu lá e ela traz para cá. Isso é importante (PRO-10).

No entanto, níveis de assistência técnica diferentes são encontrados para os produtores entrevistados. Em algumas cidades, por exemplo, embora haja presença da EMATER/IDR-Paraná²¹, essas estruturas governamentais sofrem de falta de profissionais. Alguns entrevistados relatam que anos atrás havia mais cursos e atividades em campo para treinamento de produtores e hoje esse número está reduzido. Alguns produtores também relataram dificuldades em receber assistência técnica desses órgãos.

Quando questionados sobre a efetividade da assistência técnica a todos os municípios, o AGE-5 afirmou: “algumas cidades do estado estão sem técnicos e aí não tem técnico lá atendendo, mas outro município vai atender”. Essa fala evidencia que diferentes municípios possuem

²¹ Em 2019, o estado do Paraná iniciou uma fusão de instituições e reestruturação do Sistema Estadual de Agricultura, aglutinando quatro instituições existentes (IAPAR, CPRA, CODAPAR E EMATER) que resultou no Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR-Paraná). Segundo o governo do estado, o objetivo seria o de melhorar a qualidade da agropecuária paranaense, torná-la mais competitiva, garantir a redução da desigualdade no meio rural e também possibilitar economia para o governo estadual. A ideia dessa fusão seria buscar que o IDR-Paraná preservasse a essência de cada uma das entidades que o constitui e que se dedicasse ao desenvolvimento rural, prestando serviço de pesquisa e experimentação agrícola, de assistência técnica e extensão rural e de fomento no meio rural (PARANÁ, 2020).

diferentes níveis de acesso a assistência técnica fornecida pelo estado e que alguns profissionais que deveriam estar atendendo determinado montante de produtores, está atendendo um número maior e em outros municípios.

O AGE-5 reconhece que poderiam haver mais ações de capacitações de produtores, porém explica que não há profissionais em número suficiente:

Qual que é o desafio hoje... em matéria de IDR, vamos dizer. Qual que é o desafio dessa parte de capacitação dos produtores... A gente precisava fazer isso, mas não está dando tempo. Não tem o pessoal. Uma das dificuldades de atender todo mundo é a questão de número de profissionais, né? Porque nós estamos... O IDR hoje tem um número de profissional ilusivo, né? Já teve aí...Três PDVs [Programas de Demissão Voluntária], né? Quem quiser sair. Se tiver idade. Sai. Se aposenta e daí sai no PDV. Aí a restituição...É um pouco lenta, sabe? Por exemplo, nós tivemos o PDV, saiu um número grande de funcionários, um número grande de colegas (...) aí a extensão rural vai ficando sem funcionários (AGE-5).

O AGE-02 também confirma:

É muito pouca gente. Pouca gente, tem gente sobrecarregada. Eu também estou muito sobrecarregado, o gerente é sobrecarregado. (...) O IDR também está sobrecarregado. Tem muito pouco funcionário para fazer muito serviço. Que nem antes, tinha três vezes o número de pessoas que tem hoje. Aí eles ficam sobrecarregados, né? Você não consegue dar para a assistência que eles davam há 10 anos, 20 anos atrás, né? O pessoal vai aposentando, ele não consegue estar...repondo ali, né? Falta muito pessoal.

Ao longo das entrevistas, ao conversar com alguns produtores, estes relataram as dificuldades de acesso a esses profissionais e afirmaram que não vale a pena buscar essa assistência nos órgãos do governo. A fala do PRO-9 resume essa perspectiva ao elogiar o profissional de sua cidade, porém afirmando logo em seguida que ele está sobrecarregado:

ele é bem gente boa, mas ele também não tem muito tempo, porque... É só eles. E antes ele ficava só na cidade, agora ele atende outros municípios, porque ele parece que diz que está em falta de funcionários. E daí ele está subindo em outras cidades, agora parece que ele está ficando... Eu não tenho nem certeza, mas parece que ele está ficando duas ou três vezes por semana só ali. Então para ele é bem corrido. Então, eu falo assim, existe o Pereira está lá, mas eu, assim, nessa questão eu não procuro por ele, porque eu sei que o coitado não tem tempo (PRO-9).

Esse produtor acredita que esse técnico está tão sobrecarregado que se recusou a passar o contato dele para a coleta de dados dessa pesquisa e agendamento de uma entrevista. Embora fosse um produtor solícito, que respondeu com boa vontade às perguntas dessa entrevista, afirmou que o

profissional da EMATER/IDR-Paraná não teria tempo, por já ter afazeres demais e que não poderia passar a ele mais uma atribuição.

Ao questionar os produtores se o profissional do município fornece algum treinamento ou instrução sobre algum problema técnico que o produtor possa estar enfrentando na propriedade, alguns produtores responderam que até precisariam, mas nem chegam a tentar. O PRO-6 afirma: “Era para ser a EMATER, só que tipo assim, a EMATER está sucateada, só tem velho lá, todo mundo está praticamente aposentado. Então, para eles nem faz questão de ele atender você. Você entendeu? Eu me viro com as minhas coisas, eu mesmo”. O PRO-9 confirma: “Não, ele não. Eu nem vou assim... porque ele não tem tempo”. Esse produtor então contratou profissional agrônomo mensalmente para visitar a sua propriedade e prestar essa assistência. Todavia, menos da metade dos produtores entrevistados investem em assistência técnica privada.

As entrevistas evidenciaram, portanto, que pode estar havendo sobrecarga de trabalho nessas instituições, uma vez que o profissional que deveria estar lotado em cada município pode estar atendendo cidades vizinhas, além de ser também o responsável pela elaboração dos projetos para que produtores rurais busquem eventuais financiamentos e também pela documentação processual de produção para atuação dentro do CEASA, que precisa ser renovada a cada 6 meses pelo produtor. A maioria dos agentes-chave entrevistados mencionou nas entrevistas a falta de pessoal.

Além disso, os dados coletados evidenciaram que os funcionários dessas instituições também precisam trabalhar em outros projetos do IDR-Paraná. O AGE-5 entrevistado, por exemplo, afirmou que está atuando em um projeto de cooperação técnica entre o IDR-Paraná e o CEASA e embora esteja lotado em um município do estado, atualmente se encontra cedido exclusivamente para esse projeto de cooperação. Nas três visitas realizadas ao setor administrativo dessa Central para a coleta de dados dessa pesquisa, esse funcionário se encontrava em uma sala própria, organizada para ele, dentro do administrativo CEASA. É importante destacar, no entanto, que essa Central em questão, é a mesma em que o PRO-9 afirmou não obter assistência técnica e precisar contratar um terceirizado.

No mesmo sentido, o **conhecimento** sobre a atividade e a **mão de obra experiente** foram considerados recursos estratégicos importantes por grande parte dos produtores. De modo geral, a produção, a colheita, a embalagem, o transporte e o marketing dependem de muita mão de obra ainda muito manual (Okano *et al.*, 2023). Uma parcela significativa dos produtores, quando

questionados sobre o que os diferencia da concorrência, afirma que estes são recursos estratégicos importantes. O PRO-01 sintetiza essa opinião: “a gente foi adquirindo conhecimento e experiência com o passar do tempo, né? ”.

A coleta de dados evidenciou que conhecimento e mão de obra experiente são importantes recursos estratégicos que levam a heterogeneidade entre os produtores. Esses aspectos irão variar conforme o tempo do produtor na atividade (há produtores com 3 e outros com 50 anos de atuação na atividade); conforme o grau de instrução formal (há produtores com ensino fundamental incompleto e produtor com pós-graduação na área).

Logo, identifica-se diferentes tipos e níveis de conhecimentos; conforme os cursos e treinamentos técnicos que cada produtor realizou; os problemas que precisou resolver em sua propriedade ou de sua família, entre outras questões. Grande parte dos produtores entrevistados deixaram claro que tais conhecimentos e mão de obra experiente que possuem atualmente, é fruto da trajetória individual e de trabalho na atividade que formaram um repertório que é, por conseguinte, único para cada produtor. A fala do PRO-7 ilustra esse aspecto:

É a coisa mais simples que existe. Você pega um papel e você corta ele no meio. Uma vez. Ficou torto. Segunda vez, você vai pensar como que eu vou cortar esse papel mais reto. Você vai pensar, ó, eu vou dobrar ele assim e assim eu vou cortar. E assim é a agricultura. Você plantou a primeira vez: opa! No que que eu posso melhorar? Às vezes a pessoa planta lá e não sabe direito, não aperta ele e tal, planta morre um pouco. Segunda plantagem, opa, agora na hora de carpenar aqui, eu vou jogar mais terra. E assim você vai, você vai melhorando (PRO-7).

Esses recursos, portanto, são dependentes da posição histórica única de cada produtor ou propriedade (*path dependence*). Peteraf (1993) explica que certos recursos nascem da habilidade organizacional e do aprendizado corporativo. Seu desenvolvimento é "dependente do caminho" no sentido de que é contingente de níveis de aprendizado anteriores.

De acordo com grande parte dos produtores, nem todos os conhecimentos acerca da atividade de produção de FLVs podem ser facilmente acessados ou adquiridos, uma vez que alguns deles dependem do aprendizado prático “experenciado” pelo produtor ao longo do tempo, que tentou, errou, aprendeu e tentou novamente. A fala do PRO-3 esclarece: “Isso aí é só o com tempo mesmo. Porque assim, você planta uma vez, é de um jeito e a outra vez, depende do clima, isso aí tem muito... Não tem regras, não tem uma receita, toda vez vai ser assim”. Diferentes produtores afirmam não existir receitas prontas para a atividade e apontam que cada região, espécie e momento

climático no tempo poderá exigir diferentes ações na produção. Esses dados também reafirmam a heterogeneidade desses produtores.

Em se tratando da visão dos **agentes-chave** entrevistados, os mesmos aspectos citados pelos produtores foram reafirmados sobre recursos humanos estratégicos: práticas de manejo; cuidados com a terra; conhecimento; mão de obra experiente e assistência técnica especializada.

Todavia, a questão da terra foi mais enfatizada pelos agentes-chave entrevistados do que pelos produtores. O AGE-02 destacou a importância da adubação e tratamento do solo e de que o produtor conheça as particularidades da terra que trabalha. Para esse agente, é importante que seja feita a rotação de culturas²².

No entanto, o AGE-02 também teceu importantes comentários acerca do problema de falta de mão de obra que os produtores têm enfrentado na atividade, seja para o trabalho do dia a dia no campo ou para assistência técnica especializada. Muitos produtores entrevistados apresentaram observações semelhantes acerca da dificuldade em se encontrar mão de obra para o trabalho nas propriedades, o que acaba agravando ainda mais a sobrecarga de trabalho que já é comum no campo, para a produção de FLVs.

Segundo o AGE-02,

a falta de mão de obra é um dos principais entraves na produção de FLVs, pois a atividade demanda de muito pessoal concentrado em um curto período de tempo, como na colheita, poda, desbrote, raleio e demais tratamentos culturais. A mecanização dificilmente se aplica a essas tarefas, ainda mais se considerar que muitos destes agricultores cultivam em pequenas propriedades rurais e são pouco capitalizados (AGE-2).

Esse entrevistado também explicou que a falta de mão de obra não é apenas operacional, mas abrange todas as funções necessárias para o trabalho com FLVs:

Com relação ao produtor, escassez de profissionais capacitados, isso é bastante, viu? Porque, assim, ó, engenheiro agrônomo, técnico agrícola, que trabalha com soja e com grãos, tem um milhão. Agora pessoa que trabalha com fruta, verdura e hortaliça é muito pouco. Eles têm muita dificuldade. Não tem nem produto recomendado para essas coisas. Falta no mercado. Tem muita dificuldade. Não tem melhoramento. É para soja o

²² Rotação de culturas, de acordo com a EMBRAPA (2021) “consiste em alternar espécies vegetais no decorrer do tempo, numa mesma área agrícola, numa sequência planejada de cultivo de diferentes culturas, preferencialmente com sistemas de raízes diferentes entre si, como por exemplo, gramíneas e leguminosas, no inverno ou no verão, onde cada espécie desenvolve um efeito residual positivo para o solo e para o meio ambiente ou para a cultura sucessora”.

melhoramento genético que eles têm, para soja, para milho, para trigo, tem bastante. Agora, para a hortaliça e tudo é reduzido (AGE-02).

Essas considerações, portanto, tornam o trabalho realizado por instituições governamentais relacionadas ao apoio do trabalho no campo (como por exemplo EMATER/IDR-Paraná, EMBRAPA) ainda mais importante e demandam ainda mais sua eficiência em alcançar todos os produtores com informações e assistência técnica necessárias à atividade. Essa escassez torna ainda tais recursos mais valiosos aos produtores.

Os atacadistas entrevistados mencionaram os mesmos recursos humanos estratégicos já citados pelos produtores: práticas de manejo; conhecimento; mão de obra experiente e assistência técnica especializada. No entanto, para esse grupo de entrevistados, as práticas de manejo consistem no recurso humano mais importante aos produtores, citado por quase todos os atacadistas e os cuidados com a terra não foram lembrados nas respostas. Em se tratando do **varejo**, a ênfase maior também foi sobre as práticas de manejo, todavia a assistência técnica, o conhecimento e a mão de obra especializada também foram citados como recursos humanos. O Quadro 14 resume essas frequências.

5.1.1.1 Recursos Humanos: VCs e VCSs

A presente seção analisa as condições dos recursos humanos identificados nas entrevistas e o potencial de criação de VCs e VCSs, de acordo com esses dados. O Quadro 15 ao final dessa subseção, sintetiza essa análise. Todos os recursos humanos citados: práticas de manejo, cuidado com a terra, assistência técnica especializada, conhecimento e mão de obra experiente foram destacados como recursos estratégicos agregadores de valor e diferenciação nas propriedades, na perspectiva dos entrevistados.

Sobre as **práticas de manejo e conhecimento** dos produtores, os dados evidenciaram grande diversidade entre os produtores. Por exemplo, produtores de laranja no estado, com o tamanho de 12 alqueires, em média, cultivando sem nenhum tipo de irrigação em nenhuma fase do processo produtivo, sem assistência técnica especializada e sem análises de solo por não considerar o solo um recurso estratégico na produção (PRO-13; PRO-14).

Ao mesmo tempo, produtores de laranja em propriedades de 5 a 8 alqueires (PRO-9; PRO-10) em média, utilizando-se de sistemas de irrigação, tendo contratado assistência técnica particular com diferentes especialidades e tratando o solo (PRO-10). Além de produtores que integraram verticalmente (PRO-10; PRO-12) e tendo aberto uma fábrica de suco de laranja (PRO-10).

Ademais, enquanto há produtores que utilizam técnicas de manejo menos aprimoradas comercializando com algumas dificuldades (PRO-13; PRO-14), os produtores com práticas mais aprimoradas de manejo não possuem tantos problemas de comercialização de seus produtos (PRO-4; PRO-7; PRO-10; PRO-12; PRO-15). As práticas de manejo adotadas parecem estar relacionadas com maiores regularidades nas quantidades de ativos produzidos e atributos de qualidade diferenciais nos itens comercializados. Todos os entrevistados concordam que as práticas de manejo consistem em importante recurso que determinará o sucesso ou insucesso do produtor na atividade. Esse exemplo, além de demonstrar o valor das práticas de manejo, demonstra a condição de **heterogeneidade** e possibilidade de obtenção de rendas para os produtores a partir da entrega regular de itens com atributos diferenciais.

Wright, McMahan e McWilliams (1994) explicam que cada profissão exige competências que são desiguais entre as pessoas, assim como as capacidades cognitivas individuais e recursos humanos de elevada qualidade são raros. Para esses autores, recursos humanos com níveis de capacidade elevados são raros e são mais valiosos para as empresas concorrentes que detêm tais recursos.

As práticas de manejo e o conhecimento são individuais de cada produtor ou propriedade e dependentes de uma trajetória anterior na atividade (*path dependence*), o que torna tais recursos ainda mais **raros**, não sendo possível adquirir facilmente ou apenas com conhecimento formal, já que a experiência na atividade, como visto, é importante para o desempenho. Logo, como esse conhecimento adquirido ao longo do tempo diz respeito à condição histórica única de cada produtor ou de cada propriedade, essa condição de *path dependence* torna também tais recursos **difíceis de imitar e insubstituíveis**. Uma vez que o melhor uso para tais recursos é dentro da propriedade, já que são específicos e contingentes à atividade, também atendem à condição de **mobilidade imperfeita**.

Como o conhecimento e as práticas de manejo são contingentes da trajetória única de cada produtor, podem gerar limites a competição *ex post*. Peteraf (1993) explica que esses limites se relacionam às forças que restringem a competição pelas rendas superiores obtidas por determinados

produtores. Nesse caso, a expertise acumulada ao longo do tempo pode ser um mecanismo de isolamento frente a outros produtores. Do mesmo modo, também podem formar barreiras *ex ante*, ao se considerar que novos entrantes terão custos maiores, pois ainda não há expertise proveniente da trajetória. Logo, práticas de manejo consistem em recursos geradores de VCSs para os produtores.

A **assistência técnica** também foi mencionada como recurso de **valor** nas entrevistas em todos os segmentos e com potencial de fazer com que a empresa se torne mais eficiente. O PRO-12, por exemplo, afirma receber assistência técnica constante de um técnico da EMATER, frequentemente envia fotos e recebe orientações por telefone, mantém uma relação de amizade e proximidade com esse profissional. O técnico o visita com frequência e o produtor diz se sentir à vontade para tirar dúvidas por ligação ou aplicativos de mensagens constantemente e assim o faz. Esse produtor tem sua propriedade certificada para produção e venda de orgânicos, sendo o único da cidade. Integrou verticalmente e comercializa seus itens em feiras de orgânicos com público alvo de maior poder aquisitivo em uma cidade próxima. Realiza gestão da propriedade com técnicas aprimoradas. Testa inovações constantemente, como por exemplo, atualmente está testando a produção de batatas orgânicas, com acompanhamento desse técnico da EMATER, ainda que em sua cidade, seja de senso comum a informação de que as condições não são adaptadas para o cultivo de batatas. No entanto está colhendo uma produção de batatas orgânicas de muita qualidade. Possui cultivo protegido, utiliza água orgânica na produção, importa mudas da Espanha. Esse produtor afirma que, embora outros produtores reclamem da falta de assistência técnica, recebe muita ajuda e não tem do que reclamar.

Se comparado, por exemplo, com produtores da mesma cidade, o PRO-11, por sua vez, está deixando a atividade de produção de FLVs e procurando trabalho com carteira assinada. Afirma que a comercialização é difícil, vendia os itens produzidos na rua utilizando um carrinho de mão, mas as vendas não iam bem, havia dificuldade em escoar a produção e concorrer com supermercados locais. Afirma que sente falta de algum tipo de apoio e nunca recebeu assistência técnica porque a EMATER em seu município tem pouco pessoal. Afirma que as mudas são caras e não possui cultivo protegido porque demanda altos investimentos.

A assistência técnica, portanto, consiste em um recurso estratégico que pode contribuir para melhores níveis de eficiência e suporte a inovações. Uma vez que possibilita o alcance de atributos diferenciais nos ativos a serem comercializados e o planejamento da propriedade para a

regularidade na oferta, também proporciona rendas monopolistas provenientes de vantagens de diferenciação.

Nessa cadeia produtiva, assistência técnica pode ser considerada um recurso **raro** porque poucos produtores têm acesso. Também pode ser **custosa de imitar** porque a assistência fornecida pelo estado aos produtores é desigual e alguns produtores investem em assistência técnica privada e outros afirmam não possuir capital para isso. Ademais, trata-se de um suporte ao produtor que é, por si só, **insubstituível**, não é possível que ele obtenha esse suporte personalizado de outro modo. Atendem a condição de **imobilidade** de Peteraf (1993), uma vez que são recursos que não podem ser negociados pelos produtores.

A assistência técnica fornecida pelo estado, sendo desigual a todos os produtores e um recurso com o qual o produtor não tem certeza se pode contar, pode gerar **limites ex post** a competição, se comparado, por exemplo a produtores que não recebem tal assistência (PRO-11). Logo, podem gerar também **limites ex ante**, uma vez que o novo entrante não sabe se terá acesso ou não a esse recurso como suporte técnico rotineiro ou para possíveis inovações. Assistência técnica, portanto, é um recurso que permite VCSs.

No mesmo sentido, a **mão de obra experiente** foi considerada como recurso estratégico **valioso** por todos os segmentos entrevistados. É um recurso **raro** porque os dados também sinalizaram que há falta de mão de obra no campo, que tem sido reduzida ainda mais ao longo do tempo. É um recurso **difícil de imitar** porque é proveniente de *path dependence*. É **insubstituível** porque nessa atividade, poucas etapas do processo podem ser mecanizadas, exigindo muito trabalho mecânico manual. Logo, geram **limites para competição ex post** devido a imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas. São altamente especializados para a atividade (Peteraf, 1993), portanto, atendem a condição de **imobilidade** de que seu melhor uso é dentro da propriedade.

Também contribuem para gerar barreiras *ex ante* devido à incerteza sobre a possibilidade de o produtor conseguir contratar essa mão de obra. Mesmo que ele consiga obter recursos de mão de obra, existem níveis diferentes de qualidade para esse atributo mão de obra (Wright, McMahan; Williams, 1994), o que o torna um recurso estratégico e dependente da trajetória. Ademais, os dados evidenciaram que a mão de obra na atividade é essencial para produzir itens com qualidade e regularidade. Logo, assim como práticas de manejo e assistência técnica, a mão de obra experiente pode gerar VCSs.

O **cuidado específico com a terra** foi apontado por diferentes segmentos da cadeia de FLVs como estratégico para garantir melhores níveis de eficiência e produtividade da terra, gerando ativos de qualidade superior e maiores quantidades. Isso demonstra o seu valor como recurso estratégico que proporciona mais eficiência ao produtor. É um recurso **raro** porque poucos produtores mencionaram a realização de análises laboratoriais de solo e posterior complementação dos nutrientes. No entanto, não é custoso de imitar, possibilitando, portanto, VC aos produtores, enquanto essa prática não for recorrente na atividade. Logo, cuidados com a terra podem, possivelmente, proporcionar aos produtores VC temporárias.

O Quadro 15 sintetiza os recursos estratégicos humanos encontrados na cadeia de FLVs e seu potencial como gerador de VCs ou VCSs para os produtores detentores desses recursos.

Quadro 15 - Recursos humanos, VCs e VCSs

| Recursos Humanos | Heterogeneidade | Valioso | Raro | Inimitável | Insubstituível | Imóvel | Limite <i>ex ante</i> | Limite <i>ex post</i> | VC | VCS |
|--|-----------------------------------|---------|------|------------|----------------|--------|-----------------------|-----------------------|-----|-----|
| Práticas de manejo | Sim (<i>path dependence</i>) | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Conhecimento | Sim (<i>path dependence</i>) | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Mão de obra experiente | Sim (<i>path dependence</i>) | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Assistência técnica especializada | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Cuidados com a terra | Sim | Sim | Sim | Não | Sim | Não | Não | Não | Sim | Não |

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

5.1.2 Recursos estratégicos: Organizacionais

De acordo com Barney e Clarck (2007), na categoria de recursos organizacionais incluem-se atributos de conjuntos de indivíduos associados a uma empresa, como a cultura de uma empresa,

sua estrutura formal de relatórios, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua reputação no mercado, bem como relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre uma empresa e aqueles em seu ambiente. As entrevistas apontaram como recursos organizacionais estratégicos: o **planejamento e controle da produção**, a **estrutura e a capacidade administrativa**, **relações cooperativas** e **estratégias de diferenciação**.

O **planejamento e controle da produção**, por sua vez, foi considerado um recurso estratégico por grande parte dos produtores. Esse planejamento diz respeito à análise do melhor momento do ano para plantar determinados ativos, de acordo com a espécie, localização e condições climáticas das estações naquela região, quantidades a serem ofertadas no mercado (de acordo com a demanda) e a busca por manter a regularidade nas entregas para entregar ativos ao longo de todo o ano (uma importante demanda dos compradores de FLVs).

O planejamento da demanda em itens FLVs costuma, portanto, agregar complexidades devido à grande dependência da atividade a intempéries climáticas e a grande maioria dos produtores mencionou sua dificuldade. No entanto, algum dos produtores demonstram enxergar esse planejamento como uma oportunidade de negócio, já que os demais produtores, seus concorrentes, não conseguem mantê-lo.

O PRO-6 afirma: “a gente quer fazer um negócio diferente, vamos supor, eu vou produzir abóbora, quantos quilos de abóbora vai precisar na safra inteira, do ano inteiro? Tantos quilos. Você se programar, você entendeu? Porque chega uma hora que falta, agora no começo do ano, é ruim alface...”. De maneira análoga, o PRO-7 que atende supermercados com hortaliças folhosas²³ (modalidade de FLVs em que os produtores relatam maior dificuldade na regularidade e maior dependência climática) expõe:

Para produzir agora você já tem que começar a pensar em tudo. O cara tem que ter [o ativo] na hora que ninguém tem. Você tem que ser ali, tipo assim, vamos dizer da minha época 007. Para produzir agora você já tem que começar a pensar em tudo. Você entendeu? Tipo assim, em outubro está vendendo super bem. Em outubro está vendendo bem tomate e pepino, então ninguém planta alface. Você já tem que pensar em qual época... que nem os brócolis, agora no mínimo você não consegue vender, pqe eles saem muito feio, aí março em diante alface já cai. O que que eu estou fazendo? Dando um jeito e plantando

²³ As hortaliças compreendem mais de 70 espécies e podem ser agrupadas de acordo com a parte comestível. Hortaliças-folhosas, portanto, compreendem: alface, almeirão, agrião, espinafre, couve, cebolinha, salsa, rúcula (Amaro *et al.*, 2007).

brócolis. Porque quando chegar o mês de março ninguém vai ter brócolis e couve-flor e eu vou ter (PRO-7).

O termo técnico para esse tipo de planejamento chama-se plantio escalonado ou escalonamento da produção e consiste em uma técnica de planejamento e controle da produção agrícola para garantir a colheita diária, semanal ou quinzenal de hortaliças. Após a definição de determinado período de colheita, deve-se planejar um ciclo de produção em que paralelamente tem-se mudas sendo formadas, plantas sendo cultivadas, plantas e partes vegetativas sendo colhidas. Em se tratando dos canteiros, à medida que vão sendo colhidos, eles são imediatamente preparados para receber novas mudas e começar um novo cultivo (JORGE *et al.*, 2016). O PRO-7, portanto, afirma que consegue manter a regularidade do atendimento aos supermercados a partir desse tipo de planejamento, o que acabou se tornando um diferencial frente a outros produtores, uma vez que a dificuldade em manter essa regularidade é muito citada:

Eu estou lá já faz uns 2 anos já [entregando para uma rede de supermercados]. Só que não entra outra pessoa. Porque que não entra? O primeiro ano que eu entrei, eu entrei porquê? Porque acabou [os itens] de todo mundo e eu tinha. Aí o cara assim: ‘pô cara ninguém tem, você tem!’, comecei a entregar. Daí um outro cara que tinha muita força na região parou. ‘Você não quer entregar no lugar dele?’ Até falou com meu irmão. A gente entra. Aí o cara falou assim, quero ver vocês aguentarem janeiro. A gente aguentou, segundo janeiro já, hoje já é o terceiro janeiro que a gente está lá. E de 4 fornecedores de alface lá, só está nós. (PRO-7).

Um recurso também destacado por grande parte dos entrevistados é a **estrutura e capacidade administrativa** do produtor. Muitos produtores mencionaram ao longo da pesquisa a necessidade de que a administração da propriedade rural fosse gerenciada como uma empresa, a partir de uma organização de custos, lucros e reinvestimentos na atividade. O PRO-7 exemplifica: “a maioria, tipo assim, o cara está na horta lá há 20 anos, não tem trator, não tem implemento. Mas tem um carro de 100 mil, tem uma camionete de 200 mil, e não tem um implemento que faz a produção subir”.

O PRO-12, por sua vez, explicita essa questão ao afirmar que essa estrutura administrativa desenvolvida em sua propriedade o diferencia com relação a concorrentes que trabalham na mesma atividade:

Eu planto morango e eu vejo lucro e eu sei o que aconteceu. O outro faz a mesma atividade que a minha, trabalha igual eu trabalho, e lá no final ele fala: ‘não está compensando’.

Mas assim, é tudo anotado, tudo certo, a gente tem uma planilha, você joga ali na planilha, você consegue acompanhar desde o gasto que você... no início, até no final. Quando falou assim em novembro: acabou a produção de morango. O que a gente faz? ‘Cata’ todas aquelas anotações, leva até no final da planilha e vão somar. Ah, eu gastei 16 mil? Quanto que eu vendi, que eu consegui vender? Que eu recebi? Quanto que eu joguei fora? Qual foi a produção por pé? Vamos supor aqui, vamos falar que isso daqui vai me dar 50 mil reais. Mas a hora que esse dinheiro entra, eu gasto só com porcaria. Você vai lá, você gasta, você viaja.... Não sobrou nem para pagar as dívidas que você tinha. Se você não fizer, você não vai ter resultado. Nós sabemos, no final da safra, a gente bate tudo, a gente sabe quanto um pé de morango produziu para a gente. E se você não tiver essa conta na conta do lápis...você não consegue nem pensar se você vai fazer um investimento. Você não sabe para onde você vai o ano que vem. Aí o ano que vem, fala assim, eu vou continuar com o morango ou isso daqui não está me dando renda nenhuma?

Ainda em se tratando de recursos organizacionais, também foram citados pelos produtores como recursos estratégicos: **estratégias de diferenciação** de produtos ou ativos e **relações cooperativas**. Todavia, conforme ilustrado pelo Quadro 14, a frequência em que os produtores mencionaram esses recursos foi muito menor, com relação a citação de outros recursos, por exemplo.

No que tange às **estratégias de diferenciação**, na cadeia de FLVs as iniciativas no estado ainda são incipientes, realizadas por poucos produtores. Embora haja discussões acerca da necessidade de um plano estratégico para o setor que considere parcerias que estimulem produtos diferenciados e de valor agregado, buscando melhorar a fatia de lucros retida pelos produtores (Boteon; Silva; Deleo, 2006; Martins, 2005; Silva; Boteon, 2005), os ativos FLVs transacionados ainda são, em grande parte, considerados *commodities* (Silva; Boteon, 2005).

Embora estudos demonstrem tendências atuais e futuras do incremento no consumo brasileiro de hortifrúti processados (Boteon; Hortifruti Brasil, 2023), iniciativas de processamento, diferenciação do produto comercializado, criação de marcas próprias, certificações de qualidade, garantias de origem são recursos ainda pouco explorados (ou pouco idealizados) pelos produtores, conforme refletido nas entrevistas em campo.

As entrevistas demonstraram que isso ocorre, em grande parte, porque a cadeia de FLVs é formada, em sua maioria, por produtores no âmbito familiar e nessas propriedades há escassa mão de obra disponível, regularmente gerando sobrecarga de trabalho ao produtor. Muitas vezes o produtor atua sozinho, às vezes com auxílio de apenas mais um familiar na atividade. A atividade demanda atenção e cuidados frequentes, muitas vezes diários, devido a perecibilidade inerente aos ativos. Logo, devido à escassez de mão de obra na atividade, que também é um problema apontado por vários produtores, eles acabam não idealizando ações nesse sentido.

São recorrentes as falas dos entrevistados acerca da sobrecarga de trabalho para a atividade. O PRO-14 menciona: “não pode abandonar, a gente brinca que não pode nem dormir. Um tomate se eu passo hoje sem colher, amanhã já posso perder ele. Principalmente se não tiver mercado amanhã. Tenho que colher hoje, não dá pra... então tem que estar em cima, tirar as pragas, cuidar da terra”. O PRO-14 afirma: “o trabalho para um só é pesado. A gente não tem um domingo, um feriado, a gente não pode ficar doente”.

Uma observação frequente da maioria dos produtores que entregam nas CEASAs, é sobre o horário para entrada e abertura das atividades que começa muito cedo. Quando o produtor mora longe da Central, essa questão é enfatizada, pois ele precisa iniciar as atividades na propriedade mais cedo ainda para chegar a tempo. O PRO-16 explica: “Levanto, meia noite e quarenta. Uma hora eu faço um café, né? Daí uma e dez, estou vindo para o CEASA. Se eu vier meio ligeiro.... Eu chego aqui, é sempre duas horas, duas e vinte eu estou aqui. O problema é o horário que nós temos que vir, no verão, nós temos que vir posar para ter uma pedra boa”. Os produtores entrevistados relataram também que quando retornam das CEASAs após a venda não podem descansar, pois precisam cuidar da produção na propriedade, organizar os itens vendidos, responder clientes por aplicativos de mensagens.

A grande maioria dos relatos dos produtores evidenciou uma rotina de sobrecarga de trabalho. Muitas vezes o produtor é responsável por todas as etapas de produção (preparo da terra, plantio, manejo, adubação, acompanhamento e aplicação de defensivos, colheita, limpeza, classificação, carregamento) e também é responsável pela divulgação, negociação, comercialização, recebimento, financeiro. Todas as propriedades entrevistadas são familiares, mesmo tendo sido escolhidas aleatoriamente. Logo, o tempo dedicado às inovações, processamento, a busca por certificações, abertura de novos canais de venda podem demandar, desses produtores, um tempo excepcional de trabalho ao qual eles não possuem disponível.

Sobre a diferenciação a partir do processamento e embalagem dos produtos, por exemplo, o PRO-4 explica:

ainda não comecei a fazer isso para ir colocar no mercado, colocar em frutaria, tem tanto restaurante bom. Não, mas o tempo da gente não dá para fazer isso aqui não. Eu paro o caminhão, chego aqui, vendo e volto para casa. Agora se eu for fazer, agregar mais valor em cima, bandejar, eu vou perder muito tempo. Não tem mão de obra. O tomate eu vendo eles a granel. Se eu pegar, embandejar, entregar no mercado, você vende facinho! Esses tempos atrás, uma bandejinha com 200

gramas desse grape que eu vendo aqui a 7, 8 reais o quilo, era 5 reais as 200 gramas. Mas teria que ter uma pessoa só para fazer isso.

Uma saída, portanto, poderiam ser **associações horizontais de produtores** (como por exemplo cooperativas ou alianças) em que houvessem pessoas capacitadas responsáveis por etapas de divulgação, prospecção de clientes, negociação, logística, compra de insumos a preços mais competitivos (devido ao poder de barganha proporcionado pela compra em maiores quantidades), para que o produtor não tivesse uma rotina tão sobrecarregada. Em uma ação coletiva, por exemplo, custos dessa estrutura poderiam ser divididos entre os produtores que teriam mais facilidade ou mais opções de canais de escoamento de sua produção a custos razoáveis, além de ampliação de acesso a serviços como crédito e assistência técnica (Julião *et al.*, 2018). Ademais, associações cooperativas tendem a valorizar atributos de qualidade dos ativos transacionados e impulsionam a distribuição desse valor superior entre os elos da cadeia (Geraldini; Boteon, 2022; Julião *et al.*, 2018).

No entanto, ações coletivas foram apontadas como recursos estratégicos apenas por dois produtores entrevistados. Do total de entrevistados, apenas três integram cooperativas de produtores e para os três, essa não é sua principal fonte de comercialização. De modo geral, segundo os produtores entrevistados, as cooperativas não costumam funcionar para os FLVs. Os produtores apontaram problemas relacionados à dificuldade em manter o mesmo padrão de qualidade entre os produtores da associação, que acaba gerando desacordos entre os membros, já que alguns acabam conseguindo cumprir os padrões acordados e outros não (PRO-6; PRO-7).

Um segundo problema apontado foi a questão da limitação das quantidades a serem entregues, já que em ações coletivas as quantidades vendidas são divididas entre todos e por isso os produtores não conseguem escoar toda a sua produção, necessitando encontrar ainda outras formas de escoamento adicionais (PRO-4; PRO-9). Problemas de relacionamento e desacordos acerca da gestão e dos objetivos da cooperativa também foram citados (PRO-7; PRO-2; PRO-10).

De acordo com Julião *et al.* (2018), há desafios históricos relacionados à criação de ações coletivas para a cadeia de FLVs, apesar de todos reconhecerem os potenciais benefícios da união entre os produtores para o avanço da cadeia. Apesar das vantagens do trabalho em conjunto, muitos produtores preocupam-se com a desorganização da cadeia, portanto, a falta de confiança torna-se o maior obstáculo, pois influencia no compartilhamento de conhecimentos e na participação de um membro na tomada de decisões ou geração de ideias (Julião *et al.*, 2018). Segundo os autores,

outros pontos se destacam, como: ausência de uma liderança forte, falta de uma boa comunicação, baixa reciprocidade entre os membros (Julião *et al.*, 2018).

Na visão dos **agentes-chave** entrevistados, os mesmos recursos organizacionais apontados pelos produtores foram citados: posição histórica única, planejamento e controle da produção, estrutura e capacidade administrativa, relações cooperativas, estratégias de diferenciação e reputação da empresa. No entanto, esses profissionais de órgãos administrativos relacionados à atividade, acrescentaram alguns enfoques adicionais.

Em se tratando da **estrutura e capacidade administrativa** como recurso estratégico, os agentes-chave foram enfáticos nas questões de gestão e também comercialização. Para esses profissionais, é necessário e urgente que o produtor tenha capacidade técnica no campo, mas também busque habilidades comerciais ou contrate pessoas com essas habilidades para atuarem nas vendas dos itens produzidos. Os agentes-chave explicam que se deparam em campo com muitos produtores produzindo ativos de excelente qualidade, mas não possuem a expertise necessária para escoar essa produção ao mercado. A fala do AGE-05 apresenta um exemplo explicativo:

O grande problema que eu vejo nas frutas, legumes e verduras está na questão da comercialização. Na logística. Semana passada eu fui lá em Quinta do Sol, eles têm 30 alqueires de mandioca de mesa. Uma produção fantástica. Em torno de 40 toneladas por alqueire de mandioca de mesa. Só que eles não estão conseguindo o mercado para essas mandiocas. Ou seja, eles estão vendendo as mandiocas para fazer farinha. A mandioca existe a variedade de mandioca que você consome, que a gente chama mandioca de mesa. E existe a variedade de mandioca que é só para fazer farinha, para fazer fécula, que é a mandioca brava. Essa mandioca que eles plantaram é a mandioca para consumir, que daria para se vender a um preço melhor (AGE-05).

Nesse mesmo sentido, relacionado às **estratégias de diferenciação**, questões mercadológicas foram apontadas pelos agentes-chave, que afirmam a necessidade de que os produtores realizem melhores classificações dos itens após a colheita, trabalhem melhor a questão da limpeza e aparência visual dos produtos (que é um dos principais requisitos analisados pelo consumidor final) e também façam uso de melhores embalagens, que sejam apropriadas, limpas e padronizadas. A questão das embalagens foi um aspecto citado por todos os agentes-chave entrevistados, como resume a fala do AGE-01:

A gente precisa desenvolver, qualificar muito embalagem, acho que a gente vende muito mal nossos produtos. Desenvolver marca, marketing. O produtor produz uma *commodity*. Ele tem que deixar de produzir *commodity*, produzir uma marca né. Você não compra alface do Seu José. Você compra alface. Então tem que deixar (...) ‘não, eu quero ir lá e dar preferência para o Seu José’. Você quando vai comprar leite você compra uma marca. Então você está comprando Parmalat, Italac, Piracanjuba, Frimesa, Batavo. Então assim, o FLV não. Então isso é uma coisa importante (AGE-01).

Nas entrevistas com os **atacadistas**, por sua vez, os aspectos mais citados também foram estrutura e capacidade administrativa. O mesmo ocorreu no grupo dos varejistas entrevistados. A fala do VAR-01 sintetiza esses comentários:

O produtor hoje só dá certo se tiver gestão. Não tem mais como o cara jogar a semente lá na terra e colher (...). Então, por exemplo, antes o pai ia ajudar, eu não sei quem ia ajudar, e isso vai se acabando. Então o que a gente percebe? O produtor hoje, ele tem que trabalhar igual um indústria igual comércio. Ele tem o setor de venda, setor de produção, setor de compras. Quem é que tá ficando? Os que sobraram aí pequenininhos, tem alguma pessoa lá que é boa, que está ajudando ele a cuidar (VAR-01)

Logo, identifica-se que os comerciantes que costumam transacionar com os produtores na cadeia de FLVs demandam relações comerciais mais organizadas com esses produtores e características de uma empresa, não somente de uma propriedade rural. No entanto, estratégias de **diferenciação** também foram consideradas pelos entrevistados, que mencionaram a necessidade de que os ativos sejam melhor limpos, classificados e apresentem melhores embalagens.

5.1.2.1 Recursos Organizacionais: VCs e VCSs

A presente seção procede à análise das condições inerentes aos recursos organizacionais sobreditos, bem como ao potencial subjacente à geração de VCs e VCSs, a partir da exploração desses recursos conforme, identificados a partir dos dados coletados. A síntese dessa análise é apresentada no Quadro 16.

Em se tratando do **planejamento e controle da produção** que está entre os aspectos mais citados no que diz respeito aos recursos estratégicos organizacionais, seu valor na cadeia de FLVs reside em sua contribuição para mais eficiência na regularidade e na quantidade ofertada ao longo do ano. É unânime o posicionamento dos entrevistados quanto a importância do fornecimento regular dos itens, seja para o consumidor final que espera encontrar o item na prateleira todos os

meses, seja para o atacadista ou varejista que gostaria que o produtor pudesse garantir o abastecimento em todas as estações do ano. A fala do AGE-02 confirma:

A falta de constância de produção de alguns produtores atrapalha na fidelização de clientes. A maioria dos compradores preferem adquirir repolho de um mesmo fornecedor o ano todo, por exemplo. Como parte dos agricultores não se planeja para ter colheita o ano inteiro, plantio escalonado, perdem a venda (AGE-02).

Contudo, foram encontrados poucos produtores que realizam o adequado planejamento aliado ao manejo (técnicas de plantio escalonado) e estes afirmam que embora seja difícil, devido ao interveniente climático, é possível (PRO-3; PRO-7; PRO-8; PRO-10). Daí o seu **valor** como recurso estratégico e sua **raridade**.

Embora as práticas de planejamento e controle da produção isoladas pareçam imitáveis (o que faria com que pudessem ser replicadas por outros produtores), para que a propriedade tenha êxito em cada ciclo produtivo, a utilização do escalonamento da produção precisa ocorrer em conjunto com outras práticas, como: forma adequada de manejo, uso de defensivos, rotação de culturas, entre outras. Tais práticas são complementares (Pimentel, 2022; Santos; Fazolin, 2018). Logo, como o manejo também consiste em recurso estratégico heterogêneo entre os produtores geradores de maior ou menor eficiência, pode existir, portanto, ambiguidade causal acerca do planejamento e controle da produção nas propriedades associado ao manejo, nos termos de Barney (1991), tornando esse recurso **inimitável**.

Ademais, identificou-se questões de *path dependence* alinhadas aos termos de Peteraf (1993), intrínsecas a esse recurso, que está sempre relacionado a outras escolhas de gestão do produtor. O PRO-07, por exemplo, explica que pode até ensinar o produtor a fazer isso, mas essa forma não é a forma padrão que os produtores aprendem a trabalhar na prática e ele pode ficar receoso em mudar, investir, produzir com regularidade, medo também de não conseguir comercializar: “Mas tem uns que tem medo de investir. Outros tem medo de não conseguir mercado. Só que eu já vi tem uns lá que eu falo cara, tenta isso agora que você vai colher e não tenta” (PRO-07).

Portanto **imitar** ou **substituir** essa estratégia de planejamento da produção pode ser difícil para esses produtores devido a condição de *path dependence*, ambiguidade causal acerca da utilização do recurso e incertezas provenientes da própria atividade. Logo, diferentes modelos de planejamento e controle da produção podem gerar diferentes níveis de eficiências entre produtores

concorrentes e estes consistem, portanto, em recursos **heterogêneos**. No mesmo sentido, **não há substituto** equivalente para o recurso planejamento e controle da produção, principalmente se é associado ao manejo eficiente. As informações assimétricas acerca de quais recursos são geradores da vantagem competitiva na visão dos concorrentes (seria o manejo, o planejamento da produção ou o conjunto complexo e único dessas práticas) geram barreiras *ex post*.

Em se tratando da **estrutura e capacidade administrativa** do produtor, muito lembrada como recurso estratégico pela grande maioria dos entrevistados, foi apontada por vários produtores (PRO-02; PRO-03; PRO-04; PRO-07; PRO-09; PRO-12; PRO-14) como contingentes à experiência, história e conhecimentos construídos ao longo do tempo pelo produtor e profissionais de sua equipe (*path dependence*). Estudos já apontaram a equipe de pessoas como uma fonte potencial de VCSs para empresas e propriedades, sobretudo do agronegócio (Mugera, 2012; Wright; McMahan; McWilliams, 1994).

Os produtores entrevistados demonstraram diferentes níveis de gestão, organização e planejamento formal, ressaltando a heterogeneidade. A maioria afirma que se organiza apenas a partir de anotações e controles informais (PRO-01; PRO-02; PRO-03; PRO-04; PRO-05; PRO-11; PRO-14) enquanto outros já tem melhores controles de custos e sistemas de gerenciamento (PRO-07; PRO-10; PRO-12): “É uma empresa”, afirma o PRO-07.

Quando eu estudava contabilidade, meu professor falou assim, o professor de contabilidade falou assim, Ô [Ademir²⁴], você sabe que você tem que fazer o controle de tudo? Eu falei pra ele assim, eu sei. Senão eu não estava aqui mais no ramo. Porque você plantar um pé de alface, comer é fácil. Mas você plantar aí 10 mil pés por semana, aí você vai, chega no final do mês, tem que pagar lá 4 mil de muda. Mais o adubo, mais o funcionário, mais irrigação. Quanto que sai isso? Se você não tiver um controle, uma venda... (PRO-07).

No entanto, a minoria dos produtores realiza esse controle formal (recurso **raro**) e há também níveis diferentes de eficiência entre as propriedades analisadas, demonstrando atendimento à condição de **heterogeneidade**. Conforme a fala do PRO-07, é possível observar que é um recurso que permite à empresa implementar todas as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (Barney, 1991), logo é um recurso de **valor**.

²⁴ Os nomes dos produtores, terceiros e empresas citados nessa pesquisa foram trocados para garantir a confidencialidade e preservar a identidade dos entrevistados.

Uma vez que nesse tipo de atividade a história importa e é frequentemente lembrada pelos entrevistados, as condições históricas únicas tornam o recurso **imperfeitamente imitável**. Não há também recursos estrategicamente equivalentes que possam ser usados pelos produtores em substituição, logo, é **insubstituível**. Sendo inimitável, insubstituível e dependente da trajetória, portanto, também limita a competição *ex post*.

