

# **A COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DE ORGÂNICOS: ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES ENTRE INDÚSTRIA E SEUS FORNECEDORES NO BRASIL**

Pires, Vanessa Werneck Bartoli<sup>1</sup>  
Batista, Angelita Pereira<sup>2</sup>  
Souza, Raquel Pereira de<sup>3</sup>  
César, Aldara da Silva<sup>4</sup>

Recibido: 13-02-2015 Revisado: 24-02-2015 Aceptado: 02-05-2016

## **RESUMO**

A produção brasileira de orgânicos se concentra na produção *in natura* e em poucos produtos processados. A escassez de matéria-prima que atenda a essa cadeia, bem como a falta de regularidade de entrega da mesma para o setor indicam importantes problemas de coordenação entre os elos produtivos dessa cadeia agroindustrial. Neste sentido, este trabalho investiga – a partir da ótica da Teoria dos Custos de Transações – a relação de quatro empresas do segmento processador de orgânicos com seu elo fornecedor. A metodologia utilizada foi o estudo de casos múltiplos, sendo estes casos selecionados a partir do portfólio de produtos das empresas que atuam no ramo de processamento de orgânicos no Brasil. Os principais achados evidenciam a baixa escala de produção da indústria, o número reduzido de fornecedores, as exigências e preceitos da legislação de certificação e o elevado preço de aquisição (desde a matéria-prima até o produto final) como limitantes do desenvolvimento do setor, considerado desorganizado, frágil e precário em gestão. Os resultados da pesquisa apontam a elevada dependência e incerteza da indústria em relação ao segmento fornecedor de matéria-prima, sendo que mesmo, diante deste cenário a estrutura de governança predominante é via mercado, o que poderá se tornar inviável no longo prazo.

**Palavras chaves:** Brasil, cadeia agro produtiva, cadeia de valor, custos de transação, incerteza, processamento de orgânicos, produção orgânica

---

<sup>1</sup> Graduada em Engenharia de Agronegócios (Universidade Federal Fluminense – UFF, Brasil); Pós-graduanda em Gestão da Segurança dos Alimentos (SENAC, Brasil) e Vigilância Sanitária e Qualidade dos Alimentos (Estácio de Sá, Brasil). Coordenadora de Boas Práticas de Fabricação da Empresa Vilma Alimentos. **Endereço:** Praça Louis Enschede, 160 – Cidade Industrial, Contagem – MG, Brasil. CEP 32210-050. **Phone:** +55 24 99383-7733; **e-mail:** nessaawerneck@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Agronomia (Universidade Federal de Viçosa- UFV, Brasil); Mestre em Economia Rural (Universidade Federal de Viçosa – UFV); Doutora em Economia Aplicada (Universidade Federal de Viçosa-UFV, Brasil). Professora Adjunta da Universidade Federal Fluminense (UFF, Brasil). **Endereço:** Avenida dos Trabalhadores, 420 – Vila Santa Cecília Volta Redonda – RJ – Brasil. CEP 27255-125 – **Phone:** +55 24 21073567; **e-mail:** angelita\_batista@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Graduada em Ciências Econômicas (Universidade Federal do Paraná – UFPR, Brasil); Mestre em Desenvolvimento Rural (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Brasil); Doutora em Desenvolvimento Econômico (Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Brasil). Professora da Pós Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial (PPGDT/UFRRJ, Brasil); Professora adjunta da Universidade Federal Fluminense – UFF, Brasil. **Endereço:** Avenida dos trabalhadores, 420 – Vila Santa Cecília – Volta Redonda – RJ – Brasil. CEP 27255-125. **Phone:** +55 24 2107 3565; **e-mail:** raquel.p.souza@gmail.com

<sup>4</sup> Graduada em Engenharia de Alimentos (Universidade Federal de Viçosa – UFV, Brasil); Mestre e Doutora em Engenharia de Produção (Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Brasil); Líder do grupo de pesquisa no CNPQ: Grupo de Análise de Sistemas Agroindustriais; Professora adjunta da Universidade Federal Fluminense – UFF, Brasil. **Endereço:** Av. dos Trabalhadores, 420 - Vila Santa Cecília – Volta Redonda – RJ, Brasil. CEP 27255-125. **Phone:** +55 24 2107-3553; **e-mail:** aldaracesar@id.uff.br

**RESUMEN**

La producción brasileña de orgánicos se concentra en la producción en fresco, así como en unos pocos productos procesados. La escasez de materia prima que atiende a esta cadena así como la falta de regularidad en la entrega de la misma para el sector revelan importantes problemas de coordinación entre los eslabones productivos de dicha cadena agroindustrial. En este sentido, este trabajo investiga –a partir de la perspectiva de la teoría de los costos de transacción– la relación de cuatro empresas del segmento procesador de orgánicos con su eslabón proveedor. La metodología utilizada fue el estudio de casos múltiples, siendo estos casos seleccionados a partir del portafolio de productos de las empresas que actúan en el ramo de procesamiento de orgánicos en Brasil. Los principales hallazgos evidenciaron una baja escala de producción en la industria, el reducido número de oferentes, las elevadas exigencias y disposiciones en la legislación sobre certificación y el precio elevado de adquisición (desde la materia prima hasta el producto final) como limitantes para el desarrollo del sector, siendo por tanto considerado como desorganizado, frágil y precario en su gestión. Los resultados de la investigación también apuntan a una elevada dependencia e incertidumbre de la industria en relación con el segmento proveedor de materia prima que, aún cuando la estructura de gobernanza predominante en este escenario sea a través del mercado, puede tornarse inviable en el largo plazo.

**Palabras clave:** Brasil, cadena agroproductiva, cadena de valor, costos de transacción, incertidumbre, procesamiento orgánico, producción orgánica

**ABSTRACT**

The Brazilian production of organic products is concentrated on fresh production and less processed products. The shortage of raw material that meets this chain, as well as the lack of regular delivery of the same to the sector, indicates important problems of coordination between the productive links of this agroindustrial chain. In this sense, this work investigates –from the point of view of the theory of transaction costs– the relationship of four companies of the segment of organic processors with its supplier link. The methodology used was the study of multiple cases, being these cases selected from the portfolio of products of the companies that work in the field of organic processing in Brazil. They show the low scale of production of the industry, the reduced number of suppliers, the requirements and precepts of the certification legislation and the high acquisition price (from the raw material to the final product) as limiting the development of the sector, considered disorganized, fragile and precarious in management. The results of the research point to the high dependence and uncertainty of the industry in relation to the raw material supplier segment, and even in this scenario the predominant governance structure is via the market, which may become unfeasible in the long term.