Em se tratando das **estratégias de diferenciação**, as entrevistas salientaram que consistem em recursos geradores de valor para as propriedades. Inovações acerca de marcas, embalagens, processamento, qualidade *premium*, podem gerar vantagens de diferenciação para os produtores, e há escassez desse tipo de ação na cadeia, que comercializa os ativos, em sua maioria, em caixas sem nomes, marcas ou padrões (*commodities*). Comercializar ativos sem marca nas cadeias de FLVs é a opção dominante (Anesbury *et al.*, 2021).

O PRO-12, por exemplo, que cultiva morangos orgânicos em propriedade certificada afirma receber um valor maior em decorrência da diferenciação dos ativos. Esse produtor afirma que comercializa seus produtos para clientes de maior poder aquisitivo, para os quais o preço tem menor importância. Esse produtor afirma que escolheu não vender para varejos e supermercados, pois tais lugares não remuneram pela qualidade diferencial de seus produtos e adotou a integração vertical:

Está tendo muito feriado prolongado. Todo final de semana é um feriado prolongado. E os nossos clientes são os que tem um poder aquisitivo melhor. Vão todos viajar. Aí a gente passa um pouco apertado. Falei: meu Deus, não pode! Tem que diminuir o feriado prolongado porque eles fecham a empresa e vão viajar mesmo, né? São mais pessoas assim que estão preocupadas com a saúde, que tem um poder aquisitivo melhor, então o nosso público é um público médio alto. Eles não reclamam do preço. Só vai lá e compra, tchau, obrigado! Não reclama! Nossa, é por isso que não dá para ir pro mercado! (PRO-12).

Conforme visto, tais estratégias podem gerar valor diferencial para os produtores, confirmando sua condição de heterogeneidade, mas ainda é uma prática pouco comum nessa atividade, portanto tais recursos são raros. Porém são estratégias que podem ser imitadas pelos concorrentes, sendo, possivelmente fonte apenas de VC temporária.

O PRO-6 também relatou uma estratégia de **diferenciação** ao produzir ativos sem agrotóxicos na propriedade e optar por defensivos naturais. Esse produtor está em busca da certificação para sua propriedade e entrega para uma cooperativa em seu município, formada para atender licitações de escolas com produtores de diversos itens, não apenas FLVs, mas também leite, biscoito, entre outros.

Esse produtor afirma que as **relações cooperativas** consistem em recursos estratégicos aos produtores por permitirem remuneração diferencial e trabalharem com uma tabela de preços com percentual de margem adicionada a ativos livres de agrotóxicos, ativos orgânicos, entre outros atributos. Logo, atributos de qualidade diferenciais são remuneradas por essas alianças, também de maneira diferencial. Portanto, são recursos de **valor**.

Consistem em recurso **heterogêneo** devido às vantagens de diferenciação aferidas aos produtores (gerando maior valor econômico ao produtor) e também é **raro**, devido às poucas iniciativas de associações horizontais de produtores encontradas na cadeia. Porém não é um recurso inimitável ou insubstituível, uma vez que outros produtores podem formar alianças equivalentes e implementarem as mesmas estratégias para agregação de valor nos produtos que comercializam. Conforme Barney (1991), a existência de recursos estrategicamente equivalentes sugere que outras empresas atuais ou potencialmente concorrentes podem implementar as mesmas estratégias, mas de uma maneira diferente, usando recursos diferentes. Logo, relações cooperativas, assim como estratégias de diferenciação podem, possivelmente, proporcionar aos produtores VC temporárias.

Quadro 16: Recursos organizacionais, VCs e VCSs

| Recursos Humanos | Heterogeneidade | Valioso | Raro | Inimitável | Insubstituível | Imóvel | Limite ex ante | Limite ex post | VC | VCS |
|--|-----------------------------------|----------------|-------------|-----------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------|------------|
| Planejamento e Controle da Produção | Sim (<i>path dependence</i>) | Sim | Sim | Sim (ambiguidade causal) | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Estrutura e Capacidade Administrativa | Sim (<i>path dependence</i>) | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Estratégias de Diversificação | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |
| Relações Cooperativas | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Sim | Não |

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

5.1.3 Recursos estratégicos: Físicos

Os recursos de capital físico incluem a tecnologia física utilizada numa empresa, as instalações e equipamentos, sua localização geográfica e acesso a matérias-primas (Barney; Clarck, 2007). Na cadeia de FLVs, por sua diversidade em contar com produtores mais e menos tecnificados, existem também grandes diferenças estruturais entre os produtores, em alguns momentos até mesmo produzindo a mesma cultura.

Os recursos estratégicos físicos apontados em entrevista pelos produtores foram: **água; cultivo protegido; condições climáticas; sementes, mudas (ou matérias-primas); localização geográfica, máquinas e equipamentos e terra.**

Na produção de FLVs, o recurso mais citado pela grande maioria dos produtores é a **água** de qualidade, o que se justifica na necessidade de muitas irrigações para a produção de FLVs, sobretudo na produção de hortaliças em que a necessidade de irrigação chega a ser diária (Amaro *et al.*, 2007). Todos os produtores destacam a necessidade de investir em poços artesianos e diferentes tipos de irrigação como aspersão, gotejamento, entre outros.

No entanto, evidenciando as grandes diferenças estruturais entre os produtores, encontrou-se produtores trabalhando sem nenhum tipo de irrigação, como o PRO-14: “A gente cultiva no tempo mesmo. Estufa é um investimento muito alto que se você não achar alguém que faz bem feito, na primeira ventania vai tudo embora. É caro. E a gente não tem poço na propriedade. É proibido fazer poço. Então a gente depende da chuva” (PRO-13; PRO-14). Paralelamente, há produtores que utilizam sistema de irrigação e ainda tratam a água desse sistema, realizam a medição diária do pH da água (PRO-7; PRO-15), como ilustra o PRO-7:

Porque você mede a água, às vezes o pH dela está muito alto. Então você tem que reduzir ele. Mas eles usam [defensivos orgânicos], só que aí não põem um espalhante. Não põem um... redutor de pH. Tem agricultor que nem sabe o que é redutor de pH. Porque você mede a água, às vezes o pH dela está muito alto. Então você tem que reduzir ele. E tanto essa água, como o espalhante, o espalhante, é um produto que ele... Tipo assim, eu passo o óleo de nim com o agripe. Ele vai molhar, ele vai pingar, ele vai espalhar. A couve mesmo, se eu não colocar o espalhante, eu não preciso nem passar o agripe... Ele vai bater e vai escorrer. Não vai parar na folha... Então com ele vai colar e vai espalhar

Também existem produtores trabalhando ainda sem nenhum método de irrigação, a céu aberto dependendo apenas da chuva, como é o caso do PRO-13, que tem conhecimento sobre potenciais benefícios e melhora na produtividade utilizando-se de sistemas de irrigação, mas não possui condições financeiras para realizar o investimento necessário:

para a propriedade não temos nada de irrigação. Nós dependemos 100% das chuvas. Nós esperamos chover. Nós temos uns 'abóbrão' lá que não estão produzindo nada. Porque faz mais de mês que não chove. Nós não vamos conseguir molhar (...) Não temos poço artesiano, é um investimento muito alto e nem sempre é certo que vai dar água, às vezes você vai perder o valor investido e não vai encontrar água. Além de uma taxa fixa para furar o poço em tantos metros, ainda cada metro a mais 200,00 o metro a mais que precisar furar mais fundo, vai sendo cobrado adicional. É muito caro. Meu sobrinho já falou disso aí tudo pra mim, insistiu querendo que eu investisse na propriedade, fosse mais organizado, crescesse, mas por enquanto vai continuar assim. Tem uns produtores grandes que tem poço, mas esses poços são clandestinos, não pode furar poço. Só quem pode furar poço é a prefeitura e fica muito caro, fora a burocracia. Rapaz, tem um cara que passou lá, engenheiro agrônomo, ele queria que eu fizesse um investimento, 20 mil, ele disse que eu ia produzir bem mais. Falei, não, não faço mais essas coisas desse tipo, já fiz não faço mais. Era esse gotejo. Eu não ia ter condição. Ele fez um projeto que colocava uma caixa d'água e descia adubação no gotejamento, já ia descer adubado. Ele queria que eu crescesse. Eu falei não vai ter jeito.

A maioria dos produtores entrevistados utiliza-se de poços artesanais para o abastecimento das propriedades e sistemas de irrigação. Dois produtores afirmaram utilizar água de nascentes que a propriedade possui (PRO-8; PRO-12) para abastecer os sistemas de irrigação, embora também possuam poços artesanais.

No entanto, vários produtores comentaram que a perfuração do poço consiste em um investimento considerado alto, que nem todos os produtores tem condições de realizar. Ademais, os produtores afirmaram que nem sempre esse investimento feito para a perfuração será compensado, pois em alguns casos, pode ocorrer a perfuração e não haver água (PRO-4; PRO-13; PRO-17). O PRO-4 explica: "já é a sorte de você perfurar um poço em um lugar e não dar... porque tem muitos poços lá que furam e não dá água, né? Faz uma avaliação [prévia], mas não... quem vai te dizer lá embaixo. Uma outra chácara que nós temos lá em cima lá, furou três buracos".

Embora os métodos de produção e recursos físicos necessários sejam diferentes em razão da cultura que esteja sendo produzida, é importante destacar que produtores com condições estruturais muito diferentes foram encontrados, produzindo o mesmo ativo. Por exemplo, produtores de tomate trabalhando a céu aberto, dependendo das chuvas, sem cultivo protegido e sem sistema de irrigação (PRO-13; PRO-14). Outros ainda, afirmando que é impossível produzir tomates sem estufas porque já tentaram anteriormente, mas sofreram grandes prejuízos (PRO-02; PRO-6). Em se tratando das hortaliças folhosas, o mesmo se observa. Enquanto há produtores trabalhando praticamente com 100% da produção em estufas, realizando o tratamento do solo e da água (PRO-7; PRO-15), outros trabalham a céu aberto sem cultivo protegido (PRO-5; PRO-9).

É importante salientar, contudo que a água utilizada para a produção de vegetais precisa ser tratada para que não apresente organismos patogênicos e gere contaminações no consumidor, principalmente em se tratando de hortaliças folhosas (Marouelli *et al.*, 2014). Apesar dos riscos de transmissão de uma série de muitas doenças, águas contaminadas, principalmente por esgotos sanitários, têm sido utilizadas para a irrigação de diferentes espécies vegetais sem qualquer critério técnico ou tratamento (Marouelli *et al.*, 2014). Águas provenientes de fontes subterrâneas, como poços artesianos são menos suscetíveis contaminação (Marouelli *et al.*, 2014). Estudos brasileiros atestam que hortaliças no ponto de vendas prontas para o consumo apresentam parasitos, em alguns casos acima das quantidades máximas permitidas (Duarte *et al.*, 2023; Reis; Castro; Dexheimer, 2020; Santos *et al.*, 2023; Silva; Iembo, 2021). Contudo, nessa pesquisa, não se observou nenhuma avaliação da contaminação da água utilizada, seja por parte dos produtores, quanto de órgãos de fiscalização. Apenas dois produtores afirmam realizar o tratamento da água utilizado, porém nenhuma análise laboratorial é realizada por nenhum deles.

O **cultivo protegido** também foi um dos recursos estratégicos mais citados pelos produtores. Para muitos produtores, quando perguntados sobre qual o principal recurso estratégico que garante a qualidade principal, afirmam: “é o cultivo protegido, né?” (PRO-4). É unânime entre os produtores de que consiste no método mais eficaz para que se garantam os atributos de qualidade necessários ao ativo final que será comercializado e também para que se garanta produção em quantidade. O PRO-9 que está finalizando a implementação de um sistema de estufas para parte de sua propriedade, afirma que já tem visto os benefícios desse investimento: “Se não tivesse na estufa, eu acho que ela não estaria boa. Porque chove, né? A rúcula é bastante sensível. Mas ela está boa. Eu acho que é por causa da estufa”.

Uma vez que a produção realizada em cultivo protegido está menos exposta às condições climáticas, os produtores afirmam que a necessidade de investimentos em adubação e defensivos acaba sendo bem menor. Isso ocorre porque em ambiente protegido, o produtor possui mais facilidade para o controle de quanta água os ativos irão receber e evita que os produtos adicionados se percam em momentos de inundação dos canteiros. O PRO-4 resume: “Porque não chove lá, não molha, não lava. Então, você passa um produto, pode esquecer. Que ele vai durar muito mais tempo lá na planta”.

Outro recurso estratégico lembrado por alguns produtores diz respeito aos **maquinários e equipamentos** necessários para a atividade. A tecnologia para a produção de FLVs inclui a

necessidade de ferramentas básicas como enxada, enxada, ancinho, sacho, pá curva, regador, mangueira para irrigação, marcador de sulco, barbante, colher-de-transplante, transplantador, faca e canivete, carrinho-de-mão, escadas, varas e tesouras de colheita, tesouras de poda, entre outras. Em geral, essas ferramentas são comuns a todos os produtores.

No entanto, é importante ressaltar que apesar do aumento progressivo na mecanização da agricultura familiar desde os anos 2000, observa-se uma disparidade significativa, com a maioria dos agricultores ainda desprovida de acesso a máquinas, implementos e equipamentos agrícolas (Rosa, 2023). Logo, o acesso a máquinas como tratores, roçadeiras ainda é difícil. O PRO-2 afirma que “você tem que ter um trator, você tem que ter roçadeira para você trabalhar. Você tem que ter bombas para você passar veneno. Você tem que ter um tanque, tem que ter uma leira de coisa para você poder produzir”.

Os tratores auxiliam os produtores na montagem dos canteiros, no preparo da terra, na pulverização de defensivos. Todavia, considerados os custos de aquisição dessas máquinas, menos da metade dos produtos entrevistados possuem esse tipo de equipamento. Alguns afirmaram que utilizam máquinas de vizinhos ou parentes em momentos em que se faz muito necessárias ou também alugam ou emprestam de cooperativas.

As **condições climáticas**, por sua vez, foram a resposta de quase todos os produtores quando perguntados sobre recursos estratégicos necessários à produção de FLVs. No entanto, as condições climáticas aparentam estar relacionadas à localização geográfica da propriedade (Brasil, 2015; Raasch, 2019; Santana, 2023). Embora poucos produtores terem afirmado realizar pesquisas prévias sobre cultivares para a região em que se encontram, a grande maioria comentou sobre a importância de aguardar determinada estação para plantar algumas espécies, esclarecendo que eles possuem conhecimento sobre o favorecimento do clima da região em determinadas épocas do ano e escolhem as espécies com base nesses dados. O PRO-17 ilustra:

Agora né, o chuchu está acabando, agora chegando o inverno, tem que plantar folhagem. Agora não vai plantar [chuchu] aqui, só em Morretes. Aqui [em Colombo] só planta folhagem. Quando a geada castiga. De agora a partir é em Cerro Azul e Morretes, né. Lá não gela. Aqui só folhagem agora. Todo mundo que está aqui tem que plantar isso então, é o que vai dar. Só que a gente, produtor de Morretes que está aqui é a caixaria. Aqui é só folhagem (PRO-17).

Os produtores precisam planejar suas escolhas de cultivares de acordo com o microclima da região e o momento adequado do ano para cada atividade. Assim, embora os produtores tenham respondido condições climáticas como recursos estratégicos, é possível considerar também a sua relação com a localização geográfica do produtor.

A **localização geográfica**, por sua vez, também consiste em recurso estratégico, uma vez que os ativos FLVs possuem alta perecibilidade e as questões logísticas e de escoamento da produção nessa atividade são importantes (Aliotte; Filassi; Oliveira, 2022). Alguns produtores explicaram que a distância de suas propriedades até a CEASA mais próxima dificulta a utilização desse mecanismo de mercado para comercialização, como é o caso do PRO-3:

CEASA daqui lá dá 80 quilômetros. Para eu fazer uma venda eu tenho que ir com um caminhão (...) que eu já levo uma quantidade boa. Se eu for pequeno, não recomendo. Tem um cara lá que tem um caminhão, entrega no CEASA. Ele só entrega cheiro verde. Em Maringá você sobrevive só com cheiro verde.

Grande parte dos produtores também apontaram que **sementes e mudas de boa qualidade** consistem em recursos estratégicos. O PRO-7 esclarece:

E outra coisa também que tem que prestar muita atenção, é quando eu plantava morango, eu comprava muda da Argentina. É um negócio delicado. E depois a muda vem para você. Mas o que acontece, a maioria não quer saber disso aí. Nem quer, por que? Porque é uma muda que ela vai produzir, você tem garantido que vai produzir.

Os produtores afirmaram que sementes e mudas de qualidade fazem toda a diferença na produção e na qualidade do item final. Quando questionado sobre recursos estratégicos para a produção de FLVs o PRO-4, por exemplo afirma: “Semente de variedade boa né. Porque na verdade eu planto um tomatinho grego aí que custa dois mil e duzentos reais, mil sementinhas. Custa dois e vinte cada semente. Tem que saber comprar uma muda boa”.

Finalmente, apesar de a água ser considerada um recurso físico estratégico pela grande maioria dos produtores, apenas um dos produtores entrevistados citou a questão da **terra**. O produtor em questão, técnico agrícola, afirmou que a terra em que se encontra a sua propriedade o arenito caiuíá é menos fértil do que a terra roxa de algumas regiões do estado e exige do produtor alguns cuidados especiais:

aqui, nós estamos no Arenito Caiuá. A nossa terra é arenosa. Certo? Igual aqui, choveu. Vamos supor que choveu ontem, hoje deu um sol desse. A terra já fica assim. Nossa terra aqui, o que acontece? O que a gente tem que fazer? Usar muita matéria orgânica. Você tentar corrigir a acidez. Tipo assim, qualquer solzinho que bateu aqui, a raiz da alface, como ela é uma raiz não é profunda, é submersa. Fica por cima. O sol pega mais rápido nela. Então o que a gente usa muito? Forração. Você plantou, você joga uma palha por cima do canteiro para segurar, já ajuda a segurar um pouco (PRO-6).

Logo, na concepção desse produtor, diferentes tipos de terra impactam nos custos e na quantidade de mão de obra e investimentos necessários à atividade, a depender da região geográfica em que a propriedade se insere.

As respostas dos **agentes-chave** entrevistados apontaram convergência em todos os recursos físicos citados pelos produtores: água, cultivo protegido, condições climáticas, localização geográfica, sementes e mudas de qualidade e a questão da terra. No entanto, aspectos adicionais foram acrescentados a algumas dessas categorias ao longo das entrevistas:

Em se tratando da produtividade da terra em si e da localização geográfica, a perspectiva dos agentes-chave enfatiza as boas condições climáticas do estado, de modo geral, para a produção de FLVs em comparação com outros estados brasileiros (AGE-2; AGE-50). Ademais, os profissionais entrevistados foram enfáticos em apontar que algumas regiões geográficas dentro do estado são ainda mais adaptadas ao cultivo de hortifrúteis. Foram destacados: solo mais ou menos propício para o cultivo, a quantidade de chuvas e a temperatura como recursos estratégicos aos produtores de algumas regiões, bem como a maior disponibilidade de assistência técnica especializada aos produtores

O clima da região favorece, com um bom volume de precipitação anual, o relevo predominante é o plano, solos bem drenados e perfis profundos. O clima lá favorece também, pela ativação de chuva distribuída O relevo lá também favorece, se você tem um relevo muito...Tem um relevo muito quebrado, muito ondulado, né? Solo lá, solo profundo, bem drenado. A altitude também favorece muito, mexe em clima (AGE-02).

A localização geográfica, portanto, é considerada um recurso estratégico importante aos agentes, nessa perspectiva. Contudo, assim como evidenciado pelos produtores entrevistados, a localização geográfica é também relevante para o escoamento da produção para o mercado. Os agentes destacam a localização, considerando a logística brasileira ainda muito dependente do transporte rodoviário. Existem propriedades em que esse acesso é difícil para caminhões ou que estão muito distantes de áreas de comercialização e mercado. A fala do AGE-05 exemplifica:

Só que aí ele planta um alqueire de maçã, usou toda a tecnologia. Aí o grande problema é comercialização. Como que ele vai sair de Mato Rico, que é um município que tem 30 quilômetros de estrada de chão para chegar? Tem um ou dois municípios em Paraná que não tem acesso ao asfalto. Como que ele vai sair com essa produção de lá para chegar até o consumidor? (AGE-05).

Relacionado às máquinas e equipamentos necessários para a atividade no campo, os agentes-chave lembraram da importância de ter acesso a caminhões refrigerados. A grande maioria dos produtores utilizam caminhões comuns para carregamento dos ativos FLVs que serão comercializados, que por sua natureza, são itens altamente perecíveis. No entanto, se não ocorrer o transporte adequado, os itens podem sofrer avarias no transporte, além da perda de parte de sua qualidade e frescor, atributos valorizados pelos consumidores ao final da cadeia.

Em muitos casos, o produtor não possui veículos próprios adequados para esse transporte e depende da coleta em sua propriedade ou de fretes terceirizados, reduzindo também as suas opções de comercialização em razão dos custos maiores com a entrega. No entanto, terceirizados também possuem custos adicionais que podem não compensar para os produtores, a depender do seu tamanho e estrutura.

A visão dos **atacadistas** entrevistados acerca dos recursos físicos manteve os recursos já citados pelos produtores sem acrescentar nenhuma categoria adicional: sementes, mudas e máquinas e equipamentos. A questão do cultivo protegido, portanto, foi muito enfatizada pelos atacadistas entrevistados, que afirmaram priorizar produtores que façam investimentos em estufas porque estes conseguem garantir a regularidade na oferta apesar de eventuais questões climáticas. No entanto, assim como ressaltado pelos agentes-chave, os atacadistas também têm conhecimento de que esse é um investimento considerado alto para a maioria dos produtores. Além da regularidade, alguns atacadistas destacam a questão da qualidade inerente ao cultivo protegido, uma vez que são cultivares que tenderão a demandar menos defensivos por ter exposição reduzida ao “tempo”.

O grupo de **varejistas** entrevistados também não acrescentou nenhum aspecto aos recursos físicos considerados estratégicos aos produtores. Esses entrevistados ressaltaram a importância de insumos como sementes e mudas de boa qualidade e possuem a mesma opinião acerca da importância do cultivo protegido na manutenção da regularidade nas quantidades ofertadas e qualidade do ativo final.

5.1.3.1 Recursos Físicos: VCs e VCSs

Os recursos físicos, conforme identificado, envolvem a água, cultivo protegido, condições climáticas, localização geográfica, terra, sementes e mudas, máquinas e equipamentos. O Quadro 17 resume esses recursos, analisados conforme proposto por Barney (1991) e Peteraf (1993), e o potencial em se gerar VC sustentável ou não.

Quadro 17: Recursos físicos, VCs e VCSs

| Recursos Humanos | Heterogeneidade | Valioso | Raro | Inimitável | Insubstituível | Imóvel | Limite <i>ex ante</i> | Limite <i>ex post</i> | VC | VCS |
|-------------------------|--------------------------|---------|------|------------|----------------|--------|-----------------------|-----------------------|-----|-----|
| Água (poço artesiano) | Sim (rendas ricardianas) | Sim | Não | Sim | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
| Cultivo Protegido | Sim | Sim | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Não |
| Condições Climáticas | Sim (rendas ricardianas) | Sim | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Sim | Não |
| Localização Geográfica | Sim (rendas ricardianas) | Sim | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Sim | Não |
| Terra | Sim (rendas ricardianas) | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não |
| Sementes Mudas | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não | Não |
| Máquinas e Equipamentos | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | VC | Não |

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

A questão da água como recurso estratégico físico foi destacada por quase todos os produtores entrevistados devido à grande quantidade de uso de água na produção de FLVs. A água, portanto, é um recurso muito **valioso** aos produtores e imprescindível à produção, pois permite que produtores implementem suas estratégias de manejo e cultivo em suas plantações.

Considerando-se que a maioria dos produtores entrevistados possui poços artesanais em sua propriedade, a água não é um recurso **raro**. No entanto, é importante observar que há um custo elevado para a construção do poço na propriedade, relatado por todos os produtores e alguns deles, portanto, não possuem acesso a esse recurso devido ao investimento necessário. Ademais, algumas propriedades possuem nascentes nas propriedades que abastecem os sistemas de irrigação parcial ou integralmente (PRO-08; PRO-12), o que possibilita rendas ricardianas, nos moldes discutidos por Peteraf (1993), a esses produtores devido o menor custo.

No entanto, por não ser um recurso raro e existir um custo (que foi considerado alto por todos os produtores entrevistados), as propriedades que precisarem de poços artesanais para irrigação terão que realizar um alto investimento, se comparado com o tamanho de muitos produtores, gerando barreiras *ex ante*. Nesse sentido, embora não seja um recurso raro, a condição de descapitalização nessa cadeia pode fazer com que se torne fonte de vantagem competitiva temporária ao produtor.

Em se tratando do **cultivo protegido**, quase metade dos produtores entrevistados possuem cultivo protegido. Logo, embora seja um recurso importante para a qualidade final dos ativos FLVs e também para auxiliar o produtor na manutenção da regularidade das quantidades na produção (e portanto, valioso), consiste em um recurso caro que muitos produtores ainda não conseguem acessar, devido ao seu tamanho e condições estruturais. O AGE-01 ao ser questionado sobre a quantidade de produtores que possui esse recurso, responde que

perto do volume de produtores são muito poucos. Mas a gente tem muitos. Dentro da CEASA tem muitos produtores com cultivo protegido, mas perto do volume total de produtores, acaba sendo poucos, mas esses produtores entregam uma qualidade diferenciada e o produto dele sai melhor, né? Então ele acaba vendendo um pouco mais caro (AGE-01).

Do mesmo modo que a água, o cultivo protegido consiste em um recurso **valioso** e **heterogêneo** entre os produtores. Mas ambos não são recursos **raros** e, portanto, são importantes para a sobrevivência do produtor na atividade por garantirem regularidade no fornecimento e ativos com atributos de qualidade superior. No entanto possuem altos custos de imitação e são insubstituíveis no processo produtivo de FLVs.

O cultivo protegido também é **imóvel**, já que é um recurso construído na propriedade para as necessidades específicas locais e teria custos proibitivos para a transferência, reduzindo seu

valor, além de possivelmente necessitar de grandes reformas estruturais nessa transferência. No entanto, geram **barreiras *ex ante*** devido ao alto custo de uma estrutura como essa e também ***ex post*** porque esses produtores tendem a obter regularidade no fornecimento (que é algo raro entre os produtores e proporciona VCS), além de viabilizar a produção de itens com atributos de qualidade superior.

É importante destacar que a perfuração de um poço e também o cultivo protegido, embora não sejam recursos raros, não podem ser acessados por muitos produtores devido à restrição de capital financeiro. Em muitos momentos, o valor é alto com relação ao tamanho do produtor. O AGE-02 explica:

E tem também que ter condição financeira, que o produtor que tem condição de ter estufa, ter hidroponia, tem produtor que não tem condição. Cada estufa é 30 mil reais pra montar. Não é tão simples ter condição, né? Ter isso aí. Estufa, parreral de uva, esses parreral de uva, acho que é 30 mil pra fazer um. É caríssimo. Até onde eu sei, o produtor patina muito nisso aí, viu? Não é fácil não. Tudo que você imaginar é difícil (AGE-02)

Os dados coletados, portanto, confirmam o que foi encontrado na discussão empírica (Seção 3.5 desse trabalho) de que a diferenciação na produção na cadeia de FLVs, frequentemente, não diz respeito à gama de opções a serem escolhidas pelos produtores, mas decorre da disponibilidade de recursos disponíveis a eles para realizarem tais escolhas, configurando em limitação dessas opções ao produtor. Tais limitações ocorrem porque recursos físicos que podem ser imprescindíveis para a produção de itens com qualidade superior têm custos financeiros elevados, com relação ao tamanho dos produtores (Azevedo, 2007).

A falta de infraestrutura para a fabricação de um produto diferenciado torna-se perceptível, dado que o produtor frequentemente reconhece a exigência de instrumentos e ferramentas essenciais para conferir atributos de elevada qualidade ao seu produto final, porém não dispõe de meios para obter acesso a tais recursos, ou seja, há “restrição de recursos disponíveis” (Leite, 2020).

É importante salientar que o cultivo protegido também é considerado uma condição de risco por muitos produtores entrevistados. Isso porque geralmente demanda um investimento alto em relação ao faturamento do produtor, como resume o ATA-03: “vai duas ou três safras pra tu conseguir pagar a estufa... Conseguir pagar o teu investimento”. Ademais, mesmo que o produtor tenha acesso a um financiamento para adquiri-la, em muitos casos, mesmo sendo construídas por

peessoal qualificado, ainda podem apresentar problemas devido a questões climáticas muito intensas, como resume a fala do PRO-02:

Tem, muita gente que não tem estufa. Eu tenho uma área lá também que eu planto que está fora. Eu tenho as minhas estufas, vou ter que renovar, porque o vento arregaçou, eu tenho cinco estufas, eu só tenho duas, o resto o vento tirou. Então eu vou ter que desembolsar uma grana e colocar filme em todas elas (PRO-02).

Sendo assim, o cultivo protegido consiste em uma das ferramentas utilizadas pelos produtores para garantir maior regularidade no fornecimento ao longo do ano e melhorar a qualidade dos ativos, como resume o PRO-02 sobre a produção de itens na estufa: “Lá não vai chover. Você vai usar bem menos fungicida. Não vai dar doença porque não vai molhar a planta. Então você tem uma economia na aplicação de fungicida. E para o produto também, né? Você vai ter um fruto melhor, que não vai estar...”. No entanto, não é um recurso disponibilizado a todos os produtores, já que os recursos financeiros nessa cadeia, constituem barreiras *ex post* e também *ex ante* de acesso ao recurso.

Logo, embora Barney (1991) afirme que os recursos físicos são tipicamente imitáveis, pois podem ser adquiridos em qualquer tempo pelos concorrentes, na cadeia de FLVs há muitos produtores pequenos descapitalizados atuando na atividade sem possuir os recursos que lhe garantiriam, pelo menos, paridade competitiva com relação aos seus concorrentes.

No que diz respeito a **condições climáticas**, consiste em um recurso muito relacionado à localização geográfica. A maioria dos agentes-chave afirmaram que o clima no estado é muito propício à produção de FLVs de todas as espécies, em comparação com outros estados, como resume a fala do AGE-01: “O Paraná tem condição de produzir tudo, sabe? Não em quantidades. Você fala assim agora nós vamos produzir mamão? Não. Mas a gente pode produzir mamão, nós temos clima para produzir mamão”. Nesse sentido, os produtores do estado possuem rendas ricardianas (Peteraf, 1993), se comparados aos produtores de outros estados.

Uma vez que a atividade é majoritariamente dependente do clima, em períodos de maior estabilidade climática os custos da atividade serão menores e a quantidade de itens produzidas com qualidade será maior. Porém, essa é uma variável que o produtor não consegue controlar, ele apenas consegue realizar ações para minimizar os danos climáticos, o investimento em cultivo protegido é um deles, como explica o AGE-02:

Tudo isso aqui influencia na qualidade. Às vezes o produtor tem tudo. Ele tem uma muda boa, tem uma variedade boa, tudo bem. Adubou. Tudo está 100%. Mas se o clima não colaborar, esse tudo cai por terra. Isso em Campo aberto. Na estufa já é diferente. Assim, o que a gente fala, às vezes, as condições climáticas influenciam um pouco na estufa também, mas é menos, tá? (AGE-02).

Nesse sentido, o produtor precisa planejar-se também de acordo com o clima relativo à sua região geográfica, analisar o clima da região de sua propriedade para escolher os cultivares que irá trabalhar, bem como os períodos certos ao longo do ano e estações climáticas para a realização das atividades na sua produção. No estado do Paraná, há também diferenças climáticas entre regiões do próprio estado, como apontado pelos entrevistados. Nesse sentido, embora as condições climáticas constituam recursos estratégicos de muita importância e com muita interferência na qualidade, por isso o seu **valor**, não se tratam de recursos **raros**, visto que os concorrentes no estado estarão enfrentando condições análogas. O mesmo ocorre com a região geográfica.

Logo, tais recursos apenas deverão colocar os produtores em condições de paridade competitiva para então acionarem outros recursos e estratégias para obtenção de VCs. No entanto, condições climáticas e localização geográfica podem ser recursos geradores de rendas ricardianas para alguns produtores em alguns períodos do tempo, por exemplo se uma região receber chuvas mais tranquilas, com menos incidências de tempestades, além de serem **inimitáveis**.

Ademais, em determinadas regiões podem ser recursos geradores de **barreira ex ante**, já que os produtores podem achar difícil concorrer com produtores que estejam em localizações geográficas mais produtivas ou com melhores condições para o plantio. O clima é um aspecto de grande importância para todos os entrevistados e mencionado em todas as entrevistas, sendo, portanto, **insubstituível**.

Do mesmo modo, a **localização geográfica** gera vantagens de custos aos produtores mais próximos a áreas de escoamento de sua produção, principalmente aqueles que utilizam o CEASA como forma de comercialização e possuem propriedades mais próximas. O PRO-4 que possui propriedade a 26 km da Central resume: “É, nós, a vantagem nossa é ter um [CEASA] encostadinho aqui, né? Tem uns produtores aqui que vem de longe”. Nessa mesma central, o PRO-8, por exemplo, viaja 346 km para comercializar seus produtos.

Em se tratando da **terra**, por sua vez, consiste em recurso **valioso** pois é imprescindível para o crescimento e desenvolvimento dos cultivares. No entanto, também não é raro, já que é um recurso que todos os produtores possuem. Porém, produtores com propriedades em regiões de terra

roxa no estado, ou em regiões como a de Londrina, como descreve o AGE-02, com “o relevo predominante plano, solos bem drenados e perfis profundos” (AGE-02), podem ter rendas ricardianas relacionadas ao menor custo de tratamento do solo ou maior produtividade das terras.

Em se tratando das **sementes e mudas** escolhidas pelos produtores, consistem em recursos **valiosos e heterogêneos**, por serem imprescindíveis para a qualidade do ativo final que será produzido. Diferem entre os produtores entrevistados que compram mudas de diferentes fornecedores e regiões geográficas, além de produtores que produzem as suas próprias mudas. Foram apontados como recursos estratégicos pelos produtores entrevistados, no entanto não atendem a condição de **raridade**, já que sementes e mudas importadas e de qualidade estão disponíveis a todos os produtores e são utilizadas também por muitos produtores. Logo, assim como a terra de boa qualidade são condições básicas que apenas geram paridade competitiva aos produtores frente aos concorrentes. De acordo com Barney e Hesterly (2011), explorar esses recursos não geram VCs, mas deixar de explorá-los pode colocar a empresa em posição de desvantagem competitiva. Em condições de paridade competitiva, embora nenhuma empresa obtenha vantagem competitiva, as empresas aumentam sua probabilidade de sobrevivência econômica (Barney, 1991).

As **máquinas e equipamentos**, por sua vez, são equipamentos importantes na automatização de alguns processos relacionados a produção e gerenciamento da propriedade. Viabilizam para que o produtor implemente a estratégia por ele escolhida, portanto são recursos de **valor**. Como muitos produtores tem acesso, não se enquadram na condição de **raridade** proposta por Barney (1991). Todavia, a falta de recursos financeiros para investir em equipamentos de alto valor são fatores limitantes para que os produtores acessem tais recursos. Alguns produtores entrevistados que possuem esse recurso afirmam que estão pagando pelo financiamento ou que acabaram de comprar. Outros ainda não possuem mesmo estando há décadas na atividade. Desse modo, assim como os poços artesianos (água) e o cultivo protegido, embora os recursos estejam disponíveis para aquisição, muitos produtores não podem adquirir devido a restrições financeiras, gerando, portanto, barreiras *ex ante* e *ex post*.

Nesse sentido, alguns recursos como: poço artesiano, cultivo protegido e máquinas e equipamentos de maior valor agregado, embora sejam recursos físicos disponíveis no mercado, que segundo Barney (1991) condizem apenas com condições de paridade competitiva, nessa cadeia, por não serem facilmente acessados por grande parte dos produtores, podem se converter em VCs.

Isso até que a estrutura dessa cadeia sofra alterações que permitam o acesso a esses recursos aos pequenos produtores, por exemplo. Todavia, outros recursos físicos como terra, sementes e mudas apenas são essenciais para manutenção de paridade competitiva no mercado.

5.1.4 Disponibilidade de recursos financeiros e implicações competitivas associadas à exploração dos recursos

No que diz respeito aos recursos de capital financeiro, embora não seja um tipo de recurso abordado pelo modelo de Barney (1991), é tratado depois, por Barney e Clarck (2007), e segundo esses autores dizem respeito a todas as muitas receitas de uma empresa, incluindo a sua dívida, capital próprio e lucros retidos. Esse recurso envolve todo o dinheiro, proveniente de qualquer fonte que as empresas utilizam para implementar suas estratégias (Barney; Hesterly, 2011).

Todos os produtores entrevistados atribuíram grande importância à realização de investimentos na atividade. A quantidade final de ativos colhidos ao final da produção classificados como sendo de primeira qualidade parece estar relacionada ao aporte financeiro realizado pelo produtor. O PRO-1 explica: “Não sei se é porque a pessoa já não vem de uma condição financeira melhor ou porque a pessoa não investe muito. Não consegue tirar o retorno dali. E não tem recurso para fazer investimento. Aí ele não tira uma mercadoria boa, não tira uma quantidade. Aí ele só vai pra baixo”. Quando questionados acerca do motivo de alguns produtores terem mais sucesso na atividade do que outros, a grande maioria afirmou que isso está muito relacionado ao montante de capital investido (PRO-1; PRO-2; PRO-4; PRO-7; PRO-12; PRO-10). “Investimento. Hoje se não investir você não vai colher, né?” (PRO-4).

Há muitas diferenças de capital investido entre os produtores entrevistados e em vários momentos os produtores deixaram claro que vir de uma boa condição financeira (ou seja, possuir capital para iniciar a atividade) é um diferencial para que o produtor se saia bem na atividade. Para se produzir em maior escala, o aporte necessário para a atividade pode ser grande em comparação com o tamanho dos produtores. O PRO-10, que por sua vez é o único com formação em agronomia e trabalha com o seu pai na propriedade, afirma:

eu sempre falo para o meu pai (meu pai, como que é a diferença de idade então a gente até entende), mas não adianta economizar, não adianta. Se tem um produto novo que lançaram aí, custa um absurdo, dois mil e quinhentos reais um pacote. Então, assim, dá

para aplicar duas vezes. ‘Ah, não, muito caro’. Olha, você vai deixar aí a doença entrar ou vai...? Então, infelizmente tem que... [investir] (PRO-10)

Em grande parte das cultivares, faz-se necessário um investimento com determinado intervalo de tempo para que o produtor obtenha os primeiros retornos. Nas entrevistas, os produtores evidenciaram a necessidade de aportes financeiros iniciais e regulares para o manejo das propriedades e destacam que nem sempre os produtores conseguem se organizar nesse sentido. O PRO-13 exemplifica:

No tomate, vou fazer um resumo, é mesma coisa que você atravessar um rio nadando e chegar na metade e não atravessar. Se você não aguentar o soco você vai morrer na metade do rio. Tomate tem que investir. Tem que investir desde a muda. Tomate é um recém-nascido. Tomate, um terço da venda fica como investimento. Mais ou menos. Eu planto 3000 pés de tomate, cada mil pés de tomate eu faço 20 mil. Se o clima tiver bom, ok. E eu não tenho seguro nessas plantações. Então o que conta é Deus, nosso seguro é Deus.

Outros produtores comentaram a necessidade de investimentos consideráveis até que se obtenha retornos após a primeira colheita. Esse também é o caso da produção da laranja que pode levar até três anos para as primeiras colheitas (PRO-9; PRO-10). E como a atividade ainda é muito influenciada pelas condições climáticas, os produtores mencionam os retornos da atividade sempre com muita incerteza. Muitos produtores comentam sobre os riscos de realizar grandes investimentos na atividade e na incidência de grandes chuvas ou outras intempéries climáticas não obterem o retorno sobre o investimento.

Na perspectiva dos **agentes-chave** entrevistados, assim como na visão dos produtores, os recursos financeiros para investimento irão determinar a taxa de sucesso ou insucesso do produtor e até mesmo a sua permanência na atividade, ao mesmo tempo que se relacionam a produção de ativos finais de melhor qualidade. O AGE-02 explica que ser mais ou menos bem-sucedido na atividade “se deve ao capital que cada família tem para investir na atividade”.

Os **atacadistas e varejistas** entrevistados para essa pesquisa também enfatizaram a necessidade de que o produtor seja capitalizado e realize investimentos em sua propriedade para entregar itens com mais qualidade. A fala do VAR-4 sintetiza: "Tudo vai de investimento. Às vezes a possibilidade da pessoa de investir é menor. Ele tem a terra, mas não tem aquele valor de investimento. O que manda é o poder aquisitivo. E daí o que acontece? Essas pessoas que têm pouco, acabam arrendando as terras porque vale mais a pena”. Alguns entrevistados também

comentaram que para a atividade de FLV existem muitos produtores pequenos e descapitalizados e que há uma grande migração de produtores maiores para outras culturas mais mecanizadas e menos manuais, como soja, trigo. O VAR-01 sintetiza esse argumento:

Um produtor pequeno igual o nosso não tem muita tecnologia para ele. Ele não tem acesso à tecnologia. Ele não consegue comprar, é muito caro. Não tem nem acesso, não vai em feira, não procura nada. Quem produz alimento é pequeno. É difícil ter produtor grande de alimento. O pessoal não busca isso. O pessoal tá sofrendo porque, você já viu, o pessoal que produzia alimento não tá mais produzindo. E os grandes só querem o quê? Coisa mecânica, que não vai gente. Então vai para cana, soja, gado (VAR-01)

Considerados os recursos estratégicos humanos, organizacionais físicos e financeiros destacados na cadeia de FLVs, para os grupos entrevistados: produtores, agentes-chave, atacadistas e varejo, o Quadro 18 resume os recursos aqui apresentados, de acordo com o potencial de retorno associado à exploração de tais recursos.

Quadro 18: Implicações competitivas associadas à exploração do recurso

| | Recursos Estratégicos | Implicações competitivas |
|---------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Recursos Humanos | Práticas de manejo | Vantagem Competitiva Sustentável |
| | Cuidados com a terra | Vantagem Competitiva |
| | Assistência técnica especializada | Vantagem Competitiva Sustentável |
| | Conhecimento | Vantagem Competitiva Sustentável |
| | Mão de obra experiente | Vantagem Competitiva Sustentável |
| Recursos Organizacionais | Planejamento e controle da produção | Vantagem Competitiva Sustentável |
| | Estrutura/Capacidade administrativa | Vantagem Competitiva Sustentável |
| | Relações Cooperativas | Vantagem Competitiva |
| | Estratégias de Diferenciação | Vantagem Competitiva |
| Recursos Físicos | Água (poço artesiano) | Vantagem Competitiva |
| | Cultivo protegido | Vantagem Competitiva |
| | Condições climáticas | Vantagem Competitiva |
| | Localização geográfica | Vantagem Competitiva |
| | Terra | Paridade Competitiva |
| | Sementes/mudas de qualidade | Paridade Competitiva |
| | Máquinas e equipamentos | Vantagem Competitiva |

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas, os recursos estratégicos potenciais geradores de VCSs na cadeia de FLVs são as práticas de manejo; assistência técnica especializada; conhecimento; mão de obra experiente; planejamento e controle da produção e estrutura e capacidade administrativa. Recursos potenciais geradores de VCs temporárias são os cuidados com a terra; relações cooperativas, estratégias de diferenciação, água (investimento em poços artesianos); cultivo protegido; condições climáticas; localização geográfica. Máquinas e equipamentos. Recursos valiosos potenciais geradores de paridade competitiva são terra e sementes/mudas de qualidade.

Devido à restrição de recursos financeiros disponíveis (Leite, 2020) de grande parte dos produtores, que nessa atividade são pequenos e descapitalizados, alguns desses recursos, embora disponíveis para aquisição, podem gerar barreiras *ex ante* e *ex post* aos produtores, que não possuem capital para investir. Isso permite que os produtores mais estruturados apresentem vantagens competitivas que se sustentam, na atividade, pela manutenção de barreiras *ex ante* e *ex post*, nos termos previstos por Peteraf (1993). A incerteza dos pequenos em assumir compromissos de financiamento, mesmo de longo prazo, associados à incerteza que envolve a atividade (Azevedo, 2000), podem tornar essas barreiras persistentes. Isso pode permitir que a exploração da oportunidade associada à redução da oferta, mantenha a renda *ex post* dos produtores mais estruturados, funcionando como mecanismo de manutenção de sua vantagem competitiva.

A delimitação de recursos estratégicos importantes para a atividade abordada nessa pesquisa é proveniente, portanto, da triangulação das entrevistas de produtores, agentes-chave, varejistas e atacadistas atuantes na cadeia de FLVs. Alguns recursos, como visto, podem gerar apenas paridade competitiva na atividade e outros são potenciais geradores de VCs. Conquanto a restrição de recursos financeiros na cadeia é um fator determinante da posição competitiva dos produtores, nessa cadeia, quando acessados por produtores, alguns desses recursos podem gerar VCs e permitir rendas temporárias. Contudo, argumenta-se que ao alcançar essa posição de paridade ou VCs temporárias, o produtor deverá manter-se na busca de novas formas de inovação e fontes de rendas para obter VCSs.

Conseqüentemente, os incentivos relacionados ao adequado delineamento dos direitos de propriedade sobre as rendas superiores para atributos de ativos adicionais tornam-se importantes e devem ser buscados, para que o produtor seja incentivado a manter o seu potencial de inovação na atividade, elevando a qualidade dos ativos na cadeia e garantindo competitividade. Mecanismos de

garantia para o *design* das transações de modo a estabelecer o *enforcement* adequado sobre os valores transacionados tornam-se também uma condição necessária. Do mesmo modo, também ações que possibilitem qualificar e proporcionar o acesso do produtor às opções de inovações e recursos estratégicos tornam-se importante, dado à predominância de baixa tecnificação no segmento produtor nessa cadeia.

5.2 A CADEIA DE FRUTAS, VERDURAS E LEGUMES (FLV'S) NO PARANÁ E A ATUAÇÃO DA CEASA-PR

Assim como demonstraram os dados obtidos na revisão empírica dessa pesquisa (Seção 3), acerca da cadeia produtiva brasileira de FLVs, a cadeia de FLVs no estado do Paraná também atua a partir de dois níveis principais: atacado e varejo. O atacado é, principalmente representado pelas CEASAS e também Centros de Distribuição (CDs) de grandes redes varejistas, além da incidência dos intermediários. O varejo possui formatos diferenciados e é composto por feiras livres, restaurantes, sacolões, quitandas, mercearias, mercadinhos, supermercados regionais, butiques e feiras de ativos diferenciados, entre outros.

No segmento atacadista, o CEASA-PR possui grande importância no escoamento da produção e influência nessa cadeia. Com cinco unidades no Estado, nas cidades de Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel e Foz do Iguaçu. As Ceasa's são uma Sociedade de Economia Mista, vinculada à Secretaria da Agricultura e do Abastecimento (SEAB), sem dependência orçamentária do tesouro público e com sede administrativa na cidade de Curitiba (CEASA, 2023b). De acordo com os dados obtidos em entrevistas, atualmente cerca de 60% de tudo o que é comercializado no Paraná em se tratando de FLVs, passa pelas Centrais (AGE-05; AGE-06). Contudo, dados de relatórios oficiais, de 2013, encomendada pela Federação da Agricultura do Estado do Paraná (FAEP), apontam que as Centrais eram responsáveis por cerca de 71,7% das vendas de hortaliças não folhosas; 55,71% das hortaliças folhosas e 76,64% das vendas de frutas (SISTEMA FAEP, 2013).

No ano de 2022, o volume total transacionado nas CEASAs, do Estado, foi de 1,3 milhão de toneladas, totalizando R\$ 4,8 bilhões em reais, sendo o mesmo total, de 1,3 milhão de toneladas, no ano anterior, 2021, com um montante deflacionado de R\$ 3,9 bilhões em reais, naquele ano (DERAL, 2023). Desse 1,3 milhão de toneladas transacionadas, em 2022, a unidade de Curitiba

foi responsável por 67,48% das transações, totalizando cerca de 879 mil toneladas. A unidade de Londrina 16,27% do total, com cerca de 211 mil toneladas. Maringá respondeu, aproximadamente, por 100 mil toneladas (7,66% do total). Foz do Iguaçu, cerca de 74 mil toneladas (5,73%) e Cascavel 37 mil toneladas, 2,87% do total do estado (AGE-02).

O objetivo da CEASA, na visão dos agentes-chave consiste em um espaço público para propiciar a infraestrutura para a comercialização de FLVs (AGE-02). Sua função é de ponto de encontro entre vendedores (produtores ou empresários) e compradores (AGE-01; AGE-02). Além de vendas de FLVs, mais recentemente, lojas de outros tipos de ativos e serviços passaram a integrar o CEASA, como empresas de embalagens, escritórios de contabilidade. Nas palavras do AGE-04 “é uma cidade, tem tudo que o produtor precisa para sua atividade”. O AGE-01 resume: “Passam ali em média 20.000 pessoas por dia. Então o Paraná, 80% dos municípios tem menos de 20.000 pessoas. Então é uma cidade, que movimenta muito dinheiro. Problemas de cidade (AGE-01).

Na CEASA-PR, há duas modalidades de vendas: o permissionário e o produtor rural, em espaços físicos também separados. Na Figura 4, que apresenta a imagem de uma das Centrais do Estado, é possível visualizar que há três grandes pavilhões de boxes ou lojas e o último pavilhão, separado, e mais ao fundo da Central, está o Mercado do Produtor.

Figura 4: Vista aérea da CEASA Maringá



Fonte: Documentos fornecidos pelos entrevistados.

O permissionário define uma pessoa jurídica, com permissão de uso para explorar a comercialização atacadista de produtos agroalimentares ou produtos e serviços complementares relacionados ao abastecimento alimentar (CEASA-PR, 2023). De acordo com os dados coletados, identificou-se que estes empresários são popularmente chamados boxistas. São empresas (que podem ser produtoras de FLVs ou apenas intermediários) que possuem boxes dentro da CEASA-PR com permissão para trazer ativos de outros estados e até mesmo de outros países para comercialização. Nessa pesquisa, esses lojistas foram denominados atacadistas (ATA-01; ATA-02; ATA-03; ATA-04). A Figura 5 demonstra visualmente um pavilhão de boxes.

Figura 5: Pavilhão de Boxes (lojas) da CEASA Curitiba (PR)



Fonte: Autora (2023).

De acordo com os dados coletados, identificou-se que os espaços dos boxes (ou lojas) dentro das Centrais podem ser concedidos para uso de empresários por meio de licitações públicas. Além do valor de leilão da licença de licitação, o permissionário realiza pagamentos mensais de rateio das despesas, principalmente de limpeza. O AGE-02 explica: “A permissão remunerada de uso do box deve ser paga mensalmente pelo empresário e o valor varia conforme a metragem da

área ocupada, metro quadrado. O empresário que vende no box pode comercializar FLVs estaduais, de outros estados e importadas” (AGE-02).

Segundo os empresários entrevistados, os contratos de licitação costumavam garantir que as permissões para utilizar o espaço físico do box fossem por 25 anos, mas esse tempo mudou e os novos contratos são para 10 ou 15 anos. Passado esse período, se o empresário estiver em dia com as obrigações financeiras junto ao CEASA, tem preferência na renovação. Mas se ele estiver inadimplente, o box pode ir a leilão público que deverá concorrer, com envelopes lacrados, com os demais participantes. Cada box tem custo médio de licitação de cerca de 15 mil reais, além do valor mensal das despesas de rateio, segundo os atacadistas entrevistados. Porém o espaço de um box pode ser muito pequeno para as atividades, dependendo do volume comercializado e o empresário pode adquirir duas ou mais lojas. Dois dos entrevistados possuem hoje 4 boxes, um deles possui três boxes e o outro apenas um box.

Como a CEASA disponibiliza apenas o espaço físico, segundo os atacadistas: “apenas as paredes e o teto” (ATA-02), frequentemente os lojistas constroem pequenos escritórios, investem em toldos, climatização. Os empresários com mais de um box costumam transformar pelo menos um deles em câmaras frias, entre outras melhorias. Os empresários podem realizar alterações no espaço físico e estrutural dos boxes, porém com limitações. Os projetos precisam ser previamente autorizados pela administração da Central e as melhorias realizadas precisam ser deixadas no espaço, mesmo após a saída do empresário.

Na segunda modalidade, há o produtor rural. Os produtores podem comercializar apenas os itens que produzem em sua propriedade rural, dentro do estado do Paraná, e as transações ocorrem nesse outro espaço do CEASA denominado: “Mercado do Produtor”, popularmente chamado de “Pedra”. O mercado do produtor, dentro das CEASAs-PR não possui boxes ou espaços fixos dentro da central. A Pedra consiste em um espaço pavimentado com apenas uma cobertura.

Os produtores que desejam comercializar nesse mercado alugam pequenos espaços, popularmente chamados de “pedras”, por diárias, para realizar comercialização e geralmente utilizam seus veículos e caminhões próprios e entregam desses caminhões direto aos clientes. O espaço de cada pedra tem cerca de 4 metros por 8 metros, posicionados lado a lado, demarcados apenas por um risco no chão. Esse espaço não tem cobertura lateral.

Cada espaço possui o tamanho aproximado de um caminhão grande e os produtores relatam dificuldades para manobrar e estacionar exatamente na vaga adquirida para a diária. Não há espaço

para armazenar nada ou guardar itens na Pedra. Cada produtor precisa trazer sempre que vier ao mercado as caixas, embalagens e materiais necessários para sua comercialização, alguns trazem no caminhão um balcão de madeira com cadeira, calculadora, máquina de cartão, caderno e materiais que precisarão para realizarem suas vendas. Nada pode ser armazenado pelo produtor na pedra, pois no outro dia, provavelmente será outro produtor que irá utilizar aquele espaço por diária.

Figura 6: Mercado do produtor da CEASA Curitiba (PR)



Fonte: Autora (2023).

De acordo com o AGE-02, para que o produtor rural possa reservar uma pedra e comercializar no Mercado do Produtor da CEASA-PR, é necessário que o mesmo se cadastre na unidade desejada e pague antecipadamente a taxa diária de permissão de uso do módulo/pedra. A CEASA de Maringá, por exemplo, possui 38 pedras e 371 produtores cadastrados (CEASA, 2023b). Essa taxa varia de R\$ 30,00 reais a R\$ 55,00 reais por diária, conforme a capacidade da carga do veículo. Ressalta-se que a propriedade explorada pelo produtor deve estar dentro do

território paranaense. Para o cadastramento, são solicitados documentos pessoais do produtor, documentos da propriedade cultivada e um formulário chamado de Declaração de Produção. Esse documento deverá ser elaborado pelo técnico do IDR-Paraná que presta assistência ao produtor ou por outro técnico particular, que presta assistência ou consultoria ao produtor, sendo que este último deverá ser autorizado e estar cadastrado na Ceasa Paraná para este fim.

Na Declaração de Produção consta, basicamente, as culturas que o agricultor irá produzir e comercializar na Ceasa Paraná, épocas de plantio e colheita e a estimativa de produção (caixas, quilos, sacas, bandejas). Esse cadastro prévio contempla toda a documentação da propriedade do produtor que precisa estar regularizada e em seu nome. Nenhum produtor pode comercializar itens que não estão sendo cultivados em sua propriedade. O produtor é visitado, e essa visita é fotografada e o CEASA mantém arquivada para checagem. A cada 6 meses essa documentação precisa ser renovada e uma nova visita deve ser feita à propriedade (AGE-02). Há um acordo de cooperação técnica, entre o CEASA-PR e EMATER/IDR-Paraná, para que os técnicos EMATER/IDR-Paraná atualizem essa documentação para os produtores interessados.

Segundo os produtores, após a reserva da pedra, os produtores só podem entrar na Central no dia da comercialização com nota fiscal de todos os itens que está transportando, independente de esses itens serem vendidos no dia ou sobraem ao final do dia. Esses itens constantes na nota só podem ser itens constantes na Declaração de Produção e carteirinha do produtor. Essas notas são utilizadas pela equipe que abastece o sistema de *business intelligence* da CEASA, tornando possível, por sua vez, reportar quantidades e itens que estão sendo comercializados no Estado. Os produtores afirmam que nem todas as notas são checadas na portaria da Central, mas algumas inspeções aleatórias são feitas e as Centrais possuem muitos fiscais.

Conforme apontado pela revisão empírica dessa pesquisa (Seção 3), as Centrais brasileiras enfrentam problemas relacionados a sua estrutura ultrapassada. Uma estrutura física construída na década de 60 que não avançou. Moreira *et al.* (2018) delineiam a alta dependência de carregamento e descarregamento manual, limitando e reduzindo a eficiência da logística interna, que poderia favorecer a elevação da qualidade e impulsionar a rastreabilidade; a construção atual não é adequada para a recepção de caminhões e carretas de grande porte, dificultando a movimentação de cargas e volumes; a organização do espaço e falta de espaço comprometem o atendimento às condições sanitárias adequadas, bem como armazenagem, exposição e venda dos produtos, assim

como desfavorece a instalação de câmeras frias adequadas à conservação de FLVs (Moreira *et al.*, 2018). Todos esses problemas estruturais foram confirmados para as Centrais paranaenses.

Os agentes-chave entrevistados encontram-se cientes desses problemas, conforme ilustra a fala do AGE-01:

A gente, infelizmente, são estruturas ainda da década de 70, a gente padece de uma modernização, mas são estruturas funcionais. Assim... ah, podia ser melhor? Podiam ter melhores plataformas. Enfim. Mas elas funcionam e aos trancos e barrancos, mas funcionam e cumprem a sua missão. Pensa, lá 1976. Qual era o caminhão? (...). Hoje a gente tem bitrem, rodotrem, não sei o quê, caminhão frigorificado... coisas que não existiam na época, né? Então desde aí a gente não está (...). Então assim, a gente padece dessa modernização. É claro, nossas portarias ainda são extremamente arcaicas, né? Tem zero informação, ela é um processo que é oneroso, né? É um processo que custa mais, você acaba descarregando caminhões com o uso de força humana, que deveria ser máquina, pallet, vem com uma empilhadeira né? Leva para cá..., mas os nossos espaços não são adequados para o uso desses equipamentos. Então, a gente precisa obrigatoriamente avançar, né? Mas infelizmente também o Brasil como eu já falei, a gente avança a.... o passo é muito curto né, pra... Não é passos largos para o avanço. Então a gente precisa melhorar essa questão de eficiência logística, principalmente eficiência logística, desperdício, para acelerar o tempo de carga e descarga, enfim.

Outros problemas apontados pela revisão empírica dessa pesquisa também são enfrentados pelas CEASAs paranaenses. O AGE-02 aponta que os processos poderiam ser automatizados: há municípios ainda trabalhando apenas com a nota fiscal do produtor, sendo que as CEASAS ainda recebem essas notas impressas; há problemas de embalagens que, frequentemente, não são adequadas e não são padronizadas; a rastreabilidade de produtos hortifrúteis para consumo in natura ainda não foi totalmente implantada/aderida no Estado do Paraná; poderia ser efetivado o melhor aproveitamento dos resíduos vegetais gerados na CEASA, reduzindo o destino aos aterros sanitários, que prejudicam o meio ambiente e favorecem a proliferação de moscas, roedores, entre outros fatores (AGE-02).

Alguns produtores também apontam questões estruturais, como piso sem manutenção e com muitos buracos; infraestrutura precária de banheiros; falta de estacionamentos adequadamente sinalizados; espaço da pedra muito pequeno e dificuldades em se manobrar caminhões (PRO-2; PRO-14; PRO-16). A fala do PRO-16 exemplifica:

Precisa de um piso, olha aí a situação. Olha onde fica a caminhonete ali. Aquilo é um fedor que fica ali. [PRO-16 aponta para poça de sujeira no chão]. Na verdade, é um troço que tinha que ser um troço mais caprichoso, né? Que nem um negócio de comida. Tinha que ser um troço né.... Tem os banheiros, só que daí que nem nós que vamos para baixo a gente

tem que ter um banheiro mais perto. Não tem banheiro, tem que vir aqui nesse banheiro. Tem que largar. Tem hora que você tem que abandonar a banca e ir. Não tem ninguém, né? (PRO-16)

Esse produtor atua no Mercado do Produtor da cidade de Curitiba e nessa região, os produtores reclamam muito da fiscalização assídua da CEASA. Nas observações realizadas na Central para essa pesquisa, é possível ver que há um contingente de fiscais muito maior do que o que é visto nas demais Centrais do Estado. O AGE-02 confirmou que em Curitiba há mais preocupações com fiscalização. O PRO-16 que fez esse relato acerca das poças, afirma que os fiscais “cobram” muito dos produtores de que as caixas de FLVs estejam higienizadas e também que as caixas em exposição (as bancas montadas pelos produtores para vendas) tenham algum tipo de forração e não sejam colocadas diretamente no chão. Porém há problemas relacionados a limpeza que deveria ocorrer na Central, como as poças de água com lixo embaixo do caminhão relatadas na fala desse produtor. A limpeza nas Centrais é terceirizada.

Os atacadistas entrevistados também tecem observações acerca de questões estruturais, explicam que faltam condições básicas para o funcionamento de um mercado: construir toldos, rampas, banheiros e estacionamento: “A gente queria trabalhar numa área mais arejada, num ambiente melhor, mas aqui é uma estrutura de quase aí 20 anos, né? Então ela não foi se modernizando, não foi melhorando e ficou assim. E o governo não ficou preocupado em...” (ATA-02). A fala do ATA-04 exemplifica:

Nós estamos fazendo uma rampa. Precisamos de mais espaço aqui na frente. Estou fazendo uma rampa aqui, ó. Nós estamos gastando 12 mil reais para fazer uma rampa de 20 metros quadrados. Um banheiro, uns banheiros melhores... os banheiros aqui, não sei se você viu, mas é nojento. Você viu, eu precisei sair daqui agora, correndo para ir no banheiro. O banheiro fica lá na outra ponta (ATA-04).

É importante salientar que os atacadistas maiores que possuem 3, 4 boxes na CEASA (estes geralmente ainda possuem outras estruturas físicas fora, como cozinhas industriais para processamento, galpões refrigerados) não fazem tantas observações sobre a estrutura das Centrais e realizam muitas modificações estruturais nos boxes. Contudo, os empresários menores que dependem mais da estrutura, e não possuem tantas condições de investimento, tecem mais observações e também sinalizam dificuldades para arcar com o valor pago de permissão de uso. O ATA-04, por exemplo, afirma que perdeu seu espaço por questões de inadimplência de pagamentos

e, mesmo atuando na mesma Central há 20 anos, precisou concorrer publicamente com outros empresários para manter seu ponto em licitação com envelope fechado. Logo, além dos valores de aproximadamente três mil reais mensais pagos pelo uso de um boxe, precisou desembolsar um valor de cerca de 22 mil reais, tendo vendido bens particulares para realizar o aporte.

Problemas administrativos também foram observados pelos produtores. Alguns produtores afirmaram que existem intermediários atuando no Mercado do Produtor, que não são produtores, mas estão diariamente no mercado comercializando itens que não produzem em sua propriedade: “na verdade, o cara é um picareta trapaceiro atravessador que está aqui dentro e eles sabem disso” (PRO-13). A incidência maior dessas reclamações ocorreu na região de Curitiba, embora alguns produtores tenham relatado práticas similares em outras centrais.

Nessa região em questão, há mais dificuldades para os produtores conseguirem pedras. Para as 86 pedras do Mercado Produtor, há 4.534 produtores cadastrados (CEASA, 2023c). Alguns produtores relataram que em algumas épocas do ano há dificuldade em conseguir pedras e a necessidade de dormir nas instalações da CEASA uma semana antes para conseguir (PRO-13; PRO-16). Como a procura é maior do que a disponibilidade, os produtores afirmaram que essa unidade também libera vendas no pátio da CEASA, sem cobertura, para os produtores que não conseguirem pedras, porém o pagamento é o mesmo valor dos produtores que conseguirem pedras, cobertas no pavilhão do produtor. O PRO-16 descreve:

Ter mais pedra. Porque no verão nós se batemos por causa de pedra. No verão a gente tem que vir cedo para conseguir dormir aqui no CEASA. Quando dá nove horas da noite a gente tem que se mandar, vir dormir aqui para ter um ponto para a gente vender. Muita gente. Pode ir lá para trás, vai nesse corredor, daqui você vira e despenca para a esquerda, vai lá no pátio. Você vê bastante vendendo lá fora que não tem pedra. Mas no verão é triste. É no tempo né, porque como nós vendemos bandejas não pode ficar molhando as embalagens. E eles não estão nem aí, né? Eles querem cobrar, passou a portaria, fica a carteirinha, se não tiver pedra, aí você tem que pagar o dia para retirar. Aqui você pode chegar e perguntar para todo mundo aqui sobre pedra, no verão, que é mais complicado. Lá fora é sem cobertura, quem fica lá não tem cobertura que nem nós estamos aqui, né? Agora a maioria estão tudo embaixo de cobertura, mas no verão você vinha aqui, você vai ver o tanto de gente lá fora vendendo (PRO-16).

Ao questionar os agentes-chave acerca de possíveis melhorias e modernizações nas Centrais, uma vez que demonstram conhecer alguns desses problemas, todos afirmam que as Centrais hoje estão melhores do que no passado e que estão mais organizadas, mas não apontam

projetos de melhoria ou investimentos, como ilustra a fala do AGE-01, que ao ser questionado sobre possíveis iniciativas de melhoria e sobre o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado de Hortigranjeiro (PROHORT) e seu impacto na cadeia, respondeu:

Tudo espuma. Você olha, você lê e fala assim, que legal. Daí você espreme e não sai nada. A gente tem poucas iniciativas novas de CEASA, infelizmente no Brasil. Nós temos, se não me engano, Vitória da Conquista na Bahia tem uma CEASA nova, onde mais? ... tem um projeto em São Paulo bem incipiente, um novo entreposto na cidade de São Paulo, mas nada assim que de fato, você fale: 'nossa! Melhorou a estrutura'. São trabalhos importantes... esse PROHORT mesmo, ele acabou juntando bastante informação. Foi importante para isso, para juntar informação foi legal, mas em termos de modernização da cadeia zero, sabe? Não mudou nada. Até porque hoje os recursos públicos são escassos. As CEASAs não são prioritárias, como não devem ser mesmo, acho que o governo tem outras prioridades em investir.

No estado do Paraná, além das CEASAs, o atacado também compreende CDs de grandes redes varejistas, assim como ocorre na maior parte da cadeia de FLVs brasileira e de outros países (conforme evidenciado na revisão empírica dessa pesquisa na Seção 3). A fala do AGE-04 confirma:

Hoje já a gente tem observado que de uns quatro, cinco anos para cá, tem um tempo, cada ano mudando mais. Por quê? Está crescendo muito as grandes redes de supermercado. Está vindo novos grupos aí, a gente tem observado, né? Está crescendo muito nessa linha de atacado, né? Atacadão que eles falam. Os próprios mercados grandes vendendo no atacado. E isso tem afetado bastante, por exemplo, o nosso segmento do CEASA. Muitos produtores estão fazendo a venda tudo direto. (...). Esse pessoal lá tem distribuidores, não são do CEASA. São alguns atacadistas que tem os seus galpões lá e eles centralizam lá. E eles vendem para pequenos comerciantes ou até mesmo para pequenos supermercados. Esse pessoal tem comprado pouco no CEASA. Estão pegando tudo direto na zona de produção. Esses produtos.

Para evitar problemas relacionados a regularidade no fornecimento, reduzir elos na cadeia cortando custos e garantir a padronização desejada dos itens que comercializa (uma vez que essa cadeia não possui padrão), os supermercados criam relacionamentos diretos com os produtores e distribuem para suas lojas no varejo. Em alguns casos, também distribuem para supermercados menores.

Além dos CDs e atacados estruturados por grandes redes varejistas, em algumas regiões do estado, sobretudo mais afastadas de regiões metropolitanas e CEASAs, existe a figura do intermediário:

Alguns intermediários buscam as mercadorias nas propriedades dos agricultores. Geralmente, quando o produtor repassa suas mercadorias diretamente da propriedade aos intermediários as suas margens de lucro são menores. Há muitos intermediários que fazem linhas, ou seja, compram mercadorias de diversos clientes na CEASA, transportam e vendem em uma região, tanto no atacado quanto no varejo (AGE-02).

Conforme explicado pelo AGE-02, em regiões do estado geralmente menores ou mais afastadas dos grandes centros, a presença do intermediário ainda é frequente. Essa figura do intermediário surgiu em várias entrevistas (PRO-02; PRO-03; PRO-04; AGE-04; ATA-01; ATA-03; ATA-04; VAR-03; VAR-04; VAR-05) indicando diferentes modalidades: 1) o intermediário pode ser um comerciante (vendedor ambulante) que compra na CEASA e comercializa de porta em porta; 2) há também um intermediário agenciado, que conecta produtores com grandes atacadistas e recebe comissão sobre as vendas dos produtores; 3) pode ser um comerciante que cria uma rota de clientes e passa com seu veículo periodicamente (atendendo pequenos varejos locais ou clientes finais), para comercializarem itens FLVs.

Ao se considerar a atuação da CEASA-PR na cadeia de FLVs no estado do paraná, duas análises podem ser inicialmente apresentadas. De um lado a mesma pode ser considerada como integrante do segmento de distribuição. Abrangendo cerca de 60% das transaoes de FLVs no estado (dados da pesquisa empírica – AGE-05; AGE-06), sua atuação concentra e influencia o processo de distribuição de FLVs no Estado, permitindo conexão entre o elo produtor e o elo atacadista e também do produtor com o segmento varejista. Nesse caso, os volumes negociados e o montante de valor movimentado nas Centrais evidenciam sua importância, mas ao mesmo tempo revela que aoes de melhoria devem ser implementadas para gerar eficiência nessa função.

Por outro lado, identifica-se sua atuação regulando a distribuição, os parâmetros de qualidade e até os preços nos mercados locais, o que pode definir uma função enquanto de instituição local, estabelecendo regras e organizando o sistema de distribuição de FLV no Estado, função prevista em North (1991), a qual dado a sua relevância deveria ser melhor estruturada, para eficiência e condioes de crescimento, notadamente do segmento produtor.

5.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM)

5.3.1 Ativos, atributos transacionados e preços

O mais próximo de um padrão, no Brasil, consiste na Instrução Normativa Nº69, de 6 de novembro de 2018, que não é usualmente utilizada pelos agentes da cadeia, não sendo mencionada por nenhum dos entrevistados. Quando perguntados acerca da existência de padrões brasileiros, todos responderam que não existe padrão mínimo estabelecido e que buscam produzir ou trabalhar com itens de qualidade, dentro dos requisitos de comercialização exigidos pelos clientes. A fala do ATA-02 resume: “Olha... só no papel” (ATA-02).

Essa Instrução Normativa é recente (MAPA, 2018) e estabelece os requisitos mínimos de identidade e qualidade para produtos hortícolas, que devem ser inteiros; limpos; firmes; isentos de pragas visíveis a olho nu; fisiologicamente desenvolvidos ou apresentando maturidade comercial; isentos de odores estranhos; não se apresentando excessivamente maduros ou passados; isentos de danos profundos; isentos de podridões; não se apresentando desidratados ou murchos; não se apresentando congelados; isentos de distúrbios fisiológicos. No entanto, a fiscalização para esses atributos ainda é incipiente e o ato normativo ainda aparenta estar voltado mais ao ponto de venda, para ações ao final da cadeia e para os casos em que haja necessidade de respaldo técnico e jurídico. Logo, identificou-se que essa Instrução não é aplicada no dia-a-dia na cadeia de FLVs e os padrões de exigência impostos pelos clientes é o que regula esse mercado. Faz-se importante destacar, que de acordo com as evidências encontradas nessa pesquisa, o padrão de mercado usual da cadeia, em alguns casos e regiões pode ser superior ao da referida Instrução Normativa.

Embora exista essa Instrução Normativa, a literatura também defende que no Brasil, assim como ocorre em outros países, há problemas históricos relacionados a ausência padrões de atributos de qualidade para os itens FLV comercializados (Farina; Machado, 1999; Berdegué *et al.*, 2005; Moreira *et al.*, 2018). Assim como evidenciado por estudos anteriores (Brito Junior *et al.*, 2016; Farina; Machado, 1999; Freire Junior; Soares, 2014; Machado, 2002; Moreira *et al.*, 2018) acerca da cadeia brasileira de FLVs, de modo geral, a cadeia de FLVs no estado do Paraná não possui um padrão de classificação dos ativos a serem comercializados ou padrões mínimos. Todos os entrevistados afirmaram que existem apenas classificações usuais de mercado.

Os dados coletados confirmaram os desafios encontrados por Brito Junior *et al.* (2016), de que os padrões estabelecidos por órgãos oficiais como o MAPA têm grande nível de detalhamento e características difíceis de serem mensuradas, principalmente pelos produtores que não possuem estrutura de beneficiamento. Desse modo, o setor acabou criando regras mais simples para facilitar as transações, definidas como um “padrão do mercado” (Brito Junior *et al.*, 2016).

Ao serem questionados acerca dos determinantes da qualidade de um ativo FLV, alguns atributos foram destacados pelos entrevistados. O Quadro 19 resume os atributos de qualidade dos ativos FLVs mais citados e sintetiza a frequência com que apareceram nas respostas dos grupos de entrevistados.

Quadro 19: Atributos ou dimensões dos ativos FLVs transacionados na cadeia paranaense

| Atributo de qualidade | Produtores | Agentes-chave | Atacadistas | Varejistas |
|---|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Aparência/beleza | PRO-01; PRO-03; PRO-04; PRO-05; PRO-07; PRO-08; PRO-09; PRO-11; PRO-14; PRO-16; PRO-16; PRO-17 | AGE-01; AGE-02; AGE-04; AGE-05 | ATA-01; ATA-02; ATA-03; ATA-04 | VAR-01; VAR-02; VAR-03; VAR-05; VAR-06 |
| Calibre/tamanho | PRO-01; PRO-03; PRO-04; PRO-05; PRO-06; PRO-07; PRO-09; PRO-10; PRO-11; PRO-14; PRO-16 | AGE-01; AGE-02; AGE-04; AGE-05 | ATA-01; ATA-02; ATA-03; ATA-04 | VAR-01; VAR-02; VAR-03; VAR-05; VAR-06 |
| Textura, riscos, manchas | PRO-01; PRO-06; PRO-10; PRO-11; PRO-14; PRO-16 | AGE-02; AGE-05 | ATA-01; ATA-02; ATA-03 | VAR-01; VAR-03; VAR-06 |
| Limpeza | PRO-01; PRO-02; PRO-09; PRO-11 | AGE-01; AGE-05 | | VAR-05; VAR-06 |
| Cor | PRO-12; PRO-14; PRO-16 | AGE-01; AGE-02 | ATA-01; ATA-03 | VAR-02; VAR-06 |
| Frescor ou teor de massa fresca | PRO-01; PRO-07; PRO-09; | | ATA-04 | VAR-01; VAR-06 |
| Nível de maturação ou teor de licopeno | PRO-03; PRO-08; | AGE-02 | ATA-01; ATA-03 | VAR-06 |
| Defensivos/agroquímicos | PRO-06; PRO-12 | | | VAR-06 |
| Embalagem | PRO-12 | AGE-01; AGE-04; AGE-05 | ATA-01 | |
| Sabor | | AGE-04 | | VAR-02; VAR-04 |
| Teor de sólidos solúveis (doçura) | | | | VAR-02; VAR-06 |
| Segurança do alimento, sanidade e confiabilidade | | | | VAR-02; VAR-06 |

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados primários da pesquisa.

A aparência/beleza dos ativos foi o atributo mais citado pelos produtores, seguido pelo calibre ou tamanho e textura, riscos ou manchas. Alguns produtores também citaram a limpeza, cor, o frescor e nível de maturação. Os produtores que produzem itens livres de agrotóxicos (PRO-

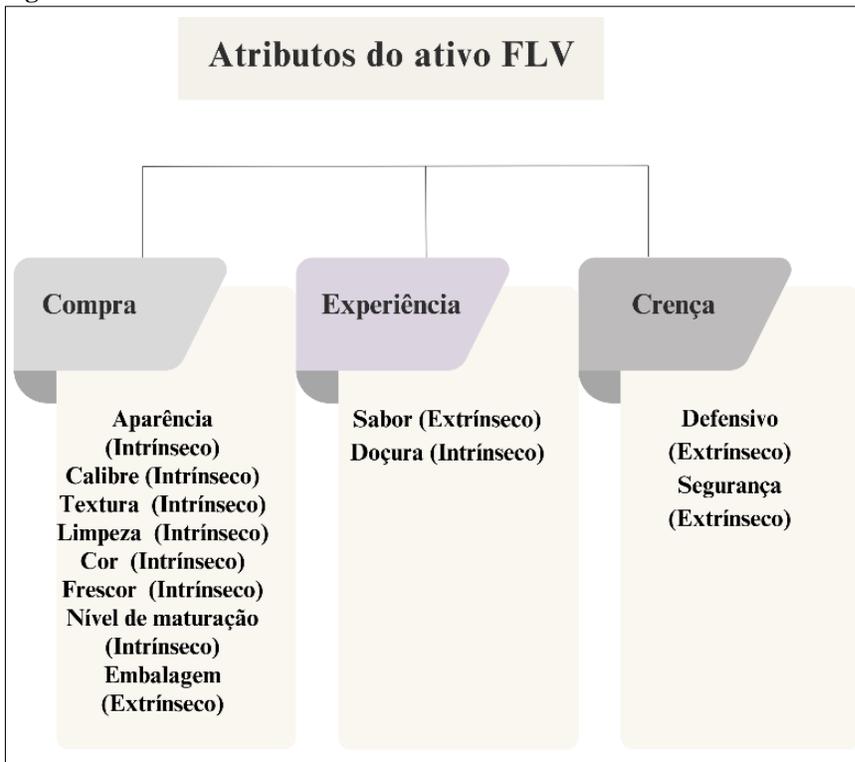
06; PRO-12) mencionaram a importância desse atributo, já que é importante para o seu público alvo. Os atributos mais citados pelos atacadistas também foram aparência e calibre, seguidos por aspectos como embalagem, textura, limpeza, cor, nível de maturação e sabor. Os varejistas, por sua vez, também apontaram aparência, calibre, textura como atributos mais importantes, além de limpeza, cor, frescor, sabor, doçura, segurança. Reitera-se que ainda que os interesses de cada um dos grupos possam ser diferentes, toda a cadeia concorda com os principais atributos importantes para um item FLV, focando principalmente em sua aparência, calibre e textura e enfatizando aspectos adicionais.

Em se tratando dos atributos dos ativos importantes ao consumidor (Quadro 19), dimensões intrínsecas ao bem e dimensões extrínsecas são identificadas (Trienekens, 2011). Enquanto aparência, calibre, textura, limpeza, cor, frescor, nível de maturação são atributos intrínsecos, há também dimensões extrínsecas, como embalagem, sabor, doçura, defensivos e segurança do alimento. Adicionalmente, tais atributos podem ser classificados em atributos de compra, experiência e crença (Senra, Bánkuti, Vieira, 2019). Enquanto aparência, calibre, textura, limpeza, cor, frescor, nível de maturação e embalagem são atributos de compra, sabor e doçura são atributos de experiência e defensivos e segurança são atributos de crença. A Figura 7 apresenta um resumo dessas classificações.

Ao se considerar essa “cesta de atributos” inerente ao ativo FLV transacionado, com atributos que podem ser mensurados durante a compra, mas também atributos que só podem ser medidos durante o consumo e ainda, outros atributos que o consumidor precisa acreditar, pois a mensuração apresenta custos proibitivos (como a quantidade e resíduos de agroquímicos nos ativos, por exemplo), a mensuração desses ativos pode ser considerada difícil. Isso também devido à alta variabilidade de cada ativo transacionado em uma cadeia com alto grau de diversidade e escassas definições de padrões. É comum nessa cadeia que o mesmo item possua diferentes classificações devido a variação desses atributos no ativo final, que irá determinar o seu nível de qualidade. Logo, em adequação a essas variações os ativos podem ter também preços diferentes. Ainda na propriedade, no momento da colheita, os produtores limpam cada item individualmente, realizam a classificação acondicionando em caixas de primeira, segunda ou terceira qualidade. Alguns pesam as caixas. Todos os produtores confirmaram realizar essa prática de classificação, conforme demonstra a fala do PRO-02:

Você leva no barracão, tomate a gente limpa um por um, a mercadoria minha... A gente limpa um por um e classifica. Aí você joga a primeira num canto, a segunda e a terceira, que nem aquilo ali é de terceira. Ele tem uns riscadinhos que ele leva só para o restaurante, não para o mercado, que nem esse menino que acabou de chegar aqui, não tem como ser vendido. A mercadoria dele para a banca tem que ser a mercadoria de primeira (PRO-02)

Figura 7: Atributos dos ativos FLVs



Fonte: autora, com base em Becker, 2000; Jacoby; Olson; Haddock, 1971; Kerr; Hobbs, 2022; Olson; Jacoby, 1972; Ophuis; Trijp, 1995; Rao; Monroe, 1989; Senra; Bánkuti; Vieira, 2019; Szybillo; Jacoby, 1974; Trienekens, 2011; Zeithaml, 1988 e nos dados da pesquisa.

Conforme Barzel (2005), mercadorias têm vários atributos e seus níveis geralmente variam entre os espécimes. Antes das transações, as partes precisam de informações sobre a composição das mercadorias (Barzel, 2005). A classificação realizada pelo produtor, portanto, consiste na geração dessas informações pelos produtores para a tomada de decisões sobre os termos da troca. Tais informações são importantes para que o produtor precifique os ativos de acordo com sua categoria ou nível de qualidade. O produtor, nessa condição de vendedor incorre nesse custo de transação de análise individual de cada item para determinar seu valor de troca. Esse custo de transação se relaciona ao custo de se proteger contra tentativas de apropriação de valor, nos termos propostos por Barzel (2005), pelo comprador, o que exige a antecipação da classificação pelo produtor. Ratificando Barzel, *“The seller must measure his wares in sufficient detail to avoid*

grossly underpricing them, and the buyer must measure the merchandise to avoid being grossly overcharged” (Barzel, 2005, p. 360).

No atacado também pode acontecer de o boxista precisar reclassificar os ativos que vieram do produtor antes de enviar aos seus clientes, segundo o padrão exigido pela sua carteira de clientes, já que mesmo após a classificação do produtor, alguns itens ainda podem ter sido classificados erroneamente. O AGE-04 explica:

‘Estou mandando aí uma carga de abacaxi, variedade e tal, né? Mas é bom o produto? É bom, é bom. Pode dizer que é bom’. Aí chega aqui, está muito misturado, tem mais miúdo do que graúdo, porque o abacaxi também tem três classes, né? Graúdo, médio e miúdo. Eu estou citando o abacaxi, mas pode ser outro produto. Não vem, esses produtos não vêm 100% classificado. Ele vem meio misturado. Depois o que acontece? O atacadista aqui ele tem que classificar o produto. Por que? Tem o comprador: ‘não, eu só quero o abacaxi tipo 10, tipo 8, né?’. Que é uma quantidade de frutos na caixa. O outro já quer o tipo 12. ‘Não, eu quero um abacaxi mais miúdo porque eu vou fazer oferta, o meu cliente gosta mais desse padrão’. E assim para outros produtos também. Então, nessa linha, ainda tem muito a desejar (AGE-04).

A mistura de ativos de categorias inferiores em caixas de ativos que deveriam ser de qualidade superior também é uma prática frequentemente citada e muito conhecida na cadeia. Brito Junior *et al.* (2016) nomearam essa prática de “maquiagem”, em que se deixa por cima somente os ativos mais bem classificados, colocando por baixo os menores e danificados. Essa prática, por parte do vendedor (seja ele o produtor ou o atacadista), intencional ou não, se configura como apropriação de valor sobre o comprador, nos termos de Barzel (1997). Nesse contexto, se o comprador não mensurar os itens transacionados de modo mais detalhado, pode não identificar que está adquirindo ativos de categoria inferior.

Uma vez que as tentativas de maquiagem são práticas muito conhecidas nessa cadeia (Junior *et al.*, 2016), há custos de mensuração por parte dos vendedores que classificam os ativos antes da transação, mas também há custos de transação por parte dos compradores que precisam se certificar de que os ativos que estão adquirindo estão classificados adequadamente. De acordo com Barzel (2005), ao duplicar a mensuração para proteger-se de apropriação de valor, o comprador converte uma situação assimétrica em uma situação mais simétrica, no entanto ele duplica as medidas já disponíveis. Isso se configura em custo de transação para Barzel (2005) associado à tentativa de transferência de baixa *performance*, por gerar duplicação de informação.

Apesar de existir a referida Instrução Normativa vigente desde 2018, na prática, os agentes da cadeia não se utilizam de termos legais, e as partes não fazem uso do ordenamento jurídico para resolver essas disputas. Nesse sentido, existem altos custos de transação e muitas pequenas disputas (a partir de ordenamento privado) para se garantir direito econômico. Tais disputas incidem em custos de transação, pois são relacionados a proteção e apropriação de valor (Barzel, 1997; Caleman *et al.*, 2017).

As Centrais paranaenses utilizam uma classificação para cotação diária de preços que atribui diferentes preços de mercado aos ativos por espécie, tamanho e categoria (geralmente primeira, segunda e terceira qualidade). Essa tabela é extensa e disponibilizada todos os dias no endereço eletrônico das Centrais. Frutas nacionais e importadas são subdivididas pela espécie e tamanho. Por exemplo, há o abacaxi havaí e o abacaxi pérola, ambos são geralmente vendidos em caixas de 18 kg, porém há três preços diferentes para gráudo, médio e pequeno, em cada um deles.

O AGE-04 explica que há um funcionário em cada Central responsável todos os dias por coletar os preços que estão sendo praticados no mercado para disponibilização no site do CEASA-PR. Os agentes-chave, portanto, esclarecem que não definem os preços dos itens, apenas coletam junto aos mercados em cada unidade atacadista os preços praticados no dia:

Das 6 horas da manhã até oito, oito e meia eu fico no mercado. Só conversando com o pessoal, né? Com o atacadista, com o produtor, com o comprador. Vendo o comportamento do mercado. Por exemplo, todos os dias tem alteração de preço. Um ou outro produto. São praticamente 600 itens, né? Então, daí dentro de cada um tem a classificação. Eu pego o tomate, então o tomate tem (...) você fala assim, tomate. Não, é tomate, tá? Mas daí o tomate tem o grupo longa-vida, grupo saladete. São grupos diferentes, com características diferentes, que o preço é diferente. Aí o longa-vida, extra 2A, que é uma classe top do mercado. Aí depois tem o 1A, tem o extra, e assim por diante, né? (AGE-04).

Nos termos de Barzel (2005), o CEASA também possui custos de transação, uma vez que consistem em uma terceira parte que coleta informações e disponibiliza aos transatores. Os preços do CEASA foram considerados importantes por todos os produtores, pois embora não seja obrigatório praticar os preços listados, eles servem de base para que o produtor possa tomar conhecimento dos valores praticados no mercado e precificar seus ativos.

É comum, portanto, que os mesmos ativos FLVs comercializados em atacado tenham mais de um preço para o mesmo item, conforme resume a fala do AGE-02: “existem diferentes categorias de hortifrúteis e sempre os superiores são vendidos por um maior valor. Às vezes o preço

de um produto de segunda é a metade do valor de um produto de primeira, como ocorre regularmente com o tomate saladete” (AGE-02).

Tomando-se como exemplo as maçãs, mesmo sendo todas comercializadas em caixas de 18kg, o recorte de uma tabela diária do CEASA para maçãs (Figura 7) divide-as em EVA, Fuji CAT 1, Fuji CAT 2, Fuji CAT 3, Gala também CAT 1, CAT 2, CAT 3 e Golden CAT 1 e CAT 2. A sigla CAT diz respeito à “categoria” da maçã, sendo basicamente, CAT 1 uma maçã de primeira qualidade, CAT 2 uma maçã de segunda e CAT 3 uma maçã de terceira. A Figura 7 apresenta um exemplo da tabela de preços do CEASA divulgada diariamente com essas classificações.

Figura 8: Recorte da tabela de preços de maçãs disponibilizada pela CEASA-PR

| MAÇA (IMPORTADA) | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------|-------------|-----|--------|--------|--------|--------|---------|
| Grand Smith | TP 80 a 100 | Caixa 18 kg | EST | 150,00 | 150,00 | 160,00 | 150,00 | ARG/CHI |
| Red Delicious | TP 80 a 100 | Caixa 19 kg | EST | 150,00 | 150,00 | 155,00 | 150,00 | ARG/CHI |
| MAÇA NACIONAL | | | | | | | | |
| Gala CAT-1TP 80 A 100 | | Caixa 18 kg | EST | 115,00 | 120,00 | 120,00 | 120,00 | SC/RS |
| Gala CAT-2TP 80 A 100 | | Caixa 18 kg | EST | 95,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | SC/RS |
| Gala CAT-3TP 100 A 150 | | Caixa 18 kg | EST | 75,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | SC/RS |
| Golden CAT-1TP 80 A 100 | | Caixa 18 kg | EST | 95,00 | 95,00 | 100,00 | 95,00 | RS/SC |
| Golden CAT-2TP 100 A 150 | | Caixa 18 kg | EST | 70,00 | 75,00 | 75,00 | 75,00 | RS/SC |
| Fuji CAT-1TP 80 A 100 | | Caixa 18 kg | EST | 115,00 | 120,00 | 120,00 | 120,00 | RS/SC |
| Fuji CAT-2TP 80 A 100 | | Caixa 18 kg | EST | 95,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | RS/SC |
| Fuji CAT-3TP 100 A 150 | | Caixa 18 kg | EST | 75,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | RS/SC |
| Eva | | Caixa 18 kg | EST | 75,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | PR/SP |
| Outras | | Caixa 18 kg | AUS | | | | | |

FONTE: Centrais de Abastecimento do Paraná S.A. - DITEC

Fonte: CEASA (2023a)

Contudo, as tabelas de mercado utilizadas por atacadistas, em sua maioria, são diferentes em termos de nomenclaturas e de padrões das tabelas e padrões das CEASAs. A Figura 9 é um recorte de uma tabela disponibilizada pelo ATA-01 aos para seus clientes. É possível identificar, comparando-se as duas tabelas, que há diferenças nas nomenclaturas e padrões utilizados pelo atacadista, que costuma personalizar essa oferta. Os atacadistas, portanto, elaboram tabelas próprias de acordo com os ativos e padrões de qualidade mais vendidos em sua região ou de acordo com demandas de seus clientes. O preço publicado diariamente pela CEASA não possui grande influência sobre esses preços praticados no atacado, em partes porque as negociações de atacado costumam ocorrer em quantidades maiores, ao invés de vendas por caixas. Alguns atacadistas fecham caminhões fechados de itens com antecedência. Assim, pode ser que um atacadista esteja comercializando um ativo que comprou por outro preço e manteve armazenado a frio. Logo, ele decidirá qual preço adotar, de acordo com seu mercado.

Figura 9: Recorte de uma tabela de preços de maçãs disponibilizada por atacadista

| MAÇÃS | | | |
|--|---------------|-------------------------------|---------------|
| MAÇÃ FUJI CAT2 100/110 | 86,00 | MAÇA ARGENTINA | 170,00 |
| MAÇÃ FUJI CAT2 120 | 83,00 | MAÇA GRANSMITH | 175,00 |
| MAÇA FUJI CAT2 135 | 78,00 | MAÇA GALA AZALEIA 110 | 98,00 |
| MAÇA FUJI 1/2 | 78,00 | MAÇA GALA AZALEIA 120 | 95,00 |
| MAÇA FUJI CAT2 180 | | MAÇA GALA AZALÉIA 135 | |
| MAÇA FUJI CAT1 100/110 SÃO JOÃO | | | |
| MAÇA FUJI CAT1 120 SÃO JOÃO | | MAÇA GALA CAT3 100/110 | 85,00 |
| MAÇA FUJI AZALÉIA 90/100/110 | 98,00 | MAÇA GALA CAT3 120 | 80,00 |
| MAÇA FUJI AZALÉIA 120 | 94,00 | MAÇA GALA CAT3 135 | 77,00 |
| MAÇA TURMA DA MONICA | 180,00 | MAÇA GALA 1/2 CX 09KG | 76,00 |
| MAÇA TURMA DO POMAR 18X1 | 95,00 | | |
| | | MAÇA GALA LIRIO | 68,00 |

Fonte: Documentos fornecidos pelos entrevistados.

Quando questionados acerca do motivo pelo qual o mesmo produto pode ter preços e categorias diferentes, todos os entrevistados afirmam se tratar dos diferentes padrões de qualidade, classificados ainda na propriedade do produtor logo após a colheita: “a gente colhe, limpa e classifica cada item. A gente limpa e separa”. Todos os entrevistados foram unânimes em responder que essas diferentes classificações atendem a requisitos de exigência diferentes de clientes e regiões também diferentes. A fala do AGE-01 sintetiza:

Tem a cenoura normal que vai para o restaurante, tem a maior que vai para restaurante, tem aquela de padrão de mercado, tem a de ração de cavalo. A CEASA vende a cenoura, aquele toco, a rachada, o pessoal que tem cavalo vai lá e compra. Então assim, não tem um padrão. E tem para todo preço, né? Então a gente tem que lembrar que a população, tem gente que se sujeita a comprar um tomate manchado e paga menos por isso, né? Em função da nossa heterogeneidade da população, questões financeiras (AGE-01).

Essa fala, portanto, evidencia que existem algumas regiões geográficas com determinados padrões de consumo que podem ser diferentes de outras. O ATA-03 confirma: “no Norte eles trabalham com um produto um pouco mais fraco de qualidade, o mercado de Maringá é um pouco mais exigente”.