**Key words:** Agro-food chain, Brazil, organic processing, organic production, transaction costs, uncertainty, value chain

**RÉSUMÉ**

La production brésilienne de produits biologiques se concentre sur les produits frais et peu de produits transformés. La pénurie de matières premières qui répond à cette chaîne, ainsi que l'absence de livraison régulière de celle-ci dans le secteur indiquent d'importants problèmes de coordination entre les liens productifs de cette chaîne agro-industrielle. En ce sens, ce travail étudie –du point de vue de la théorie des coûts de transaction– la relation de quatre entreprises du segment des processeurs organiques avec son lien fournisseur. La méthodologie utilisée a été l'étude de cas multiples, ces cas étant sélectionnés dans le portefeuille de produits des entreprises qui travaillent dans le domaine de la transformation biologique au Brésil. Ils montrent la faible échelle de production de l'industrie, le nombre réduit de fournisseurs, les exigences et les préceptes de la législation de certification et le prix d'acquisition élevé (de la matière première au produit final) comme limitant le développement du secteur considéré comme désorganisé, fragile et précaire dans la gestion. Les résultats de la recherche indiquent la forte dépendance et l'incertitude de l'industrie vis-à-vis du segment des fournisseurs de matières premières, et même dans ce scénario, la structure de gouvernance prédominante passe par le marché, qui peut devenir impraticable à long terme.

**Mots-clé :** Brésil, chaîne agroproductiva, chaîne de valeur, coûts de transaction, incertitude, production biologique, traitement biologique

## 1. INTRODUÇÃO

A agricultura orgânica surgiu a partir de correntes alternativas da década de 1920, em contraposição ao modelo convencional de produção agrícola (Darolt, 2002). Segundo Assis & Romeiro (2002), o aumento da degradação ambiental associada à má distribuição da riqueza gerada a partir das cadeias produtivas agropecuárias convencionais justificou a demanda por práticas produtivas alternativas e ecologicamente equilibradas.

À medida que essas práticas têm se consolidado, observa-se, paralelamente, o crescimento da produção industrial de alimentos orgânicos. No Brasil, entre os produtos processados destacam-se: mel, suco de laranja concentrado, compotas de frutas, extratos vegetais secos, café (solúvel, torrado e moído), barras de cereais, castanha de caju, açúcar mascavo, hortaliças processadas, óleo de babaçu, arroz, urucum e óleo de andiroba, óleos essenciais e guaraná em pó (Batalha & Buainain, 2007).

Apesar da evolução da indústria, ainda se verifica no país a concentração da comercialização da produção orgânica principalmente em produtos *in natura* e em alguns produtos processados, sendo que 50 a 70% dessa produção destinam-se ao mercado externo (Planeta Orgânico, 2006). Uma das justificativas para a baixa produção de processados é a escassez de matéria-prima adequada a essa cadeia (Instituto Biodinâmico, 2012). A regularidade da oferta de produtos orgânicos é outro entrave citado por Darolt (2000). No entanto, cabe ressaltar que os produtos orgânicos apresentam particularidades que podem interferir na consolidação do seu mercado. Por serem bens de crença, estão sujeitos à assimetria de informação (Souza & Dullely, 2000). E dado seu maior valor agregado, pode-se observar comportamento oportunista, por parte dos produtores, e associação do consumo de orgânicos a classes de renda elevada. Outros fatores também podem definir sua produção e consumo, como indicadores sociais, nível ou grau de escolaridade, ocupação e localidade (Cuenca & *et al.*, 2007). Ou seja, questões diversas que respaldam a importância da identificação e consolidação de estruturas de governança adequadas, principalmente em uma cadeia que se encontra em fase de estruturação e desenvolvimento.

Segundo Terrazan & Valarini (2009), em 2008, o IBD (Associação de Certificação - Instituto Biodinâmico, em 2012) possuía 35 empresas processadoras credenciadas no Brasil. A título de comparação, no mesmo ano foram registradas 2,3 mil empresas processadoras credenciadas na França pela Ecocert - uma das maiores certificadoras de

orgânicos da Europa. Esses valores evidenciam a dimensão do segmento processador de orgânicos brasileiro, pequena quando comparada a de outros países, o que pode ser um indício do mercado potencial a ser explorado.

Neste sentido, o presente artigo busca caracterizar as relações do elo industrial de produtos orgânicos com os seus fornecedores de matérias-primas, investigando assim: as estruturas de governança existentes, as características das transações, bem como outros fatores determinantes da estrutura de governança que estão relacionados aos padrões competitivos vigentes no mercado. Para tanto, apresenta-se um estudo multicase, em que quatro empresas do segmento processador de alimentos orgânicos são analisadas, utilizando-se como referencial teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT). Vale ressaltar que o foco deste trabalho está nas empresas processadoras de orgânicos não vinculadas à agricultura familiar, ou seja, empresas que não se caracterizam como agroindústrias familiares.

## 2. METODOLOGIA

O estudo de caso múltiplo foi considerado a metodologia mais adequada para a realização da presente pesquisa, pois se buscou investigar de forma profunda os casos, com o objetivo de compreender a relação das empresas com os demais elos da cadeia produtiva em termos de custos de transação. Como no estudo de caso único, o estudo de caso múltiplo privilegia a pesquisa qualitativa em detrimento da quantitativa, sendo, portanto, seus resultados não generalizáveis para toda população (Yin, 2001).

As informações foram coletadas a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com gerentes das empresas, totalizando oito entrevistas e observação *in loco* realizadas em maio de 2012. Nessas foram abordados os seguintes aspectos: as características do produto produzido, das transações realizadas com os fornecedores de matérias-primas e frequência das mesmas, as características dos contratos com os fornecedores, a existência ou não de especificidades dos ativos e o tipo de certificação realizada.

---

<sup>5</sup>O OrganicsNet é um projeto da Sociedade Nacional de Agricultura (SNA), com financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), do Fundo Multilateral de Investimentos (MIF, em inglês) e do

A seleção dos casos baseou-se nas características do portfólio de produtos das empresas que fazem parte da rede OrganicsNet<sup>5</sup>. Para tanto, foi considerada a existência de duas categorias para as empresas processadoras de orgânicos (Quadro Nº 1): i) empresas com produtos de linhas diferentes (diversificada), cujos produtos são produzidos de matérias-primas, que diferem significativamente umas das outras; e, ii) empresas com produtos da mesma linha (diferenciada); isto é, empresas que produzem produtos diferentes mas que utilizam matérias-primas comuns.

A partir dessa classificação foram identificadas empresas sem autossuficiência em matéria-prima e com um nível maior de estruturação, resultando em uma amostra de quatro empresas localizadas em estados brasileiros: uma no Rio Grande do Sul, uma no Paraná, uma no Rio de Janeiro e uma em São Paulo. As empresas selecionadas foram tratadas como empresas A, B, C e D, apresentando A e B produtos de linhas diferentes (diversificada) e C e D, da mesma linha (diferenciada).

### 3. AMBIENTE INSTITUCIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO SETOR DE ORGÂNICOS

#### 3.1. PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES BRASILEIRAS NO SETOR DE ORGÂNICOS

Para North (1993), as instituições são restrições que moldam o comportamento humano, ou seja, constituem-se em regras sociais, legais, políticas,

criadas pelos seres humanos com o objetivo de reduzir a incerteza e criar um ambiente estável. No caso brasileiro, as principais instituições legais que regulamentam o setor de orgânicos estão listadas na Instrução Normativa n.7 de 1999 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (IN 07/1999 – MAPA) e na Instrução Normativa n.18 de 2009 (IN 18/2009 – MAPA). A IN 07/1999 (Brasil, 1999) define como

(...) sistema orgânico de produção agropecuária e industrial, todo aquele em que se adotam tecnologias que otimizem o uso de recursos naturais e socioeconômicos, respeitando a integridade cultural e tendo por objetivo a auto-sustentação no tempo e no espaço, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energias não renováveis e a eliminação do emprego de agrotóxicos e outros insumos artificiais tóxicos, organismos geneticamente modificados - OGM/transgênicos, ou radiações ionizantes em qualquer fase do processo de produção, armazenamento e de consumo, e entre os mesmos, privilegiando a preservação da saúde ambiental e humana.

Já, a IN 18/2009, que regulamenta o processamento da matéria-prima de caráter orgânica, destaca a necessidade de registros que descrevam a manutenção da qualidade dos produtos orgânicos durante o processamento e

**Quadro 1.** Empresas associadas à OrganicsNet e classificadas segundo a categoria de produto

Linha Diversificada		Linha Diferenciada
Agrego	Korin Agropecuária	Breyer Produtos Naturais
Coopernatural	Mãe Terra	Naturalis
Cultivar Brazil	Sítio do Moinho	Novo Citrus
Ecobio	TEF Alimentos	Rudá Orgânicos
Ecobrás	ViaPaxBio	Secale
Jasmine Alimentos		Sítio Quaresmeira

Fonte: OrganicsNet (2012)

International Development Research Center (IDRC). O projeto já está em execução desde 2008 e objetiva melhorar a cadeia produtiva orgânica brasileira, agregar valor e aumentar a inserção dos pequenos e médios produtores no mercado (OrganicsNet, 2012). Atualmente, essa rede é composta por 35 empresas do Brasil.

asseguem a rastreabilidade de ingredientes, matéria-prima, embalagens e do produto final; a necessidade de limpeza dos equipamentos e instalações para que não haja contaminação com produtos não orgânicos; que os ingredientes utilizados no processamento de produtos orgânicos deverão ser provenientes de produção

certificada segundo as formas possíveis estabelecidas por lei (certificação auditada ou via sistemas participativos). Esta IN destaca ainda que não será permitida a utilização do mesmo ingrediente de origem orgânica e não orgânica no produto orgânico, dentre outros aspectos. Nesse sentido, não somente os produtos orgânicos são alvo de certificação com o objetivo de garantir os padrões apresentados anteriormente, mas também aqueles produtos derivados de seu processamento (Brasil, 2009).

Por fim, vale destacar ainda que a IN 19/2009 estabelece que os produtos que possuem ingredientes orgânicos entre 70 e 95% da sua composição deverão ser rotulados como produtos com ingredientes orgânicos e aqueles com mais de 95%, como produtos orgânicos.

### 3.2. A COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DE ORGÂNICOS

As regras, normas, padrões de comportamento (ou seja, as instituições como denominam os institucionalistas) são relevantes, pois sua existência reduz os custos de transação. Os custos de transação são os custos de conduzir o sistema econômica, sendo *ex ante* ao se referirem aos custos de negociar e fixar contrapartidas, salvaguardas, e *ex post* ao constituírem-se nos custos de monitoramento, renegociação e adaptação de contratos a novas circunstâncias (Williamson, 1989).

Ressalta-se, também, que quanto maior a distância entre a produção e o consumo, maior a necessidade de instituições que garantam a qualidade do produto, uma vez que maiores serão as chances de atitudes oportunistas; e, portanto, maiores os custos de transação, por parte dos agentes envolvidos na cadeia produtiva, já que os consumidores terão menos condições de ter acesso à informação sobre a procedência do produto. Essa realidade se torna mais complexa quando se trata de bens de crença, como no caso de produtos orgânicos. Destarte, as informações relevantes às transações não são obtidas nem após o consumo do produto, havendo, portanto, assimetria de informação entre o produtor e consumidor (Azevedo, 2000). Essa assimetria tende a ser ainda maior quando o produto passa por diferentes elos da cadeia produtiva até chegar ao consumidor. Nesse sentido, justifica-se a necessidade de certificação como forma de reduzir a assimetria de informação ao longo de toda cadeia (Souza, 2000).

A certificação pode ser compreendida como sendo a definição de atributos de um produto, processo ou serviço e a garantia de que se enquadram em normas pré-definidas (Rezende & Farina, 2001). No caso dos orgânicos, a certificação estabelece as diretrizes gerais e a descrição de práticas culturais e/ou insumos permitidos, ou de uso restrito nesse modo de produção (Souza, 2000). Para Nassar (1999), a certificação (do lado da oferta) é um instrumento que oferece procedimentos e padrões básicos permitindo para as empresas participantes gerenciar o nível de qualidade dos seus produtos e garantir um conjunto de atributos. Do lado da demanda, informa aos consumidores que determinado produto tem certas características, servindo assim, como mecanismo de redução de assimetrias informacionais, aumentando a eficiência dos mercados. Além disso, quando os atributos dos produtos não podem ser perfeitamente avaliados pelo consumidor, elementos como a reputação da empresa e do agente certificador, a marca, a imagem pública tornam-se relevantes para a escolha do produto (Souza, 2000).

De forma geral, pode-se observar a cadeia produtiva de orgânicos segundo a Figura Nº 1.

Conforme apresentado na Figura Nº 1, a certificação está presente ao longo de toda a cadeia produtiva, o que condiz com a afirmação de Rezende & Farina (2001) ao mencionar que a produção de orgânicos apresenta forte interdependência vertical. Vale destacar que o produto orgânico produzido na propriedade rural deve ser monitorado a fim de evitar a contaminação ao longo da cadeia, o que faz com que a certificação seja um instrumento importante de coordenação entre os elos que, por sua vez, pode desempenhar a função de uma instituição. Segundo Azevedo (2000), o papel das instituições na regularização das relações entre os indivíduos, associações, cooperativas ou empresas é especialmente importante para os sistemas agroindustriais. Com base nas características dos produtos e nas relações entre os agentes, o arranjo institucional tem forte impacto sobre a eficiência de um sistema.

Segundo Williamson (1989), a assimetria informacional pode levar ao exercício do comportamento oportunista, elevando, assim, os custos de transação. No caso dos orgânicos, esse comportamento oportunista pode ser ainda maior já que está associada à possibilidade de se obter um preço *premium* pelo produto. Williamson (1989) coloca que os custos de transação existem



A frequência refere-se à repetição da transação ao longo do tempo. A repetição da transação permite que as partes adquiram maior conhecimento uma da outra, reduzindo assim, a incerteza que envolve a transação. A frequência de ocorrência de uma transação inibe comportamentos oportunistas, à medida que comportamentos desse tipo podem levar a interrupção da relação. Dessa forma, quanto maior a frequência de uma transação, maiores são os custos associados a uma atitude oportunista (Farina, Azevedo, & Saes, 1997).