Os dados coletados evidenciaram que em uma mesma cidade, diferentes bairros podem ter padrões diferentes de consumo de FLVs, também contingente ao poder aquisitivo de cada um deles: “Tem o pessoal dos mercados, frutarias, boutiques que querem um produto de primeira. Já o pessoal

de restaurante ou até mesmo um ou outro de frutaria de bairro que quer preço” (PRO-14). No mesmo sentido, uma mesma rede varejista pode ter diferentes lojas e enviar para cada uma dessas lojas, diferentes padrões de ativos. O VAR-01 que possuía loja em uma cidade pequena e depois abriu em uma cidade maior, deixa claro essa diferença:

A gente já aprendeu. Eu sofri bastante no começo. Porque lá em Nova Esperança, é uma região mais pobre, né? Então você tinha uma segunda marca, uma terceira marca. O pessoal da roça, o pessoal que cortava cana, o pessoal do bicho da seda. Cada classe tem um tipo de mercadoria, né? Tudo assim, o primeirão. Agora aqui não, aqui é só a primeira coisa (VAR-01).

O AGE-02 explica que a CEASA não faz avaliações ou inspeções dos produtos que serão comercializados. Segundo esse entrevistado não há pessoal para fiscalização: “Não tem um padrão, assim, não. Tem os padrões mínimo de qualidade, o estado, né? Mas isso aí é difícil, tem pouca fiscalização, né? É difícil, né? ” (AGE-02). Ao questionar o AGE-02 sobre a aplicação prática desse padrão, ele afirma que em São Paulo, a Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) já está mais organizada e naquele estado existe o estabelecimento de padrões, mas o estado do Paraná não possui nada similar:

Há algumas publicações da CEAGESP com as padronizações/classificações dos FLVs. O Ministério da Agricultura Pecuária e do Abastecimento (MAPA) também possui normas para a classificação dos frutos. Estes padrões são internacionais e nacionais. Nem sempre os produtores têm acesso a estas publicações e a informações de qualidade. Estes padrões chegam até os produtores através da assistência técnica e por meio de diálogo com os outros produtores e empresários do ramo (AGE-02).

Além das diferentes classificações, outro fator que influencia o preço é a questão de oferta e demanda do mercado. Todos os entrevistados enfatizaram que na cadeia de FLVs esse é um aspecto que influencia o preço, gerando dificuldades de planejamento para o produtor. Falas como a do PRO-01 são recorrentes em todas as entrevistas:

Ah, dificuldade a questão do preço que não é o produtor que coloca e também a gente depende muito do clima né. Essa questão do preço, por exemplo, semana passada eu estava vendendo uma caixa de vagem por 90 reais. Todo mundo procurando. Agora eu tenho ali linda, lisinha, fininha e por 40 a caixa e ninguém quer (PRO-01).

Todos os entrevistados citaram também a influência do clima na atividade e na oscilação do preço de mercado. Nesse sentido, se o clima daquele período não favorece determinada cultura e os produtores não conseguem colher itens de boa qualidade, nesse caso, o preço sobe instantaneamente. A grande maioria dos entrevistados afirmou que uma mudança climática repentina já faz com que os preços praticados no mercado se alterem muito rapidamente. A fala do VAR-02 ilustra: “Semana passada... O que aconteceu? Numa região produtora de São Paulo, deu uma chuva de granizo e destruiu as plantações da abobrinha. O que aconteceu no CEASA de São Paulo na mesma madrugada? Explodiu o preço. O preço triplicou” (VAR-02).

A fala do ATA-03 resume:

É como uma bolsa de valores, digamos assim. É muita oferta e procura. Ah, hoje de manhã, por exemplo, se tivesse pouco tomate no CEASA, quem teria venderia mais caro. Porque teria muito cliente querendo comprar o teu produto e teria pouca gente vendendo. Então funciona assim. E o clima está totalmente atrelado a isso. Por exemplo, batata. Batata se chover não colhe. Se, por exemplo, chover durante quatro dias, quer dizer que tu não colheu batata durante quatro dias. Vai ter menos oferta de produto e o produto vai subir. Então, até quando a gente vê na televisão: Ah, inflação dos preços de tomate, inflação de preço de batata. Não tem nada a ver. Só oferta e procura. E clima também (ATA-03)

Em se tratando dos defensivos, quando questionados sobre a existência de regras com relação ao uso de defensivos ou necessidade de apresentar alguma documentação, todos os agentes-chave responderam negativamente: “Não, não existe... a gente tem parcerias, né? A gente tem uma parceria forte com a ADAPAR que é o nosso órgão de fiscalização” (AGE-01). Esse entrevistado resume: “O comércio se baseia em aspectos físicos, grande, cor, mais vermelho, mais amarelo, mais laranja, mais não sei o quê. Cor, tamanho, peso, são esses padrões que norteiam, né? A comercialização. Mas são aspectos físicos, não químicos, né?” (AGE-01). Quando questionado se o que ocorre nessa cadeia então é uma confiança acerca da procedência de qualidade e uso de defensivos, sua resposta é afirmativa: “É isso. E pode confiar. Se você observar as análises que a gente tem perto do que é comercializado, nossos produtos são ótimos. A gente pode consumir de olho fechado. Então, não tem problema nenhum” (AGE-01).

Todos os agentes-chave entrevistados afirmaram que Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR) é responsável pela fiscalização de agroquímicos dentro da CEASA a partir de um termo assinado para cooperação técnica entre os órgãos. A ADAPAR solicita os cadastros dos produtores atuando no CEASA e coleta amostras desses produtores de forma aleatória para análise.

Grande parte dos produtores afirma que isso pode acontecer sem aviso prévio, embora nenhum dos entrevistados tenha sido selecionado para esse tipo de inspeção aleatória dentro da CEASA, em algum momento.

Em se tratando das propriedades, grande parte dos entrevistados afirmaram que nos últimos anos a questão de defensivos tem sido muito fiscalizada no país. Para comprar algum produto, o produtor precisa de uma prescrição de um técnico que vai se responsabilizar pela aplicação a partir dessa prescrição. Também há regulamentação sobre como esses produtos devem ser armazenados na propriedade. Todos os produtores aparentam ter conhecimento dessas normas e construírem na propriedade um espaço ideal para esse armazenamento, que alguns chamam de “casinha de veneno”. A fala do PRO-06 sintetiza:

Hoje em dia está uma burocracia danada. Você chega lá, por exemplo, comprar veneno na casa de veneno: “o que que você tem plantado? Isso?” Aí vai ver se no receituário tem veneno, serve ou não, senão, não te dá. Se ele te vender um veneno que não tem receita e tem lá em Marialva é a [Antônia], que é da ADAPAR para fiscalizar, ela cata o cara. Se for fiscalizar, multa para você e multa para eles também. Tem a casinha de veneno, né? Pode pegar a planta e fazer uma análise. Fazer uma análise e ver se... Porque ele fica com o resíduo do veneno. Já aconteceu. Com frequência não, mas acontece. Isso é a mesma coisa, você beber e pegar um radar. Pode ser que não pegue, mas pode ser que... (PRO-06).

Em uma das entrevistas, com o PRO-10, a ADAPAR havia passado na propriedade naquela mesma semana:

Essa semana ela veio, antes de ontem [a ADAPAR]. Do nada aparece sim. Ele vê no receituário, vê os galões, se devolveu os galões, se está limpo, se foi lavado. Eles vieram antes de ontem. Inclusive, meu tio, tem um sítio aqui para a frente, pegaram ele lá com as embalagens debaixo do pé de manga lá. Entendeu? Eles fiscalizam. Tem que ter uma casinha, entendeu? Tudo bem arejado, guardado. É, eu não conversei com ele. Meu pai estava falando. Parece que vai ter que apresentar alguma defesa. Entendeu? Se não, vem a multa (PRO-10).

Os agentes-chave afirmam que há muitas fiscalizações e que atualmente, os problemas desse tipo têm sido menos frequentes. Afirmam também que, ainda que não haja fiscalizações, nem procedimentos de análise em 100% da mercadoria comercializada ou monitoramentos periódicos rotineiros, problemas com defensivos não apresentam muita frequência:

Ultimamente, não tem quase, assim, aparecido muito problema, sabe. Porque é muito bem fiscalizado. E as empresas que comercializam agrotóxico, elas levam muito a rigor, né. Hoje, não é muito fácil para você comprar. Até alguns anos atrás, eu, você, por exemplo, poderíamos chegar ali numa loja daquela e comprar ali. Um handap, comprar um, sei lá, vários produtos, né. Hoje, eu não consigo mais. Eu tenho que ter um cadastro. Eu tenho que comprovar o uso dele. Então, eu tenho que dizer, não. Para que o senhor vai usar esse produto? Ah, vou usar para matar formiga. Não. Então, esse produto não pode ser usado. Entendeu? (AGE-04).

Os entrevistados também não souberam dizer a frequência que isso ocorre e quais os critérios de escolha dos produtores que serão inspecionados. Quanto aos atacadistas, estes afirmaram que a fiscalização ocorre mais no ponto de venda no varejo. Todavia, é perceptível que em algumas regiões há incidência maior de fiscalização, como na capital do estado.

Nesse sentido, identifica-se que quando um ativo chega no ponto de venda, se o produtor não foi fiscalizado na propriedade (já que as fiscalizações são aleatórias) e uma amostra do item não foi coletada no CEASA (as inspeções também são aleatórias), o consumidor poderá estar consumindo um ativo ao qual não houve fiscalizações sobre os defensivos e agroquímicos utilizados.

Ademais, uma preocupação apresentada por alguns produtores e relatada por alguns agentes-chave, diz respeito à deriva de herbicidas de propriedades vizinhas. Os entrevistados relatam que como há muitas lavouras de grãos ou culturas diferentes das frutas e hortaliças no estado, propriedades vizinhas podem contaminar por proximidade a plantação com defensivos inapropriados para os FLVs.

Deriva de herbicida. Isso vem impactando muito a fruticultura, né? Muito, mas demais, né? Isso aí é tudo, quando acontece isso aí, o produtor vai denunciar pra adapar. A ADAPAR vai lá ver, eles fazem análise para ver se realmente foi deriva de herbicida. Eles vão ver, se tiver, vai lá multar o cara, eles vão se acertar, né? E também essa análise de resíduo que eles fazem para o produtor lá na CEASA também. Eles vão lá, selecionam os produtores [comercializando na CEASA] voltam e perguntam para nós, o pessoal da ADAPAR. Então a lista lá produtor, daí a gente passa pra eles, né? Eles vão lá, pegam os produtos e vão fazer análise de resíduo. A gente recebe em Curitiba, como Curitiba é referência nossa, é mais frequente. Agora para nós aqui [em outra cidade] a frequência bem menor (AGE-02).

Apesar disso, a percepção, a partir das entrevistas com todos os produtores, é de que os produtores evitam o uso de agroquímicos, o máximo possível. Os dados demonstraram que não é de seu interesse fazer uso desses produtos, já que o produtor aplica os defensivos em sua propriedade e então precisa esperar o tempo de carência do produto para poder realizar a colheita

e todos os produtores demonstraram conhecimento sobre isso. Logo, pode ser que precise aguardar um tempo maior do que o programado pelo produtor para a colheita de alguns itens depois da aplicação, prejudicando a comercialização planejada por ele. A exceção foi evidenciada, no entanto, para a produção de laranja, em que a aplicação de agroquímicos pode ocorrer cerca de duas ou mais vezes por semana.

No entanto, a não obrigatoriedade de realização periódica de análises e apresentação de laudos impede que essa informação seja checada, além das entrevistas. Ademais, uma vez que não há inspeções regulares obrigatórias para todos os itens, também não é possível afirmar que todos os itens que chegam nas prateleiras foram produzidos dentro dos níveis adequados de defensivos, ou que o tempo de carência desses químicos foi respeitado por todos os produtores no estado.

Evidencia-se, portanto, que a cadeia de FLVs no Estado ainda não possui completa aplicação (ou *enforcement*) de padrões mínimos, traduzindo para o Paraná, um problema histórico enfrentado na cadeia de FLVs no País. As colocações de Machado (2002), portanto, de que o governo, de modo geral, limitou-se a resolver problemas de abastecimento e deixou de criar um ambiente institucional que possibilite monitorar a conformidade com padrões mínimos de atributos, se confirmaram nessa pesquisa.

Ao serem questionados acerca da existência de um padrão ou estabelecimento de atributos mínimos de qualidade, a grande maioria dos produtores afirmou que esse padrão poderia piorar a situação da produção de FLVs na cadeia e não seria benéfico. Para os produtores, isso dificultaria que eles pudessem colocar no mercado os ativos de menor qualidade que comercializam. A fala do PRO-03 explicita a opinião dos produtores: “Mas não tem como você... Não é como se diz uma máquina, né? Que você consegue por lá e sai tudo igual, né? O que eu falo? Diferença do clima. Então um padrão podia piorar, na verdade, porque daí teria coisa que você não ia conseguir colocar” (PRO-03).

Para Barzel (2004), a utilização de padrões em acordos de troca envolve muito mais do que atender a alguns critérios ou níveis de qualidade. Normas são necessárias para comunicação, facilitam o comércio e sua utilização permite a redução dos custos de mensuração (custos de obtenção da informação). Quando as normas são criadas, a informação torna-se um bem público disponível para todos sem custos adicionais, em vez de um bem privado que cada agente deve dispendar recursos para adquirir (Barzel, 2004). Nota-se que o conjunto de regras existentes (*rule of law*), em agrupamento com as instituições (*state*), conforme Barzel (2005), atuam em conjunto

para gerar garantias ao comprador, reduzindo custos de mensuração para produtores e compradores, conforme se evidenciou nas falas. Entretanto, ainda são limitadas e geram dúvidas.

Nesse sentido, estabelecer um padrão de qualidade fornece garantias ao produtor, comerciante e produtor acerca dos atributos de qualidade dos ativos, proporcionando uma linguagem comum entre os agentes da cadeia. Ademais, pode gerar vantagens à cadeia como o aumento de incentivos para produção de qualidade; transparência para melhor valorização do produto; melhora na confiança das transações; melhora a informação acerca do produto na cadeia, homogeneizando sua forma de apresentação e reduz o volume de perdas na cadeia de comercialização (Brito Junior *et al.*, 2016).

Na visão do AGE-02, pode ser que, inicialmente, a padronização dos ativos comercializados na cadeia possa gerar resistência por parte dos produtores, mas no longo prazo, a padronização pode fornecer incentivos para melhorar o nível de qualidade na cadeia de FLVs: “Em um primeiro instante, até que os agricultores se adequem, será visto como um empecilho, porém quando implantados os novos padrões, todos os elos da cadeia podem se beneficiar” (AGE-02).

Identifica-se, portanto, que na cadeia de FLVs paranaense os regramentos legais relacionados à padronização são ainda pouco aplicados. Há muitos custos de transação relacionados tanto à mensuração (que frequentemente é duplicada pelas partes), quanto às tentativas de proteção de valor, portanto é uma cadeia com alta incidência de custos de transação. Muitos atributos dos bens são deixados em domínio público e esse é um “terreno fértil” para que assimetrias no poder de barganha ou assimetrias de poder de mercado gerem ineficiências no processo de troca, contribuindo para a ocorrência de falhas de coordenação (Caleman; Zylbersztajn, 2012).

A dificuldade de mensurar e, portanto, dificuldade em delinear direitos de propriedade está relacionada ao caráter multidimensional e à variabilidade do atributo, abrindo-se, portanto, espaços para captura de valor (Barzel, 1982; 1997; Caleman; Zylbersztajn, 2012). Isso ocorre porque uma mesma caixa (geralmente a unidade de medida utilizada nas transações) pode conter diferentes ativos, com diferentes níveis de atributos. É caro inspecionar cada um dos frutos dentro da caixa durante as transações e mesmo que isso não apresentasse níveis de custos proibitivos, alguns atributos de crença e experiência ainda não poderiam ser mensurados nesse exame. Barzel (1982, p. 27) explica: “*For example, determining the weight of an orange may be a low-cost, accurate operation. Yet what is weighed is seldom what is truly valued*”. O domínio público é, portanto,

onipresente e inúmeros atributos de bens são colocados, pelo menos parcialmente nesse domínio (Barzel, 1997).

Um ou outro ativo dentro de uma caixa classificada como de primeira categoria poderia estar classificado erroneamente e ser de segunda categoria e uma das partes (o atacadista ou o produtor) poderia apropriar-se desse valor. Um caminhão inteiro com tais caixas contendo classificações errôneas multiplicaria a quantidade de ativos de segunda, sendo transacionados como de primeira. Transações que nessa cadeia são recorrentes, realizadas três vezes por semana, por exemplo, multiplicariam ainda mais essa quantidade de ativos. Como é caro medir perfeitamente os atributos dos bens, há potencial de captura em todas as trocas e riquezas em domínio público, não alocadas para ninguém, as quais indivíduos podem gastar recursos para capturar (Barzel, 1997; Caleman *et al.*, 2017).

5.3.2 Mensuração, Mecanismos de *enforcement* e direitos de propriedade

Para Barzel (2001; 2002; 2005), os mecanismos de *enforcement* adotados entre as partes para as transações podem ser: mercado, acordos verbais, contratos formais, relações de longo prazo, integração vertical e horizontal, e o que o autor denomina de múltiplos “*enforcers*”. Tais mecanismos dizem respeito às formas organizacionais que permitem o *enforcement* adequado para garantia dos direitos de propriedade. Eles dependem da possibilidade de mensuração dos ativos e também da análise do quanto é possível utilizar-se das garantias do Estado, para que seja necessário buscar arranjos mais ou menos complexos. Os custos de transação, portanto, incorrem na busca de garantir o direito econômico que se apresenta na ausência de direitos legais (garantido pelo Estado). São os recursos utilizados para estabelecer e manter os direitos de propriedade (Barzel, 2001; 2002; 2005).

Em se tratando dos mecanismos de *enforcement* adotados para a cadeia de FLVs no estado do Paraná, assim como evidenciado na revisão empírica dessa pesquisa (Seção 3) acerca da cadeia brasileira de FLVs, prevalecem as relações de mercado. As transações são, em sua maioria apoiadas por capital reputacional e relações de longo prazo, utilizando-se em alguns momentos de acordos informais ou contratos formais. Há também algumas ações de integração vertical e horizontal e formas plurais mesclando mais de um mecanismo de *enforcement*, assim como encontrado por

Hirigashi *et al.* (2017). O Quadro 20 sintetiza os mecanismos de *enforcement* encontrados para cada um dos produtores entrevistados.

Quadro 20: Mecanismos de *enforcement* adotados pelos produtores entrevistados para as transações

| Produtor | Mecanismos de <i>enforcement</i> |
|-----------------|---|
| PRO-01 | Mercado (CEASA) |
| PRO-02 | Mercado (CEASA) |
| PRO-03 | Mercado (CEASA) |
| PRO-04 | Mercado (CEASA) Integração Horizontal (cooperativa) |
| PRO-05 | Integração Vertical (pequena horta na propriedade) |
| PRO-06 | Integração Vertical (horta na propriedade) Integração Horizontal (cooperativa) |
| PRO-07 | Integração Vertical (4 feiras do produtor) Mercado - consignado (rede varejista) |
| PRO-08 | Mercado (CEASA) |
| PRO-09 | Mercado (CEASA) Integração Horizontal (cooperativa) |
| PRO-10 | Mercado (diferentes compradores) Integração Vertical (fábrica de sucos) |
| PRO-11 | Mercado (ambulante) Integração Vertical (pequena horta na propriedade) |
| PRO-12 | Integração Vertical (feiras de orgânicos) |
| PRO-13 | Mercado (CEASA) Mercado e Relação de longo prazo (supermercado) Mercado e Relação de longo prazo (indústria de processamento) |
| PRO-14 | Mercado (CEASA) |
| PRO-15 | Mercado (CEASA) Relação de longo prazo - consignado (supermercado) |
| PRO-16 | Mercado (CEASA) |
| PRO-17 | Mercado (CEASA) |

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

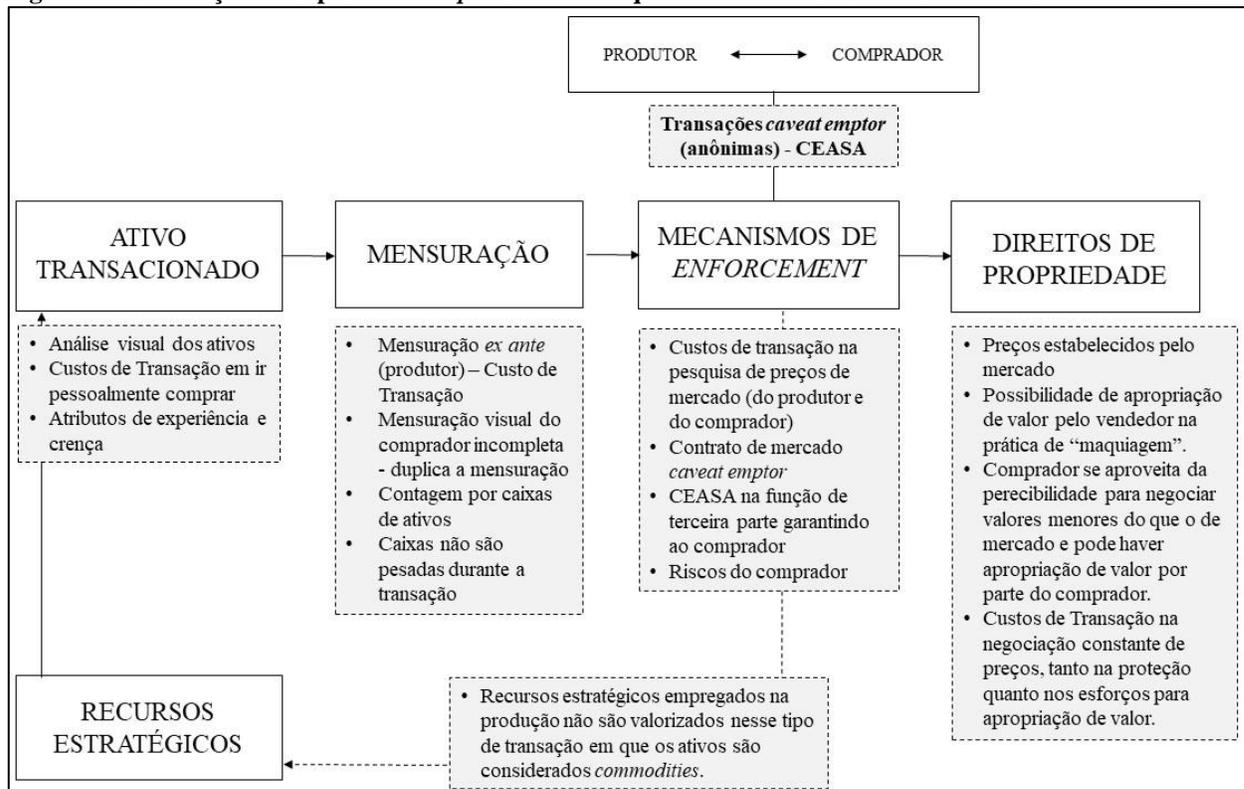
5.3.2.1 Transações do tipo *caveat emptor* nas CEASAS: anônimas ou com múltiplos *enforcers*

As relações de **mercado ou *caveat emptor*** compreendem a maior parte das transações realizadas na cadeia de FLVs paranaense. Essas são, majoritariamente, apoiadas por acordos com **múltiplos *enforcers*** – ou múltiplas garantias (Barzel, 2005). A venda permanece no sistema de mercado, sem compromissos de entregas ou quantidades de ambas as partes, mas são, majoritariamente, respaldadas pelo mecanismo de relações de longo prazo.

Transações *caveat emptor* anônimas, sem o respaldo de relações de longo prazo também ocorrem nas Centrais, porém em menor quantidade. Elas ocorrem quando compradores adquirem ativos de fornecedores desconhecidos: “Então, chega um pessoal novo também, de vez em quando aparece um outro aventureiro aí” (PRO-01). Nesses casos, na grande maioria das vezes a compra ocorre utilizando a forma de pagamento à vista.

A Figura 10 resume as principais características das transações do tipo *caveat emptor* anônimas que ocorrem nas CEASAs no estado do Paraná, em se tratando das categorias de análise dessa pesquisa: recursos estratégicos, ativos transacionados, mensuração, mecanismos de *enforcement* e direitos de propriedade.

Figura 10: Transações do tipo *caveat emptor* anônimas que ocorrem nas CEASAs no estado do Paraná



Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

A grande maioria das transações, portanto, se pauta em capital reputacional²⁵. Como as transações são recorrentes e ocorrem, geralmente, mais do que uma vez por semana, os compradores podem pautar suas decisões de escolhas de fornecedores no comportamento passado desses agentes, bem como na reputação construída no mercado. Nesse sentido, a relação de mercado pode ser acrescida das **relações de longo prazo** como mecanismo de *enforcement* (Figura 11). Como explicado por Barzel (2005), em relações de longo prazo, o comprador tem garantias de promessas feitas pelo comprador sobre o nível dos atributos que está sendo transacionado e por isso deixa de inspecionar no momento da transação e a mensuração é feita em outro momento.

Nesse sentido, embora as transações permaneçam no sistema de mercado (sem obrigações de fidelidade, quantidades e regularidades de compra), dificilmente são realizadas anonimamente e nessa cadeia muitos produtores conhecem os clientes em nível pessoal - conforme encontrado também por Higashi *et al.* (2017). Nesse caso, ratificando Barzel (2005) exploram relações livres de *moral hazard* e reduzem os níveis de necessidade de capital reputacional pela possibilidade de exclusão, dado que as transações são frequentes.

Nesse sistema de múltiplos *enforcers*, uma parte dos compradores visita o CEASA pessoalmente e escolhe as caixas de ativos que serão adquiridas, de acordo com os atributos que consideram importantes (aparência, calibre, tamanho, textura, entre outros) e de acordo com as classificações de preços ofertadas pelos produtores (primeira, segunda, terceira categoria).

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que os preços praticados são os preços determinados pelo mercado, regulados pela oferta e demanda. Identificou-se que embora o produtor precifique os seus ativos, todos estão dispostos a negociar sobre preços com os compradores e essa é uma prática comum no mercado. O PRO-9 esclarece: “De repente eu tenho pessoas aqui, que eu tenho uma mercadoria. ‘Ah, faz um pouquinho mais barato? Eu vou tentar vender um pouco mais barato para atrair meu cliente também’. A gente estava conversando, negociando assim, ó. E dentro daquela história, é bom para todo mundo. Você entende? ”.

²⁵ Segundo Machado (2002), a partir de informações sobre o comportamento passado, os agentes podem avaliar o comportamento da outra parte e a reputação aumenta a quantidade de informação disponível ao garantir um conjunto de promessas sobre os atributos do ativo consistente ao longo do tempo. O capital reputacional, portanto, de acordo com Machado Filho e Zylbersztajn (2004, p. 88) consiste naquela “porção do valor de mercado que pode ser atribuída à percepção que se tem da firma como uma corporação de boa conduta no mercado”.

Uma vez que é necessário renegociar a cada venda (mesmo que com um cliente conhecido há muito tempo), os agentes incorrem em custos de transação para proteção e apropriação de valor. Há também custos de transação para o produtor em pesquisar sempre o valor de tabela e o “preço de mercado” (Barzel, 2005). Grande parte dos produtores relatou a importância de estar bem informado sobre esses preços praticados. Novamente, considera-se que, embora as transações sigam garantias com características *caveat emptor*, de base simples, valem-se de relações de longo prazo e contratos de mercado para garantir seus direitos de propriedade, conforme prevê Barzel (2005), buscando adaptação às mudanças que envolvem o setor, com apoio de uma terceira parte (CEASA) para dar suporte às suas trocas.

Para além dessas negociações, em momentos de excessiva oferta de determinados ativos, conforme alguns produtores identifiquem que terão grandes sobras, geralmente reduzem ainda mais os preços de venda, devido a perecibilidade do ativo que irá gerar perdas. “Não dá para voltar com essa caixa aqui amanhã” (PRO-13) é, portanto, uma fala recorrente. Nesse sentido, há custos de transação devido à perda de valor ao comercializar um ativo em valor abaixo do que o de mercado e custos de transação relacionados às perdas caso a transação não ocorra.

Os produtores afirmam que embora uma parte da carteira de clientes seja fiel e busque comprar sempre com o mesmo fornecedor, muitos compradores são “fieis” a mais de um produtor e possuem um ou mais fornecedores com os quais transaciona de maneira recorrente, analisando entre essas opções, o preço e nível de qualidade dos atributos que consideram importantes. Por isso a venda permanece no sistema *caveat emptor*. Falas como a do PRO-01 são frequentes: “Tenho os clientes fixos. Mas eles compram de outros fornecedores também. Eles se guiam muito por preço”. Nessa cadeia os compradores são, portanto, sensíveis a preços em se tratando de ativos no mesmo padrão de qualidade.

Observa-se que embora uma parcela dos compradores faça pedidos via telefone ou aplicativos de mensagens, a prática de ir ao mercado ainda é recorrente. Assim, supermercados, sacolões, restaurantes, entre outros, geralmente têm uma pessoa responsável pelas compras que vai pessoalmente na Central realizar essas transações. A análise é sempre visual e todos os produtores afirmam que o comprador entende de FLVs e é sempre capacitado para essa análise. Daí a importância de os produtores estarem na CEASA, pois a mesma se traduz em um importante ponto de venda, que faz com que os produtores sejam vistos por potenciais compradores. A fala do PRO-

16 ratifica: “Na verdade aqui [na CEASA] é um ponto bom, né? Bastante gente vem porque.... Esse ponto é um ponto bom, né? A gente não tem mais venda, né? [em outros lugares]” (PRO-16).

No que diz respeito aos agroquímicos, atributos relacionados à deriva de herbicidas ou resíduos de defensivos, no entanto, como atributos de crença, não são mencionados durante as transações, tampouco atestados ou analisados. O PRO-15 ilustra: “ele olha a qualidade, olha mais a aparência da mercadoria, quanto tempo ela aguenta, né? Olha, o produto tem que estar intacto, não pode estar como mercadoria suja”.

As transações são realizadas por caixas a peso ou por unidades na caixa, dependendo do item. Não é usual que se realizem pesagens de inspeção dessas caixas nas CEASAs. Não se observou nenhuma balança no Mercado do Produtor nas CEASAs visitadas e o peso não é uma questão que gera ocorrências *ex post*. Espera-se que as caixas utilizadas já comportem a quantidade de quilos estipulada na negociação. No entanto, é importante salientar que Brito Junior *et al.* (2016, p. 13) encontraram que “a falta da conferência exata do peso da caixa é o problema deste setor”, sendo a precificação por quilo e não por caixa a condição ideal para essas transações. Dito de outra forma, conforme prevê Barzel (2005) essa falta de padronização gera dificuldades de mensuração e torna possível a apropriação de quase renda.

Ao se considerar que as embalagens utilizadas para transação nas Centrais não possuem padrão (Moreira *et al.*, 2018), a transação utilizando-se de caixas como medida dificulta a mensuração dos ativos e gera dúvidas quanto a quantidade real contida em uma caixa mais ou menos cheia, por exemplo. Nesse sentido, conforme Barzel (1997), dimensões podem estar sendo alocadas em domínio público.

A transação utilizando-se do peso, em quantidades de quilos, como medida, dificultaria que em determinada caixa houvesse uma unidade a menos ou uma a mais e também tornaria indiferente que caixas minimamente menores fossem utilizadas, por exemplo. Essa maior segurança poderia reduzir os custos de mensuração na inspeção individual de cada uma dessas caixas ao longo da troca. Também reduziria a possibilidade de apropriações de valores a partir do oportunismo implícito no comportamento maximizador dos agentes (Zylbersztajn, 2018). Segundo Barzel (1982, p. 27), “*the potential errors in weighing the commodity and in assessing its attributes permit manipulations and therefore require safeguards*”.

Considerando-se as vendas na modalidade de múltiplos *enforcers* realizadas nas Centrais, em algumas CEASAs menores do que a capital, com menos produtores, o capital reputacional

ganha mais importância como mecanismo de *enforcement* nas vendas de mercado. Nessas Centrais, os clientes efetivam compras toda semana, várias vezes ao longo da semana para abastecer seu comércio e os produtores também costumam ir nos mesmos dias da semana. Nesse sentido, quando entra um produtor novo, ou na entrada de compradores novos, os produtores com algum tempo de CEASA já conseguem identificar. Do mesmo modo, os produtores relatam que informações sobre inadimplência nos pagamentos circulam com mais facilidade. A fala do PRO-04 atesta:

Você vai iniciar aqui hoje, os primeiros dias é meio difícil. Porque ninguém te conhece, né? Quando eu estou aqui, os compradores que entram, são os mesmos. Entram assim, alguns novos. Aí se chegar um produtor aqui vendendo, eles vão ficar meio assim. Até todo mundo adquirir confiança. Aqui todo mundo se conhece. Se chegou uma pessoa estranha, todo mundo já sabe que é estranho. Então tem essa dificuldade de que não tenha confiança na pessoa quando ela começa a trabalhar. É isso. Até pegar essa confiança daí, né? (PRO-04).

Essa “confiança” traduzida no capital reputacional também pode fazer com que os produtores confiem nos clientes e realizem vendas a crédito, informalmente, em sistemas de “notinhas”. Embora a maioria dos produtores não reconheça a prática e prefira vendas à vista ou no cartão de crédito, todos os produtores possuem alguns clientes que compram nesse sistema, para pagamentos a cada 15 ou 20 dias.

Todavia, apesar dessa informalidade, a grande maioria dos produtores relatam que calotes e situações de inadimplência raramente acontecem. A fala do PRO-16 esclarece essa prática: “Tem bastante gente que é fiado, né? Sabe, assim... Paga por semana. Como eu falei, né? No prazo, 15 dias, 30 dias, variam por freguês, né? Os quatro dias que eu venho, eu já tenho as vendas meio certas, um tanto. Faz amizade com todo mundo, né? Você trata bem a pessoa, né? ”.

Os dados evidenciaram que essa é uma característica comum nessa cadeia, já que essa informalidade e ausência de contratos e documentos formais também ocorre no segmento atacadista junto aos seus compradores. A fala do PRO-01 ilustra essa informalidade: “Então, tem cliente já, bem antigo, ele vai pegando, depois faz um pagamento, não paga tudo à vista... Aí, no fio do bigode mesmo. De tempo que eu estou aqui no CEASA, de cliente, nunca perdi nada graças a Deus” (PRO-01).

Nesse contexto, muitas vendas também são realizadas por aplicativos de mensagens. A maioria dos clientes já possuem os contatos dos produtores da CEASA que os atende e muitos reservam mercadorias enquanto os produtores estão ainda na propriedade, antes mesmo de os

produtos chegarem à CEASA. Muitos clientes também deixam de ir até a CEASA e apenas fazem pedidos por esses aplicativos. A fala do PRO-04 exemplifica: “Tem muitos clientes aqui que falam para a gente ‘eu gosto de comprar de vocês que eu sei que vocês são honestos’. Tem muitos clientes, prezam muita honestidade. Muito! Nem olha a mercadoria, a gente sabe que a gente vai mandar a mercadoria boa, né? Nem foto, nada, só na confiança”. São frequentes as falas dos produtores de que já chegam nas Centrais com grande parte dos ativos vendidos, como resume o PRO-15: “Como a gente tem um conhecimento grande, então você já vem com bastante vendido. Mas sempre tem uma certa tolerância, né? Acaba sobrando um pouquinho, você vende no chão na hora”.

Conforme Barzel (2005), o uso de relações de longo prazo altera as mensurações realizadas nas transações e o momento em que ocorrem. Os compradores não inspecionam todos os ativos que estão nas caixas que estão adquirindo, se estão no nível adequado de mensuração, se apresentam textura com riscos, enrugados ou alguns amassados. Há casos em que os compradores inspecionam os itens por fotografias, mas há clientes que confiam na inspeção do produtor e não inspecionam antes da compra. O AGE-02 confirma que essa prática ocorre também para os demais segmentos da cadeia:

O WhatsApp é a principal ferramenta utilizada na comercialização em quase todos os elos da cadeia. Os vendedores (permissionários e produtores) atualizam seu status com as mercadorias que trarão na CEASA. São enviadas para os clientes tabelas de preços diariamente. Muitos produtores chegam na CEASA apenas para entregar as mercadorias, pois as mesmas já foram vendidas via Whatsapp (AGE-02).

A não inspeção no momento da transação nem sempre significa que o comprador confia no produtor devido à relação de longo prazo, mas sim que é mais econômico não mensurar todos os itens. No entanto, nessa cadeia, os riscos do comprador (Barzel, 2005) são reduzidos, já que todos os produtores afirmam que realizam trocas de itens que chegaram no cliente com algum problema, mesmo depois da venda. Ou seja, conforme Barzel (2005) as relações de longo prazo respaldam as garantias sobre os ativos transacionados.

A fala do PRO-06 resume essa prática de trocas:

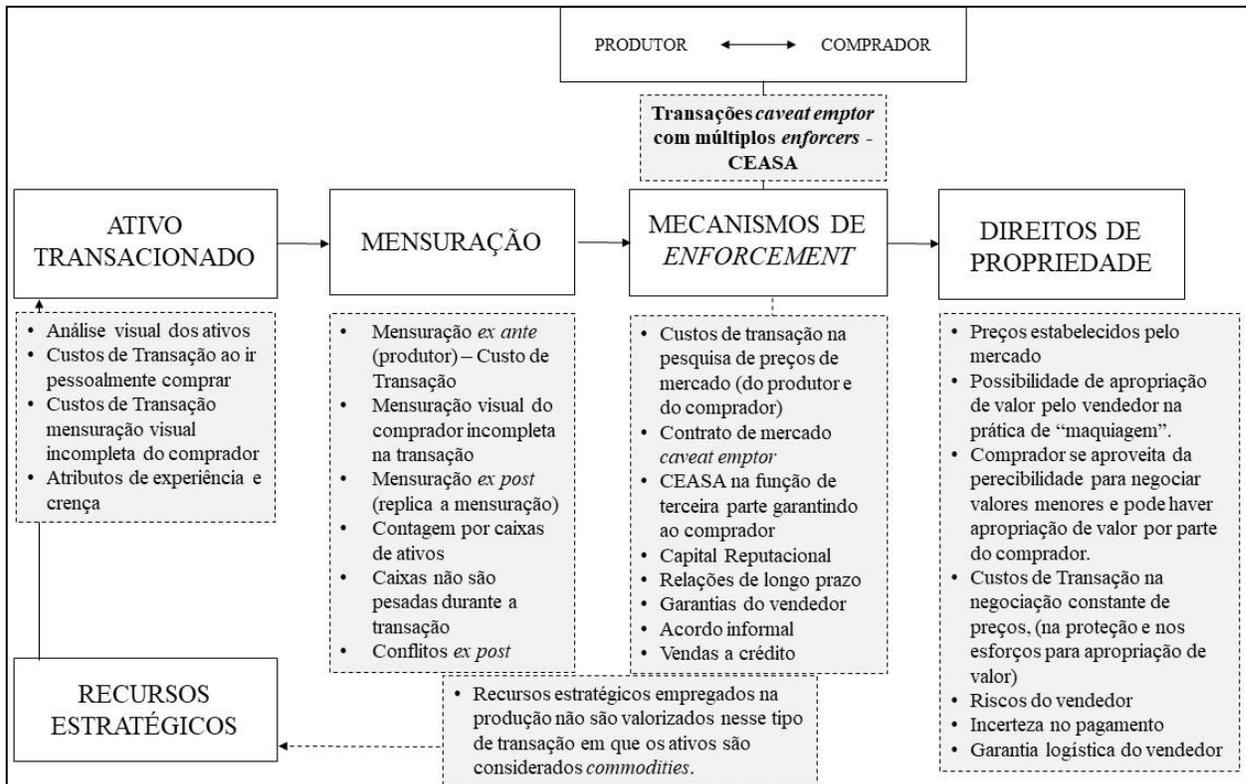
É que, na realidade, 90% dos que eu vendo, já faz 25 anos que eles estão acostumados a comprar minha mercadoria. Então eles sabem o que eu vou mandar para eles, né? Ele chega aqui, ele... ‘Quanto que deu?’ ‘Você viu ali?’ ‘Quanto que deu?’ ‘Pagou 270 e foi embora. Eu já mandei, já está lá a mercadoria no caminhão dele, ele nem olhou o que foi lá. E faz 20 anos que ele compra de mim, né? E ele sabe que se eu mandar alguma coisa

que não seja do padrão que ele gosta, amanhã ele já vai mandar para mim: ‘Olha só, aquela mercadoria que você me mandou, está lá assim, né?’ (PRO-15)

Logo, nessa cadeia, a maioria das transações ocorrem utilizando-se de múltiplos *enforcers*, pois além das relações de longo prazo, o produtor sempre fornece garantias de eventuais trocas do seu produto *ex post* e tais garantias são utilizadas pelos compradores para reduzir os custos que teriam para mensurar todos os itens das caixas, a cada transação (Barzel, 1997; 2005).

A Figura 11 resume as principais características das transações do tipo *caveat emptor* com múltiplos *enforcers* que ocorrem nas CEASAs no estado do Paraná, em se tratando das categorias de análise dessa pesquisa: recursos estratégicos, ativos transacionados, mensuração, mecanismos de *enforcement* e direitos de propriedade.

Figura 11: Transações do tipo *caveat emptor* com múltiplos *enforcers* que ocorrem nas CEASAs no estado do Paraná



Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

A recorrência das transações traduzida em relações de mercado, acrescidas de mecanismos de relações de longo prazo faz com que, ao longo do tempo, os produtores conheçam as preferências de cada cliente e separem mercadorias de acordo com o perfil de cada um. A maioria

dos produtores afirma que como conhecem os requisitos dos clientes, os avisa quando a mercadoria não vai estar do agrado, ou no padrão exigido por esse cliente, cabendo ao cliente decidir se vai receber ou não. A fala do PRO-4 exemplifica: “Os clientes que a gente tem conhecimento, que a gente já conhece o cliente, a gente sabe a mercadoria que ele quer. Se não está boa, a gente mesmo já fala. Não, para você não vai servir. A gente sabe a mercadoria que ele precisa” (PRO-04). Além disso, entre os produtores e atacadistas, a tendência é sempre beneficiar o cliente fiel no abastecimento de produtos quando há falta de algum ativo no mercado devido a intervenientes climáticos e o produtor e o atacadista precisam escolher quem receberá os poucos itens disponíveis.

Em se tratando do segmento atacadista, esse aspecto também foi observado em todos os atacadistas entrevistados. Quando os ativos não atendem determinados atributos de qualidade exigido pelos clientes, os atacadistas avisam antes de iniciar a transação e só dão continuidade em casos que o comprador aceita receber ativos de padrão inferior. Usualmente esses clientes só aceitam em alguns casos, seja porque o ativo está em falta no mercado ou quando irão colocar em promoção.

Destaca-se, portanto, que é o produtor quem garante a qualidade dos ativos ao longo de toda a cadeia, apesar do seu tamanho (que muitas vezes é pequeno), apesar da precibilidade dos ativos FLVs e eventuais problemas de transporte e logística nem sempre eficiente dessa cadeia (Aliotte; Filassi; Oliveira, 2022). Todos os produtores entrevistados afirmaram que, independentemente de terem inspecionado os ativos antes da venda ou não, se a mercadoria apresentar problemas no ponto de venda, a reposição ou troca é garantida ao comprador. O capital reputacional é importante para eles.

Ademais, mesmo que não ocorram problemas com os ativos adquiridos, se o comprador reclamar dos atributos dos ativos recebidos (muito maduro, riscado, muito pequeno), grande parte dos produtores afirmaram que oferecem descontos *ex post*, no momento do pagamento, referente aos ativos entregues abaixo do padrão.

No entanto, pode ser que nem sempre o problema tenha ocorrido na produção. Um transporte, manuseio ou armazenamento indevido pode danificar esses ativos altamente precíeis. Esse tipo de garantia, portanto, pode gerar apropriações de valores dos produtores ao determinar que eles precisarão repor esses itens, transferindo para esse produtor a responsabilidade que seria do serviço logístico, por exemplo, afetando os direitos de propriedade na cadeia.

O serviço logístico, por sua vez, tendo conhecimento dessa garantia poderá deixar de precaver-se dessas perdas e não tomar o devido cuidado com os ativos. Barzel (1997), nesse sentido, afirma que o serviço de garantia é um atributo gratuito para os compradores, pois eles não são tão fortemente penalizados por descuidos ou por ações indevidas, como seriam se tivessem que pagar pelas perdas. Nessa perspectiva do autor, restrições precisariam ser impostas para o fornecimento dessas garantias, uma vez que garantia estando às expensas do produtor poderia facilitar a apropriação de valor por parte do segmento comprador da cadeia.

Caleman e Zylbersztajn (2012) explicam que a oportunidade de captura ocorre quando parte dos direitos se encontra em domínio público, não sendo garantidos pelo estado e economicamente ainda não protegidos de forma eficiente por um agente. Segundo esses autores, do conflito pela busca de captura e proteção dos direitos decorre uma dissipação do valor que pode ser traduzida em perda de eficiência. Logo, do processo de disputa travado pelos diferentes segmentos da cadeia (em suas transações recorrentes que ocorrem em um ambiente de altos custos de transação), cria-se um ambiente favorável para ocorrência de falhas organizacionais e possível exercício de poder de mercado (Barzel, 1997; Caleman; Zylbersztajn, 2012).

Analisando-se, toda essa soma de fatores (falhas organizacionais; alta incerteza ambiental devido ao clima; incerteza de mercado relacionada aos preços; grande diversidade na cadeia; ausência de padrões pré-estabelecidos e ausência de regramento formal; instituição pouco eficiente em coordenar a cadeia (CEASA) gerando um ambiente institucional fraco (Caleman; Zylbersztajn, 2012); ativos multidimensionais com alta variabilidade) e as dificuldades de mensuração dos atributos dos ativos tornam a cadeia de FLVs no estado do Paraná uma cadeia com altos custos de transação.

5.3.2.2 Transações nas CEASAs

Os dados evidenciaram que os produtores escolhem o mecanismo de mercado comercializando seus produtos nas CEASAs devido a alguns benefícios que percebem nesse tipo de transação. O primeiro benefício é que a comercialização dentro da CEASA atrai compradores mais facilmente, fazendo com que o produtor não precise buscar mercado para o seu produto. Tanto no segmento produtor, quanto no segmento atacadista, todos os entrevistados afirmaram que é importante estar dentro da CEASA como ponto de venda e que além dos clientes habituais de sua

carteira que buscam vendedores lá dentro, chegam clientes novos. Adquirir itens dos produtores que estão sempre na CEASA também é importante aos compradores devido a facilidade em obter garantias.