A incerteza relaciona-se ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros. Para Possas (1996, p. 85), a incerteza diz respeito «(...) à natureza indeterminada dos processos econômicos, cuja trajetória não pode ser suficientemente explicada (se no passado) ou prevista (se no futuro) com base em relações sejam de causalidade determinística, sejam de inferência probabilística». Isso implica que os agentes não têm capacidade de definir cláusulas contratuais que protejam os agentes quanto aos resultados externos de um possível choque (Zylbersztajn, 2000). Há tipos de transações que são permeadas por maior incerteza e outras por menor incerteza. Os custos de transação daquelas que envolvem maior incerteza são maiores que as que envolvem menor incerteza. Logo, há estruturas de governança mais adequadas para cada uma dessas situações.

A elevada incerteza que permeia a produção de orgânicos não está somente relacionada à questão da existência ou não dos atributos que caracterizam um produto orgânico, mas também ao risco do colapso da produção (caso haja a incidência de pragas e doenças ainda sem controle pelos métodos agroecológicos) e o risco da não colocação no mercado, devido ao preço mais alto destes produtos (Souza, 2000).

A partir dessas três dimensões definem-se as estruturas de governança mais adequadas à minimização dos custos de transação. No entanto, partindo-se de uma perspectiva dinâmica, o meio ambiente no qual a transação está envolvida sofre alterações, ou seja, as estruturas de governança que refletem determinada configuração ambiental podem tornar-se obsoletas, implicando em aumento dos custos de transação. Nesse sentido, a eficiência de uma forma organizacional está relacionada à sua capacidade de se adaptar a alterações no meio ambiente. Segundo Farina *et al.* (1997) problemas de adaptação ambiental são os principais custos de transação *ex post*. Os mesmos autores colocam que quanto maior for a

especificidade do ativo, que envolve uma maior dependência entre as partes envolvidas, maior será o esforço de ambas as partes para solucionar o problema de adaptação. Caso a especificidade do ativo seja menor, as partes buscarão soluções individuais para o problema de adaptação.

Vale ressaltar que a coordenação dos SAGs pode ocorrer, portanto, via mercado, via hierárquica ou interna, ou via formas mistas ou híbridas. Por definição, a estrutura de governança via mercado baseia-se no sistema de preços, sugerindo menor nível de controle e maior nível de incentivos. Já a governança via hierárquica ou interna sustenta-se na propriedade total dos ativos com integração vertical, predominando os contratos internos e, por consequência, maior nível de controle. A governança via formas mistas ou híbridas baseia-se em contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos entre firmas que se sucedem em estágios da cadeia produtiva.

No entanto, a forma de governança não depende somente da existência de incerteza, frequência da transação e especificidade do ativo, que são os atributos das transações, mas como colocam Farina & Zylbersztajn (1997), dependem ainda das estratégias empresariais, condicionadas pelas regras do ambiente. Como a existência de estruturas de governança eficientes depende das características das transações e das características ambientais (tais como tecnologia, estrutura da indústria e padrões de concorrência, as instituições e as estratégias empresariais acabam por formar diferentes padrões de coordenação associados a diferentes grupos estratégicos<sup>6</sup>. Portanto, em cada mercado, é possível que se formem diferentes sistemas de coordenação segundo as características dos padrões competitivos vigentes (Farina *et al.*, 1997), os quais tem estreita relação com a estrutura de mercado existente<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Grupo estratégico é um conjunto de empresas que enfatiza dimensões estratégicas (tais como, liderança tecnológica, qualidade do produto, canais de distribuição, política de preços entre outras) semelhantes para utilizar uma estratégia similar (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005).

<sup>7</sup> Dado que a conduta das empresas, materializado nos padrões competitivos e nas estratégias vigentes, interfere na definição das estruturas de governança, logo, considerando a lógica do modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), a estrutura de mercado também é relevante na definição da estrutura de governança.

#### 4. A INDÚSTRIA DE ORGÂNICOS: ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES COM SEUS FORNECEDORES DE MATÉRIAS-PRIMAS

##### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Os casos estudados neste trabalho estão sumarizados no Quadro N<sup>o</sup> 2. As empresas A e B possuem sua linha de produção caracterizada como diversificada, sendo composta somente por produtos orgânicos (concentração de ingredientes orgânicos acima de 95% ou > 95%). Já as empresas C e D possuem sua linha de produção caracterizada como diferenciada e composta por produtos orgânicos (> 95%) e produtos com ingredientes orgânicos (concentração de ingredientes orgânicos entre 75% e 95%).

Segundo seus representantes, as empresas C e D, dada a ausência de fornecedor orgânico e a instabilidade da renovação da certificação dos fornecedores, ofertam também produtos classificados como «produtos com ingredientes orgânicos». Salientam, portanto, a dificuldade de obterem matéria-prima suficiente para a produção de produtos orgânicos (> 95%). Ao optar pela linha diferenciada, as empresas focam em produtos correlatos (bolos, pães, biscoitos), demandando ingredientes orgânicos complementares que, em geral, são obtidos de um mesmo tipo de fornecedor.

Por outro lado, a diversificação adotada nas empresas A e B pode ser um fator que facilite a atuação com produtos orgânicos (não sendo necessário recorrer à produção de «produtos com

ingredientes orgânicos»), uma vez que demanda diferentes tipos de matérias-primas que são obtidas com diferentes tipos de fornecedores, reduzindo a dependência e a incerteza relativa ao fornecimento da matéria-prima.

Nas empresas B e C, atua-se exclusivamente com produção orgânica (ausência de produção convencional), sendo que em ambas foi apontada como razão para a entrada nesse mercado a promoção de princípios de sustentabilidade e qualidade de vida. Já a empresa A iniciou suas atividades no mercado com produtos convencionais (não-orgânicos), sendo esses responsáveis por 90% do seu faturamento e desde 2007, optou por atuar também no segmento de orgânicos. Por outro lado, a empresa D, que desde 2005 atua no setor de orgânicos, inseriu-se em 2010 no mercado convencional.

Na empresa D também foi apontada a promoção de princípios de sustentabilidade e de qualidade de vida como motivação para inserção no mercado de orgânicos. Já, na empresa A, a principal motivação para inserção no mercado de orgânicos foi a possibilidade de aumento do faturamento, dado que seria a única empresa no Brasil a produzir pré-mistura orgânica.