Outro benefício ao produtor é que as transações dentro das CEASAs costumam ocorrer com pagamentos no momento da venda, seja via cartão ou pagamento à vista. O PRO-2 explica:

Você viu aqui? Nós estamos na CEASA. Se eu entregar, aqui tem um cara ali, ele tem um box. Já vendi mercadoria para ele. Ele me pagava com 40 dias lá na roça. 40 dias. Hoje, se ele vir aqui pegar uma caixa de mercadoria minha aqui, ele pega 4 horas da manhã, quando é 8 horas da manhã, vou lá, ele me paga. É o jeito de tratar. É o mal costume. Lá em Marialva, acontece, os caras que compram uva, assim, combinam com você, 4 reais o quilo. Na hora que vai pagar, dali em 60 dias, eles pagam 3 reais. Diz que a uva estragou, pronto. Mas daqui em 60 dias, não tem mais uva mesmo, todo mundo já comeu, já era (PRO-2)

Alguns produtores ressaltaram que na propriedade os compradores agem de modo diferente e buscam formas de pagamento mais informais, aumentando a incerteza quanto ao recebimento, como notinhas promissórias, vendas no crédito. Estar dentro da CEASA, portanto, consiste em mais um mecanismo de garantia para que o produtor seja “levado mais a sério” pelo comprador e exija o cumprimento dos termos negociados para a venda. Embora a instituição seja uma terceira parte que não tome nenhuma ação nesse sentido, ela propicia um ambiente de troca que aproxima o produtor ao comprador e cria redes relacionais importantes para ambas as partes. Para o comprador, também há benefícios em comprar diretamente do produtor, sem intermediários, reduzindo seus custos e conhecendo a procedência dos ativos, já que a instituição CEASA, como uma terceira parte, buscar “garantir” que apenas produtores certificados e fiscalizados possam acessar o mercado.

Uma fala recorrente entre os produtores é a afirmação de que estar na CEASA garante que fiquem por dentro dos preços praticados no mercado, tornando mais difícil que os compradores tenham ações oportunistas, principalmente relacionadas ao preço. A fala do PRO-02 resume essa perspectiva dos produtores:

Esse negócio de hortifrúti é o que todo mundo fala, uma coisa que eu acho um absurdo. É a lei da oferta e de procura, eu acho isso um absurdo. Então assim, se está sobrando, cai lá embaixo. Se falta... Eu já vendi tomate num dia de 140 reais. Me parece que foi numa terça-feira. Numa terça-feira da outra semana, eu vendi a 70. É assim, ele oscila muito, às vezes vai lá em cima, às vezes está lá embaixo. Tem que ficar esperto, porque muda muito de um dia para o outro. Aí você vai, depois que você está aqui no CEASA, você vai ficar

esperto, porque assim, tem cliente, por exemplo, o [ATA-01, boxista grande nessa CEASA] ali, ele nunca pega mercadoria minha. Então quando ele liga e fala assim, ô [Pedro], você tem tal mercadoria? Essa mercadoria eu não posso vender para ele nem a pau, porque ele é o meu termômetro. O dia que ele me liga pedindo é porque ninguém tem, ele já foi atrás de todo mundo. Então ele vai tomar no focinho dele, perdão da palavra, que se exploda ele... então se ele me ligou, é porque não tem. Então se não tem, o preço subiu. Aí você vai pegando os ‘macetão’ também (PRO-02).

Alguns produtores mais sobrecarregados ou que trabalham sozinhos na atividade, consideram também as dificuldades em pausar o trabalho no campo para atender clientes nos dias de pulverização ou colheita, atrapalhando suas atividades. Logo, acreditam haver benefícios na comercialização nas CEASAs, pois permite organizarem suas rotinas em horários para se dedicar aos cultivos e horários para realizarem as vendas, conforme expõe a fala do PRO-04 que prefere não comercializar na propriedade: “A gente já não gosta muito de vender lá. Porque é [falta de] tempo. Uma vez você está trabalhando com uma correria danada, a pessoa chega lá e quer uma caixa, meia caixa, tem que parar. Então, eu estou por aqui [na CEASA], se alguém quer alguma coisa. Segundo ou quinta, que é o dia que está colhendo” (PRO-04).

O principal ponto positivo para a comercialização nas CEASAS apontado por grande parte dos produtores consiste nas diferenças de exigências de padrão que existem entre os compradores das Centrais, fazendo com que os produtores consigam vender seus ativos classificados como segunda qualidade ou terceira. A fala do PRO-13 esclarece:

No CEASA tem o comprador que procura o produto mais em conta, quer o mais barato. Então aqui você vende o melhor, vende o básico e vende o mais.... Aqui nós não temos só o comprador que quer mercadoria de primeira, nós temos vários compradores. O que quer de primeira, o que quer de segunda e o que quer de terceira. Tem de tudo aqui. Então para nós é melhor (PRO-13).

Ademais, além de comercializar direto aos supermercados, restaurantes, sacolões e varejos, em geral, os produtores na CEASA também têm a opção de vender para os boxistas dentro das Centrais. No entanto, essa modalidade de venda não é muito frequente e os atacadistas só adquirem ativos no Mercado do Produtor quando tem problemas com seus fornecedores ou quando a mercadoria desejada está em falta no mercado.

5.3.2.3 Supermercados e hortaliças folhosas: consignação e práticas de *marketplace*

Faz-se importante observar que existe uma diferença na relação de mercado quando o produtor entrega hortaliças folhosas. Para transações desses ativos, os supermercados negociam diretamente com o produtor e esses produtores que atendem supermercados o fazem na modalidade de consignação. Foi identificada essa prática também para bananas em uma grande rede varejista que atua no estado (VAR-02). Os dados da pesquisa evidenciaram que, geralmente para supermercados menores, não há incidência de contratos, como para entrega em CDs de grandes redes.

Nesses supermercados menores, embora trate-se de uma relação de mercado acrescida do mecanismo de *enforcement* de relação de longo prazo, não são os compradores que fazem pedidos ou compras das hortaliças folhosas com produtores, mas, os produtores são responsáveis pelo cálculo da demanda diária de vendas dos itens que a loja irá comercializar e também pelo abastecimento e organização dos ativos nas prateleiras do mercado, assim como pela recolha e troca dos ativos que não foram vendidos. As entregas são diárias, como atesta o PRO-7: “Todo dia. Que nem ontem eu colhi a noite, eu acabei de embalar alface era 21:30 da noite para o mercado, hoje 7:30 levou. Segunda feira eu colhi 5 da manhã para chegar lá 8 horas”.

Ademais, embora alguns produtores mantenham registros de controle das quantidades entregues, o pagamento ao produtor (semanal ou quinzenal) é calculado a partir da quantidade faturada ao cliente nas caixas registradoras. Uma contabilização que é realizada pelo sistema de controle do supermercado. O PRO-9 explica:

O mercado, a gente que controla por nós mesmos, entendeu? Porque o mercado você leva, coloca nas gôndolas. E aí tem assim, o tanto que se vende por dia. Se eu levar muito, eles só pagam o que passa no caixa. Vamos supor... se eu levar uma mercadoria lá, vamos supor 100 pés de alface. Vamos colocar assim, deixa eu te explicar. E ele vender 70, ele vai me pagar os 70. Aí os outros 30 são troca. É isso, é troca. Isso se perde. Quem faz a entrega, isso já passou pelo meu marido, já passou pelo meu filho. Hoje quem faz é minha filha, porque ninguém tem muita paciência mais. Então o que acontece? Tem que controlar. Então leva mais hoje, menos amanhã. Leva mais uma coisa, menos a outra. Para assim, o mínimo possível de perda. Porque a perda é um produto que eu gastei, eu produzi. Mas eu não vou ter retorno. Entendeu? (PRO-9)

Logo, não há contratos formais de quantidades, as transações são recorrentes (diárias) e do tipo *caveat emptor*, apoiadas em relações de longo prazo (o comprador não inspeciona os atributos de qualidade e o fornecedor aceita o controle de quantidades vendidas). Por isso são relações com múltiplos *enforcers*. No entanto, ao invés do risco do comprador descrito por Barzel (2005), o

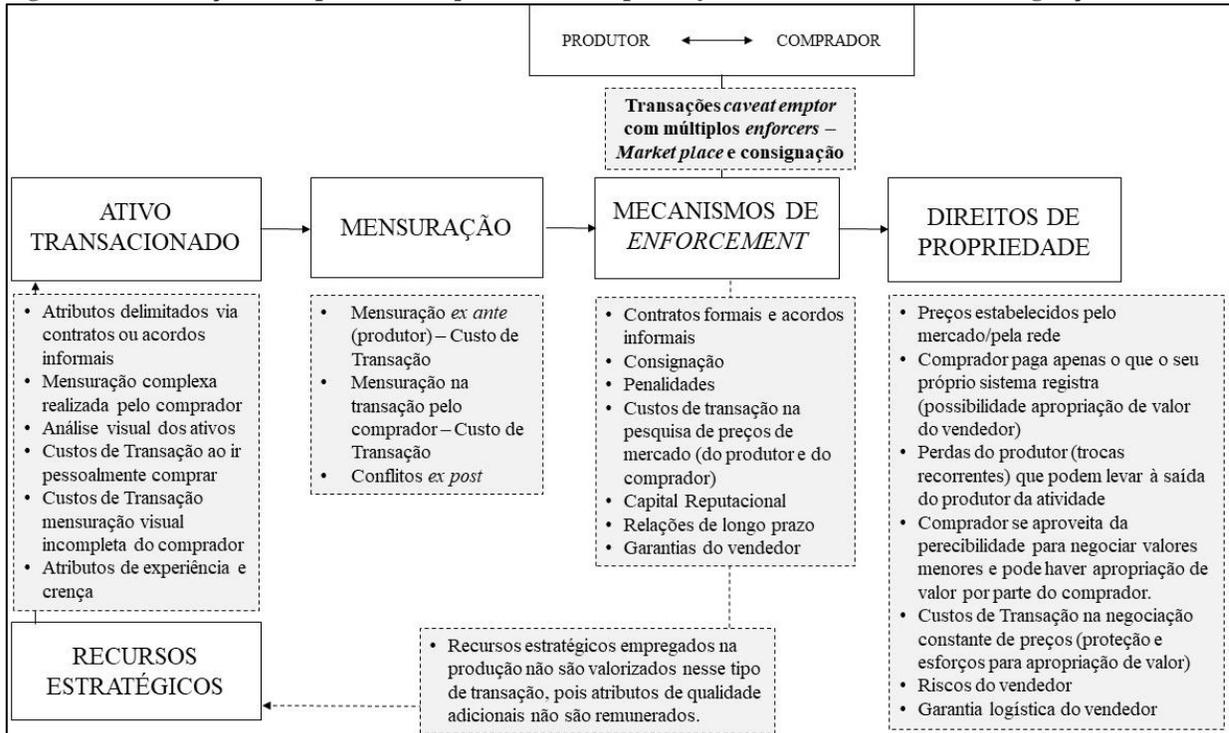
comprador utiliza-se de mecanismos de garantia (relação de longo prazo, consignação, isenção em informar previsão de demanda) para transferir o risco para o vendedor. Nesse tipo de relação, por sua vez, unilateral, o comprador frequentemente se vale de sua posição como principal distribuidor, colocando fornecedores em situação de risco, o que afeta a eficiente delimitação dos direitos de propriedade desses fornecedores, na cadeia.

Em se tratando de hortaliças folhosas para grandes redes varejistas, por sua vez, relações nesses moldes também foram observadas, nos mesmos termos de consignação. Contudo, a diferença para entregar para essas redes com CDs, o produtor precisa realizar um cadastro, fornecendo toda a documentação e atendendo a pré-requisitos elaborados pela rede, relacionados a defensivos e gestão da propriedade. Um contrato formal de fornecimento então é firmado entre as partes, porém nesse contrato são destacados apenas os atributos de qualidade que os ativos precisam ter (aparência, calibre, textura, entre outros), sem determinação de preços e quantidades. As quantidades a serem entregues também são de responsabilidade do produtor. Logo, a entrega de hortaliças folhosas para qualquer supermercado ocorre na modalidade de consignação e os supermercados não se preocupam em realizar previsões de demanda assertivas, já que o risco da perda é do produtor.

A Figura 12 resume as principais características das transações do tipo *caveat emptor* com múltiplos *enforcers*: *Market Place* e *Consignação* que ocorrem no estado do Paraná, em se tratando das categorias de análise dessa pesquisa: recursos estratégicos, ativos transacionados, mensuração, mecanismos de *enforcement* e direitos de propriedade.

Observa-se, conforme ilustrado pela Figura 12 que os supermercados, portanto, não adquirem os ativos do produtor. Não enviam pedidos, não fornecem previsões de demanda de seus sistemas de informação para auxiliá-los a calcular as quantidades. Não assumem as propriedades das hortaliças folhosas que revendem. Todo o risco é do fornecedor, que por sua vez, realiza o transporte, acondiciona os itens nas prateleiras, organiza as prateleiras, retira os ativos que não foram vendidos e realiza o descarte, perdendo o valor total do ativo descartado, pela não realização da venda. Essa é uma relação com altos custos de transação, riscos e incertezas e possibilidade de apropriação de valor por parte do comprador, gerando efeitos nos direitos de propriedade do produtor.

Figura 12: Transações do tipo *caveat emptor* com múltiplos *enforcers*: *Market Place* e *Consignação*



Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

Essa prática não se estabelece como uma relação de vendas no varejo e aproxima-se mais do conceito de *marketplace* ou de intermediários que apenas garantem aos compradores a disponibilidade de um canal de vendas (Hagiu; Wright, 2015), apropriando-se dos lucros pela posse desse canal e isentando-se de eventuais riscos. Nesse tipo de transação o supermercado participa dos lucros da cadeia de FLVs²⁶, mas não atua efetivamente na cadeia.

Nesse tipo de relação, os produtores não detêm o controle sobre a quantidade vendida e ainda que seu controle seja divergente do número que os sistemas de informação do mercado apontem, são impedidos de renegociar. Essa prática abre espaço para captura de valor por parte do comprador, incidindo nos direitos de propriedade do produtor. Quando ocorrem conflitos ou insatisfação dos produtores, eles são cortados, conforme explicitado pela fala do VAR-02:

²⁶ A coleta de dados evidenciou que em grandes redes de supermercado, o percentual de faturamento gerado pelos itens FLV mensalmente é de cerca de 12% do valor faturado total (VAR-06), mas esse percentual pode variar a depender da loja, chegando até a 40% em algumas lojas dessas redes (VAR-02).

A gente coloca na... A gente fala de geladeira, né? É, então a gente pega e fala assim: 'olha, você é fornecedor de batata doce. E aquele rapaz também ele é. Então, mas a sua batata caiu a qualidade, não está legal, o pessoal não está gostando, não está docinha, alguma coisa assim. Ou então assim, começa a amarrar o bigode, não quer fazer a troca mais [a troca de ativos que não venderam por ativos novos, gerando perda ao produtor], aí então a gente... o comercial pega e te coloca na geladeira lá, aí começa a comprar de outro. É que assim, a [rede super 2] hoje é uma baita de uma empresa, né? Então, ela preza muito pelos produtores, pelos fornecedores. Então, a parceria que ele quer fazer é que seja bem longa, né? Ele quer que o fornecedor ou o produtor cresçam junto com a [rede super 2] (VAR-02).

Destaca-se que essa modalidade de consignação, apesar de comum e de incorrer em diversos riscos ao produtor, é pouco explorada na literatura sobre FLVs (Cordeiro; Tredezini; Carvalho, 2008; Souza; Scur, 2011), ainda que todos os supermercados no estado atuem dessa forma para aquisição de hortaliças folhosas (e outros itens de alta perecibilidade). Considerando-se que o segmento produtor possui diferenças estruturais e de tamanho frente aos supermercados; além das questões de perecibilidade e necessidade de uma cadeia de suprimentos eficiente para os itens FLVs; bem como a existência de produtores descapitalizados na atividade, essa prática pode incorrer em consequências negativas para a cadeia.

Além da consignação, em si, a manutenção do produtor como garantidor de toda a qualidade dos ativos que chegam na gôndola (dando trocas ou descontos por itens que apresentam problemas no ponto de venda) pode ser prática de apropriação de valor por parte do comprador que não conduz a cadeia à melhores níveis de eficiência. Isso porque os direitos de propriedade dos produtores podem ser comprometidos, favorecendo apenas os varejistas. Ademais, no limite, tais práticas podem fazer com que muitos produtores precisem deixar a atividade.

Os CDs também costumam comprar de grandes atacadistas, embora a preferência seja no desenvolvimento de fornecedores próprios. No relacionamento com as grandes redes, os preços são de mercado, mas definidos por meio de negociações. No entanto, são negociações, muitas vezes bilaterais em que o poder de negociação do supermercado é maior. Contudo as lojas costumam trabalhar com ofertas semanais de FLVs, muito divulgadas localmente para atrair clientes em dias específicos. Nesses dias o preço é determinado pela rede varejista. O VAR-02 de uma grande rede de supermercados explica:

Por exemplo, semana que vem vai estar uma batata doce na oferta. Então, o clima está propício para vender batata doce. Só que eu tenho que pesquisar o clima tempo que vai estar semana que vem e se tiver um calorão. Eu não vou vender batata doce. Aí o comercial nos passa a oferta do item da semana tal. Então, a gente tem que analisar tudo. Então, toda

sexta-feira. Toda sexta-feira, eu sei o que vai entrar na oferta. Quarta-feira. São os itens específicos de oferta para chamar o cliente para a feirinha.

É comum que as redes de supermercados chamem essas negociações de contratos de parcerias ou acordos comerciais. Nesse dia, alguns itens chegam a ser vendidos a preços de custo ou até abaixo do custo. O ATA-01 sintetiza a visão dos atacadistas sobre essas ofertas:

Que nem eles estão na oferta. Eles pagaram 3 reais no Saco da Batata. E venderam 2,97. Então venderam a 0,03 centavos abaixo do custo. E ele quer que a gente faça, mas a gente não consegue. Ó, que nem o [rede Super] hoje, o [Flávio] vendeu a batata a 4,00 reais. E a batata no [rede Super], a gente tá 2,00 a mais. É que nem agora... eu vou fechar com o [rede Super] agora, no final de semana, eu tenho que entregar. Sábado, segunda e terça. Mamão formosa. Só que ele já falou: ‘eu preciso de 10 mil quilos’. Eu tenho que entregar os 10 mil quilos a tal valor. A 6 reais do custo. Eu entrego nesse valor. Ele faz uma sugestão de oferta de televisão. Você não vê essa oferta do [rede Super]? Aí ele faz: ‘ó, eu preciso vender o Formosa a 5,99’. Eu falo: ‘eu tenho a tanto’. Aí se encaixar, a gente fornece para ele no tempo da oferta. Então tem que [...] se não tiver. Tem que [...] um mamão para ele (ATA-01).

5.3.2.4 A venda para grandes redes de supermercados e seus CDs

Para outros tipos de hortaliças (não folhosas) e frutas, as práticas nos CDs dos supermercados são diferentes da modalidade de consignação. Os produtores precisam responsabilizar-se pela entrega dos ativos diretamente no CD, ou seja, a garantia de todo o processo logístico é fornecida pelo fornecedor, como expõe o VAR-06: “é analisado se ele tem possibilidade de logística, porque toda a nossa logística é CIF. Tudo colocado no nosso CD. Nós não buscamos nada no produtor”.

Geralmente, também é exigido que o produtor contrate o mesmo sistema de informação utilizado pela rede varejista. De acordo com os dados coletados, em valores de mercado atuais, os produtores firmam um contrato com a empresa, pagam cerca de R\$ 450,00 reais mensais para utilizar o sistema da empresa escolhida pela rede. Os varejistas justificam que exigem a utilização desse sistema para facilitar o intercâmbio e a checagem de informações fiscais com os pedidos, de forma automatizada, reduzindo as conferências manuais no CD (em outros termos, reduzindo os custos de mensuração e inspeção do supermercado), favorecendo a rastreabilidade e agilizando os processos logísticos. O VAR-06 explicita:

Tem o cadastro com a [empresa de tecnologia]. Que é o nosso sistema de rastreamento. A [empresa de tecnologia], ela tem no Brasil inteiro. Ela é um sistema nacional. Que o produtor paga para ter ela. E faz um caderno de campo. Ele tem que preencher um caderno de campo. Para que ele tenha a etiqueta. Que é o que interessa, digamos assim, para nós que vem. Cada caixa tem que vir com uma etiqueta. Por quê? Se o produto chega a um pepino, por exemplo. Ele chegou lá no CD, ele chega a 50 caixas do João. E chega 50 caixas do Zé. A gente, com a etiqueta, a gente sabe para qual loja que foi esse produto. E vamos supor que deu algum problema de resíduo. Foi feito alguma coleta pelo Ministério da Agricultura. Alguma coisa do gênero. Ou até mesmo para um controle nosso interno. Se caso venha a apodrecer, ter algum problema de qualidade. Entre o CD e chegar na loja. A gente consegue monitorar de quem é aquele produto. Então, toda a responsabilidade se torna do produtor. Até chegar na gôndola ele ainda é responsável por isso daí. Até chegar na gôndola (PRO-06).

Além desse sistema de informação, alguns CDs não recebem notas fiscais manuais, apenas notas fiscais eletrônicas. No entanto, o sistema gratuito de faturamento disponibilizado pela Receita não pode ser utilizado, devido a quantidade de requisitos e detalhes exigidos pela transação, por parte das redes supermercadistas. O produtor, portanto, geralmente precisa contratar um segundo sistema de informação: “precisa de um segundo programa pago, linkado com a Receita” (VAR-06). Adicionalmente, como a legislação de transporte rodoviário ainda exige notas fiscais impressas, o produtor deve enviar a nota eletrônica ao CD via e-mail, mas também imprimir essa nota para o transporte.

Buscando automatizar os processos e reduzir seus próprios custos de transação relacionados à inspeção e mensuração, os supermercados estabelecem alguns processos que precisam ser seguidos para as transações. Um exemplo é que um campo específico da nota fiscal faturada pelo produtor precisa ter o número do pedido gerado pelo sistema interno da rede varejista. Como explica o VAR-06:

Ele tem um campo específico que coloca o número do pedido, por quê? No momento que ele gerou a nota fiscal, o nosso sistema pega o pedido que está na nota fiscal e as quantidades que ele digitou na nota fiscal e linka os dois. Se eles tiverem a quantidade que está na nota fiscal e a quantidade que o comprador pediu para o fornecedor estiverem corretos, o nosso próprio sistema lê isso e não precisa operação manual nenhuma nos CD mais. Para leitura da nota fiscal. Ele já manda para o conferente dizendo assim, olha, vai chegar a nota do João e ela vai ter 10 caixas de pepino, 20 caixas de abobrinha, 30 caixas de berinjela, 15 caixas de jiló. O próprio sistema lê isso e manda para o conferente. O que o conferente faz? Ele descarrega a carga, passa para equipe de qualidade (VAR-06).

Outra exigência ao produtor, é que ele alugue caixas de uma empresa que atenda essa rede. Todas as mercadorias transacionadas para o supermercado precisam ser acondicionadas e transportadas nessas caixas específicas. O produtor então precisa cumprir a exigência de fazer um

contrato também com essa empresa de embalagens. Como a cadeia de FLVs não possui um padrão de embalagens, as redes varejistas estabelecem padrões próprios e exigem que os fornecedores se adequem a esses padrões. A padronização das embalagens favorece a logística e os processos atrelados, como explica o VAR-06:

Ele precisa fazer o cadastro com a [empresa de caixas], que é o nosso modelo de caixa. A gente trabalha com um modelo de caixa que ela é alugada. Então, nisso daí o que a gente ganha? A gente ganha uma caixa de melhor qualidade. A gente ganha qualidade final. Então, mais tempo de banca com essa caixa. E a gente ganha agilidade no nosso CD. Na operação do nosso CD. Por quê? É só um padrão de caixa, para as separações ela é melhor (VAR-06).

Essas redes firmam **contratos formais** com esses produtores, porém sem as quantidades e preços, apenas com os atributos dos ativos. Exigem também diferentes documentos do produtor e da propriedade para elaborar um cadastro e analisar a sua viabilidade como fornecedor. Nesses contratos, o preço é estabelecido pelo supermercado, a partir de uma tabela também elaborada pelo supermercado, que segundo os entrevistados das redes considera o preço atual de mercado. Algumas redes realizam os pagamentos quinzenalmente e outras a cada 45 dias. Os pagamentos são realizados via depósito, exigindo que os produtores possuam conta em uma agência bancária.

Cada item FLV comercializado pelo supermercado, possui uma ficha técnica de produto em que produtor precisa atender aos requisitos. Essa ficha se encontra no sistema de informação utilizado pelo CD e contratado também pelo produtor.

A equipe do departamento de qualidade que atua no CD, no recebimento dos itens FLVs é formada por técnicos e agrônomos. Antes de receber a mercadoria faturada pelo produtor, essa equipe seleciona uma amostra aleatória da carga entregue pelo produtor (conforme padrão da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT de quantidades) para inspeção. Nas caixas selecionadas para amostra é analisado o padrão de não conformidades com a ficha técnica de cada produto. Alguns atributos possuem percentual de tolerância zero para não conformidades e outros atributos possuem percentual pré-estabelecido de tolerância. De acordo com a quantidade transacionada, o sistema estabelece à equipe os percentuais toleráveis.

A avaliação pelo departamento de qualidade é gravada em vídeo e cada etapa é fotografada e arquivada. São mecanismos de mensuração adicionais utilizados pelos supermercados para comprovar a existência de problemas nos ativos transacionados já na chegada, antes da

transferência da propriedade. Avalia-se todos os requisitos da ficha técnica e atribui-se uma nota àquele fornecedor, a cada carga, que servirá para avaliar o desempenho desse produtor futuramente. Além da análise visual, é mensurado o calibre com o paquímetro, grau Brix com equipamento específico para isso, pressão de polpa, temperatura de polpa com termômetro espeto, temperatura externa, avaliação de cor e de defeitos, manchas, podridão. Cada ficha técnica contém os defeitos que geralmente são encontrados naquele tipo de item. O pepino, por exemplo, que geralmente fica torto, a maçã que apresenta *russeting*. O VAR-06 sintetiza esse processo:

O conferente pega caixas aleatórias dentro da carga e leva para uma banca. Ele levou lá, a gente, vai fazendo as avaliações e definindo. Nós temos um padrão de ficha técnica, né? Então, no momento que chegou lá, ele leu, deu a quantidade de caixa, o próprio sistema já disse para ele, olha, aqui você pode ter até 1% de defeito grave ou você pode ter até 1% de podridão, até 2% de descalibre e aí nós temos os nossos padrões de ficha técnica, né? De determinado produto. E aí é o seguinte, ele vai lá e faz a avaliação. Ah, não achou nenhum defeito. Nem defeito grave, nem defeito leve, nem podridão. Ele não encontrou nada disso, ele libera para o setor de logística conferir a carga. Justamente para quê? Para que se tenha problemas, o pessoal da logística não perca tempo conferindo carga. A logística faz descarga e manda para equipe de qualidade, entrega na banca, na mesa da equipe de qualidade, a equipe de qualidade avalia, a logística pega novamente, leva no pallet novamente, onde ele estava, faz a conferência, tanto de peso quanto de quantidade e libera no sistema o estoque. Então, ela só entra realmente, entra no nosso sistema após todo o processo. Ela só vai entrar no nosso estoque depois que a logística conferiu a quantidade, o peso, a qualidade, já liberou, disse assim, olha, está liberado, o produto está bom, realmente não tem problema nenhum e ele libera dentro do nosso sistema e aí sim, o sistema vai ler, às 10 horas da manhã, o sistema lê e fala assim, ele vai pegar todo o estoque, todo o estoque que está no CD e começa a distribuir para as lojas conforme o pedido das lojas (VAR-06).

Essa fala, portanto, esclarece que os supermercados transferem para o produtor alguns de seus custos de transação em mensurar uma grande quantidade de ativos recebidos diariamente (caminhões fechados, por exemplo). Logo, há exigências formais ao produtor, como: utilizar o mesmo sistema de informação da rede para facilitar o intercâmbio de dados; acrescentar o número do pedido interno da rede para que o conferente não precise realizar a conferência manual com o pedido; conferências adicionais para evitar atividades de manuseio (para que o pessoal da logística não perca tempo conferindo carga); atender aos requisitos da ficha técnica própria da rede para evitar processos adicionais de cargas que não serão aceitas, entre outros.

A Figura 13 resume as principais características das transações do tipo *caveat emptor* com múltiplos *enforcers* envolvendo, em geral, grandes redes supermercadistas no estado do Paraná.

Figura 13: Transações do tipo *caveat emptor* com múltiplos *enforcers* em grandes redes



Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

A mensuração é cara, a variabilidade dos ativos é alta, há atributos em domínio público e as redes varejistas buscam estabelecer mecanismos de *enforcement* a partir de regramentos de ordenamento privado para proteger-se contra apropriação de valor. Os contratos formais a partir de fichas técnicas e processos normatizados, portanto, são mecanismos de *enforcement* que os supermercados utilizam em conjunto com as relações de longo prazo que mantêm com os fornecedores. No entanto, nessas relações, os benefícios mais importantes das relações de longo prazo, de se evitar a duplicação da mensuração (Barzel, 2005) não são efetivados, levando a ineficiências, gerando problemas no delineamento dos direitos de propriedade e custos de transação para ambas as partes, já que a mensuração realizada pelas redes é dispendiosa, cara e demorada.

As entregas nos CDs geralmente têm início bem cedo. Todas as cargas precisam chegar no CD entre 5 e 7 horas da manhã. Há uma grande fila de espera de caminhões para entrada de mercadorias sobre a qual muitos entrevistados teceram comentários negativos. Todos os produtores afirmaram que se trata de um sistema burocrático, exigente e demorado. O ATA-03 sintetiza:

Chega lá, eles entregam a nota na portaria, eles demoram para chamar. A hora que chama, eles descem o caminhão, aí descarregam o caminhão. Aí até vim essa agrônoma, que faz parte do setor de qualidade. Até vim ela fazer essa análise, já se passaram 2, 3 horas. E a pessoa lá parada, o entregador parado. Eles não podem mexer, eles não podem subir no caminhão, não pode andar, não podem fazer nada (ATA-03).

A grande maioria dos produtores critica o sistema das grandes redes varejistas e há diferentes relatos de problemas, conflitos e divergências que os produtores enfrentaram, que vão desde rejeição de caminhões inteiros de itens altamente perecíveis (quando havia problema em ativos de apenas algumas caixas) até caminhões de entregas que chegaram às 5 horas da manhã nos CDs e saíram às 15 horas. O PRO-14 sumariza:

É que eu já vendi muitos anos para mercado. E aqui no CEASA é bem melhor a venda. A gente pode trazer uma caixa que não está de primeira, aqui tem comprador para tudo. No mercado não, se a mercadoria não for de primeira, não vende. Eles te devolvem a carga inteira, você perde tudo. Fora a burocracia, a demora para a entrega, olha caixa por caixa, parece que eles estão te fazendo um favor. É muito burocrático. No CEASA eu já vejo que seria melhor, então (PRO-14).

Os varejistas explicam que se os itens não estiverem no padrão estabelecido pelos percentuais da ficha técnica, a depender da não conformidade, o CD renegocia o preço com o fornecedor e aceita a carga, subdividindo os ativos para lojas que aceitam itens naquele padrão inferior de qualidade. Porém algumas conformidades não são toleráveis e fazem com que toda a carga seja recusada.

Contudo, há uma expressão nas redes varejistas de “deixar o produtor na geladeira”, que significa que na ocorrência desses problemas, o produtor é penalizado pela rede, suspendendo pedidos e entregas futuras. O VAR-06 confirma que ocorre em sua rede também: “Dentro de 30 dias. Se ele for recorrente, 3 vezes a gente bloqueia ele. Por quê? Porque não faz sentido a gente continuar comprando um produto com uma qualidade ruim” (VAR-06).

Em se tratando dos defensivos, diferente do que ocorre no restante da cadeia, além das fiscalizações de pontos de venda realizadas pela EMATER/IDR-Paraná que costumam ser realizadas apenas cerca de duas vezes ao ano, os supermercados realizam inspeções laboratoriais aleatórias, trimestrais dos produtos comercializados nos pontos de venda: A fala do VAR-06 comprova:

Às vezes a EMATER também vai fazer coletas nas lojas, eles são liberados. Eles demoram. Eles devem fazer umas duas vezes no ano no máximo. A gente tem esse

programa junto com várias redes do Brasil inteiro, todas as redes que são participantes pagam esse valor para que tenha essas avaliações sobre residuais de produto (VAR-06).

Logo, os dados demonstram que, em se tratando de agroquímicos, essas redes podem ter um controle melhor sobre a segurança do ativo do que o restante da cadeia devido às inspeções privadas que realizam mais frequentemente.

O nível de organização e tecnificação necessário aos produtores para cumprirem todas essas exigências e entregarem ativos dentro dos limites de qualidade estabelecidos por essas redes não é condizente com a realidade de muitos pequenos produtores que compõem a cadeia de FLVs no Estado. Essa pesquisa evidenciou que muitos produtores não possuem acesso a recursos importantes para a sua atividade e além desses recursos, os supermercados exigem recursos idiossincráticos adicionais às transações (como contrato de aluguel de caixas e sistemas de informação).

Permanecem, portanto, as considerações realizadas por Lourenzani, Silva e Azevedo, (2006), há quase duas décadas, de que os padrões de ordenamento privado impostos por grandes redes constituem em fator que dificulta o acesso ao mercado por pequenos produtores rurais que nem sempre são capazes de atender às exigências, devido às características relativas à pequena produção, como área e escala reduzidas. Os produtores que atendem essas redes geralmente são maiores, mais tecnificados e mais organizados, com capacidade para entregar caminhões inteiros de ativos de primeira categoria. A fala do VAR-06 sintetiza: “O nosso nível de exigência é muito alto. Hoje o produtor tem que ser muito tecnificado para atender uma rede grande, tanto nós quanto as demais”.

Contudo, as proposições de Boteon (2021a) também se confirmam para a cadeia de FLVs paranaense. Segundo Boteon (2021a) hoje existem duas diferentes cadeias de FLVs no Brasil:

Cada vez que avançamos mais na relação direta de grandes produções de grandes supermercados, a gente pode dizer que sim, as redes hoje têm feito todas as normas e Protocolos de regras de segurança, mas a cadeia mais organizada (que é esse grupo de grandes produtores e grandes supermercados) não é nem quinze por cento da cadeia de frutas hortaliças. E mais: essas regras com esses dois agentes é uma relação privada. Praticamente, esses protocolos auditorias e certificações que tem sido feito nessas relações não tem uma externalidade positiva para a outra cadeia (Boteon, 2021a).

5.3.2.5 Integração vertical e integração horizontal

Ao longo da coleta de dados, formas de **integração vertical** também foram evidenciadas, em que os produtores realizam vendas diretamente aos consumidores finais. Alguns produtores trabalham com hortas e cultivares em suas propriedades e são conhecidos na cidade, atendendo aos clientes próximos na propriedade, prática ainda comum em cidades menores e com produtores pequenos. A venda na propriedade costuma ser um dos mecanismos de *enforcement* utilizados por esses produtores que às vezes administram mais de uma forma de venda com objetivo de escoar toda a sua produção, ou a partir de formas plurais²⁷, conforme também foi encontrado por Higashi *et al.*, (2017) na cadeia de FLVs do Rio Grande do Sul.

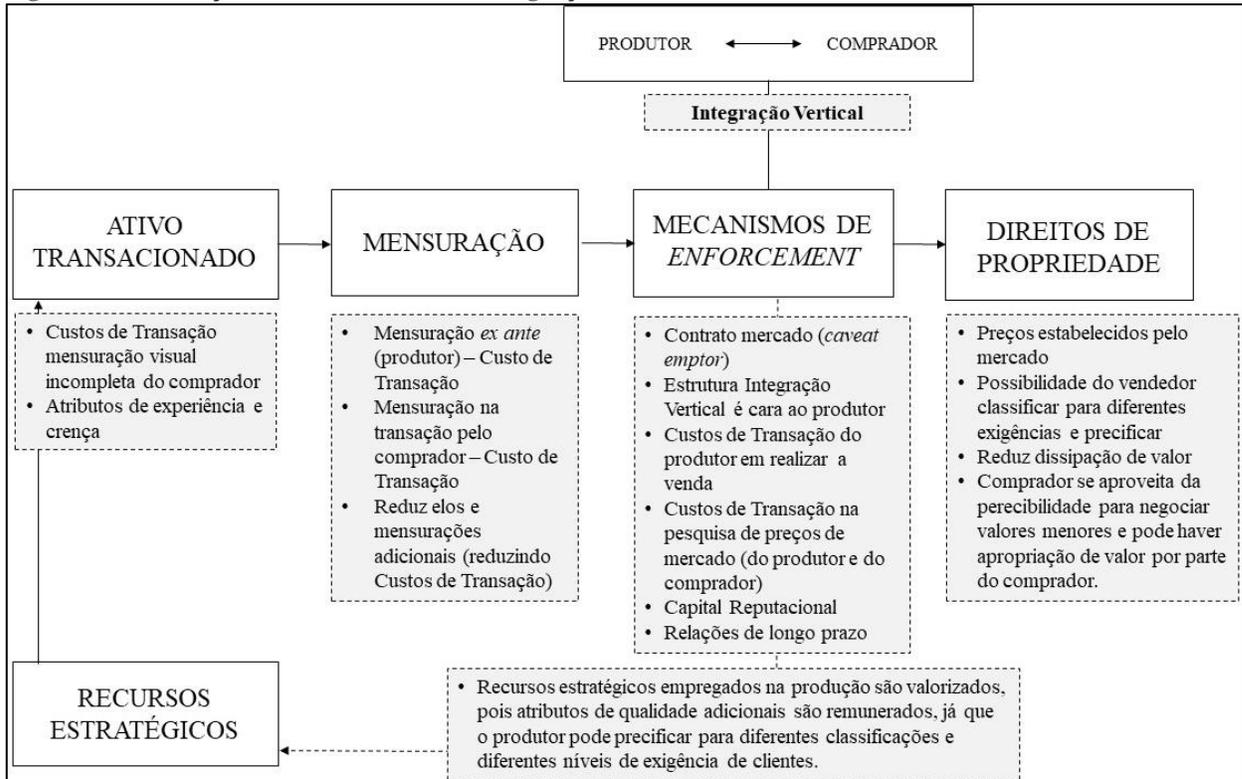
Identifica-se, portanto, que são práticas ainda incipientes, todas em pequena escala em que o produtor ainda é responsável (geralmente com mais um ou dois familiares) pelos cultivares no campo e pelas transações e negociações no ponto de venda, sem a presença de um grande número de funcionários, por exemplo. A Figura 14 resume as principais características das transações em mecanismos de integração vertical que ocorrem no estado do Paraná.

O PRO-11, por exemplo, além de vender na propriedade é vendedor ambulante na cidade e por se tratar de uma cidade pequena, explica que acabou ficando conhecido e hoje é procurado por clientes em sua propriedade. O PRO-10 além de revender pessoalmente seus ativos em 4 diferentes feiras da cidade, também entrega para supermercados na modalidade consignação. Contudo, um dos casos dessa pesquisa conta com um produtor de laranja que além de vender a laranja para clientes fixos de supermercados, também construiu uma fábrica de suco *in natura* e hoje possui uma marca regional, distribuindo sucos sem conservantes (PRO-10).

Outro caso de integração vertical é de um produtor que cultivava morangos em propriedade orgânica certificada e revende em feiras de orgânicos semanais em regiões em que o cliente tem maior poder aquisitivo (PRO-12). Sua fala sintetiza a visão dos produtores acerca da valorização dos ativos comercializados nessa estrutura: “Eles não reclamam do preço, só vai lá e compra, tchau, obrigado! Nossa, é por isso que não dá para ir para o mercado! ” (PRO-12).

²⁷ Formas plurais dizem respeito à coexistência de mais de uma forma de governança na mesma cadeia produtiva para coordenar transações similares. Uma mesma firma pode adotar contratos e garantir a venda de parte da escala de produção e, ao mesmo tempo, vender o excedente da produção no mercado spot, por exemplo, buscando aproveitar-se das vantagens que esse mecanismo também pode proporcionar (Silveira *et al.*, 2014).

Figura 14: Transações em mecanismos de Integração Vertical



Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

Foi identificado que todos produtores entrevistados que apresentaram algum grau de diferenciação em seus produtos, a partir de recursos estratégicos, gerando atributos de qualidade adicionais (orgânicos, livres de agrotóxicos, técnicas aprimoradas de manejo que reduzem o uso de defensivos químicos e optam por opções naturais), costumam adotar integração vertical ou formas plurais para comercialização. Isso ocorre, em grande parte porque a venda nas CEASAs ou diretamente aos varejistas costuma estabelecer níveis de preços (de mercado) para a comercialização e não valorizam os atributos de qualidade adicionais obtidos na produção. A fala do PRO-06 sintetiza:

“Não posso usar um adubo químico. A cama de frango ela não entra no produto, na parte orgânica. Muda, na verdade, todo o seu manejo. E daí é aquela questão. Eu vou sofrer 10 anos para eu ter um certificado. Daí a hora que eu vender o meu produto, eu vou ter que vender o preço de todos. O garantido meu que eu vou ter um preço melhor é só na cooperativa. Porque lá, está lá [na tabela]. Se você é livre de agrotóxico, você tem um valor. Tipo assim, o orgânico, você tem um valor. E convencional você tem outro” (PRO-06).

As redes varejistas também não costumam incentivar financeiramente atributos de qualidade adicionais. O PRO-12 afirma: “Eles são muito exigentes. E eles não te valorizam, né? E a nossa feira, graças a Deus, é muito boa. Então tudo que eu produzo eu consigo entregar lá. Eu não preciso de mercado”. Os preços dessas grandes redes são tabelados e ainda que os ativos entregues possuam qualidade muito superior aos padrões estabelecidos pelos supermercados, não agregam ao produtor remuneração para atributos de ativos de qualidade superior, apenas penalidades para atributos inferiores. O VAR-02 confirma: “É um preço tabelado. Mesmo que ele entregue lá uma alface lá de quase 2kg. Vai ser o que está no acordo. Ele reclama” (VAR-02).

Logo, mesmo tendo a possibilidade de selecionar esses ativos com atributos de qualidade adicionais e destinar a lojas com consumidores de padrões mais exigentes e a devida precificação sobre o ativo superior, as grandes redes pagam ao fornecedor o preço padrão, prejudicando os direitos de propriedade sobretudo dos produtores, ao longo da cadeia.

A maioria dos produtores acredita que há problemas de distribuição de valor nas cadeias e que outros elos (principalmente de grandes redes) recebem valores adicionais sobre os ativos por eles produzidos, gerando falhas nos direitos de propriedade, sobretudo dos produtores. A maioria considera que os valores pagos pelos ativos não são justos. A fala do PRO-04 resume esse ponto de vista: “Talvez esse comércio pequeno que nós vendemos, não. Mas as grandes redes, muitas vezes eu vejo lá um pimentão colorido que está vendendo a nove reais aqui, eles estão vendendo a vinte e três lá. É um absurdo. O produtor não consegue pegar um pouco desse...” (PRO-04).

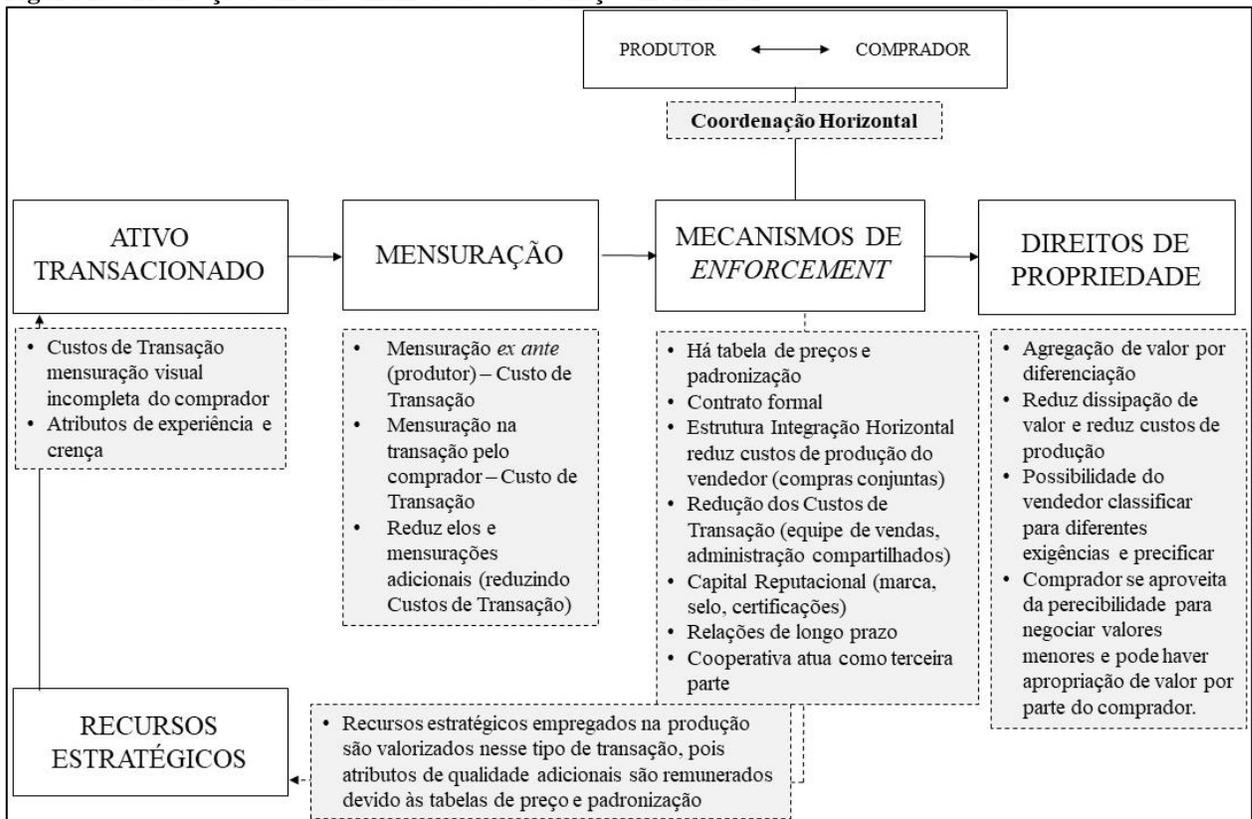
A integração vertical, nesses casos, elimina os intermediários na cadeia e reduz a dissipação de valor que o produtor enfrentaria na adoção de outros mecanismos de *enforcement*. Coleman e Zylbersztajn (2012) atestam que, considerando-se um ambiente institucional frágil e pouco eficiente na proteção de direitos ou atributos de difícil mensuração, o capital patrimonial (ou seja, a firma) pode ser uma opção para prover garantias a transação. No entanto, a integração vertical pode ser cara e o produtor com sobrecarga de trabalho pode não ter recursos para realizar ele mesmo essa venda, sendo, portanto, um mecanismo de *enforcement* menos adotado pelos produtores.

Também se encontrou um caso de diferenciação de uma propriedade que produz ativos livres de agrotóxicos e está buscando certificação. Esse produtor comercializa para uma cooperativa, assim como dois outros produtores entrevistados. No entanto, essas **integrações horizontais** não são apenas de produtores de FLVs, mas sim cooperativas de produtores de diversos itens que formam alianças para participarem de licitações de instituições, escolas. A

Figura 16 resume as principais características das transações em mecanismos de coordenação horizontal que ocorrem no estado do Paraná.

A **coordenação horizontal**, por sua vez, foi pouco discutida pelos produtores e é uma prática pouco frequente. Contudo, essa iniciativa tem sido vista por especialistas da cadeia como possível mecanismo de garantia de direitos de propriedade para que os produtores possam atuar na cadeia, apesar de suas falhas (Brito Junior, 2016; Geraldini; Boteon, 2022; Julião *et al.*, 2018). No entanto, o setor ainda não possui uma estrutura cooperativa ampla que possa beneficiar o coletivo (Brito Junior *et al.*, 2016).

Figura 15: Transações em mecanismos de Coordenação Horizontal



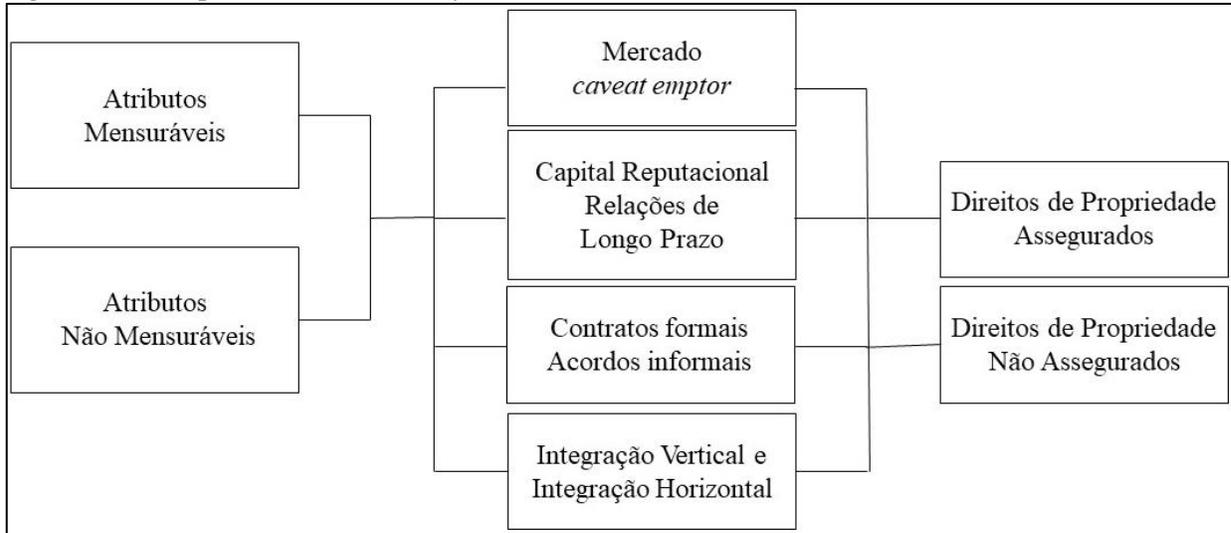
Fonte: autora com base nos dados da pesquisa

5.3.2.6 Principais Mecanismos de *enforcement* da cadeia de FLVs do Paraná e perspectivas

A Figura 16 sintetiza os principais mecanismos de *enforcement* encontrados empiricamente na cadeia de FLVs no estado do Paraná. Logo, a partir dos atributos mensuráveis e não mensuráveis dos ativos FLVs transacionados na cadeia, mecanismos de *enforcement* são adotados pelos agentes,

como as relações anônimas de mercado do tipo *caveat emptor*; múltiplos *enforcers* a partir de relações *caveat emptor* acrescidas de relações de longo prazo e garantias viabilizadas pelo capital reputacional; contratos formais ou acordos informais e iniciativas de diferenciação protegidas sob mecanismos de integração vertical; bem como integração horizontal em associações cooperativas.

Figura 16: Principais Mecanismos de *enforcement* da cadeia de FLVs do Paraná



Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

Nessa cadeia, os ativos são de difícil mensuração e não é viável inspecionar todos os atributos dos ativos dentro de uma caixa de frutas ou hortaliças durante a transação, por exemplo. A inspeção, portanto, é mais visual e sempre inexata. Atributos de compra poderão ser visualmente mensurados, mas atributos de experiência e crença não serão mensurados. Já que essa mensuração é imperfeita, alguns atributos dos ativos estarão em domínio público, portanto, algum valor poderá ser dissipado na transação e haverá direitos de propriedade não assegurados (Barzel, 2005). Pode ser que alguns ativos da caixa sejam de tamanho menor do que a categoria transacionada no acordo, ou que aquela caixa possua uma ou duas unidades a menos (nesse tipo de transação o peso não é conferido no mercado), pode ser que o sabor não esteja agradável. O comprador tenderá a mensurar em outro momento menos custoso, mas pode ser que nesse momento a compra não possa mais ser desfeita (Barzel, 2005).

A **relação anônima *caveat emptor*** ocasiona em eventuais problemas nos direitos de propriedade. Para o comprador, como os ativos não são pesados ou individualmente mensurados na transação, há riscos de caixas conterem menores quantidades e da prática da maquiagem. Ao

produtor, há possíveis problemas nos direitos de propriedade porque: os preços são determinados pelo mercado; em momentos de grande demanda de ativos os preços podem cair e compradores podem aproveitar-se da perecibilidade dos ativos para negociarem maiores descontos; e recursos estratégicos empregados na produção não são valorizados nesse tipo de transação, pois atributos de qualidade adicionais não são remunerados. Por esses motivos, poucas transações ocorrem nessa modalidade *caveat emptor* anônima e os agentes buscam mecanismos de *enforcement* adicionais para realizar as trocas, principalmente em se tratando dos compradores que buscam que mais direitos de propriedade sejam assegurados e os riscos da transação sejam menores.

Portanto, o comprador pode dispendir recursos em pesquisar a reputação do vendedor, ou em outros termos, aplicar recursos na redução da dissipação do valor. Nesse sentido, a relação de mercado pode ser acrescida de mecanismos de *enforcement* relacionados ao capital reputacional e as **transações *caveat emptor* passam a ter múltiplos *enforcers***. Relações de longo prazo também podem ser erguidas entre as partes. Nesse tipo de relacionamento, o comprador tende a confiar em promessas explícitas ou implícitas feitas pelo vendedor para evitar custos de mensuração naquele momento (Barzel, 2005).

A maior parte das transações nessa cadeia utiliza-se de múltiplos *enforcers*. Segundo Barzel (2005), via de regra, para fazer valer seus acordos, as partes se valem de mais de um mecanismo de *enforcement*. Essa é uma cadeia em que mesmo as relações de mercado, em sua maioria, tendem a ser pautadas por algum capital reputacional e todos os produtores afirmam que realizam trocas caso haja algum problema *ex post*.

Logo, riscos do comprador em se tratando de direitos de propriedade não assegurados são reduzidos nesse tipo de transação, pois embora haja a possibilidade da prática da maquiagem, as garantias do vendedor tendem a cobrir quaisquer problemas *ex post* relacionados aos ativos adquiridos. Ademais, o capital reputacional e relações de longo prazo são mecanismos de *enforcement* que reduzem a ocorrência da prática em questão.

Os riscos, nesse tipo de transação, pendem mais para o lado do vendedor, pois na maioria das vezes, ele acaba garantido o ativo até sua chegada na gôndola do varejo, independentemente das condições de transporte (que pode avariar os ativos altamente perecíveis) e da responsabilidade do transporte ser dele ou de terceiros. Uma vez que a garantia é *ex post*, dificilmente o comprador arca com as despesas de perdas em ativos, voltando o prejuízo ao vendedor. Ademais, como as vendas podem ocorrer à crédito devido ao estabelecimento de capital reputacional, os direitos de

propriedade do vendedor podem ser ainda mais comprometidos, pois o comprador pode honrar os pagamentos integralmente, aplicar descontos ou deixar de honrar os pagamentos. Os recursos estratégicos empregados na produção também não são valorizados nesse tipo de transação, pois atributos de qualidade adicionais não são remunerados, gerando problemas adicionais na definição de direitos de propriedade do produtor.

Supermercados, portanto, utilizam-se de **relações de mercado do tipo *caveat emptor*** (que isentam o comprador da fidelidade e de adquirir quantidades periódicas), **acrescidas de relações de longo prazo, capital reputacional e garantias fornecidas pelo produtor** sobre a qualidade dos atributos dos ativos. Há também acordos informais relacionados à consignação ou grandes redes acrescentam contratos formais sobre os atributos dos ativos. Barzel (2005) explica que o uso simultâneo de cumprimento contratual e de longo prazo pode explorar o fato de que as relações de longo prazo são isentas de risco moral e, ao mesmo tempo, pode usar contratos para reduzir o nível necessário de capital reputacional. Devido às características da cadeia, portanto, o supermercado utiliza-se desses mecanismos de *enforcement* para reduzir atributos em domínio público e assegurar os seus direitos de propriedade. No entanto, ainda que o produtor forneça essa garantia, a negociação *ex post* pode ser custosa, custos de transporte e outros custos de transação podem estar envolvidos e os itens são perecíveis. Ou seja, múltiplos *enforcers* garantem essa transação para o lado do comprador, deixando o produtor com todos os riscos, tornando esse tipo de transação a menos eficiente ao produtor e com maior possibilidade de dissipação do valor e apropriação de valor do lado do comprador.

Outros mecanismos de *enforcement* adicionais podem ser utilizados pelo supermercado, como por exemplo a elaboração de uma equipe no CD para mensurar detalhadamente os atributos dos ativos antes de transferir a propriedade, cláusulas contratuais com penalidades e descontos, padrões pré-estabelecidos que permitem descontos nos ativos, entre outros. No entanto, apesar da mensuração mais detalhada, recursos estratégicos empregados na produção não são valorizados nesse tipo de transação, pois atributos de qualidade adicionais não são remunerados. Também há espaço para problemas na delimitação dos direitos de propriedade que podem prejudicar, sobretudo o produtor.

Em se tratando da **integração vertical**, a redução da necessidade de mensurações repetidas faz com que se economize custos de transação. Ademais, mesmo que os preços sejam determinados pelo mercado (e alguns direitos de propriedade, portanto, não sejam garantidos ao produtor), o

produtor pode alocar ativos com atributos de qualidade superior para consumidores mais exigentes (o PRO-07, por exemplo comercializa em 4 feiras da cidade. Uma das feiras, na região nobre, mais central da cidade atendendo a pessoas de maior poder aquisitivo, outra em um bairro periférico afastado da região central, às margens da cidade). Logo, ainda que custos sejam dissipados em razão da perecibilidade do ativo, incertezas de preço, incertezas climáticas, custos de transporte, e alguma parte dos direitos de propriedade não sejam assegurados ao produtor, esse tipo de mecanismo é mais vantajoso ao produtor que elimina elos na cadeia e reduz custos de transação próprios da cadeia, além de distribuir de modo mais eficiente o valor gerado por ativos de qualidade superior. No entanto, a integração pode ser cara por exigir uma estrutura de vendas às expensas ao produtor, que já se encontra com muitas atribuições relacionadas à produção, colheita, classificação na propriedade. Porém, em se tratando de direitos de propriedade assegurados, essa forma de transação reduz a dissipação de valor que o vendedor teria em outras modalidades de transação, por exemplo e mais direitos de propriedade do vendedor mantém-se assegurados.

A **coordenação horizontal**, contudo, utiliza-se de mecanismos de *enforcement* como reputação, certificações, selos e marcas para agregar valor aos ativos comercializados. Também torna o produtor pessoa física em pessoa jurídica com pessoal especificamente orientado para vendas e a partir de recursos como capacidade administrativa, torna a transação viável também para o comprador, que confiará nas garantias. Ademais, reduz os custos de produção do produtor, possibilitando compras conjuntas de insumos, matérias primas, reduzindo também seus custos de transação. O poder de barganha que pode advir de associações horizontais, contudo, pode melhorar a posição do produtor na negociação, colocando-o em posição de mais igualdade frente a compradores, dado que padrões e maior volume podem ser alcançados, além de auxiliá-lo com assistência técnica e oferta de qualificações na gestão. Logo, ainda que se mantenham os altos custos de transação inerentes a própria atividade nessa cadeia e algum valor possa não estar assegurado (devido a perecibilidade do ativo, incertezas de preço, incertezas climáticas, custos de transporte, além de incertezas sobre conseguir entregar toda sua produção), a coordenação horizontal pode figurar como um dos mecanismos de *enforcement* mais eficientes para o produtor, já que tende também a valorizar os atributos diferenciais dos ativos, de maneira tabelada, aproximando-se de uma padronização. Ademais, o produtor não precisa responsabilizar-se por questões de comercialização, como na integração vertical, por exemplo.

Nesse sentido, conforme estabelecido por Barzel (1997), para qualquer ativo, a proteção ou a transferência total dos direitos são proibitivamente onerosas, ocasionando sempre em direitos incompletos. As transações anônimas *caveat emptor* oferecem maiores riscos e direitos não assegurados ao comprador, que nessa cadeia tende a evitar efetivar transações sem o capital reputacional. No entanto, há direitos não assegurados também ao vendedor. Transações *caveat emptor* acrescidas de relações de longo prazo e capital reputacional tendem a reduzir os riscos do comprador, colocando maior risco sobre o vendedor que fornece garantias e arca com as perdas. Nesse tipo de transação há muitos problemas de direitos não assegurados ao vendedor. No mesmo sentido, relações com grandes redes aproveitam-se desses mecanismos de *enforcement* de capital reputacional e relações de longo prazo para reduzir os riscos da transação para o lado do comprador, adicionando mecanismos como contratos formais, acordos informais, acordos de consignação, ordenamento privado forte, penalidades e mecanismos de mensuração complexos que pesam mais para o lado do vendedor. Muitos direitos de propriedade do produtor não são assegurados nesse tipo de transação. Na integração vertical, embora sua estrutura possa ser cara ao produtor, há eliminação de elos na cadeia e redução dos custos de transação que podem permitir que mais direitos do produtor possam ser assegurados, além de possibilitar uma distribuição mais eficiente do valor gerado por ativos de qualidade superior. A coordenação horizontal, por sua vez, pode ser um mecanismo que reduza os direitos de propriedade não assegurados do produtor na cadeia devido ao estabelecimento de padrões próprios; agregação de valor por diferenciação e possibilidade do vendedor classificar para diferentes exigências.

Argumenta-se que a coordenação horizontal principalmente sendo incentivada por mecanismos públicos pode impactar na qualidade da cadeia, de modo geral. Ações coletivas aumentam a capacidade de que os agentes estabeleçam alternativas de gestão e alcancem o desenvolvimento da agricultura familiar, diante de situações complexas e triviais, promovendo a inclusão de pequenos produtores que geralmente são vulneráveis e marginalizados em se tratando de opções de desenvolvimento (Negretti-Campos; Evedore; Lourenzani, 2022; Tomazzoni; Schneider, 2020).

A literatura suporta o argumento de que uma vez que ocorre o estabelecimento de critérios mínimos (padronização)²⁸ referentes aos atributos dos ativos transacionados a partir da organização horizontal (como em Asmussen *et al.*, 2020) e adota-se métodos de mensuração e aplicação desses padrões (*enforcement*), os consumidores passam a ser beneficiados por produtos também de qualidade superior e os produtores também recebem remuneração superior. Além disso, pode ocorrer a divulgação dos recursos necessários para ativos de qualidade superior entre os membros da organização (treinamentos, apoio técnico, acesso a informação).

As Centrais, portanto, como instituições centralizadoras da maioria das transações e sendo um órgão público estatal, poderiam ter um papel mais ativo nessa cadeia, além de mero ponto de encontro entre compradores e vendedores. Considerando-se os preceitos de North (1990), de que as instituições são as regras do jogo em uma sociedade, uma vez que são as restrições criadas humanamente que moldam a interação humana, como um guia; considerando-se que as instituições estruturam incentivos para as transações e podem ser agentes de mudança institucional (North, 1990), restrições formais e informais poderiam ser estruturadas e padrões e práticas realizadas nas cadeias poderiam ser mais organizados.

A instituição em questão agrega o conhecimento necessário acerca da atividade, possui acordos de cooperação com o órgão responsável por qualificar o produtor (EMATER/IDR-Paraná) e ambas poderiam receber investimentos governamentais para atuar de modo mais ativo na relação com produtores pequenos, objetivando sua tecnificação. Conforme evidenciado nas falas dos entrevistados, o investimento governamental na CEASA é praticamente inexistente e o IDR-Paraná não consegue cumprir os propósitos de alcançar os produtores em todas as regiões com assistência técnica e qualificação. A ADAPAR também não apresenta uma estrutura de processos capaz de fiscalizar 100% dos ativos FLVs que vão para a mesa do consumidor. É uma cadeia estruturada a partir de instituições governamentais com problemas de eficiência.

²⁸ Kerr e Hobbs (2022) defendem que existem iniciativas de empresas que se reúnem em busca de estabelecer um padrão compartilhado para atingir um objetivo comum, o que é conhecido como um padrão de “consenso voluntário” e pode ser uma iniciativa inteiramente do setor privado ou pode envolver o governo em um papel de facilitador. Tais padrões podem ter natureza colaborativa e devem estar focados em um conjunto comum de objetivos sobre os quais as empresas dentro do padrão não competem, como segurança alimentar por exemplo, embora o padrão possa permitir que empresas concorram coletivamente com outras empresas de fora da organização criada. Existem casos em que governos implementam e fazem cumprir sistemas de direitos de propriedade especificamente projetados para facilitar a existência de tais padrões de consenso (KERR; HOBBS, 2022).

Ao estabelecer padrões para a comercialização dos ativos nas Centrais, oferecer qualificação para que os produtores possam se organizar e alcançar esse padrão, incentivar organizações horizontais de produtores, elaborar processos eficientes de fiscalizações, a partir dos investimentos que instituições governamentais precisam receber, a qualidade na cadeia poderia avançar. Pesquisadores na cadeia apontam a importância e urgência de pesquisas científicas que possam gerar inovações aos produtores:

É essencial a existência de uma base de pesquisadores e institutos voltados à promoção da inovação do setor produtivo. É importante preparar grupos de pesquisa (com parcerias públicas e privadas) que pensem no setor de frutas e hortaliças 24 horas e que sejam preparados para buscar soluções de inovação às contingências (como o impacto na produção frente às mudanças climáticas) que virão nos próximos anos (Boteon, 2022, p. 10).

Logo, CEASA e EMATER/IDR-Paraná poderiam assumir a coordenação da cadeia de modo mais eficiente e qualificar o produtor com informações técnicas e de pesquisa para inovações. Informações estratégicas referentes à produção do bem, ao invés de pertencer a um membro da cadeia apenas, passariam a pertencer a uma classe maior de membros, que poderiam se unir para melhorar a posição do setor²⁹. A estratégia que seria de apenas um produtor, por exemplo, poderia ser divulgada entre outros produtores por meio de acordos de também receber esse tipo de informação estratégica, levando a arranjos com mais eficiência³⁰.

Tais argumentos são suportados por Barzel (2005) acerca de organizações integradas horizontalmente, uma vez que o autor defende que as informações obtidas pelos produtores não são idênticas entre si e nesse modelo de organização horizontal cada um poderia beneficiar-se do recebimento e agregação de informações que os demais coletassem, a partir de um dispêndio menor de recursos, já que a pesquisa sobre a informação ocorreria apenas uma vez. Barzel (2005) também afirma que ao invés de um acordo horizontal direto entre os agentes, a informação poderia ser obtida indiretamente a partir de uma associação comercial ou agência governamental que pudesse

²⁹ De acordo com Dyer, Singh e Hesterly (2018), empresas criam mais valor e obtêm maior benefício das alianças devido aos investimentos em ativos específicos de relacionamento e rotinas de compartilhamento de conhecimento.

³⁰ Teese, Currey e Somogyi (2019) demonstram que o compartilhamento de informações estratégicas (ainda que pelo senso comum tal partilha geralmente seja considerada algo problemático) entre empresas de uma cadeia de valor de FLVs pode ser bem sucedido, incluindo benefícios como a redução de desperdício, aumento de eficiência interna, motivação para realizar vendas, melhoria na tomada de decisões operacionais e estratégicas, desenvolvimento de novos produtos e melhor atendimento das necessidades do consumidor no curto e médio prazo.

coletar e agregar informações a todos. Aqui poderiam entrar os órgãos do governo relacionados à atividade, cooperativas, alianças estratégicas entre produtores ou as próprias CEASAs.

Ao se considerar a atribuição de tal papel às CEASAs, por exemplo, o trabalho de Asmussen *et al.* (2020) fornece argumentos de que os objetivos de tais organizações poderiam melhorar a posição dessas organizações horizontais em comparação com produtores isolados. No mesmo sentido, argumenta-se que, ao delimitar um padrão de qualidade superior para comercialização dos ativos FLVs transacionados nas CEASAs, por exemplo, passaria a existir um padrão superior de produtos sendo comercializados na cadeia, ao qual os demais produtores precisariam atender para obter o mesmo valor (preço médio) sobre os itens que comercializasse. Logo, tais organizações horizontais colocar-se-iam em posição superior e levariam a arranjos de melhor desempenho e rendas diferenciais, podendo elevar a qualidade da cadeia de um modo geral.

Argumenta-se que a integração horizontal na cadeia produtiva poderia se estabelecer como exemplo de mecanismo de *enforcement* com capacidade de impactar a qualidade na cadeia, a partir da divulgação estratégica de informações entre empresas, com redução de custos de transação e estabelecimento de um padrão mínimo de qualidade na cadeia, gerando eficiência, desempenho superior e valor.

A operacionalização poderia ocorrer ao proporcionar ao segmento produtor a informação sobre recursos estratégicos necessários para produzir itens com atributos de qualidade adicionais. Ao divulgar a informação sobre tais atributos e sugerir mecanismos de *enforcement* para que esses atributos pudessem ser valorizados nas transações, a distribuição do valor gerado poderia ser mais eficiente e permitir a delimitação mais eficiente dos direitos de propriedade, principalmente dos produtores. Isso poderia gerar uma tendência em redução da apropriação do valor sofrida pelo produtor por retirar tais atributos do domínio público e o padrão de qualidade da cadeia poderia tornar-se mais elevado.

Nesse contexto, para novos produtores que buscassem entrar na cadeia e iniciassem a produção de tais itens, passariam a contar com a existência de requisitos mínimos de qualidade já entregues pelo grupo de produtores atuantes na cadeia. Logo, o produtor precisaria produzir com o padrão estipulado pelo mercado, ou venderia itens com atributos de qualidade e precificação inferior. As perspectivas “*economizing*” e “*strategizing*”, portanto, encontrar-se-iam unificadas a partir das duas teorias ECM e VBR na busca por eficiência, mas também desempenho superior (vantagem competitiva) e rendas.

5.4 DISCUSSÃO DAS PROPOSIÇÕES

A proposição 1 do presente trabalho argumenta que: **(1) Recursos estratégicos contribuem para gerar diferenciação nos ativos transacionados, viabilizando redução de custos ou preços *premium*.**

Identificou-se que alguns recursos estratégicos impactam nos atributos de qualidade do ativo transacionado, gerando atributos diferenciais (como por exemplo, práticas de manejo). Identificou-se também que alguns recursos geram vantagens em custos (inclusive, rendas ricardianas, como terra mais produtiva, por exemplo). No entanto, na cadeia em questão alguns recursos estratégicos são necessários apenas para que os produtores produzam itens *commodities* não diferenciais e mantenham-se na atividade. Logo, a proposição 1 não foi confirmada. Ademais, nem sempre possuir ativos com qualidade superior gera preços diferenciais ao longo da cadeia, uma vez que a cadeia possui altos custos de transação e problemas no delineamento de direitos de propriedade, sobretudo em se tratando das transações envolvendo grandes redes varejistas.

Ainda que o produtor possua recursos estratégicos e produza ativos de qualidade superior, grandes redes varejistas, por exemplo, nem sempre remuneram por esse adicional. Os preços são definidos pelo mercado e depois pelo supermercado que detém maior parte do poder sobre as decisões sobre essas transações que, frequentemente são bilaterais para o lado do comprador. O supermercado, portanto, discrimina preços e paga ao produtor com desconto para ativos entregues com atributos inferiores ao padrão contratado, mas não remunera pelo diferencial de ativos entregues acima do padrão contratado. Os produtores que integraram vertical ou horizontalmente, portanto, não costumam sofrer essa apropriação e não enfrentam tantos problemas de apropriação ao longo das transações, assegurando parte dos seus direitos de propriedade, apesar dos altos custos de transação característicos da cadeia de FLVs, devido às suas configurações atuais.

Teoricamente, a proposição apresenta as condições ideais para que produtores possam realizar investimentos em recursos estratégicos, já que estes gerariam ativos com atributos diferenciais na produção, além de haver rendas a partir da redução de custos ou preços *premium* provenientes da comercialização desses ativos no mercado. No entanto, é importante que o produtor compreenda que alguns recursos que ele poderá investir gerarão apenas paridade competitiva. Ademais, uma vez que há problemas de eficiência nessa cadeia e o produtor é

colocado em relações unilaterais, restringe-se o conjunto de direitos sobre o ativo e nem sempre o produtor recebe o valor adicional (preço *premium*), pago pelo consumidor, em razão dos atributos adicionais que o produtor acrescentou ao produto.

A cadeia de FLVs paranaense não possui adequados mecanismos de *enforcement*, dados os escassos regramentos formais, e pouco usuais do país. Tribunais judiciários são pouco utilizados para as pequenas e frequentes disputas de valor que ocorrem na cadeia em transações recorrentes. Casos de judicialização não foram citados por nenhum dos entrevistados. A grande maioria dos direitos sobre os ativos transacionados encontra-se na esfera do direito econômico, uma vez que as instituições relacionadas à atividade são ineficientes e pouco atuam como uma terceira parte, que teriam a função reguladora e fiscalizadora, configurando parte dos múltiplos *enforcers* descritos por Barzel (1997; 2005).

“A oportunidade de captura ocorre quando parte dos direitos está em domínio público, não sendo garantidos pelo Estado e economicamente ainda não protegidos de forma eficiente por um agente” (Caleman, Zylbersztajn, 2012, p. 226). Essas falhas organizacionais abrem espaço para o comportamento maximizador dos agentes (comportamento oportunista implícito, como destaca Zylbersztajn, 2018). Na esfera do direito econômico os mecanismos de garantia utilizados tendem a ser privados e, portanto, garantido por acordos auto-impostos (Barzel, 1997).

Considerando-se então que parte dos atributos dos ativos encontra-se em domínio público, torna-se possível que os agentes dispendam valores para apropriar-se desse valor (Barzel, 1982). Uma vez que os produtores estão em condições menos favorecidas (principalmente em se tratando de recursos financeiros) e de forma característica nessa atividade não possuem tendência a organizarem-se horizontalmente, podem existir direitos sendo apropriados por grandes compradores, como supermercados por exemplo, que são os agentes mais favorecidos e estruturados nessa cadeia.

Esses compradores maiores investem e organizam mecanismos de *enforcement* para garantir a adequada apropriação de valor e de seus direitos de propriedade e reduzirem custos de transação, devido à grande variabilidade característica dos ativos transacionados nessa cadeia. Buscam mecanismos contratuais formais para responsabilizar o elo produtor pelos riscos da variabilidade dos ativos e, em alguns casos (como hortaliças folhosas), repassam todos os riscos para o produtor.

Nesse sentido, a segunda proposição se confirma ao afirmar que **(2) Recursos estratégicos dependem de um sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adequados para sua proteção.**

Na perspectiva de North (1991), instituições visam estabelecer e proteger direitos, que o autor entende como as regras do jogo, limitando as interações humanas a partir de regras formais (leis, direitos de propriedade e regulamentações) e informais (tradições, tabus e costumes). Nessa perspectiva, instituições incentivam as relações humanas com o papel de organizar o ambiente de negócios, reduzir incertezas, viabilizar um conjunto de escolhas criando um ambiente favorável para o processo de decisão (Caleman; Zylbersztajn, 2012; North, 1991).

A CEASA-PR, portanto, como instituição que administra a maior parte das transações que ocorrem na cadeia no estado, sendo um órgão do governo, falha em estabelecer, aplicar regras formais, organizar esse ambiente de negócios e, portanto, restringir direitos (North, 1991). Outras instituições associadas também apresentam imprecisões, como ADAPAR, que falha em estruturar-se para fiscalizar atributos dos ativos relacionados à segurança e condições sanitárias em 100% da cadeia ou pelo menos a partir de uma fiscalização periódica de maior abrangência. No caso a EMATER/IDR-Paraná, por sua vez, falha em qualificar o produtor para obtenção de recursos estratégicos necessários à sua atividade e viabilizar (mostrar o caminho) para que esses produtores obtenham recursos financeiros. Logo, tais instituições não são capazes de exercer a função organizar esse ambiente institucional de forma eficiente.

Entender a variabilidade do ativo e identificar garantias oferecidas é relevante para análise da adoção de mecanismos de *enforcement* mais eficientes para governar a transação (Barzel, 1997). As garantias assumem papel preponderante em fazer face a essas variabilidades e garantirem eficiência no processo de troca (Caleman; Zylbersztajn, 2012). Na perspectiva de Barzel (1997; 2005), formas de garantia, portanto, relacionam-se aos mecanismos de *enforcement* adotados para governar a transação.

No entanto, uma vez que o ambiente institucional em que ocorrem as transações possui falhas de eficiência, altos custos de transação são gerados. Nesse caso, pequenos conflitos frequentes para apropriar-se de valor alocados em domínio público envolvem os pequenos produtores os quais, sem uma terceira parte eficiente, frequentemente se encontram em posição de vulnerabilidade, frente aos compradores. Esse é o elo que geralmente é menor; há predominância de baixa tecnificação; em sua maioria tem pouca instrução formal; frequentemente não possuem

empresas estruturadas e geralmente fazem parte da agricultura familiar; dependem ainda, em grande parte de questões climáticas (todos os entrevistados afirmaram essa dependência); não podem determinar os preços de venda de seus ativos; produzem itens com variabilidade alta e grande perecibilidade; dependem de uma boa cadeia de suprimentos a frio (que não condiz com a realidade de grande parte da logística brasileira atual). Esses aspectos acrescidos da dificuldade de mensuração inerente ao ativo FLV transacionado, agravam ainda mais a situação da atividade.

Uma vez que as pequenas disputas frequentes na cadeia geram pequenas dissipações de valor e ao entender tais dissipações como perdas de eficiência, o processo de disputa por proteção e captura de direitos pode criar um ambiente favorável para ocorrência de falhas organizacionais e exercício de poder de mercado (Barzel, 1997; Caleman; Zylbersztajn, 2012), o produtor nem sempre tem poder para negociar com os compradores e determinar os termos da transação a partir de mecanismos de *enforcement* mais apropriados. Frequentemente, o produtor também possui o maior risco pela não ocorrência da transação, devido à alta perecibilidade do ativo transacionado (pode não dar tempo de voltar a carga e transacionar com outro comprador). Apenas uma carga de determinado ativo devolvida ou recusada na entrega por um comprador pode ter grande impacto nos custos de um produtor que se esforça (mais que o comprador) para que a transação aconteça (relacionamentos unilaterais).

A Proposição 2, então, é confirmada porque a posse de recursos estratégicos no campo (práticas de manejo, mão de obra experiente, planejamento e controle da produção, cultivo protegido, entre outros) pode gerar atributos de qualidade superior e fazer com que esses ativos sejam comercializados para os consumidores de maior nível de exigência, que aceitam pagar preços *premium* pelo item. No entanto, para que esse valor seja adequadamente distribuído entre os elos da cadeia, sistemas de mensuração e mecanismos de *enforcement* mais eficientes devem ser estabelecidos. Na situação atual, os atacadistas e varejistas podem enviar os ativos de qualidade *premium* para mercados mais exigentes e receber o valor pelo atributo diferencial do bem, mas nem sempre o produtor será remunerado por esse atributo superior. Conforme evidenciado a partir dos dados coletados, grandes redes, por exemplo, não mensuram atributos de qualidade adicionais aos produtores, mas discriminam esses ativos para suas lojas de padrão de consumo mais exigente. Portanto, atesta-se que que **(2) Recursos estratégicos dependem de um sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adequados para sua proteção.**

Nesse aspecto, a proposição 3 da presente pesquisa também é confirmada pelos argumentos supracitados. De acordo com essa proposição: **(3) A geração e proteção dos direitos de propriedade sobre ativos transacionados depende dos mecanismos de *enforcement* existentes.**

A VBR sugere, ainda que implicitamente, que recursos estratégicos precisam ser encapsulados dentro da empresa (Augusto; Souza; Cario, 2014; Saes; Schnaider; Silva, 2015; Zanella *et al.*, 2023) e protegidos pelo mecanismo de *enforcement* da integração vertical, nos termos propostos por Barzel (2005). A ECM estabelece que ativos de valor superior nem sempre precisam ser apoiados pelo mecanismo de *enforcement* da integração vertical, podendo ser contratados se a variabilidade do ativo puder ser mensurada (Barzel, 2005). No entanto, apesar de arranjos de múltiplos *enforcers* serem adotados nessa cadeia, (contratos + reputação e garantias ou também mercado + reputação e garantias), tais mecanismos de *enforcement* também não se mostraram eficientes, apresentando altos custos de mensuração (e portanto, de transação) e resultando em falhas organizacionais, que alocam o risco e a dissipação de valor inerentes à perecibilidade da cadeia, variabilidade dos ativos, incertezas climáticas e de mercado, em grande parte às expensas do produtor. Os dados evidenciaram que o produtor que, grande parte das vezes, é o segmento mais fraco da cadeia, é responsável por fornecer garantias até a ponta da cadeia, o que Barzel (2005) chamou de “*ride on the guarantee*” ou “carona na garantia”.

Encontrou-se produtores integrando verticalmente devido à ineficiência dos mecanismos de *enforcement* em delimitar adequadamente os direitos de propriedade. Isso em razão dos altos custos e perdas que a transação com supermercados ocasiona ao produtor (altos custos de transação devido: à classificação refinada necessária na propriedade para trabalhar com ativos de qualidade superior; devido aos perdas na produção, já que um ativo com um centímetro a menos ou com um pequeno risco já não poderia ser entregue; custos do tempo de espera por parte do produtor que precisa entregar a mercadoria nos CDs em uma fila de espera que se inicia às 5h da manhã e não tem hora para terminar; custos de não realizar a transação, mesmo após a mensuração do supermercado que recusou a carga inteira).

Logo, a prática comprovou que os produtores adotam a integração vertical para escapar de mecanismos de *enforcement*, que são ineficientes em garantir seus direitos de propriedade. O supermercado, por outro lado, adota a estrutura contratual buscando mecanismos de garantias para reduzir o seu próprio risco de transacionar itens de alta variabilidade e difícil mensuração, em uma cadeia com altos custos de transação. A estrutura elaborada pela grande rede mobiliza equipes

inteiras (equipe de conferencistas, técnicos, agrônomos, biólogos, equipe de logística realizando processos normatizados, registrados por vídeo e fotos) apenas para a mensuração e inspeção dos ativos antes da transferência da propriedade (antes de permitir a entrada dos ativos em seu estoque). Nesse sentido, ratifica-se que **(3) a geração e proteção dos direitos de propriedade sobre ativos transacionados depende dos mecanismos de *enforcement* existentes.**

A proteção dos direitos de propriedade dos ativos transacionados, portanto, influencia nas decisões de escolha (ou não) dos mecanismos de *enforcement* adotados pelas partes. Essas escolhas são realizadas para garantir a redução de valores dissipados ao longo das transações, no entanto são escolhas feitas pelas firmas, levando em conta o potencial do mecanismo de garantir seus direitos de propriedade.

No entanto, mecanismos de *enforcement* ineficientes para coordenar as transações foram encontrados na cadeia de FLVs paranaense. Há produtores atendendo supermercados a partir de mecanismos de consignação, que não seriam a opção mais adequada a eles, pelos altos custos de transação envolvidos, incertezas e riscos alocados inteiramente para o lado do produtor, além de direitos de propriedade não assegurados. O produtor nem sempre se encontra em posição de barganhar e negociar acordos que delimitem direitos de propriedade, de modo mais eficiente, e frequentemente aceita os termos da troca, ainda que não concorde. Os acordos auto impostos (no âmbito do direito econômico) são, praticamente a regra em toda cadeia. Há escassez de regramentos formais ou terceiras partes viabilizando mecanismos mais eficientes. As questões encontram-se então, majoritariamente, alocadas sobre o direito econômico.

Logo, as configurações atuais da cadeia não incentivam os produtores a produzirem ativos com atributos de qualidade adicionais, pois há riscos de não serem adequadamente remunerados pelo valor gerado, apesar de haver possibilidades de que o varejo ou atacadista classifique os ativos e receba remuneração adicional, destacando a presença de falhas nos direitos de propriedade. A precificação dos ativos não é realizada pelo produtor e os mecanismos de *enforcement* escolhidos para transacionar seus ativos, não garantem os direitos de propriedade correlatos. Por outro lado, os produtores tendem a não se organizar horizontalmente, de modo a reduzir custos de transação e possibilitar a obtenção poder de barganha para interferir nos termos delineados para as transações.

A prática demonstrou que os produtores entregam ativos *commodities* e que as poucas iniciativas de inovação e diferenciação necessitam fugir do padrão de transação mais frequente na cadeia. No entanto, até esses possuem entraves como falta de acesso a recursos estratégicos, como

mão de obra experiente e estrutura e capacidade administrativa. Frequentemente trabalham sozinhos ou com apenas mais um membro da família e acumulam tarefas relacionadas ao manejo, marketing, comercialização, finanças, entre outras.

Essa é uma cadeia, portanto, que não incentiva produção de itens com atributos de qualidade adicionais ou diferenciais. Os relatos indicam que as formações e assistência técnica não alcançam todos os produtores. Além disso, as iniciativas de inovação são incipientes e geralmente, privadas, não governamentais. Nas entrevistas fica evidenciado que há poucos investimentos governamentais para iniciativas de melhoria e as estruturas existentes, podem estar atuando com baixa capacidade e, portanto, com sua eficiência reduzida.

Pelas falas apresentadas, identifica-se que há grande incidência de produtores descapitalizados que não possuem acesso nem mesmo aos recursos estratégicos básicos, garantidores de paridade competitiva frente aos concorrentes (como cultivo protegido, poços artesianos, máquinas e equipamentos), e frequentemente sem instrução formal. Acresce-se a isso a complexidade dessa cadeia com possíveis ineficiências institucionais, altos custos de mensuração e possivelmente, um ambiente institucional fraco.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou recursos estratégicos, atributos dos ativos transacionados, mensuração, mecanismos de *enforcement* e direitos de propriedade na cadeia de Frutas, Verduras e Legumes (FLVs) no estado do Paraná. A base para a análise desses pontos teóricos principais levou em conta os pressupostos da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM). A escolha da cadeia de FLVs fundamentou-se na importância da atividade no Brasil, tanto relacionada a questões de segurança alimentar, como na expressividade e potencial de crescimento da atividade no Brasil, ao mesmo tempo em que a cadeia é marcada por limitações quanto à padronização e predominância de baixa tecnificação no segmento produtor.

Os estudos iniciais identificaram que a produção nessa cadeia é heterogênea e formada por pequenos, médios e grandes produtores com consideráveis discrepâncias quanto ao uso de técnicas de produção e gestão. Nessa cadeia identifica-se diferentes técnicas de manejo, não há, entre os produtores, seguimento de iguais padrões de tecnologia de produção, ocasionando muitas disparidades nos ativos oferecidos ao mercado, além de variações logísticas, no transporte e de embalagens que também não seguem nenhuma determinação ou regramento. A principal característica dos mercados brasileiros de FLVs é a ausência de padrões mínimos. Embora existam padrões estabelecidos por órgãos oficiais, o setor acabou criando regras mais simples (“padrões de mercado”) para facilitar as transações, porém essas regras também variam e não constituem um único padrão.

Além disso, os dados secundários indicaram que a cadeia apresenta falhas de eficiência nas instituições relacionadas. O modelo institucional dos mercados atacadistas brasileiros a partir das CEASAs, ratificando a literatura, apresenta estrutura obsoleta, funcionando com base em um modelo constituído na década de 60, com poucas atualizações para atender necessidades e tendências atuais. Devido a estrutura defasada das CEASAs e aos problemas de falta de padronização da cadeia, grandes empresas varejistas no ramo de supermercados têm criado centrais de compra e plataformas próprias de distribuição. Mas os padrões privados impostos por grandes redes varejistas constituem um fator que dificulta o acesso ao mercado por pequenos produtores rurais e os que conseguem acessar, além de se traduzir em uma pequena parte da cadeia que não gera externalidades positivas para outras partes da cadeia. Esses aspectos ratificaram o objetivo

geral de compreender como os mecanismos de *enforcement* e os recursos estratégicos contribuem para retenção de valor no segmento produtor da cadeia de FLVs no estado do Paraná, Brasil.

Para isso foi empreendida uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, com o uso de dados primários e secundários. Observações não participantes foram realizadas e por meio de entrevistas semiestruturadas, foram ouvidos representantes dos segmentos produtor, atacadistas, varejistas e agentes chave de órgãos de fomento, no estado do Paraná. Os dados secundários adotados envolveram pesquisas bibliográficas e materiais fornecidos pelos entrevistados.

As principais categorias de análise foram os recursos estratégicos, ativos transacionados, mensuração, mecanismos de *enforcement* e direitos de propriedade. Pontos de aproximação foram evidenciados entre as duas teorias, ECM e VBR. Destaca-se que ambas adotam a eficiência como objetivo direcionador dos mecanismos de coordenação ou governança das transações; têm o olhar voltado para o “conteúdo interno” das firmas, com preocupações no nível da firma e são direcionadas para o valor gerado pelas empresas.

No entanto, ambas as teorias necessitam de utilização conjunta, o que justificou as proposições teóricas, adotadas para o estudo: 1) Recursos estratégicos contribuem para gerar diferenciação nos ativos transacionados, viabilizando redução de custos ou preços *premium*; 2) Recursos estratégicos dependem de um sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adequados para sua proteção; 3) A geração e proteção dos direitos de propriedade sobre ativos transacionados depende dos mecanismos de *enforcement* existentes.

Nesse sentido, o **primeiro objetivo específico** de: (a) Identificar os diferentes recursos estratégicos aplicáveis à cadeia produtiva de FLVs que dão origem a diferenciação nos produtos transacionados foi atendido e ressaltou que a cadeia apresenta recursos estratégicos geradores de VCs, VCSs e paridade competitiva. Em se tratando de VCSs, encontrou-se: práticas de manejo; assistência técnica especializada; conhecimento; mão de obra experiente; planejamento e controle da produção; estrutura e capacidade administrativa. Há também recursos geradores de VCs de curto prazo, como: cuidados com a terra; relações cooperativas; estratégias de diferenciação; água (poço artesiano); cultivo protegido; condições climáticas; localização geográfica e máquinas e equipamentos. No entanto, alguns desses recursos que deveriam gerar apenas paridade competitiva, acabam por gerar VCs nessa cadeia, uma vez que a característica de baixa tecnificação dos produtores torna difícil acessar tais recursos, devido à restrição de recursos financeiros disponíveis.

Recursos geradores de paridade competitiva também foram evidenciados, como: terra, sementes e mudas de qualidade.

A partir do **segundo objetivo específico** de (b) caracterizar os diferentes mecanismos de *enforcement* adotados para as transações entre produtores e compradores e iniciativas de coordenação na cadeia de FLVs. Foram encontradas relações apoiadas em capital reputacional e garantias fornecidas pelo produtor com relações de maior frequência, para se evitar a mensuração individual em todas as transações, que são recorrentes nessa cadeia. Prevaecem, nas transações analisadas, as relações de mercado, em sua maioria apoiadas por capital reputacional e relações de longo prazo, utilizando-se em alguns momentos de acordos informais ou contratos formais. A adoção de múltiplos *enforcers* é frequente nessa cadeia, a partir da utilização de relações de mercado, apoiadas em relações de longo prazo e garantias do produtor. Nesse contexto, relações de risco a partir da adoção de mecanismos de *enforcement* de consignação, transferindo todos os riscos ao produtor foram apresentadas. Há também algumas ações de integração vertical e horizontal e formas plurais e mescla de mais de um mecanismo de *enforcement*.

No **terceiro objetivo específico**, de (c) analisar como os mecanismos de *enforcement* contribuem para a proteção dos recursos estratégicos e direito de propriedade nas transações entre produtores e compradores de FLVs no Paraná, identificou-se que a cadeia de FLVs paranaense apresenta regramentos legais que são ainda incipientes. Há muitos custos de transação relacionados tanto à mensuração (que frequentemente é duplicada pelas partes), quanto às tentativas de proteção de valor, sendo, portanto, uma cadeia com alta incidência de custos de transação. Muitos atributos dos bens são deixados em domínio público e esse é um “terreno fértil” para que assimetrias e possível exercício de poder de barganha gerem ineficiências no processo de troca, contribuindo para a ocorrência de falhas de coordenação.

A dificuldade de mensurar e, portanto, dificuldade em delinear direitos de propriedade está, em partes, relacionada ao caráter multidimensional e à variabilidade do atributo, abrindo-se, portanto, espaços para captura de valor. Considera-se que a CEASA-PR, como instituição centralizadora de grande parte das transações e sendo um órgão público estatal, poderia ter um papel mais ativo nessa cadeia, dado que a mesma funciona, conforme afirmado pelos entrevistados, como mero ponto de encontro entre compradores e vendedores. O investimento governamental na CEASA é praticamente inexistente. Além disso, IDR-Paraná, outra instituição com influência na cadeia, possui dificuldades em cumprir os propósitos de alcançar os produtores em todas as regiões

com assistência técnica e qualificação. A ADAPAR, outro órgão mencionado, também não apresenta uma estrutura de processos capaz de fiscalizar 100% dos ativos FLVs, que vão para a mesa do consumidor. Induz-se que essa é uma cadeia estruturada a partir de instituições governamentais com problemas de eficiência.

Logo, o argumento de tese dessa pesquisa de que, para se garantir o direito de propriedade sobre o valor criado pelos recursos estratégicos, no segmento produtor de FLVs, fazem-se necessários mecanismos de *enforcement* adequados ao longo da cadeia produtiva, tanto para a proteção desses recursos estratégicos quanto para limitar a apropriação de valor sobre os atributos de valor gerados nas transações, foi então confirmado empiricamente.