Verifica-se, portanto, que a «filosofia» que envolve a produção de orgânicos relacionada à sustentabilidade ambiental, saúde, qualidade de vida, dentre outros, está presente quando se analisa o processamento de orgânicos (exceto no caso da empresa A). Isto, a princípio, difere da produção

**Quadro 2.** Caracterização dos industrializados produzidos pelas empresas A, B, C e D

	Linha Diversificada		Linha Diferenciada	
	A	B	C	D
<b>Classificação</b>	Produtos orgânicos	Produtos orgânicos	Produtos orgânicos e produtos com ingredientes orgânicos	Produtos orgânicos e produtos com ingredientes orgânicos
<b>Produtos</b>	Pré-misturas, achocolatado e antimifo para produtos orgânicos	Achocolatados, açúcares, farinhas, geléias e doces, grãos, polpas, óleos e néctares	Bolos, biscoitos e pães	Bolos, biscoitos e pães
<b>Tempo na atividade</b>	Produção orgânica (5 anos); Produção convencional (8 anos)	Produção orgânica (18 anos)	Produção orgânica (7 anos)	Produção orgânica (7 anos); Produção convencional (2 anos)

Fonte: dados da pesquisa

convencional, uma vez que a motivação à entrada nesta se pauta, principalmente, na perspectiva de obtenção de maiores margens de lucro.

#### 4.2. A RELAÇÃO DA INDÚSTRIA COM OS FORNECEDORES

As empresas pesquisadas adquirem suas matérias-primas de diversos e diferentes perfis de fornecedores. A empresa A utiliza somente insumos industrializados enquanto as demais fazem uso de insumos *in natura* e industrializados, que são adquiridos, por sua vez, de agricultores individuais, associações/cooperativas de agricultores (para as matérias-primas *in natura*) e indústrias (para as industrializadas).

Todas as empresas citadas apontaram problemas relacionados ao fornecimento de matéria-prima. Um dos problemas mencionados se refere à instabilidade da oferta de matérias-primas, seja porque os fornecedores desistem do fornecimento por encontrarem melhores oportunidades de mercado, ou por quebra de safra, ou ainda pela ausência de renovação da certificação dos fornecedores. Essa incerteza que envolve a oferta de matéria-prima acarreta no aumento dos custos de transação. A instabilidade da oferta pode denotar a existência de um mercado em desequilíbrio. Segundo Hall *et al.* (1989) *apud* Souza (2000) são três as evidências que indicam um mercado em desequilíbrio: 1) a oferta descontínua; 2) a demanda latente; e, 3) a entrada e saída de indústrias e flutuações, não só de preços como também de volume produzido. Esse desequilíbrio geralmente é encontrado em mercados jovens, que ainda estão em fase de consolidação, como é o caso dos produtos orgânicos.

A instabilidade da oferta de produtos orgânicos para as empresas processadoras está apoiada nas características desse mercado, principalmente, no fato de existirem poucos ofertantes dessa matéria-prima (Souza, 2000). Isso resulta do mercado ainda não ter consolidado, no Brasil, não existindo um preço *premium* que compense o risco desse empreendimento. Esse risco está associado ao fato de os produtos orgânicos estarem mais suscetíveis a pragas e doenças (para as quais ainda não haja um controle agroecológico), ao fato de não haver uma demanda consolidada por produtos orgânicos (mercado ainda é pequeno) (Souza, 2000), o que por sua vez, pode não justificar os altos custos de certificação

implícitos no elo agrícola dessa cadeia. Dessa forma, em alguns casos, o produtor rural prefere não certificar e vender seu produto como convencional, visto que o *premium* recebido muitas vezes não compensa o alto custo do processo de certificação (Castro Neto, Denuzi, Rinadi & Staduto, 2010; Batalha & Buainain, 2007).

A instabilidade na oferta da matéria-prima gera um elevado grau de incerteza na indústria. Nesse caso, se a empresa consegue obter no mercado, apenas parte dos insumos orgânicos que é necessária, ela não estará impedida de produzir, mas o produto não poderá ser vendido como orgânico. Dessa forma, a empresa terá obtido a matéria-prima orgânica por um preço maior, comparativamente à tradicional, mas terá que vender o produto final como convencional ou como produto com ingredientes orgânicos, obtendo um preço inferior ao de um produto orgânico e concorrendo em um mercado ao qual não está direcionada.

A instabilidade da oferta também está relacionada ao oportunismo presente nas relações entre produtores e indústria, uma vez que, em todos os casos, verificou-se a ausência de contratos formais para as transações. Nas empresas A, B e C, ressaltou-se a existência de um compromisso entre as partes. A maioria de seus fornecedores é estável, havendo uma relação de confiança estabelecida entre as partes. Na empresa B, alega-se a tentativa de formalização da relação comercial com alguns fornecedores, contudo, sem sucesso. Em todas as empresas evidenciou-se que apesar da «boa relação», que se caracteriza pelo cumprimento dos acordos, bom relacionamento pessoal e diálogo entre as partes envolvidas com seus fornecedores, há constante incerteza sobre a concretização da transação.

Segundo os entrevistados, as atitudes oportunistas partem em geral dos fornecedores de matérias-primas, uma vez que estes possuem outras alternativas de comercialização, tais como: indústrias, varejo, consumidor final e mercado institucional. Isso faz com que a dependência do produtor rural e suas organizações (fornecedores de matérias-primas) à indústria seja baixa. A indústria, por outro lado, se torna frágil nesta relação já que possui uma maior dependência dos produtores. Esse fato se agrava ao lembrar que o número de fornecedores dessa cadeia é reduzido. Um exemplo desse oportunismo foi citado pela empresa A, a qual realizou um planejamento para estender sua linha, com a produção de pão-de-queijo. Porém, no momento da aquisição da principal matéria-prima, cujo

fornecimento já havia sido acordado previamente, o fornecedor não cumpriu o acordo informal entre as partes, e a empresa não conseguiu substituí-lo, o que por sua vez, acarretou no abandono do projeto. Quanto aos critérios de escolha dos fornecedores, as agroindústrias não possuem muitas opções. Na maioria das vezes há apenas um fornecedor para cada produto, e quando esse cenário é diferente, esse é escolhido de acordo com a qualidade de seu produto. Como o mercado é restrito, os fornecedores são conhecidos por todos, o que reduz os custos de coleta de informações.

A qualidade também é um elemento que gera incerteza no que tange às transações com os fornecedores. Todas as empresas pesquisadas citaram a oscilação da qualidade como um problema, apresentando, no entanto, direcionamentos diferenciados quanto à qualidade e o controle da matéria-prima. Na empresa A foi relatada a inexistência de exigências específicas, visto que seus fornecedores são empresas grandes e com boa reputação. Já, na empresa C, são exigidos alguns padrões como umidade relativa e embalagens, e quando estes não se encontram dentro da conformidade, devolvem o insumo. Vale ressaltar que nas empresas estudadas os entrevistados não identificam essa oscilação como resultado de um comportamento oportunista, atribuindo muitas vezes a qualidade fora dos padrões como consequência das dificuldades do cultivo orgânico e às intempéries da agricultura em geral. Na empresa B, busca-se substituir alguns de seus fornecedores, quando a qualidade não é adequada. No entanto, nesta empresa foi citada a realização de ações conjuntas visando a melhoria da qualidade para as próximas transações, justamente com o objetivo de evitar a exclusão do fornecedor. Já os demais fornecedores, das outras empresas entrevistadas, mesmo fora dos padrões de qualidade, tendem a ser mantidos pelas mesmas durante todo o ano. Dada a frequente oscilação da qualidade da matéria-prima, a manutenção dos fornecedores pode ser explicada pela limitada oferta de fornecedores de matéria-prima.