Considera-se que a **proposição (1)** foi refutada em afirmar que recursos estratégicos contribuem para gerar diferenciação nos ativos transacionados, viabilizando redução de custos ou preços *premium*. Embora teoricamente a proposição possa ser confirmada, na cadeia em questão nem todos os recursos estratégicos garantem rendas aos produtores, havendo recursos apenas necessários para que produzam itens *commodities* não diferenciais. Ademais, uma vez que há problemas de eficiência nessa cadeia e o produtor, frequentemente, encontra-se em relações unilaterais, restringe-se o conjunto de direitos de propriedade sobre o ativo e nem sempre o produtor recebe o valor adicional (preço *premium*), pago pelo consumidor, em razão dos atributos adicionais que o produtor acrescentou ao produto.

Como parte dos atributos dos ativos está em domínio público, permitindo que agentes gastem recursos para apropriar-se desse valor, e devido também às condições desfavoráveis dos produtores (especialmente em termos financeiros) e também devido à falta de organização horizontal, grandes compradores, como supermercados, podem apropriar-se desses valores. Esses compradores investem em mecanismos de *enforcement* para proteger seu direito de propriedade, e reduzir os seus próprios custos de transação, devido à variabilidade dos ativos na cadeia. Eles buscam contratos formais ou acordos para responsabilizar os produtores pelos riscos e, em alguns casos, transferem todos os riscos para os produtores, especialmente em produtos como hortaliças folhosas.

A **proposição (2)**, por sua vez, foi confirmada para cadeia de FLVs, em determinar que recursos estratégicos dependem de um sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adequados para sua proteção. Isso porque, para identificar a variabilidade e oferecer garantias é

relevante a mensuração para avaliação dos resultados e garantia de sua recorrência, o que demanda mecanismos de *enforcement* mais eficientes para governar a transação.

Uma vez que o ambiente institucional em que ocorrem as transações possui falhas de coordenação e eficiência, gerando altos custos de transação e pequenos conflitos frequentes para apropriar-se de direitos de propriedade alocados em domínio público, o produtor, frequentemente se encontra em posição de vulnerabilidade frente aos compradores. O que é justificado pela ausência de uma terceira parte eficiente. Logo, nem sempre a mensuração dos ativos transacionados garante ao produtor a remuneração superior pelos atributos diferenciais adicionados ao ativo por esse segmento.

Contudo, uma vez que a posse de recursos estratégicos pode gerar atributos de qualidade adicionais e fazer com que esses ativos sejam comercializados para os consumidores de maior nível de exigência, que aceitam pagar preços *premium* pelo item, para que esse valor seja adequadamente distribuído entre os elos da cadeia, mecanismos de *enforcement* mais eficientes devem ser estabelecidos. Nesses termos, confirma-se também a **proposição (3)**, de que recursos estratégicos dependem de um sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adequados para sua proteção.

Nota-se que, nem sempre a prática encontrou produtores protegendo seus recursos estratégicos a partir de mecanismos de *enforcement* da integração vertical. Embora se encontre alguns produtores adotando esse mecanismo para reduzir a dissipação de valor e reduzir custos de transação, essa não é a regra encontrada na cadeia de FLVs paranaense. Na cadeia em questão, os agentes encontram-se em mecanismos de *enforcement* ineficientes, sob a perspectiva de adequada delimitação de direitos de propriedade. O produtor nem sempre se encontra em posição de barganhar e negociar acordos, que venham a distribuir o valor de modo mais eficiente, e frequentemente aceita os termos da troca ainda que não concorde. Os acordos auto impostos são, praticamente a regra em toda cadeia. Não há regramentos formais ou terceiras partes viabilizando mecanismos mais eficientes. As questões encontram-se, majoritariamente, colocadas sobre o direito econômico. Nesse sentido, confirma-se mais uma vez que **(3) recursos estratégicos dependem de um sistema de mensuração e mecanismos de *enforcement* adequados para sua proteção.**

Identificou-se que as configurações atuais da cadeia não incentivam os produtores a produzirem ativos com atributos de qualidade adicionais, há riscos de não serem adequadamente

remunerados; a precificação não é realizada pelo produtor; mecanismos de *enforcement* escolhidos para transacionar seus ativos não garantem a adequada distribuição de valor entre os elos da cadeia; produtores tendem a não se organizarem horizontalmente, de modo a reduzir custos de transação e obterem poder de barganha para interferir nos termos delineados para as transações. Nesses termos, a prática demonstrou que a falta de incentivos determina que produtores entreguem ativos *commodities* e que as poucas iniciativas de inovação e diferenciação necessitam buscar por outras formas de *enforcement*, diferentes do padrão de transação mais frequente na cadeia.

Argumenta-se que a coordenação horizontal na cadeia produtiva, principalmente sendo incentivada por mecanismos públicos poderia impactar positivamente na qualidade da cadeia, de modo geral. As instituições governamentais, portanto, relacionadas ao CEASA poderiam ter um papel mais ativo e também estratégico. A CEASA, como instituição com grande conhecimento da atividade e relação direta com os produtores, poderia conjuntamente com o IDR-Paraná e ADAPAR trabalharem na construção de padrões, requisitos mínimos e regulamentações para a cadeia; qualificação e assistência técnica aos produtores; além de atualização de estruturas que já não funcionam tão eficientemente para a fiscalização e acesso.

Contudo, investimentos governamentais que hoje pouco ocorrem na cadeia, deveriam ser viabilizados para tornar possível que pequenos agricultores familiares conheçam e acessem pelo menos os recursos necessários para sua paridade competitiva na cadeia. Investimentos e incentivos a inovações são necessários para garantir a competitividade da cadeia e garantir a permanência dos agentes na atividade.

Ressalta-se que essa cadeia tem mantido sua estrutura original elaborada na década de 60 e embora movimente quantidades e valores expressivos, tem atuado a partir de mecanismos ineficientes e falhas organizacionais históricas ao longo dos anos. Paralelamente, não se encontram iniciativas para viabilizar melhorias, seja em âmbito privado ou governamental, indicando que tais falhas tendem a persistir, apesar de pesquisadores, agentes da cadeia e funcionários públicos admitirem a necessidade de atualizações no modelo vigente. No limite, produtores podem precisar deixar a atividade ou migrar para outras culturas agropecuárias mais rentáveis ou menos dependentes de mão de obra manual, prejudicando até mesmo o fornecimento da cadeia no longo prazo.

Dentre as limitações reconhecidas nesse trabalho, evidencia-se o tratamento da cadeia de FLVs de modo geral, sem analisar subcadeias individualizadas de legumes, frutas ou verduras em

separado. No entanto, em razão da grande diversidade dessa cadeia no Brasil, que se confirmou também para o Paraná, um primeiro mapeamento dessas configurações seria, de todo modo, necessário. Sugere-se, portanto, que estudos futuros possam focar em subcadeias individuais dos FLVs, para compreender a existência de iniciativas que estabeleçam critérios de padronização e eventuais mecanismos de coordenação que tenham sido adotados para atingir tais resultados.

As limitações também se relacionam à análise do estado do Paraná. Contudo esse modelo teórico-empírico pode ser replicado em outros contextos, em outras regiões geográficas que também estejam sobre a abrangência de centrais de abastecimento. Compreender iniciativas de coordenação de outros estados ou países poderia lançar luz sobre o tratamento das falhas organizacionais aqui evidenciadas.

Dada a complexidade dessa cadeia, espera-se com esse estudo, ilustrar as falhas no modelo existente e inspirar pesquisadores a buscar por soluções em todos os âmbitos. Algumas questões pontuais nesse sentido, poderiam ser investigadas em pesquisas futuras, tais como: O acesso a assistência técnica para todos os produtores ainda sofre entraves quanto à sua abrangência em todo o País? Como resolver esse problema? Como incentivar produtores dessa atividade a se organizarem em relações horizontais, que poderiam distribuir direitos de propriedade de modo mais eficiente? Como ações de marketing e marcas poderiam ser empreendidas pelos produtores, a partir de suas realidades locais, visando diferenciação e melhor alocação de direitos de propriedade, a partir da redução do comprimento da cadeia?

Logo, espera-se com esse trabalho, colaborar para o progresso dos estudos nas perspectivas de Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e Visão Baseada em Recursos (VBR), sobretudo sob a perspectiva da NEI e na compreensão da natureza do conflito, inerente aos processos de troca econômica e das falhas institucionais, nas garantias dos direitos de propriedade que ainda persistem nos SAGs.

REFERÊNCIAS

- ABICHT, A. M.; CEOLIN, A. C.; PEREIRA, P. R.; CORRÊA, A. F.; SILVA, T. N. A subvenção de orgânicos no Brasil e na União Europeia sob a ótica da RBV. **Revista Atitude**, n. 14, 2013.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.
- ALCHIAN, A. A. Some economics of property rights. **II Politico**, v. 30, n. 4 p. 816-829 p. 816-829, 1965.
- ALLOTTE, J. T. B.; FILASSI, M.; OLIVEIRA, A. L. R. Caracterização da logística de distribuição de frutas, legumes e verduras na Central de Abastecimento de Campinas/SP. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. spe, p. e252673, 2022.
- ALLEN, D. W.; BARZEL, Y. Coase's contribution to contract theory. *In*: MÉNARD, C.; BERTRAND, E. (Ed.). **The Elgar Companion to Ronald H. Coase**. Massachussets: Edward Elgar publishing, inc., 2016.
- ALVARENGA, A. L. B.; TOLEDO, J. C.; PAULILLO, L. F. O. Qualidade e segurança de vegetais minimamente processados: proposta de estruturas de governança entre os agentes da cadeia e os sinais da qualidade. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, 2014.
- ALVESSON, M. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 13-33, jan., 2003.
- AMARO, G. B; SILVA, D. M.; MARINHO, A. G.; NASCIMENTO, W. M. **Recomendações técnicas para o cultivo de hortaliças em agricultura familiar** – Circular 47. Brasília: EMBRAPA Hortaliças, 2007.
- AMORIN, D. J., ALMEIDA, E. I. B., FERRAO, G. E.; PIRES, I. C. G. Análise da qualidade e do preço de hortaliças comercializadas no mercado varejista de Chapadinha/MA. **Agrotrópica**, v. 29, n. 2, p. 151–156, 2017.
- ANDERSSON, C. I. M.; CHEGE, C. G. K.; RAO, E. P. J. O.; QAI, M; Following up on smallholder farmers and supermarkets in Kenya. **American journal of agricultural economics**, v. 97, n. 4, p. 1247-1266, 2015.
- ANESBURY, Z. W.; JURKENBECK, K.; BOGOMOLOV, T.; BOGOMOLOVA, S. Analyzing proprietary, private label, and non-brands in fresh produce purchases. **International Journal of Market Research**, v. 63, n. 5, p. 597-619, 2021.

ARAÚJO, M. L.; MENDONÇA, R. D.; LOPES FILHO, J. D.; LOPES, A. C. S. DE ARAUJO, Association between food insecurity and food intake. **Nutrition**, v. 54, p. 54-59, 2018.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 704-725, 2018a.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2014.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Teoria dos Custos de Mensuração no Setor Automotivo, **CONTEXTUS - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 1, 2018b.

ASMUSSEN, C. G.; FOSS, K.; FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. **Strategic Management Journal**, v. 42, p. 413-434, 2020.

AVERMAETE, T.; VIAENE, J.; MORGAN, E. J.; PITTS, E.; CRAWFORD, N.; MAHON, D. Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. **Trends in Food Science & Technology**, v. 15, n. 10, 2004.

AZEVEDO, J. R. **Análise do processo de desenvolvimento de recursos competitivos em empresas exportadoras de uva do Vale do São Francisco**. 2007. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BALSEVICH, F.; BERDEGUÉ, J. A.; FLORES, L.; MAINVILLE, D.; REARDON, T. Supermarkets and produce quality and safety standards in Latin America. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 85, n. 5, p. 1147-1154, 2003.

BANSAL, P.; SMITH, W. K.; VAARA, E. New Ways of Seeing through Qualitative Research. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 4, p. 1189-1195, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil; [1977] 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University, 2007.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

BARNEY J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Addison–Wesley Publishing Company: Massachusetts, 1997.

BARNEY J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 4 ed. Pearson New International Edition, 2014.

BARNEY J. B.; KETCHEN JR. D. J.; WRIGHT M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1936-1955, 2021.

BARNEY, J. B.; KETCHEN JR. D. J.; WRIGHT M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, V. 37, 2011.

BARNEY J. B.; Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 13, p. 3305-3325, 2018.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625, nov./dez. 2001.

BARNEY, J; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARZEL, Y. **A Theory of Organizations: To Supersede the Theory of the Firm**. 2001.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. 2 ed. Cambridge University Press, 1997.

BARZEL, Y. Information Costs, Property Rights and Markets II. *In.*: **11th Conference on Planning, Law and Property Rights**, 11., 2017, Hong Kong. [Slides Power Point]. Disponível em: <<http://plpr2017.arch.hku.hk/2016/08/18/keynote-speaker-yoram-barzel/>>. Acesso em 6 abr. 2022.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n.1, p. 27-48, abr. 1982.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357–373, 2005.

BARZEL, Y. STHEPHANY, A. **Transaction Costs in the Trading of Variable Quality Commodities**. Working paper. University of Whashington. 2017. Disponível em: <https://econ.washington.edu/sites/econ/files/documents/job-papers/jmp_aurorastephany.pdf>. Acesso em 05 mar. 2022.

BARZEL, Y. Standards and the Form of Agreement 2002 Presidential Address Western Economic Association. **Economic Inquiry**, v. 42, n. 1, p. 1–13, 2004.

BARZEL, Y. The Capture of Wealth by Monopolists and the Protection of Property Rights. **International Review of Law and Economics**, v. 14, p. 393-409, 1994.

BARZEL, Y. Transaction costs: are they just costs? **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 4-16, 1985.

BARZEL, Y. What are “property rights”, and why do they matter? A comment on Hodgson’s article. **Journal of Institutional Economics**, v. 11, n. 04, p. 719–723, 2015.

BARZEL, Y. **Yoram Barzel Retirement Speech November 2014**. University of Whashington. Department of Economics. Disponível em: <<https://econ.washington.edu/sites/econ/files/old-site-uploads/2014/11/Barzel-Retirement-Speech.pdf>>. Acesso em 04 mar. 2022.

BECKER, T. Consumer perception of fresh meat quality: a framework for analysis. **British Food Journal**, v. 102, n. 3, p. 158-176, 2000.

BERDEGUÉ, J. A.; BALSEVICH, F.; FLORES, L.; REARDON, T. Central American supermarkets’ private standards of quality and safety in procurement of fresh fruits and vegetables. **Food Policy**, v. 30, n. 3, p. 254-269, 2005.

BEL, R. A property rights theory of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1678-1703, 2018.

BESANKO, D. *et al.* **A Economia da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Brookman, 2006.

BIENABE, E.; VERMEULEN, H. New trends in supermarkets procurement system in South Africa: the case of local procurement schemes from small-scale farmers by rural-based retail chain stores. *In.* **103rd EAAE Seminar 'Adding Value to the Agro-Food Supply Chain in the Future Euromediterranean Space'**, 2007.

BOSELIE, D.; HENSON, S.; WEATHERSPOON, D. Supermarket procurement practices in developing countries: Redefining the roles of the public and private sectors. **American journal of agricultural economics**, v. 85, n. 5, p. 1155-1161, 2003.

BOTEON, M. **Como modernizar as Centrais de Abastecimento do país?** CEPEA – ESALQ/USP. Fev. 2019. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniaocpea/como-modernizar-as-centrais-de-abastecimento-do-pais.aspx>>. Acesso em 10 jan. 2020.

BOTEON, M.; EQUIPE HORTIFRUTI BRASIL. **Retrospectiva 2023 e Perspectiva 2024**. Edição Especial – Anuário 2023 2024. Revista Hortifruti Brasil, n. 240, dez. 2023.

BOTEON, M. Os HFs tem que ser protagonistas no prato. *In.*: GERALDINI, F.; BOTEON, M. Próximos 20 anos: uma agenda discutida pelo setor. **Revista Hortifruti Brasil**, n. 224, jul. 2022.

BOTEON, M. **Seminário “Frutas e Hortaliças: Por que comer mais?”**. Brasília. Brasília: CNA, 2021a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_6vFJo4cpb4>. Acesso em: 03 set. 2022.

BOTEON, M. **Por que não consumimos mais frutas e hortaliças?** CEPEA – ESALQ/USP. Ago. 2021b. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniaio-cepea/por-que-nao-consumimos-mais-frutas-e-hortalicas.aspx>>. Acesso em: 03 set. 2022.

BOTEON, M.; SILVA, R. C.; DELEO, J. P. Avaliação de ações para a criação de um novo modelo de gestão para o setor brasileiro de batata in natura. *In.*: XLIV CONGRESSO DA SOBER **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, set. 2000.

BRANDÃO, J. B; ARBAGE, A.P. A gestão da cadeia de suprimentos das redes regionais de varejo de frutas, legumes e verduras no Rio Grande do Sul: um estudo multicaso. **Extensão Rural**, Santa Maria, v.23, n.3, p.51-68, 2016.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Guia alimentar**: como ter uma alimentação saudável. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. **Lei Nº 9.972, de 25 de maio de 2000**. Institui a classificação de produtos vegetais, subprodutos e resíduos de valor econômico, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2000.

BRASIL. **Lei Nº 14.515, de 29 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre os programas de autocontrole dos agentes privados regulados pela defesa agropecuária e sobre a organização e os procedimentos aplicados pela defesa agropecuária aos agentes das cadeias produtivas do setor agropecuário; institui o Programa de Incentivo à Conformidade em Defesa Agropecuária, a Comissão Especial de Recursos de Defesa Agropecuária e o Programa de Vigilância em Defesa Agropecuária para Fronteiras Internacionais (Vigifronteiras). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022.

BRASIL. **Relação dos padrões oficiais estabelecidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento para a classificação**. Brasília, DF. Atualizado em 01 fev. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-de-produtos-origem-vegetal/normativos-cgqv/listagem-dos-pocs-e-taxa-de-classificacao-importado.pdf> Acesso em: 01 mar., 2024.

BRASIL, S. A.; SOUZA, J. P.; CUNICO, E. Apropriação de valor, recursos e estruturas de governança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, 2019.

BRASIL, S. A. **Estruturas de governança e recursos**: geração e apropriação de valor no segmento produtor na microrregião de Goioerê/Paraná. 2015. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2015.

BREITENBACH, R.; BENCKE, F. F.; BREITENBACH, I. M. S. A influência do compromisso e da confiança para a efetividade de um arranjo produtivo local: um estudo do arranjo produtivo local de hortifrutigranjeiros de Veranópolis-RS. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 10, n. 2, p. 65-84, 2015.

BRITO JUNIOR, J. S.; PAGLIUCA, L. G.; ARAÚJO, L. C.; MOREIRA, M. M.; NASTARO, M. M. J. Padronização dos HFS: Passou da hora do setor “falar” uma linguagem única. **Revista Hortifrutí Brasil**, n. 15, v. 160, set. 2016.

CALEMAN, S. M. Q. Contratos e coordenação. *In.*: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.) **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.

CALEMAN, S. M.Q.; SPROESSER, R. L.; LIMA FILHO, D. O.; TREDEZINI, C. A. O. Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares – um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol.4, nº 2, p. 219-240, 2006.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de Mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no Sistema Agroindustrial da Carne Bovina. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. (UFLA), v. 10, p. 359-375, 2008.

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Falta de garantias e falhas de coordenação: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, 2012.

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D.; PEREIRA, M. W. G.; OLIVEIRA, G. M. Organizational tolerance in agro-industrial systems: an empirical application for the meat sector. **Revista de Administração**, v. 52, n. 4, p. 456-466, 2017.

CAMARGO FILHO, W. P.; CAMARGO, F. P. A quick review of the production and commercialization of the main vegetables in Brazil and the world from 1970 to 2015. **Horticultura Brasileira**, v. 35, n. 2, pp. 160-166, 2017.

CANDELA, R.; PIANO, E. The Art and Science of Economic Explanation: Introduction to the Special Issue in Honor of Yoram Barzel. **Journal of Institutional Economics**, v. 16, n. 2, p. 119-126, 2020.

CARLINI JUNIOR, R. J.; DANTAS, C. L. F. Análise contratual sob a ótica da economia dos custos de transação: a relação entre uma cooperativa hortícola e uma rede de supermercados no estado de Pernambuco. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 1, p. 105-122, 2004.

CARVALHO, C. *et al.* **Anuário brasileiro de horti&fruti 2020**. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2019.

CAUNETTO, M. M.; GUIMARÃES, A. F.; SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M. A. Impactos da COVID-19 na relação entre vendedores e compradores de produtos agroalimentares: um olhar a partir da Economia dos Custos de Mensuração. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 115, p. 174-191, 2022.

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO PARANÁ – CEASA-PR. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB. **Cotação Diária de Preços**. 09 jun., 2023. Disponível em: <https://www.ceasa.pr.gov.br/sites/ceasa/arquivos_restritos/files/documento/2023-06/cotacaopdf09062023.pdf>. Acesso em 09 jun. 2023a.

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO PARANÁ – CEASA-PR. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB. **Regulamento de mercado**. Curitiba: CEASA-PR, 2023. Disponível em: <https://www.ceasa.pr.gov.br/sites/ceasa/arquivos_restritos/files/documento/2023-02/regulamento_de_mercado_atualizado_em_14-02-2023.pdf> Acesso em 17 jul. 2023b.

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO PARANÁ – CEASA-PR. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB. **Unidades Atacadistas**. [2023?]. Curitiba: CEASA-PR. Disponível em: <<https://www.ceasa.pr.gov.br/Pagina/Unidades-Atacadistas>> Acesso em 17 jul. 2023c.

COMPANHIA DE ENTREPÓSITOS E ARMAZÉNS GERAIS DE SÃO PAULO - CEAGESP Hortipedia. **Caracterização, escolha e controle de qualidade das frutas e hortaliças frescas para utilização em Serviços de Alimentação**. [s. d.]. São Paulo. Disponível em: <<https://ceagesp.gov.br/hortiescolha/hortipedia/>>. Acesso em 11 jul. 2023.

CHATTERJEE, S.; CHAUDHURI, R.; VRONTIS, D.; THRASSOU, A. Revisiting the resource-based view (RBV) theory: from cross-functional capabilities perspective in post COVID-19 period, **Journal of Strategic Marketing**, 2023.

CHEUNG, S. N. S. **A Theory of Share Tenancy**. Chicago: University of Chicago Press, 1969.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

COASE, R. The nature of firm. London. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

COASE, R. The New Institutional Economics. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, 1998.

COASE, R. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, 1960.

COASE, R. **Ronald H. Coase Prize Lecture 1991**. Disponível em: <<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1991/coase/lecture/>>. Acesso em: 8 set. 2020.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Dados eletrônicos. Vitória: EDUFES, 2014, p. 241-272.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Collis, D. and Montgomery, C. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, p. 118–128, 1995.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Diagnóstico dos mercados atacadistas de hortigranjeiros**. CONAB: Brasília, 2010.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA BRASIL. **Cenário hortifrúti Brasil. 2018**. Disponível em: <<https://abrafrutas.org/wp-content/uploads/2019/09/relatorio-hortifruti.pdf>>. Acesso em 10 jan. 2021.

CORDEIRO, K. W.; TREDEZINI, C. A.O.; CARVALHO, C. M. Análise da Produção de Hortaliças sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação, na cidade de Campo Grande – MS. *In.*: 46^o CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. Rio Branco. **Anais...** jul., 2008.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 1, p. 63–79, 2013.

CUNHA, A. R. A. A. Dimensionando o passeio das mercadorias: Uma análise através dos dados do Prohort. **Revista de Política Agrícola**, v. 24, n. 4, p. 55-63, 2015.

CUNHA, C. F.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos Estados Unidos: a influência do custo de transação e de mensuração. **Revista de Administração** (São Paulo), São Paulo, v. 48, n. 2, p. 341-358, jun. 2013.

CUNHA, C. F.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos EUA. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 22, n. 1, p. 67-81, 2015.

DANIELS, M. SIMONNE, A. H.; JENSEN, S.; DIEHL, D.; SHEINUTT, K. P.; BRUHN, C.; BRECHT, J. K.; WYAOCKI, A. F.; COOK, R.; MITCHAM, E. Consumer perceptions of quality and price of high-value specialty crops in supermarkets in the United States: lessons for producers, handlers and educators. **Acta Horticulturae**. v. 1213, p. 21-30, 2018.

DASTON, L.; LUNBECK, E. Introduction: Observation observed. *In.*: DASTON, L.; LUNBECK, E. (Ed.). **Histories of scientific observation**. University of Chicago Press, 2019.

DELEO, J. P. B. Após dois anos de alta acentuada, custos se arrefecem em 2023. **Hortifruti Brasil**. CEPEA – Piracicaba: ESALQ/USP, jun. 2023.

DEMSETZ, H. Toward a theory of property rights. **The American Economic Review**, v. 57, n. 2, p. 347-359, 1967.

DEMSETZ, H. Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. **Journal of Law and Economics**, v. 16 pp. 1-10, 1973.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p.15-41.

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL – DERAL. **Boletim Semanal* – 02/2023 – 12 de janeiro de 2023**. SEAB/DERAL: Curitiba, 2023, disponível em: <https://www.agricultura.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2023-01/boletim_semanal_02_deral_12_janeiro_2023.pdf>. Acesso em 27 fev. 2023.

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL – DERAL. **Prognóstico 2020**. SEAB/DERAL: Curitiba, 2020.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DI GREGORIO, D. Value Creation and Value Appropriation: An Integrative, Multi-Level Framework. **Journal of Applied Business and Economics**, v. 15, n. 1, 2013.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J.; HARRIS-PASCAL, C. Horticulture commodity chains: the impact of the UK market on the African fresh vegetable industry. **IDS Working Paper**, n. 96, 1999.

D'ORLA, L.; CROOK, T. R.; KETCHEN JR., D. J.; SIRMON, D. G.; WRIGHT, M. The Evolution of Resource-Based Inquiry: A Review and Meta-Analytic Integration of the Strategic Resources–Actions–Performance Pathway. **Journal of Management**, v. 47, n. 6, p. 1383–1429, 2021.

DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, p. 3140-3162, 2018.

DUARTE, G. R.; GONZAGA, E. M. S.; MOTA, E. K. M.; AGUIAR, E. M. DA S.; SIEBERT, T. Contaminação por enteroparasitas em hortaliças comercializadas nas feiras livres da cidade de Santarém, Pará, Brasil. **Conjecturas Inter Studies**, v. 23, n.1, 2023.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **Análises de solos**. Rio de Janeiro: EMBRAPA Solos, [2022?]. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/solos/analises>>. Acesso em: 17 dez. 2023.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **Conceitos e Benefícios da Rotação de Cultura**. Rio de Janeiro: Agência EMBRAPA de Informação Tecnológica - AGEITEC. 2021. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/soja/producao/rotacao-de-culturas/conceitos-e-beneficios-da-rotacao-de-cultura>>. Acesso em: 17 dez. 2023.

FAULIN, E. J.; AZEVEDO, P. F. Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. **Informações Econômicas**, v. 33, n. 11, p. 24-37, nov. 2003.

FÁVARO, T.; RIBAS, D. L.; ZORZATTO, J. R.; SEGALL-CORRÊA, A. M.; PANIGASSI, G. Segurança alimentar em famílias indígenas terena, Mato Grosso do Sul, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 23, n. 4, p. 785-793, 2007.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DO PARANÁ – FAEP. **Boletim Informativo**: a Revista do Sistema, Ano XXXIV, n. 1498, nov., 2019.

FOLEY, D. E. Critical ethnography: The reflexive turn. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, v. 15, n. 4, 2002.

FARINA, E. M. M. Q.; MACHADO, E. L. Government regulation and business strategies in the Brazilian fresh fruit and vegetable market. *In.*: **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares** – PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto, 1999.

FEITOSA, A. M. A. **A Agricultura e a Agricultura Familiar**. Montes Claros: Escola Técnica Aberta do Brasil (e-Tec Brasil/CEMF/Unimontes), 2011.

FOMBRUN, C.; VAN RIEL, C. The Reputational Landscape. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 2, p. 5-13, 1997.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION - FAO. An Introduction to the Basic Concepts of Food Security. Roma, 2008. Disponível em: <<https://www.fao.org/3/al936e/al936e00.pdf>> . Acesso em 01 mar., 2024.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION - FAO FAO and CIRAD. 2021. **Fruit and vegetables**: Opportunities and challenges for small-scale sustainable farming. Roma, 2021. Disponível em: <<https://www.fao.org/3/cb4173en/cb4173en.pdf>>. Acesso em 01 mar. 2024.

FOSS, K.; FOSS, N. J. **A Property Rights Perspective on Competitive Strategy**. The Link Program. LINK Working Paper No. 2001-14, 2001. Disponível em: <<https://research.cbs.dk/en/publications/a-property-rights-perspective-on-competitive-strategy>>. Acesso em 01 dez. 2021.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Assets, attributes, and ownership. **Institut for Industriekonomi og Virksomhedsstrategi**. Working Paper, 3, dez. 2000.

- FOSS, K.; FOSS, N. J. Competence and Governance Perspectives: How Much Do They Differ? And How Does It Matter?" *In.*: FOSS, N. J; MAHNKE, V. (eds.) **Competence, Governance, and Entrepreneurship**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- FOSS, K.; FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Uncovering the hidden transaction costs of market power: A property rights approach to strategic positioning. **Managerial and decision economics**, v. 39, n. 3, 2018.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 541-553, 2005.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the vbr: integration with transaction cost economics. **Management Revue**, v. 15, n. 1, p. 107-121, 2004.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. Understanding opportunity discovery and sustainable advantage: the role of transaction costs and property rights. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 3, 2008.
- FOSS, K. Transaction Costs and Technological Development, **Research Policy**, v. 25, n. 4, p. 531-547, 1996.
- FOSS; N. J.; KLEIN, P. G.; LIEN, L. B.; ZELLWEGER, T.; ZENGER, T. Ownership competence. **Strategic Management Journal**, v. 42, p. 302-328, 2021.
- FOSS N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, n. 24, p. 291-307, 2002.
- FOSS N. J. Property Rights and Strategic Management. *In.*: AUGIER, M., TEECE, D. (eds) **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**. Palgrave Macmillan, London, 2016.
- FOSS, N. J. Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view, **Int. J. Learning and Intellectual Capital**, v. 4, p.29-46, 2007.
- FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. *In.*: FOSS, N. J. **Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy**: the coordination of firms and resources. Oxford University Press, p. 61-80, 2005.
- FREIRE JUNIOR, M; SOARES, A. G. **Orientações quanto ao manuseio pré e pós-colheita de frutas e hortaliças visando a redução de suas perdas**. Brasília: Embrapa Agroindústria de Alimentos, 2014.
- FRONZAGLIA, T. **O papel da pesquisa agropecuária pública nas inovações organizacionais na agricultura**: o caso das indicações geográficas. 2015. Tese (Tese de doutorado) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In.*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. 64-89.

- GERALDINI, F.; BOTEON, M. Próximos 20 anos: uma agenda discutida pelo setor. **Revista Hortifruti Brasil**, n. 224, jul. 2022.
- GHOZZY, H.; SOREGAROLI, C.; BOCCALETTI, S.; SAUVÉE, L. Impacts of non-GMO standards on poultry supply chain governance: transaction cost approach vs resource based view. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 21, n. 6, p.743-758, 2016.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar. /abr., 1995.
- GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management, John Wiley & Sons**, v. 17, n. 4, p. 230–245, 2010.
- GONCALVES, J. S.; SOUZA, S. A. M. Heterogeneidade e competitividade: o significado dos conceitos frente ao mosaico de disparidades da agricultura brasileira. **Informacoes Economicas**, v. 30, n. 11, p. 34-52, 2000.
- GÖRÇÜN, Ö. F.; AYTEKIN, A.; KORUCUK, S. Fresh food supplier selection for global retail chains via bipolar neutrosophic methodology. **Journal of Cleaner Production**, v. 419, p. 138156, 2023.
- GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. **Journal of Political Economy**, v. 94, n. 4, p. 691–719, 1986.
- GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M.; SOUSA FILHO, H. M. **Metodologia para estudo das relações de mercado em sistemas agroindustriais**. Informe Técnico. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA, 2007.
- GUIMARÃES, A. F. *et al.* Governance mechanisms and certification in specialty beef production: the case of Aveyron and Ségala Veal (ASV) in France. *Custos e Agronegocio On line*, v. 17, n. 3, p. 322-342, 2022.
- HAGIU, A.; WRIGHT, J. Marketplace or reseller? **Management Science**, v. 61, n. 1, p. 184-203, 2015.
- HERNÁNDEZ, R.; REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. Supermarkets, wholesalers, and tomato growers in Guatemala. **Agricultural economics**, v. 36, n. 3, p. 281-290, 2007.
- HIGASHI, S. Y.; FAGUNDES, M. B. B.; CALEMAN, S. M. Q.; SAUER, L.; SAES, M. S. Plural Forms of Governance at Central Supply Markets. **Journal of Contemporary Administration**, n. 21, v. 6, 2017.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JUPIARA FORTES, B.; SOUZA, J. P. Decision of the firm's vertical boundaries: Considerations on complementarity, **Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management**, v. 18, n. 10, 2020.

JOHNSON-HALL; T. D., HALL, D. C. Redefining Quality in Food Supply Chains via the Natural Resource Based View and Convention Theory. **Sustainability**, v. 14, n. 15, 2022.

JORGE, M. H. A.; MELO, R. A. C.; RESENDE, F. V.; MADEIRA, N. R.; REYES, C. P.; COSTA, E. **Implantação e condução de uma horta de médio porte** – Circular técnica 155. Brasília: EMBRAPA, 2016.

JULIÃO, L.; BARBIERI, M. G.; ROSELINO, A. B. S.; BOSQUEIRO JR., R.; BARBOSA, G. C. A união ainda pede força! **Revista Hortifruti Brasil**, n. 182, set. 2018.

HART, O. D.; MOORE, J. Property rights and the nature of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 6, p. 1119–1158, 1990.

HIGASHI, S. Y., *et al.* Formas plurais de governança na Ceasa-MS. *In.*: 53 CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL **Anais...** Brasília: SOBER, 2015.

HIGASHI, S. Y. *et al.* Plural Forms of Governance at Central Supply Markets. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 6, p. 743-763, 2017.

HIGASHI, S. Y.; NASCIMENTO, T. C.; BITENCOURT, M. B.; CALEMAN, S. M. Q.; MICHELS, I. L. Análise das relações contratuais estabelecidas na CEASA-MS: uma visão da Nova Economia Institucional. **Espacios**, v. 35, n. 8, 2014.

HORTIFRUTI SABER E SAÚDE. **Exportação de frutas**: como o Brasil está posicionado? Blog. 2020. Disponível em: <<https://saberhortifruti.com.br/brasil-exportador-frutas-2020/#:~:text=Os%20produtores%20brasileiros%20tamb%C3%A9m%20est%C3%A3o,novas%20certifica%C3%A7%C3%B5es%2C%20como%20a%20Halal>>. Acesso em 4 abr. 2022.

HORTIFRUTI SABER E SAÚDE; SISTEMA CNA BRASIL; ABRAFRUTAS. **Cenário hortifruti Brasil. 2018**. Disponível em: <<https://abrafrutas.org/wp-content/uploads/2019/09/relatorio-hortifruti.pdf>>. Acesso em 10 jan. 2021.

HORTIFRUTI BRASIL. **Anuário 2021 | 2022** - Retrospectiva 2021 e Perspectiva 2022. CEPEA – Piracicaba: ESALQ/USP, dez. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Agropecuário 2017**: resultados definitivos. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

JACOBY, J.; OLSON, J. C.; HADDOCK, R. A. Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality. **Journal of Applied Psychology**, v. 55, n. 6, p. 570, 1971.

JEZIORNY, D. L.; ORTEGA, A. C. Inovação e performance competitiva na indústria vitivinícola brasileira. **Ensaio FEE**, v. 33, Número Especial, 2013.

JEZIORNY, D. L. **Território Vale dos Vinhedos**: Instituições, indicação geográfica e singularidade na vitivinicultura da Serra Gaúcha. 2009. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

JOY, A.; SHERRY, J. F.; TROILO, G.; DESCHENES, J. Writing it up, writing it down: being reflexive in accounts of consumer behavior. *In*: BELK, R. (Ed.). **Handbook of qualitative research methods in Marketing**. Edward Elgar: Northampton, 2006, p. 345-360.

KERR, W. A.; HOBBS, J. E. Is the quest to eat healthy a route to enhancing consumer's food security? **Agriculture & Food Security**, v. 11, n. 1, 2022.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, out. 1978.

KIM, J.; MAHONEY, J. T. Appropriating economic rents from resources: an integrative property rights and resource-based approach. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 4, p. 11-24, 2007.

KIM, J.; MAHONEY, J. T. Resource-based and Property Rights Perspectives on Value Creation: The Case of Oil Field Unitization. **Managerial and Decision Economics**, v. 23, n. 4-5, 2002.

KIM, J.; MAHONEY, J. T. How Property Rights Economics Furthers the Resource-based View: Resources, Transaction Costs and Entrepreneurial Discovery. **International Journal of Strategic Change Management**, v. 1, p. 40-52, 2006.

KNIGHT, F. Some Fallacies in the Interpretation of Social Cost. **Quarterly Journal of Economics**, v. 38, p. 582-606, 1924.

LARA, A. M. B.; MOLINA, A. A. Pesquisa qualitativa: apontamentos, conceitos e tipologias. *In*: TOLEDO, C. A. A.; GONZAGA, M. T. C. (Orgs.). **Metodologia e técnicas de pesquisa na área de ciências humanas**. Maringá: EDUEM, 2011.

LEITE, J. V. G. Cadeia de valor de cafés no Norte do Paraná: proposta trans/formativa para upgrading na produção rural. 2020. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2020.

LIMA, E. A. S.; F. R. F. GUIMARÃES JÚNIOR; L. G. A. GUIMARÃES, E. A. O. G. ALMEIDA. Riscos Logísticos na Distribuição de Hortifrúti. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. v. 14, n. 1, p. 114 – 127, 2017.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálýsis**, v. 10, p. 37-45, 2007.

LOURENZANI, A. E. B. S. **Condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de distribuição**: uma análise das ações coletivas. 2005. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2005.

LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. Papel da confiança na construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. *In.*: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

LUECK, D. Yoram Barzel and the Economics of Institutions. **Man and the Economy**, vol. 5, n. 2, 2018.

LUECK, D. Yoram Barzel and the New Institutional Economics. **SSRN Electronic Journal**, 2005.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. 2002. 182 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, 2002.

MACHADO FILHO, C.A.P; ZYLBERSZTAJN, D. Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 87-98, 2004.

MACHADO, G. C. **Quem são os trabalhadores por conta própria da agropecuária brasileira?** Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), Piracicaba, julho de 2023.

MAHONEY, J. T.; QIAN, L. Market frictions as building blocks of an organizational economics approach to strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 1019-1041, 2013.

MAINVILLE, D. The structure of fresh produce markets in São Paulo: recent developments, trends and implications for market structures. XL CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2002. **Anais...** Passo Fundo, julho, 2002.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a transcrição de entrevistas. *In.*: MANZINI, E. J. **A entrevista como instrumento de pesquisa em Educação e Educação Especial**: uso e processo de análise. Marília: UNESP, 2008. Disponível em: <https://transcricoes.com.br/wp-content/uploads/2014/03/texto_orientacao_transcricao_entrevista.pdf>. Acesso em 22 mai. 2022.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da conversação**. 6 ed. São Paulo: Ática, 2007.

MARQUELLI, W. A.; MALDONADE, I. R.; BRAGA, M. B.; SILVA, H. R. AMARO, G. B.; SILVA, D. M.; MARINHO, A. G.; NASCIMENTO, W. M. **Qualidade e segurança sanitária da água para fins de irrigação**– Circular Técnica 154. Brasília: EMBRAPA, 2014.

MARTINS, D. S. (ed.) **Mercado e inovações tecnológicas para o mamão**. Vitória: Incaper, 2005.

MARTINS, G. A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 2, n. 2, p. 78-84, 2005.

MARVASTI, A. B. Analysing observations. *In.*: FLICK, Uwe (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. Sage, 2014.

MASTEN, S. E. Transaction costs, mistakes, and performance: Assessing the importance of governance. **Managerial and decision economics**, p. 119-129, 1993.

MAZON, M. S. Padrões de qualidade e segurança alimentares no terreno institucional brasileiro. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p. 1003-1045, 2009.

MENA, C.; TERRY, L. A.; WILLIAMS, A.; ELLRAM, L. Causes of waste across multi-tier supply networks: Cases in the UK food sector. **International Journal of Production Economics**, v. 52, p. 144-58, 2014.

MENARD, C. Research frontiers of new institutional economics. **RAUSP Management**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 3-10, Mar. 2018.

MENDES, L. N.; SILVA, J. A.; FAVERO, L. A. Sistemas De Comercialização Das Empresas Atacadistas De Flv Na Região Metropolitana De Recife Do Estado De Pernambuco: Caso Das Empresas A E B. *In.*: 46 CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2008. **Anais...** Rio Branco, julho, 2008.

MENDES, L. N.; SILVA, J. A.; FAVERO, L. A. Gestão de distribuição das empresas atacadistas de FLV na região metropolitana de Recife - PE: o caso de duas empresas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 11, n. 3, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: JosseyBass, 1998.

MICHELSON, H. *et al.* BOUCHER, S.; CHENG, X.; HUANG, J.; JIA, X. Connecting supermarkets and farms: The role of intermediaries in Walmart China's fresh produce supply chains. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 33, n. 1, p. 47-59, 2018.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

MILLER, D. **Resource-Based View of the Firm**. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, mar., 2019, p. 1–19, 2019.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13 ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do pensamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Plano de Modernização das Centrais de Abastecimento**. Grupo de Trabalho da Portaria MAPA 1.037, 2012.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Gabinete do Ministro. **Instrução Normativa nº 69/2018**, de 06 de novembro de 2018. Estabelece o Regulamento Técnico definindo os requisitos mínimos de identidade e qualidade para Produtos Hortícolas. 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/50484521/do1-2018-11-16-instrucao-normativa-n-69-de-6-de-novembro-de-2018-50484320>. Acesso em: 05 fev. 2023.

MIRANDA, B. V.; ROSS, B.; FRANKEN, J.; GÓMEZ, M. How do transaction costs, capabilities and networks influence the procurement strategies of small agri-food firms? Evidence from the wine industry. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 29, n. 4, pp. 550-573, 2022.

MONTEIRO, G. F. A. On the relationship between antitrust and strategy: taking steps and thinking ahead. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 52, n. 3, p. 317-329, 2017.

MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERSZTAJN, D. 2012. A property rights approach to strategy. **Strategic Organization**, v. 10, p. 366–383, 2012.

MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERSZTAJN D. Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. **EALR**, Brasília, V. 2, nº 1, p. 95-114, jan./jun. 2011.

MONTGOMERY, C. A.; WERNERFELT, B. Diversification, Ricardian rents, and Tobin's Q. **Rand Journal of Economics**, v. 19, p. 623–632, 1988.

MORAES, C. C. **Mitigação do desperdício de alimentos: práticas e causas na díade fornecedor-supermercado**. 2020. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2020.

MORAES, J. G.; PIRES, M. L. L. S. Agricultura familiar e mercados atacadistas: dinâmicas sociais da Central de Comercialização da Agricultura Familiar (Cecaf/Ceasa) em Recife – Pernambuco. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, n. 2, 2019.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, D. C.; LOPES, S. O.; PRIORE, S. E. Indicadores de avaliação da Insegurança Alimentar e Nutricional e fatores associados: revisão sistemática. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, 2020.

MOREIRA, M. M.; RODRIGUES, A. C. G.; OLIVEIRA, G. P. C.; MORAIS, L. C. C. Os desafios da modernização das CEASAS no Brasil. *Revista Hortifruti Brasil*, n. 181, ago., 2018.

MOSAKOWSKI, E. Organizational boundaries and economic performance: an empirical study of entrepreneurial computer firms. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 115–133, 1991.

MUGERA, A. W. Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource-based theory to human resources. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. 4, p. 27-48, 2012.

NAGANO, H. The growth of knowledge through the resource-based view. **Management Decision**, v. 58, n. 1, p. 98–111, 2020.

NASCIMENTO, L. S.; STEINBRUCH, F. K. “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 413-429, 2019.

NAYAK, B.; BHATTACHARYYA, S. S.; KRISHNAMOORTHY, B. Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage – a review and research agenda. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 3, p. 656-679, 2023.

NEGRETI-CAMPOS, A. S.; EVEDOVE, A. C. D.; LOURENZANI, A. E. B. S. Resource-Based View: an analysis of cooperatives involving family farmers. **Revista Ibero-Americana De Estratégia**, v. 21, n. 1, 2022.

NELSON, P.J. Information and Consumer Behavior. **Journal of Political Economy**, v. 78, 1970.

NELSON, P.J. Advertising as Information. **Journal of Political Economy**, v. 82, 1974.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

NEVEN, D.; ODERA, M. M.; REARDON, T.; WANG, H. Kenyan supermarkets, emerging middle-class horticultural farmers, and employment impacts on the rural poor. **World development**, v. 37, n. 11, p. 1802-1811, 2009.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, n.3, p.1-5, jul. 1996.

NEVES, L.W. A.; HAMACHER, S.; SCAVARDA, L. F. Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: A multiple case study. **Production**, v. 24, n. 3, p. 687-699, 2014.

NEVES, M. F. **Doutor Agro**. Editora Gente, São Paulo, Brasil, 2012, 126 p.

NGAI, E. W. T.; CHAU, D. C. K.; CHAN, T. L. A. Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. **The Journal of Strategic Information Systems**. v. 20, n. 3, p. 232-249, 2011.

NICKERSON, J. A.; BERGH, R. V. Economizing in a context of strategizing: governance mode choice in Cournot competition. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 40, p. 1-15, 1999.

OKANO, M.; LOPES, W. A. C.; ANTUNES, S. N.; FERNANDES, J. C.; SOUSA, S. S. The Importance of the Largest Public Supply Center in the Fruits and Vegetables Chain in the Brazilian Production System: an Analysis Using the Business Model Canvas. **Humanitas University's Research Papers Management**, v. 24, n. 3, p. 9-22, 2023.

NORTH, D. C. 1991. Institutions. **Journal of Economic Perspectives** v. 5, n. 1, p.97-112, 1991.

OLIVEIRA, A. L. R.; FAGUNDES, P. R. S. **O papel da logística na cadeia de produção dos hortifrúteis**. (2005) Instituto de Economia Agrícola – APTA – Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=2160>>. Acesso em 4 jan., 2023.

OLIVEIRA, D.; GRISA, C.; NIEDERLE, P. Inovações e novidades na construção de mercados para a agricultura familiar: os casos da Rede Ecovida de Agroecologia e da RedeCoop. **Redes St. Cruz Sul, Online**, v. 25: p. 135-163, 2020.