A frequência das transações entre fornecedores de matéria-prima e empresas processadoras também precisa ser considerada, visto a interferência que a mesma tem na definição da estrutura de governança que prevalece neste mercado. Nas empresas C e D a produção se dá, em geral, por encomenda dos clientes. A partir de então, a agroindústria recorre ao

seu fornecedor para atender ao pedido. A frequência tem sido recorrente, porém não regular em volume e período de tempo, visto que a demanda do mercado também não é regular. Além disso, dada a especificidade temporal do produto agrícola orgânico (percebibilidade), não é possível formar grandes estoques de matéria-prima, o que poderia acarretar em transações mais regulares. Já nas empresas A e B (linha diversificada), a frequência também é recorrente, porém, mais regular que nas da linha diferenciada. Uma das justificativas é que a empresa A possui como parte de seus clientes padarias, as quais demandam de forma regular seu produto (pré-mistura), exigindo uma maior regularidade da reposição dos produtos.

No caso das matérias-primas utilizadas pelas empresas entrevistadas, duas especificidades podem ser destacadas: a locacional e a temporal. A locacional que está relacionada com as perdas no transporte em volume e qualidade que podem ocorrer em função de o fornecedor da matéria-prima orgânica se encontrar distante da agroindústria. Essas perdas podem ser ainda maiores para os produtos orgânicos, considerando sua especificidade temporal que é a maior percebibilidade quando comparada aos produtos convencionais, seja do produto *in natura*, seja do produto processado. Essa maior percebibilidade decorre do fato de muitos dos tratamentos pós-colheita dados aos produtos convencionais não serem admitidos nos orgânicos. Com exceção da empresa B, as matérias-primas adquiridas advêm de regiões diversas e pouco próximas, o que pode comprometer a cadência do processo produtivo na indústria. A empresa B relatou que a validade de uma de suas matérias-primas é de sessenta dias, contudo, a mesma demora em torno de quinze dias para chegar à agroindústria. Priorizar fornecedores locais é inviabilizado pela não existência desses no entorno, localizando-se, em geral, em outros estados. Apenas a empresa B consegue concentrar mais o fornecimento no estado em que atua. Assim, as especificidades elencadas elevam ainda mais a dependência das agroindústrias em relação aos fornecedores.

A existência de leis, normas e regras de funcionamento são fundamentais para a estabilidade de mercados onde o objeto de transação são bens de crença. Quando questionados de que forma a legislação orgânica

afeta a relação fornecedor - agroindústria, foi citada - por todos os entrevistados - a certificação. A certificação é fundamental para a existência e funcionamento do mercado de orgânicos. Contudo, segundo as empresas em geral há demora na liberação da certificação para os fornecedores de matéria-prima, o que prejudica o andamento da certificação na indústria, uma vez esta depende da comprovação de suas matérias-primas. Dentre as dificuldades para obtenção da certificação foram destacados o alto custo e a dificuldade de manutenção de registros de rastreabilidade.

Com relação à definição do preço de compra da matéria-prima, todas as empresas processadoras declararam-se tomadoras de preço, o que reflete o poder de barganha dos fornecedores de matérias-primas, diferentemente do observado no mercado de produtos convencionais, onde a indústria define o preço pago ao produtor da matéria-prima. Alguns entrevistados afirmam que tentam negociar, mas dificilmente conseguem sucesso. Além disso, o fato de algumas matérias-primas apresentarem um único fornecedor, como colocado por uma das empresas entrevistadas, dificulta a definição dos parâmetros para negociação.

As embalagens observadas também revelaram o baixo poder que a indústria exerce sobre os fornecedores, uma vez que boa parte dos insumos é adquirida em embalagens direcionadas ao varejo, ou seja, os fornecedores não se adaptam às características da indústria. No estoque das empresas C e D foi observada a presença de insumos (tais como leite e mel) em embalagens similares às direcionadas ao varejo.

Segundo a literatura, não existe, a princípio, no segmento de processamento da cadeia produtiva de orgânicos, a presença de grupos estratégicos ou determinados padrões de

concorrência. Essa realidade pode ser consequência de que estamos diante, no Brasil, de um mercado desequilibrado no qual a instabilidade não permite às empresas manterem ou mesmo definirem um padrão competitivo. Essa instabilidade, em parte, resulta da existência de oligopsonio entre empresas processadoras e fornecedores de matérias-primas.

#### 4.3. INDÚSTRIA E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Todas as empresas abordadas neste trabalho atuam apenas no mercado nacional (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Distrito Federal e Rio Grande do Sul). Os principais canais de distribuição são apresentados no Quadro Nº 3. Os estabelecimentos de venda dos produtos foram classificados em varejo especializado (lojas de produtos naturais, padarias e mercearias) e redes (supermercados). A partir dessas informações, pode-se observar que a empresa com linha de produção diversificada consegue pulverizar mais suas vendas que aquelas com produção diferenciada, não tendo assim, grande dependência das redes varejistas. As empresas C e D, que possuem a maior concentração de venda dos seus produtos nas redes, destacaram que gostariam de mudar esse cenário, considerando que estão muito vulneráveis no mercado.

Diferentemente da relação com os fornecedores, com os canais de distribuição, identificou-se a existência de contratos, exceto pela empresa A. As empresas afirmaram que, em geral, os contratos ocorrem apenas quando o público são as redes. Na empresa A, os pedidos são realizados quando os clientes precisam, isto é, sem regularidade. Na empresa B a produção é efetuada de acordo com os pedidos, mesmo quando há contrato. A empresa C ressaltou que

**Quadro 3.** Distribuição (em %) dos produtos das empresas pesquisadas no mercado

	Linha Diversificada		Linha Diferenciada	
	A	B	C	D
Rede	Não informado	35-45	90	80
Varejo especializado	Não informado	55-65	10	20

Fonte: dados da pesquisa

quando percebe que o cliente, por medo de não vender, não realizará a compra de seus produtos, oferece venda consignada, para não perder o estabelecimento. Neste sentido, a frequência das transações é irregular, o que dificulta um planejamento pelas empresas ofertantes.

No caso das transações realizadas entre indústrias e canais de distribuição não há maiores especificidades dos produtos, uma vez que os produtos finais perdem a especificidade temporal, bastante importante no caso dos produtos orgânicos.

#### 4.4. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA: COMO FICA?

Considerando as três principais dimensões da transação: frequência, especificidade do ativo e incerteza, é esperada, entre indústria e fornecedores de matéria-prima, a predominância no mercado de orgânicos, de governança mista ou híbrida. Isso em função da alta frequência de compra das matérias-primas pela indústria, da elevada especificidade temporal e locacional das matérias-primas (destacadamente especificidade temporal) e da incerteza relacionada à disponibilidade e qualidade da matéria-prima, o que gera oportunismo por parte dos fornecedores.

Contudo, a estrutura de governança que tem predominado neste mercado tem sido via mercado, contrariando, a princípio, as previsões da teoria dos custos de transação, segundo a qual a tendência seria a ocorrência de estruturas de governança de maior verticalização. Essa realidade pode ser atribuída ao cenário existente hoje, no segmento de orgânicos brasileiro. Um primeiro aspecto a esse respeito que deve ser destacado é que as partes não são totalmente interdependentes dada a especificidade do ativo, como sugere a teoria, uma vez que os fornecedores de matéria-prima orgânica têm diferentes possibilidades de escoar sua produção para além da venda às indústrias processadoras (podem vender direto ao consumidor, em mercados especializados em orgânicos ou ainda em redes varejistas), sendo muitos destes menos exigentes em termos de qualidade, quando comparados à indústria. Dessa forma, a indústria tem uma relação de dependência para com o fornecedor maior do que este para com a indústria, o que torna desinteressante para o fornecedor comprometer-se através de um contrato, abdicando de melhores condições de venda que porventura possam ocorrer. Nesse sentido, a existência de um oligopsônio interfere

na estrutura de governança a se formar. A esse respeito é necessário, porém, fazer uma ressalva, uma vez que há matérias-primas utilizadas pelas indústrias processadoras de orgânicos, como por exemplo, a farinha de trigo orgânica, que possuem menos canais de distribuição do que outros tipos de matérias-primas, como por exemplo, o mel. Isso decorre do fato da farinha ter menores possibilidades de uso, portanto, menos compradores que, por exemplo, o mel, que pode vir a ser consumidor *in natura*, na composição de balas, biscoitos, bolos, na indústria cosmética e, portanto, tem uma maior variedade de compradores. Nesse sentido, as matérias-primas mais específicas teriam maior dependência das indústrias processadoras *vis a vis* aquelas com maiores usos.

Um segundo aspecto que pode levar esse segmento de mercado a fugir da tendência apontada pela teoria dos custos de transações é a incerteza com relação ao resultado da produção orgânica, o que gera receio por parte dos produtores em assumir contratos com as indústrias. Ou seja, o fato de a produção orgânica ficar suscetível a pragas e doenças para as quais ainda não há métodos de controle agroecológicos leva os produtores a evitarem contratos que especifiquem volume e qualidade dos produtos a serem produzidos.

Finalmente, é importante destacar um terceiro aspecto que afasta indústria e fornecedores de contratos de longo prazo ou no limite da integração vertical pelas processadoras. As máquinas e equipamentos utilizados no processamento de orgânicos são as mesmas utilizadas na produção de produtos convencionais, o que também ocorre com a mão-de-obra, que pode vir a ser utilizada em ambos os processos produtivos (orgânico e convencional). Essas características conferem flexibilidade à indústria processadora de orgânicos, podendo a mesma se voltar à produção de produtos convencionais na ausência de matéria-prima ou de acordo com os retornos esperados. Dessa forma, como não há ativos específicos nas estruturas da indústria processadora, vinculados ao processamento dos orgânicos, não se justificaria a realização de contratos de longo prazo nem de integração vertical para a produção de orgânicos.

#### 5. CONCLUSÕES

Apesar do crescimento apontado por pesquisas no setor de produtos orgânicos, no Brasil, os

entrevistados das empresas aqui analisadas ressaltam que a demanda do segmento ainda é pequena, voltando-se para um público restrito. Evidenciam a baixa escala de produção da indústria, o número reduzido de fornecedores, as exigências e preceitos da legislação de certificação e o elevado preço de aquisição (desde a matéria-prima até o produto final) como limitantes do desenvolvimento do setor, considerado desorganizado, frágil e precário em gestão.

Os resultados do trabalho em questão, mesmo não podendo ser generalizados, por esse ser um estudo de múltiplos casos, mostram também na relação fornecedor/agroindústria, a ocorrência de ações oportunistas por parte dos fornecedores. A indústria processadora de orgânicos vive em constante incerteza sobre a manutenção do fornecimento da matéria-prima (altamente específica) e de sua qualidade, não conseguindo prever essas ocorrências, ou seja, fica submetida ao fornecedor. Apesar desse cenário, identificou-se como estrutura de governança ainda em vigor, entre as empresas analisadas, a via mercado. Com o crescimento do mercado consumidor de produtos orgânicos processados, no entanto, essa forma de coordenação das atividades pela indústria poderá se mostrar inviável.

Quanto à comparação entre empresas de linha diversificada e linha diferenciada, foi observado nas empresas com linha diversificada (A e B) a manutenção da produção com produtos orgânicos (concentração de ingredientes orgânicos acima de 95%). Já, nas empresas com linha diferenciada (C e D), tem-se dificuldade para o mesmo. Essas apresentam produtos com ingredientes orgânicos (concentração de ingredientes orgânicos entre 75 e 95%) e produtos orgânicos. Verifica-se, também, nas empresas com linha diversificada, a pulverização da venda de seus produtos, o que as deixa menos vulneráveis. As empresas com linha diferenciada, por sua vez, ficam submetidas às grandes redes, que exigem maior volume de produtos na transação. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de fortalecimento de outros canais de comercialização de produtos orgânicos com o objetivo de reduzir a dependência em relação às redes varejistas.

Nas empresas analisadas, a relação entre fornecedores e indústria ainda apresenta características pontuais que as diferem das do setor convencional. No segmento de orgânicos, o poder de barganha estaria na mão dos produtores de matéria-prima, na perspectiva das organizações entrevistadas. A indústria que, no mercado convencional, barganha com o produtor e fica submetida ao varejo, se mostra no setor de orgânicos espremida entre esses dois elos. Submete-se ao

fornecedor de insumo (produtor agrícola ou indústria) e ao varejo. Isso corrobora a necessidade do desenvolvimento de mecanismos de cooperação entre os agentes envolvidos na transação.

Verifica-se, portanto, caso não haja planejamento, a tendência de reprodução no setor de orgânicos de mecanismos observados no segmento de produtos tradicionais, quanto à produção, beneficiamento e comercialização. Como colocado por Altieri & Nicholls (2003), se o crescimento dessa indústria ocorrer, de forma planejada e estruturada, considerando os preceitos originais da agricultura orgânica, todos os elos da cadeia poderão ser beneficiados. Mecanismos de comercialização da agricultura convencional poderão sim ser adaptados à cadeia de orgânicos, mas com o cuidado de observar até que ponto esses não comprometerão as características da agricultura orgânica. Esse momento, portanto, é de repensar a linha de crescimento do setor.