OLIVEIRA, G. M.; CALEMAN, S. M. Q.; CUNHA, C. F. PUPERI, M. Value appropriation in Brazilian cattle industry. **British Food Journal**, v. 119, n. 9, pp. 2089-2101, 2017.

OLIVEIRA, M. F.; BRIGHENTI, A. M. **Controle de plantas daninhas**: métodos físico, mecânico, cultural, biológico e alelopatia. Brasília: EMBRAPA, 2018.

OLIVER, D. G.; SEROVICH, J. M.; MASON, T. L. Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. **Social Forces**, v. 84, p. 1273–1289, 2005.

OPHUIS, P. A. O.; VAN TRIJP, H. C. Perceived quality: A market driven and consumer oriented approach. **Food quality and Preference**, v. 6, n. 3, p. 177-183, 1995.

OLSON, J. C.; JACOBY, J. Jerry C. Cue Utilization in the Quality Perception Process. *In.: SV - Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, eds. M. Venkatesan, Chicago, IL: Association for Consumer Research, p. 167-179, 1972.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, 2011.

PALMIERI, F. G. **A competitividade das firmas de suco de laranja de pequeno porte no estado de São Paulo**. 2018. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2018.

PANIGASSI, G.; SEGALL-CORRÊA, A. M.; MARIN-LEÓN, L.; PÉREZ-ESCAMILLA, R.; MARANHA, L. K.; SAMPAIO, M. F. A. Insegurança alimentar intrafamiliar e perfil de consumo de alimentos. **Revista De Nutrição**, v. 21, 2008.

PARANÁ (Estado). AGÊNCIA ESTADUAL DE NOTÍCIAS – AEN. **Produção de hortaliças cresce 80% em dez anos no Paraná**. 8 abr., 2019. Disponível em: <<https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Producao-de-hortalicas-cresce-80-em-dez-anos-no-Parana>>. Acesso em 1 abr. 2022.

PARANÁ (Estado). CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO PARANÁ S. A. **Inicial**. Disponível em: <<https://www.ceasa.pr.gov.br/>>. Acesso em 1 jun. 2022.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York, NY: Wiley, 1959.

PEREIRA, J. A.; GUIMARÃES, A. F.; SANTOS, R. H.; SCHIAVI, S. M. A.; SOUZA, J. P. Estruturas de governança em cooperativas de abate: um estudo na cadeia da carne bovina diferenciada no Estado do Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. 1, 2022.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, p. 309–323, 2003.

PETERAF, M. A. The Resource-Based Theory of the Firm: Challenges, New and Old. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 4, pp. 1-10, 2007.

PIMENTEL, R. Escalonamento de Produção de Hortaliças: como fazer e evitar prejuízos. Conteúdos paripassu. 2022. Disponível em: <<https://www.paripassu.com.br/blog/escalonamento-de-producao>>. Acesso em 14 dez. 2023.

PINHEIRO, A. R. O. A alimentação saudável e a promoção da saúde no contexto da segurança alimentar e nutricional. **Saúde em Debate**, v. 29, n. 70, p. 125-139, 2005.

PONDÉ, J. L. **Nova Economia Institucional** – Volume I. Fundação Getúlio Vargas: rio de Janeiro, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, NY, 1980.

POSSANI, L. *et al.* Acesso aos mercados agrícola para hortifrúti na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. **Brazilian Journal of Development**. v. 4, n. 5, 2018.

QUEIROZ, T. A. N. As CEASAS no contexto da reestruturação do território brasileiro. **Revista GEOTEMAS**, v. 8, n.2, p. 59-78, jul./set. 2018.

RAASCH, M. **Capacidade Dinâmica Produtiva, Incerteza Ambiental e Desempenho Organizacional: uma análise em agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do Brasil**. 2019. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e de Turismo / Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2019.

RAO, A. R.; MONROE, K. B. The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. **Journal of marketing Research**, p. 351-357, 1989.

RAO, E. J. O.; QAIM, M. Supermarkets, farm household income, and poverty: insights from Kenya. **World development**, v. 39, n. 5, p. 784-796, 2011.

RAUPP, I. D. **Redes de cooperação: um estudo sobre a criação e captura de valor por produtores de hortaliças no oeste do Paraná**. 2012. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2012.

REIS, R. S.; CASTRO, M. F.; DEXHEIMEIER, G. M. Análise parasitológica de hortaliças e avaliação dos cuidados e conhecimentos para o consumo in natura pela população. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 23, n. 2, p. 136-144, 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PETERMANN-ROCHA, F.; DIAZ-TORO, F.; TRONCOSO-PANTOJA, C.; MARTÍNEZ-SANGUINETTI, M. A.; LEIVA-ORDÓÑEZ, A. M.; NAZAR, G.; CONCHA-CISTERNAS, Y.; MARTÍNEZ, X. D.; LANUZA, F.; CARRASCO-MARÍN, F.; MARTORELL, M.; RAMÍREZ-ALARCÓN, K.; LABRAÑA, A. M.; PARRA-SOTO, S.; VILLAGRAN, M.; LASSERRE-LASO, N.; CIGARROA, I.; MARDONES, L.; VÁSQUEZ-GÓMEZ, J.; CELIS-MORALES, C. A. Association between a lifestyle score and all-cause mortality: a prospective analysis of the Chilean National Health Survey 2009-2010. **Public Health Nutrition**, n. 27, 2024.

RODRIGUES, L. R.; ZAMBON, F. R. A.; MURARO, D. Classificação do tomate por atacadistas e produtores Curitiba. **Horticultura Brasileira**, v. 25, n. 4, pp. 521-526, 2007.

ROSA, F. S. **Embrapa participa dos avanços em curso envolvendo a mecanização da agricultura familiar**. Notícias Agricultura Familiar. Brasília: Embrapa Hortaliças, 2023. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/85292453/embrapa-participa-dos-avancos-em-curso-envolvendo-a-mecanizacao-da-agricultura-familiar>>. Acesso em 22 dez. 2023.

RUNGTUSANATHAM, M.; SALVADOR, F.; FORZA, C.; CHOI, T.Y. Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SAES, M. S. M.; SCHNAIDER, P. S. B.; SILVA, V. L. S. A escolha de formas plurais nas relações entre firmas. *In.*: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.) **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015b.

SAES, M. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: Tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v.22, n. 2, p. 386–407, 2014.

SANTANA, A. C. S. **Recursos estratégicos e estruturas de governança: Um estudo na Cadeia Vitivinícola Paranaense**. 2023. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2023.

SANTOS, G. R.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Heterogeneidade produtiva na agricultura brasileira: elementos estruturais e dinâmicos da trajetória produtiva recente**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2012.

SANTOS, L. P.; SCHÄFER, A. A.; MELLER, F. O.; HARTER, J.; NUNES, B. P.; SILVA, I. C. M.; PELLEGRINI, D. C. P. Tendências e desigualdades na insegurança alimentar durante a pandemia de COVID-19: resultados de quatro inquéritos epidemiológicos seriados. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 37, n. 5, 2021.

SANTOS, M. G. P.; ALMEIDA, D. G.; SANTOS, W. P. J.; BISPO JÚNIOR, J. A.; VIDAL, C. C.; NASCIMENTO, M. L.; SIQUEIRA, C. G. Qualidade microbiológica das águas do Açude Marcela de Itabaiana, Sergipe, e a contaminação fecal das hortaliças produzidas no seu entorno. **Multidebates**, v. 7, n. 4, p. 98-110, 2023.

SANTOS, R. H.; BASSANELLO, C. S.; MALACOSKI, F. C. F.; SOUZA, J. P. A cadeia de frutas, verduras e legumes no Brasil: transações e estruturas de governança. *In.*: 59º Congresso da SOBER. **Anais do 59º Congresso da Sober**, Brasília, 2021. Disponível em: <<https://even3.blob.core.windows.net/anais/341531.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2021.

SEHNEM, S.; MARQUES JUNIOR, V. O. Business Models Supported by Circular Economy Principles and Practices for the Fruit and Vegetable Sector: An Analysis from the Perspective of

Social Inclusion of Family Farmers. *In: The Social Dimensions of the Circular Economy*. Cham: Springer International Publishing, 2023.

SOARES, A. F.; BORGATO, E. A. Agricultura familiar: melhorar a competitividade dos pequenos produtores é a forma mais sustentável de mantê-los no campo. **Revista Hortifrúti Brasil**, n. 110, mar. 2012.

SANTOS, R. H.; MALACOSKI, F. C. F.; SCHIAVI, S. M. A. A cadeia de frutas, verduras e legumes no Brasil: dimensões das transações, pressupostos comportamentais e estruturas de governança. *In: XXIV Semead. Anais do 24º Seminários em Administração*, São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/1252.pdf?>>. Acesso em: 05 mai. 2022.

SANTOS, R. H.; MALACOSKI, F. C. F.; SCHIAVI, S. M. A.; SOUZA, J. P. Cadeia de frutas , verduras e legumes no Brasil: uma revisão bibliográfica. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 24, p. e1883, 2022.

SANTOS, R. H.; SOUZA, J. P. Evidências de Recursos Estratégicos na Cadeia de Frutas, Verduras e Legumes Brasileira: Um estudo qualitativo. *In: Anais do 61º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER). Anais...* Piracicaba(SP) ESALQ/USP, 2023.

SANTOS, R. H.; SOUZA, J. P. Multiplicidade dos atributos de qualidade das frutas, verduras e legumes brasileiros e falta de padronização na cadeia. *In: Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, v. 6, n. 1, 12 nov. 2022.

SANTOS, R. S.; FAZOLIN, M. Métodos de controle e manejo. *In: ANDRADE NETO, R. de C.; NOGUEIRA, S. R.; NASCIMENTO, G. C.; NEGREIROS, J. R. S.; GOMES, F. C. R. Sistema de produção da cultura do abacaxi para o estado do Acre*. Rio Branco: Embrapa Acre, 2018.

SÃO PAULO (Estado). AGÊNCIA ESTADUAL DE NOTÍCIAS – AEN. **Instituto rural do Estado passa a ser denominado IDR-Paraná**. Editoria Agricultura e Abastecimento. 2020. Disponível em: <<https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Instituto-rural-do-Estado-passa-ser-denominado-IDR-Parana>>. Acesso em: 8 dez. 2023.

SATO, G. S. *et al.* Uma abordagem sobre a comercialização de hortaliças produzidas na região do Alto Tietê. **Informações Econômicas**, SP, v.38, n.1, jan. 2008.

SCHNEIDER, S.; CASSOL, A. **A agricultura familiar no Brasil**. Santiago: Rimisp, 2013. (Serie Documentos de Trabajo n. 145. Grupo de Trabajo: Desarrollo con Cohesión Territorial. Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo).

SEABRA, R. A rede de comercialização agrícola no Rio de Janeiro: processos, dimensões, técnicas e agentes. **Geo UERJ**, Rio de Janeiro, n. 31, p. 302-331, 2017.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BAHIA – SEBRAE. **Agronegócio: Horticultura** – estudo de mercado. Salvador: SEBRAE-BA, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Horticultura%20na%20Bahia.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2022.

SHARMA, M., ALKATHEERI, H., JABEEN, F. AND SEHRAWAT, R. Impact of COVID-19 pandemic on perishable food supply chain management: a contingent Resource-Based View (RBV) perspective, **The International Journal of Logistics Management**, v. 33, n. 3 3, pp. 796-817, 2022.

SHAW, E. H.; JONES, D. B, A history of schools of marketing thought. **Marketing theory**, v. 5, n. 3, p. 239-281, 2005.

SHIMOYAMA, N. Precisamos evoluir nas áreas técnica, institucional, estratégica e política. *In.*: GERALDINI, F.; BOTEON, M. Próximos 20 anos: uma agenda discutida pelo setor. **Revista Hortifruti Brasil**, n. 224, jul. 2022.

SHIRI, G.; SAUVÉE, L.; ABDIRAHMAN, Z. Bridge and redundant ties in networks: the impact on innovation in food SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 3, 2015.

SILVA JUNIOR, L. A. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência e Educação**, Bauru, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018.

SILVA, M. B. S.; IEMBO, T. Coliformes totais e fecais em hortaliças de cultivos convencional, hidropônico e orgânico. **Journal of the Health Sciences Institute**, v. 39, p. 133-136, 2021.

SILVEIRA, R. L. F.; CARRER, M. J.; CARVALHO, T. B.; FOSCACHES, C. A. L.; SAES, M. S. M. Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 4, 2014.

SISTEMA FAEP. Imprensa. **PESQUISA – Fluxo Comercialização Frutas e Hortaliças**. Disponível em: < <https://www.sistemafaep.org.br/pesquisa-fluxo-comercializacao-frutas-e-hortalicas/>> . Acesso em 13 jan. 2023.

SISTEMA FAEP. Notícias. **Rotulagem de alimentos in natura passa a ser obrigatória a partir de hoje**. 2015. Disponível em: <<https://www.sistemafaep.org.br/rotulagem-de-alimentos-natura-passa-ser-obrigatoria-partir-de-hoje/>>. Acesso em 1 mai. 2022.

SKARBEEK, D. Qualitative research methods for institutional analysis. **Journal of Institutional Economics**, p. 1–14, 2020.

SOBEL, T. F. **Fruticultura e economia dos custos de transação: determinantes das estruturas de governança dos pequenos produtores do Pólo Petrolina Juazeiro**. 2011. 218 f. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

SOUSA, J. R.; SANTOS, S. C. M. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, 2020.

SOUZA, M. P. R.; SOUZA, J. P. Value capture in transactions of genetically superior Nellore breeding livestock. **Custos e Agronegócio On line**, v. 16, Special Edition, p. 233-256, 2020.

SOUZA, P. M. FORNAZIER, A.; SILVA, A. M.; PONCIANO, N. J. Tecnologia na agricultura brasileira: uma análise das desigualdades regionais para os segmentos familiar e não familiar. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 49, n. 3, p. 147-169, 2018.

SOUZA, R. C. As estruturas de governança dos canais de comercialização de frutas, legumes e verduras do município de São Carlos, Estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, SP, v.31, n.11, nov. 2001.

SOUZA, R. C.; SCUR, G. As transações entre varejistas e fornecedores de frutas, legumes e verduras na cidade de São Paulo. **Production**, v. 21, n. 3, p. 518-527, 2011.

SOUZA, R. S.; ARBAGE, A. P.; NEUMANN, P. S.; FROEHLICH, J. M.; DIESEL, V.; SILVEIRA, P. R.; SILVA, A.; CORAZZA, C.; BAUMHARDT, E.; LISBOA, R. S. Comportamento de compra dos consumidores de frutas, legumes e verduras na região central do Rio Grande do Sul. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 38, n. 2, p. 511-517, abr. 2008

STIGLER, G. J. **The theory of price**. 4.ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1966.

STRANIERI, S.; VARACCA, A.; CASATI, M.; CAPRI, E.; SOREGAROLI, C. Adopting environmentally-friendly certifications: Transaction cost and capabilities perspectives within the Italian wine supply chain. **Supply Chain Management**, v. 27 No. 7, pp. 33-48, 2022.

SUDRE, C. A. G. W.; SOUZA, J. P.; BOUROULLEC, M. D. M. Property rights and reputation in the dairy agro-industrial system. **RAUSP Management Journal**. São Paulo, v. 56, n. 4, p. 425-443, 2021 .

SZYBILLO, G. J.; JACOBY, J. Intrinsic versus extrinsic cues as determinants of perceived product quality. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 1, p. 74-78, 1974.

TANACA, E. K. T. T.; BONFIM, R. M; SOUZA FILHO, H. M. Arranjos organizacionais de fornecedores de hortaliças: caso de uma grande rede varejista. In.: **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2010. Anais... São Carlos, out., 2010.

TE VELDE; D. W.; RUSHTON, J.; SCHRECKENBERG, K.; MARSHALL, E.; EDOUARD, F.; NEWTON, A.; ARANCIBIA, E. Empreendedorismo nas cadeias de valor de produtos florestais não madeireiros. **Forest Policy and Economics**, v. 8, n. 7, 2006.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEESE, J.; CURREY, P.; SOMOGYI, S. Strategic information flows within an Australian vegetable value chain. **Acta Horticulturae**. 2019.

TORT, Ö. Ö.; VAYVAY, O.; ÇOBANOGLU, E. A Systematic Review of Sustainable Fresh Fruit and Vegetable Supply Chains. *Sustainability*, v. 14, n. 3, 2022.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Entre o observador e o integrante da escola de samba: os não-humanos e as transformações durante uma pesquisa de campo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 209-227, 2011.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

VERDIN, P.; WILLIAMSON, P. Successful Strategy: Stargazing or Self-examination. **European Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 10-19, 1994.

WATANABE, K.; WEVER, M.; SOUSA, R. N. R. L.; KOENIG, C. C. Análise da escolha das estruturas de governança em vinícolas brasileiras - estudos de casos em 3 vinícolas. **Revista de Administração**, v. 51, n. 1, pp. 20-35, 2016.

WEGNER, R. C.; BELIK, W. Distribuição de hortifrúti no Brasil: papel das Centrais de Abastecimento e dos supermercados. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, Bogotá, v. 9, n. 69, p. 195-220, Dez. 2012.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, pp. 171-174, 1995.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. **A Healthy Lifestyle: WHO Recommendations**. 2010. Disponível em: <<https://www.who.int/europe/news-room/fact-sheets/item/a-healthy-lifestyle---who-recommendations>>. Acesso em: 01 mar. 2024.

WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO. **World Health Organization, Diet, Nutrition and the Prevention of Chronic Diseases**, WHO Technical Report Series no. 916. Joint WHO/FAO Expert Consultation, Geneva, 2003. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42665/WHO_TRS_916.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 mai. 2022

WHITE, L. **Firms & markets**. New York University. Leonard Stern School of Business, 2005.

WHO/FAO Expert Consultation, Geneva, 2003. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42665/WHO_TRS_916.pdf?sequence=1>. Acesso em 1 mai. 2022.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991a.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991b.

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

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, p. 595-613, 2000.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, maio, 1994.

YANG, Y.; JIA, F.; XU, Z. Towards an integrated conceptual model of supply chain learning: an extended resource-based view. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 2, p. 189-214, 2019.

YOKOYAMA, M.H.; LOURENZANI, A.E.B.S.; SILVA, A.L. Os desafios gerenciais e o acesso de produtores a canais de distribuição de FLV no Brasil. *In*: IX SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2006, São Paulo. **Anais...**São Paulo: FGV, 2006.

ZANELLA, C.; LEITE, A. L. S.; PATEL, K. K.; FABRIS, J. Determinantes da estrutura de governança em uma cooperativa agroindustrial: uma análise dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 9, n. 4, 2023.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **The Journal of marketing**, p. 2-22, 1988.

ZHANG-ZHANG, Y. Y.; ROHLFER, S.; VARMA, A. Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective, **Journal of Business Research**, v. 144, p. 587-598, 2022.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação dosistema agroindustrial. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. **Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R. Coordenação e governança de Sistemas Agroindustriais. *In.*: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.) **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015a.

ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R. Contratos na coordenação. *In.*: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.) **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015b.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of Transaction Cost Economics. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 1-19, 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Revista de Administração Contemporânea [online]**, v. 6, n. 2 p. 123-143, 2002.

APÊNDICE I – ROTEIRO PARA OS PRODUTORES

Entrevistado: _____

Empresa: _____

Função: _____ Data: ____ / ____ / ____

Contato/e-mail: _____

Gostaria de receber os resultados da pesquisa posteriormente por e-mail? () SIM () NÃO

Introdução

1. Quais itens FLV você produz?
2. Há quanto tempo é produtor (anos)?
3. Quanto produziu de cada um dos itens no último mês? Qual a média mensal de produção?
4. Quantas pessoas trabalham na propriedade? Quantos funcionários?

Transação / Mecanismos de *enforcement* / Salvaguardas / Reputação

5. Quantos compradores você tem?
6. O método de venda de cada um desses itens é diferente? [*frequência, precificação, contrato, frequência, monitoramento, requisito, mensuração*]. Você poderia explicar brevemente como acontece a venda de cada item FLV?
7. Como é a relação: tem contrato por venda, acordo verbal, contrato para entrega frequente ou acordo? E o pagamento? Tem que negociar para cada venda? De quanto em quanto tempo renegocia a venda (*preço, quantidade, etc.*)? (*o comprador é poderoso a ponto de renegociar a cada transação?*)
8. Se seus compradores deixarem de comprar, será fácil encontrar outros compradores? Porque?
9. Ao contrário, se você parar de vender para eles, eles encontrarão facilmente outros fornecedores? Porque?
10. Você precisou fazer investimentos para conseguir fornecer para esse comprador?
11. As exigências desse comprador são diferentes em relação a outros? (*tanto de características de qualidade quanto obrigações contratuais, exclusividade, etc.*)
12. Existe uma quantidade mínima de entrega que é exigida por esse comprador? O que acontece se você entregar menos do que isso? (*produtor recebe menos se entregar menos do que o mínimo, há algum tipo de penalização financeira ou de outro tipo*).
13. De zero a dez, o quanto você confia nesse comprador? Por quê? O que é preciso para essa confiança? [*quais requisitos são importantes para essa confiança: relação de longo prazo, reputação, etc.*]
14. O quanto você percebe que esse comprador confia em você? Por que você acha isso?
15. Como o preço é determinado? Quem define? O que interfere no preço? Os compradores conseguem influenciar no preço de venda? De que forma? Existe alguma forma de obterem descontos? Com que frequência?

16. Existe um preço teto ou um limite acima do qual não será pago a mais? Como esse preço teto é definido? Há divergências com relação a esse preço teto?
17. Na sua opinião, qual é a forma mais vantajosa de negociar hoje: contrato ou livremente no mercado? Por que?
18. Quais as principais dificuldades de comercialização nesse segmento?
19. A sua propriedade já teve alguma perda financeiras por conta de calote, dispensa, cancelamento de compra ou de algo que você não tinha previsto com antecedência que poderia ocorrer?
20. Ao longo dos últimos dois anos, com que frequência o (a) Sr.(a) trocou de comprador?

Custos de mensuração / Atributos dos ativos transacionados / Informação / Padronização /

21. Você sabe como a qualidade do item FLV é avaliado? [*Critérios / quem avalia? / como avalia? / com que frequência avalia / em uma escala de 0 a 10, o quanto é difícil fazer essa avaliação?*] Quais são as características consideradas de qualidade para cada um dos itens que produz?
22. Como o produtor fica sabendo sobre esses critérios de qualidade?
23. Quais características do seu produto são analisadas no momento da venda ou da entrega?
24. Existe alguma padronização relativa à qualidade definida a ser seguida [*critérios de qualidade mínimos*]? Quem define? Como o produtor fica sabendo dessa padronização?
25. Como essas características são medidas, verificadas, controladas?
26. São fáceis de serem medidas, verificadas, controladas? Há algum custo para isso?
27. O que é necessário fazer (ou adquirir, ter) na produção para chegar nessas características de qualidade?
28. Quais informações são importantes a essa venda? Que informações você disponibiliza sobre o seu produto e quais o comprador exige/solicita?
29. O que mais poderia ser controlado / medido / acompanhado e que poderia agregar valor no pagamento, mas que hoje não é considerado? Há alguma dificuldade em fazer esse controle?
30. Existe a venda para clientes diferentes dependendo do nível de qualidade do produto? Para quem vai cada nível?
31. Todos os itens que você produz saem sempre de primeira qualidade? Qual percentual tipo A, tipo B e tipo C?

Apropriação e Distribuição de valor / Direitos de Propriedade / Custos de Mensuração

32. Como é definido o preço a ser vendido? Quem define? É o mesmo para todos os produtores? Você os considera justos?
33. O que poderia ser feito para que você recebesse um valor maior no seu produto? [*Atributos de qualidade diferenciada*]
34. O que faz com que haja descontos no preço pago pelo lote?
35. Em comparação com o preço que o consumidor final paga no produto, você considera que o valor pago ao produtor é justo? Por quê?
36. Você monitora e confia na forma que o seu comprador calcula o valor a ser pago em cada entrega? Já houve alguma situação fez você abandonar algum comprador?
37. Se acontecer do seu comprador não vender os itens que comprou de você antes de perderem a qualidade, o prejuízo fica com eles? Já aconteceu alguma situação assim?

38. O que você considera que poderia melhorar no processo de produção, mas que hoje não seria valorizado no preço que recebe?
39. Você faz algum acompanhamento e avalia o desempenho dos itens que entrega periodicamente? [*Tamanho, peso, sabor*]. Como registra essas informações?
40. Você acredita que o comprador que você vende, omite algum tipo de informação dos produtores? Se sim, por quê?
41. Você conhece quais as características valorizadas pelo cliente final? Como obtém essas informações?

Recursos Estratégicos / Vantagens Competitivas

42. O que você considera ser o seu diferencial em relação ao produto que você entrega e o que os demais produtores de FLVs entregam?
 43. O que precisa ser feito na sua propriedade para atingir esse diferencial? É fácil fazer? Os concorrentes conseguiriam imitar?
 44. O que é feito em sua propriedade que é diferente em relação aos demais concorrentes, que é difícil de ser imitado? Isso gera maior margem de lucro?
 45. Existe algo que poderia ser feito para gerar um produto de qualidade ainda superior? Alguma melhoria? O que seria necessário fazer?
 46. O que você considera como principal vantagem em relação aos demais produtores de FLVs?
 47. Os fornecedores contribuem para gerar esse diferencial? Existem fornecedores que são responsáveis pela oferta desses recursos?
 48. Como esses recursos são garantidos ou protegidos, ou seja, utilizados aqui em sua propriedade? Qualquer produtor pode adquiri-los? Como você atua junto aos fornecedores para evitar possíveis imitações dos concorrentes?
 49. Existe algum conhecimento específico nesse ramo que somente o tempo de experiência pode proporcionar ao produtor?
 50. O que seria necessário para alguém começar a realizar essa mesma atividade hoje em dia? É de fácil acesso?
 51. Como você considera que os compradores, varejos ou outras instituições poderiam contribuir para melhorar seu desempenho na propriedade?
 52. Existem produtores que são mais ou menos sucedidos nessa atividade? A que se deve esse maior sucesso ou insucesso?
 53. Em sua opinião, existe algum item que pode substituir o produto que você vende ao comprador se por acaso vier a faltar no mercado? O consumidor final aceita essa substituição?
-
54. Você poderia me passar o contato de outros produtores que poderiam aceitar participar dessa mesma pesquisa?

APÊNDICE II – ROTEIRO PARA OS COMPRADORES/VAREJO

Entrevistado: _____

Empresa: _____

Função: _____ Data: ____ / ____ / ____

Contato/e-mail: _____

Gostaria de receber os resultados da pesquisa posteriormente por e-mail? () SIM () NÃO

Introdução

1. Qual sua função hoje e há quanto tempo está nela?
2. Quais itens FLV você trabalha?
3. Qual o volume mensal de itens FLV? Há falta ou excesso de itens determinada época do ano?
4. Quantos funcionários trabalham em sua empresa?

Transação / Mecanismos de *enforcement* / Salvaguardas / Reputação

5. Quantos produtores entregam FLVs para você atualmente? Como as negociações são formalizadas?
6. Existe algum tipo de condição para que o produtor possa ser seu fornecedor? Ou para que ele inicie as entregas?
[alguma certificação do produto, do manejo, da propriedade, algum requisito de qualidade]
7. O método de compra de cada um desses itens é diferente? [frequência, precificação, contrato, monitoramento, requisito, mensuração]. Você poderia explicar brevemente como acontece a compra de cada item FLV?
8. Como é a relação: tem contrato por venda, acordo verbal, contrato para entrega frequente ou acordo? E o pagamento? Tem que negociar para cada venda? De quanto em quanto tempo renegocia a venda (*preço, quantidade, etc.*)? [o comprador é poderoso a ponto de renegociar a cada transação?]
9. Se seus fornecedores deixarem de entregar, será fácil encontrar outros fornecedores? Por que?
10. Ao contrário, se você parar de comprar, eles encontrarão facilmente outros compradores? Por que?
11. Os produtores precisam realizar algum investimento, melhoria, alteração no processo para entregar para você?
12. As exigências que vocês fazem ao produtor são diferentes em relação a outros compradores? [tanto de características de qualidade quanto obrigações contratuais, exclusividade, etc.]
13. Existe uma quantidade mínima de entrega que é exigida por vocês? O que acontece se o produtor entregar menos do que isso? [produtor recebe menos se entregar menos do que o mínimo, há algum tipo de penalização financeira ou de outro tipo].
14. De zero a dez, o quanto você confia nesse fornecedor? Por quê? O que é preciso para essa confiança? [quais requisitos são importantes para essa confiança: relação de longo prazo, reputação, etc.]
15. E o quanto você percebe que esse comprador confia em você? Por que você acha isso?

16. Como o preço é determinado? Quem define? O que interfere no preço? É possível para você influenciar no preço de venda? De que forma? Existe alguma forma de obter descontos? Com que frequência?
17. Existe um preço teto ou um limite acima do qual não será pago a mais? Como esse preço teto é definido? Há divergências com relação a esse preço teto?
18. Na sua opinião, qual é a forma mais vantajosa de negociar hoje: contrato ou livremente no mercado? Por que?
19. Quais as principais dificuldades de realizar compras nesse segmento?
20. Ao longo dos últimos dois anos, com que frequência o (a) Sr.(a) trocou de fornecedores?
21. Em sua função, você exerce contato direto com produtores? Quais as principais dificuldades nas negociações?

Custos de mensuração / Atributos dos ativos transacionados / Informação / Padronização /

22. Você sabe como a qualidade do item FLV é avaliado? [*Critérios / quem avalia? / como avalia? / com que frequência avalia*] Em uma escala de 0 a 10, o quanto é difícil fazer essa avaliação?
23. Quais são as características consideradas de qualidade para cada um dos itens que compra?
24. Existe alguma padronização relativa a qualidade definida a ser seguida [*critérios de qualidade mínimos*]? Quem define? Como o produtor fica sabendo desses critérios de qualidade ou dessa padronização?
25. Como essas características são medidas, verificadas, controladas?
26. Quais características do produto são analisadas no momento da venda ou da entrega? O produtor recebe uma devolutiva dessa análise?
27. São fáceis de serem medidas, verificadas, controladas? Há algum custo para isso?
28. O que é necessário fazer (ou adquirir, ter) lá na produção para chegar nessas características de qualidade?
29. Quais informações são importantes a essa venda? Que informações sobre o produto, o produtor disponibiliza e quais você exige/solicita?
30. O que mais poderia ser controlado / medido / acompanhado e que geraria um produto final com mais qualidade, mas que hoje não é considerado? Há alguma dificuldade em fazer esse controle?
31. Você acha que esse atributo diferencial poderia também agregar valor no pagamento ao produtor ou haveria alguma dificuldade
32. Para quem esses produtos são comercializados? Sua empresa tem um público-alvo estabelecido?

Apropriação e Distribuição de valor / Direitos de Propriedade / Custos de Mensuração

33. Como é definido o preço a ser vendido? Quem define? É o mesmo para todos os produtores? Você os considera justos?
34. Existe algo que possa ser feito pelo produtor para que ele recebesse um valor maior no seu produto? [*Atributos de qualidade diferenciada*]
35. O que faz com que haja descontos no preço pago pelo lote?
36. Em comparação com o preço que o consumidor final paga no produto, você considera que o valor pago ao produtor é justo? Por quê?
37. Já houve alguma situação fez você abandonar algum produtor? Por que?

38. Se acontecer de você não conseguir comercializar os itens que comprou antes de perderem a qualidade, o prejuízo fica com vocês ou é repassado ao produtor? Já aconteceu alguma situação assim?
39. O que você considera que poderia melhorar no processo de produção, que hoje seria valorizado no preço pago ao produtor?
40. Você faz algum acompanhamento e avalia o desempenho dos itens recebidos periodicamente? [*Tamanho, peso, sabor*] Como registra essas informações? O produtor fica sabendo dessa avaliação?
41. Você acredita que o produtor omite algum tipo de informação dos compradores? Se sim, Por quê?
42. Você conhece quais as características valorizadas pelo cliente final? Como obtém essas informações?
43. Para o momento da venda, existe alguma separação/classificação dos produtos por níveis de qualidade para direcionar a mercados mais exigentes?
44. No momento da venda, existe diferenciação de preço ou exposição de produtos de qualidade superior/diferenciada? Se sim, como esses itens são selecionados? Quem faz a seleção?

Recursos Estratégicos / Vantagens Competitivas

45. O que você considera ser o seu diferencial em relação ao produto que você entrega e o que os demais varejistas de FLVs entregam?
 46. O que você considera como principal vantagem em relação aos demais varejistas de FLVs?
 47. Em se tratando dos FLVs, existe algo feito em sua empresa que é diferente em relação aos demais concorrentes? Isso é difícil de ser imitado? Isso gera maior margem de lucro?
 48. Os produtores contribuem para gerar esse diferencial? Existem produtores que são responsáveis pela oferta desses recursos?
 49. Existem produtores que são mais ou menos sucedidos nessa atividade? A que se deve esse maior sucesso ou insucesso?
 50. Existem produtores que entregam itens de qualidade superior? Como eles conseguem esses produtos diferenciados? Quais recursos são necessários?
 51. Como você atua junto aos produtores para evitar possíveis imitações dos concorrentes?
 52. Existe algum conhecimento específico nesse ramo que somente o tempo de experiência pode proporcionar ao varejista ou ao produtor?
 53. O que seria necessário para alguém começar a realizar essa mesma atividade hoje em dia?
 54. Como você considera que os compradores ou o varejo poderiam contribuir para melhorar o desempenho do produtor na propriedade?
 55. Em sua opinião, existe algum item que pode substituir o produto que você vende ao cliente final se por acaso vier a faltar no mercado? O consumidor final aceita essa substituição?
-
56. Você teria o contato de outros compradores de FLVs que poderiam aceitar participar dessa mesma pesquisa? E será que eu poderia entrevistar alguns produtores que entregam para você?

APÊNDICE III – ROTEIRO PARA OS ATACADISTAS/INTERMEDIÁRIOS

Entrevistado: _____

Empresa: _____

Função: _____ Data: ____ / ____ / ____

Contato/e-mail: _____

Gostaria de receber os resultados da pesquisa posteriormente por e-mail? () SIM () NÃO

Introdução

57. Me fale um pouco sobre você, sua função aqui na empresa e sua relação com a cadeia de FLVs.
58. Qual sua função hoje e há quanto tempo está nela?
59. Quanto tempo de mercado tem a sua empresa?
60. O que foi necessário fazer para ser permissionário aqui no CEASA? Foi burocrático?
61. Como funciona essa relação com o CEASA? Existe um contrato? Existe um pagamento mensal?
62. Quais itens FLV vocês comercializam? [*em percentual de cada item*]
63. Qual o volume mensal de itens FLV comprado e comercializado? Há falta ou excesso de itens determinada época do ano?
64. Quantos funcionários trabalham em sua empresa?

Transação / Mecanismos de *enforcement* / Salvaguardas / Reputação

65. Quantos produtores entregam FLVs para você atualmente? Você poderia explicar brevemente como acontece a compra de cada item FLV? Como as negociações são formalizadas?
66. Existe algum tipo de condição para que o produtor possa ser seu fornecedor? Ou para que ele inicie as entregas? [*quantidade, alguma certificação do produto, do manejo, da propriedade, algum requisito de qualidade*]
67. Como é a relação: tem contrato por venda, acordo verbal, contrato para entrega frequente ou acordo? E o pagamento? Tem que negociar para cada venda? De quanto em quanto tempo renegocia a venda (*preço, quantidade, etc.*)?
68. Qual a frequência de entregas (recorrência) de cada fornecedor?
69. De zero a dez, o quanto você confia nesse fornecedor? Por quê? O que é preciso para essa confiança? [*quais requisitos são importantes para essa confiança: relação de longo prazo, reputação, etc.*]
70. E o quanto você percebe que esse comprador confia em você? Por que você acha isso?
71. Se seus fornecedores deixarem de entregar, será fácil encontrar outros fornecedores? Por que?
72. Ao contrário, se você parar de comprar, eles encontrarão facilmente outros compradores? Por que?
73. Os produtores precisam realizar algum investimento, melhoria, alteração no processo para entregar para você?
74. As exigências que vocês fazem ao produtor são diferentes em relação a outros compradores? Quais? Por quê? [*tanto de características de qualidade quanto obrigações contratuais, exclusividade, etc.*]

75. Existe uma quantidade mínima de entrega que é exigida por vocês? O que acontece se o produtor entregar menos do que isso? [*produtor recebe menos se entregar menos do que o mínimo, há algum tipo de penalização financeira ou de outro tipo*].
76. Como o preço é determinado? Quem define? O que interfere no preço? É possível para você influenciar no preço de venda? De que forma? Existe alguma forma de obter descontos? Com que frequência?
77. Existe um preço teto ou um limite acima do qual não será pago a mais? Como esse preço teto é definido? Há divergências com relação a esse preço teto?
78. Na sua opinião, qual é a forma mais vantajosa de negociar hoje: contrato ou livremente no mercado? Por que?
79. Quais as principais dificuldades de realizar compras nesse segmento?
80. Em sua função, você exerce contato direto com produtores? Quais as principais dificuldades nas negociações?
81. Na sua opinião, qual a diferença em relação as compras que você faz com os produtores, se comparadas aos que os compradores varejistas fazem aos produtores da pedra?

Custos de mensuração / Atributos dos ativos transacionados / Informação / Padronização /

82. Você sabe como a qualidade do item FLV é avaliado? [*Critérios / quem avalia? / como avalia? / com que frequência avalia*].
83. Quais são as características consideradas de qualidade para cada um dos itens que compra?
84. Existe alguma padronização relativa a qualidade definida a ser seguida? Quem define? Como o produtor fica sabendo desses critérios de qualidade ou dessa padronização?
85. Essa padronização é a mesma para toda a cadeia de FLVs? Todos os compradores utilizam-na?
86. Como essas características são medidas, verificadas, controladas? É fácil medir?
87. Quais características do produto são analisadas no momento da venda ou da entrega? O produtor recebe uma devolutiva dessa análise?
88. O que é necessário fazer (ou adquirir, ter) lá na produção para chegar nessas características de qualidade?
89. Existem características de qualidade que fazem vocês pagarem mais ao produtor pelo produto? Quais? Como funciona?
90. Quais informações são importantes a essa venda? Que informações sobre o produto, o produtor disponibiliza e quais você exige/solicita?
91. O que mais poderia ser controlado / medido / acompanhado e que geraria um produto final com mais qualidade, mas que hoje não é considerado? Há alguma dificuldade em fazer esse controle?
92. Você acha que esse atributo diferencial poderia também agregar valor no pagamento ao produtor ou haveria alguma dificuldade?
93. Para quem você vende? Sua empresa tem um público-alvo estabelecido? Tem clientes maiores e menores?
94. Seus clientes têm exigências diferentes relacionadas à qualidade? Como isso funciona?
95. Você tem clientes com critérios de padronização específicos? Se sim, quais são esses critérios, como você fica sabendo? Como o produtor fica sabendo?
96. Tem algo específico na produção que é necessário fazer para atender a esses critérios de qualidade?

Apropriação e Distribuição de valor / Direitos de Propriedade / Custos de Mensuração

97. Como é definido o preço a ser vendido? Quem define? É o mesmo para todos os produtores? Você os considera justos?
98. Existe algo que possa ser feito pelo produtor para que ele recebesse um valor maior no seu produto? [*Atributos de qualidade diferenciada*]
99. O que faz com que haja descontos no preço pago pelo lote?
100. Em comparação com o preço que o consumidor final paga no produto, você considera que o valor pago ao produtor é justo? Por quê?
101. Já houve alguma situação fez você abandonar algum produtor? Por que?
102. Se acontecer de você não conseguir comercializar os itens que comprou antes de perderem a qualidade, o prejuízo fica com vocês ou é repassado ao produtor? Já aconteceu alguma situação assim?
103. O que você considera que poderia melhorar no processo de produção, que hoje seria valorizado no preço pago ao produtor?
104. Você faz algum acompanhamento e avalia o desempenho dos itens recebidos periodicamente? [*Tamanho, peso, sabor*]
Como registra essas informações? O produtor fica sabendo dessa avaliação?
105. Você acredita que o produtor omite algum tipo de informação dos compradores? Se sim, Por quê?
106. Você conhece quais as características valorizadas pelo cliente final? Como obtém essas informações?
107. Para o momento da venda, existe alguma separação/classificação dos produtos por níveis de qualidade para direcionar a mercados mais exigentes?
108. No momento da venda, existe diferenciação de preço ou exposição de produtos de qualidade superior/diferenciada? Se sim, como esses itens são selecionados? Quem faz a seleção?

Recursos Estratégicos / Vantagens Competitivas

109. O que você considera ser o seu diferencial em relação ao produto que você entrega e o que os demais varejistas de FLVs entregam?
110. Os produtores contribuem para gerar esse diferencial? Existem produtores que são responsáveis pela oferta desses recursos?
111. Sabemos que há produtores no mesmo ramo, que são mais ou menos bem-sucedidos. Na sua opinião, a partir da sua experiência, a que você atribui o sucesso nessa atividade? O que os bem sucedidos fazem de diferente?
112. Existem produtores que entregam itens de qualidade superior? Como eles conseguem esses produtos diferenciados?
Quais recursos são necessários?
113. Como você atua junto aos produtores para evitar possíveis imitações dos concorrentes?
114. Existe algum conhecimento específico nesse ramo que somente o tempo de experiência pode proporcionar ao produtor?
115. O que seria necessário para alguém começar a realizar essa mesma atividade hoje em dia?
116. Como você considera que os compradores ou o varejo poderiam contribuir para melhorar o desempenho do produtor na propriedade?

117. Em sua opinião, existe algum item que pode substituir o produto que você vende ao cliente final se por acaso vier a faltar no mercado? O consumidor final aceita essa substituição?
118. Você teria o contato de outros compradores de FLVs que poderiam aceitar participar dessa mesma pesquisa? E será que eu poderia entrevistar alguns produtores que entregam para você?

APÊNDICE IV – ROTEIRO PARA AGENTES-CHAVE

Entrevistado: _____

Empresa: _____

Função: _____ Data: ____ / ____ / ____

Contato/e-mail: _____

Gostaria de receber os resultados da pesquisa posteriormente por e-mail? () SIM () NÃO

Introdução

1. Qual a sua ligação com a cadeia de FLVs e há quanto tempo atua nessa atividade?
2. Pode me explicar um pouco sobre o funcionamento e a função da instituição?
3. Qual era a função da instituição no passado e qual é a função hoje? Houve mudanças?
4. Como funciona a cadeia de FLV hoje?
5. Como é o relacionamento da instituição com os elos da cadeia de FLV: produtor, distribuidor, processador, varejo?
6. Qual o impacto da instituição na cadeia de FLV como um todo? Quais ações vem realizando? E de outros agentes e organizações envolvidas? [*governo, associações, prefeitura, universidade, etc.*]
7. O que o produtor deve fazer para fazer parte da instituição? Existe alguma condição? Como ele se beneficia?
8. E o distribuidor?
9. Como a instituição influencia nas relações de mercado para o produtor? E para o distribuidor?
10. Existem outras instituições atuando nessa cadeia? (*Embrapa, IDR, alguma instituição governamental*)
11. Como você vê o funcionamento dessa cadeia hoje? Quantos elos, intermediários, existe proximidade do produtor com o consumidor final?
12. Quais as principais transformações/melhorias históricas da trajetória na produção, processamento e revenda dos FLVs até o momento? E na sua opinião, quais são as tendências para os próximos anos?
13. E quais são os principais problemas da cadeia ou pontos que, na sua opinião, necessitariam de mudanças/melhorias?

Transação / Mecanismos de *enforcement* / Salvaguardas / Reputação

14. Como funciona a comercialização [*transação*] do FLV hoje? (do produtor com o varejo, distribuidor, etc.)
15. São realizados contratos ou alguma outra garantia para fornecimento?
16. Em sua perspectiva, qual é a forma mais vantajosa ao produtor: mercado ou contrato? E para o distribuidor? [*integração ou comprar direto sem contrato*]?
17. Em sua opinião o que poderia ser mudado para melhorar a transação ou relação entre: os próprios produtores, instituição e os produtores, produtores e compradores, a instituição e os distribuidores, etc.?
18. Como o preço é determinado? Quem define? O que interfere no preço?
19. Existe um pagamento por um produto de qualidade superior?

Custos de mensuração / Atributos mensuráveis / Padronização /

20. Você sabe como a qualidade do item FLV é avaliado? [*Critérios / quem avalia? / como avalia? / com que frequência avalia / em uma escala de 0 a 10, o quanto é difícil fazer essa avaliação?*]
21. Quais características do produto são analisadas no momento da venda ou da entrega?
22. Existe alguma padronização relativa a qualidade definida a ser seguida [*critérios de qualidade mínimos*]? Quem define? Como o produtor fica sabendo dessa padronização?
23. Como essas características são medidas, verificadas, controladas?
24. São fáceis de serem medidas, verificadas, controladas? Há algum custo para isso?
25. O que é necessário fazer (ou adquirir, ter) na produção para chegar nessas características de qualidade?
26. Quais informações são importantes a essa venda?
27. O que mais poderia ser controlado / medido / acompanhado e que poderia agregar valor no pagamento, mas que hoje não é considerado? Há alguma dificuldade em fazer esse controle?

Apropriação e Distribuição de valor / Direitos de Propriedade / Custos de Mensuração

28. Como é definido o preço a ser vendido? Quem define? É o mesmo para todos? Você os considera justos?
29. Existe algo que possa ser feito pelo produtor para que ele recebesse um valor maior no seu produto? [*Atributos de qualidade diferenciada*]
30. O que faz com que haja descontos no preço pago pelo lote?
31. Em comparação com o preço que o consumidor final paga no produto, você considera que o valor pago ao produtor é justo? Por quê?
32. O que você considera que poderia melhorar no processo de produção, que hoje seria valorizado no preço pago ao produtor?
33. Você acredita que o produtor omite algum tipo de informação dos compradores? Se sim, Por quê?
34. Você conhece quais as características valorizadas pelo cliente final? Como obtém essas informações?

Recursos Estratégicos / Vantagens Competitivas / Condições Estratégicas

35. O que você considera que a região possui como diferencial na produção de FLVs? E em termos de processamento?
36. O que os produtores precisam fazer de diferente para alcançar esse diferencial?
37. Quais recursos são utilizados pelos produtores e processadores para alcançar esse diferencial? Esses recursos são de fácil acesso?
38. Você acha que a instituição poderia fazer algo para auxiliar produtores/varejistas/distribuidores a chegarem nesse padrão de qualidade?
39. Isso gera maior margem de lucro? Para quem?
40. Existe algum conhecimento específico nesse ramo que somente o tempo de experiência pode proporcionar ao varejista ou ao produtor?
41. O que seria necessário para alguém começar a realizar essa mesma atividade hoje em dia?

42. Como você considera que os compradores ou o varejo poderiam contribuir para melhorar o desempenho do produtor na propriedade?
43. Existem produtores que são mais ou menos sucedidos nessa atividade? A que se deve esse maior sucesso ou insucesso?