## 6. AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Secretaria Nacional da Agricultura (SNA) pelo apoio a essa pesquisa bem como os revisores anônimos que contribuíram para incrementar a qualidade desse material.

## REFERÊNCIAS

- Altieri, M. A. & Nicholls, C. I. (2003). Agroecologia: Resgatando a agricultura orgânica a partir de um modelo industrial de produção e distribuição. *Revista Ciência & Ambiente*, (27), 141-152. Retirado de [http://portal.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/ater/livros/Agroecologia\\_-\\_Resgatando\\_a\\_Agricultura\\_Org%C3%A2nica\\_a\\_partir\\_de\\_um\\_Modelo\\_Industrial\\_de\\_.pdf](http://portal.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/ater/livros/Agroecologia_-_Resgatando_a_Agricultura_Org%C3%A2nica_a_partir_de_um_Modelo_Industrial_de_.pdf)
- Assis, R. L. & Romeiro, A. R. (2002). Agroecologia e agricultura orgânica: controvérsias e tendências. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, (6), 67-80. Retirado de <http://www.revistas.ufpr.br/made/article/download/22129/14493>
- Azevedo, P. F. (2000). Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*, 47(1), 33-52. Retirado de [http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1085082759\\_ASP-REFERENCIAL.pdf](http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1085082759_ASP-REFERENCIAL.pdf)

- Batalha, M. O. & Buainain, A. M. (2007). Cadeia produtiva de produtos orgânicos. Brasília: IICA/MAPA/SPA. Retirado de [http://www.ibraf.org.br/x\\_files/Documentos/Cadeia\\_Produtiva\\_de\\_Produtos\\_Org%C3%A2nicos\\_S%C3%A9rie\\_Agroneg%C3%B3cios\\_MAPA.pdf](http://www.ibraf.org.br/x_files/Documentos/Cadeia_Produtiva_de_Produtos_Org%C3%A2nicos_S%C3%A9rie_Agroneg%C3%B3cios_MAPA.pdf)
- Brasil (2009). *Instrução Normativa nº 50, de 05 de novembro de 2009. Instituiu o selo único oficial do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica, e estabelece os requisitos para a sua utilização nos produtos orgânicos*. Brasília. Retirado de <http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=20967>
- Brasil. (1999). Ministério da Agricultura. *Instrução Normativa no- 007: normas disciplinadoras para a produção de produtos orgânicos vegetais e animais*. Brasília. Retirado de [www.agroecologia.gov.br/sites/default/files/publicacoes/IN%20007.pdf](http://www.agroecologia.gov.br/sites/default/files/publicacoes/IN%20007.pdf)
- Castro Neto, N., Denuzi, V. S. S., Rinaldi, R. N. & Staduto, J. A. R. (2010). Produção orgânica: uma potencialidade estratégica para a agricultura familiar. *Revista Percurso-Nemo*, 2(2), 73-95.
- Cuenca, M. A. G. C., Moreira, M. A. B., Nunes, M. U. C., da Mata, S. S., Guedes, C. G. M., Barreto, M. D. F. P., & Torres, J. F. (2007). Perfil do consumidor e do consumo de produtos orgânicos no Rio Grande do Norte. Aracajú: *Embrapa Tabuleiros Costeiros*, (125), 1-16 [Documento, Aracajú: Embrapa].
- Darolt, M. R. (2000). *A sustentabilidade do sistema de agricultura orgânica: um estudo da região metropolitana de Curitiba*. Retirado de <http://www.planetaorganico.com.br>
- Darolt, M. R. (2002). As principais correntes do movimento orgânico e suas particularidades. Em Darolt, M. R. (Ed.), *Agricultura orgânica: inventando o futuro* (pp. 18-26). Londrina: IAPAR.
- Farina, E. M. M. Q., Azevedo, P. F. & Saes, M. S. (1997). *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular.
- Farina, E. M. M. Q. (2002). *Estudo do sistema agroindustrial de produtos orgânicos no estado de São Paulo*. São Paulo: FIPE/SÉBRAE/PENSA. Retirado de [http://pensa.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo\\_do\\_sistema\\_agroindustrial\\_de\\_produtos\\_org%C3%A2nicos\\_de\\_SP\\_2002.pdf](http://pensa.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo_do_sistema_agroindustrial_de_produtos_org%C3%A2nicos_de_SP_2002.pdf)
- Farina, E.M.M.Q. & Zylbersztajn, D. (1997). : «Deregulation, chain differentiation and the role of government» *Anais do First Brazilian Workshop of Agri-Chain Management*, FEA/RP/ USP, 10-11 de novembro de 1997.
- Fiani, R. (2002). Teoria dos custos de transação. Em Kupfer, David & Hasenclever, L. (Eds.), *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil* (pp. 267-286). Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2005). *Administração Estratégica*. Ed. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.
- Instituto Biodinâmico - IBD CERTIFICAÇÕES (2012). *Instituto Biodinâmico*. Retirado de <http://www.ibd.com.br/>
- Nassar, A. M. (1999) Certificação no agronegócio. *Anais do Seminário Internacional Pensa de Agribusiness*, (10), Águas de São Pedro. São Paulo: PENSA.
- North, D. (1993). *Five propositions about institutional change*. Retirado de <http://129.3.20.41/eps/eh/papers/9309/9309001.pdf>
- OrganicsNet. (2012). *Quem é quem*. Retirado de <http://ciorganicos.com.br/quem-e-quem/>
- Planeta Orgânico. (2012). *Mercado e consumo de alimentos orgânicos no mundo*. Retirado de <http://planetaorganico.com.br/site/index.php/relatorio-n-1/>
- Possas, M. L. (1996). Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial - implicações para o Brasil. Em Castro, A. B. et al. (Eds.), *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças* (pp. 71-117). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Rezende, C. L., & Farina, E. M. M. Q. (2001). Assimetria informacional no mercado de alimentos orgânicos. In *Anais*. Campinas: UNICAMP.

- Souza, M. C. (2000). Produtos Orgânicos. Em Zylbersztajn, D. & Neves, M. F. (Eds.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares* (pp. 385-401). São Paulo: Pioneira.
- Souza, M. C. M de & Dulley, R. D. (2000). *Oportunismo: um poderoso inimigo da agricultura orgânica*. Retirado de <http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=550>
- Terrazzan, P. & Valarini, P. J. (2009). Situação do mercado de produtos orgânicos e as formas de comercialização no Brasil. *Informações Econômicas*, 39(11). Retirado de [www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/ie/2009/tec3-1109.pdf](http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/ie/2009/tec3-1109.pdf)
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. Em Schmalensee, R. & Willig, R. (Eds.), *Handbook of industrial organization* (pp. 135-182). Amsterdam: North Holland.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: University Press.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ed). Porto Alegre: Bookman.
- Zylbersztajn, D. (2000). Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. Em Zylberstajn, D. & Neves, M. F. (Eds.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares* (pp. 1-23). São Paulo: Pioneira Thompson Learning.