



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

CHRISTIAN GUILLERMO AMANN

**RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS DENTRO DA
CADEIA DE PRODUÇÃO DE SETE PRODUTOS
ORGÂNICOS NA ARGENTINA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**Brasília/DF
Abril/2017**

CHRISTIAN GUILLERMO AMANN

**RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS DENTRO DA
CADEIA DE PRODUÇÃO DE SETE PRODUTOS ORGÂNICOS NA ARGENTINA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio Carvalho
Co-orientador: Prof. Dr. Mario Nestor Clozza

Brasília/DF
Abril/2017

AMANN, C. G. **Relações inter-organizacionais dentro da cadeia de produção de sete produtos orgânicos na Argentina**. 2017, 131 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

AC555r Amann, Christian Guillermo
Relações inter-organizacionais dentro da cadeia de produção de sete produtos orgânicos na Argentina / Christian Guillermo Amann; orientador José Márcio Carvalho; co-orientador Mario Nestor Clozza. —
Brasília, 2017.
131 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) - Universidade de Brasília, 2017.


1. Relação comprador-fornecedor. 2. Produção orgânica. 3. Modelagem de equações estruturais. 4. Legislação produção orgânica. 5. Argentina. I. Carvalho, José Márcio, orient. II. Clozza, Mario Nestor, co-orient. III. Título.

CHRISTIAN GUILLERMO AMANN

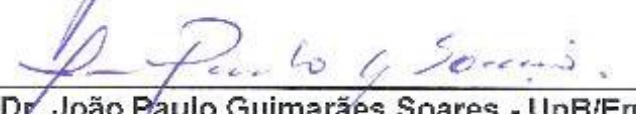
RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS DENTRO DA CADEIA DE PRODUÇÃO
DE SETE PRODUTOS ORGÂNICOS NA ARGENTINA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
do Programa de Pós-graduação Agronegócios
da Faculdade de Agronomia e Medicina
Veterinária da Universidade de Brasília (UnB),
como requisito parcial para a obtenção do grau
de Mestre em Agronegócios.


Banca Examinadora:



Prof. Dr. José Márcio Carvalho - UnB
(ORIENTADOR)



Prof. Dr. João Paulo Guimarães Soares - UnB/Embrapa
(EXAMINADOR INTERNO)



Prof. Dr. Juscelino Eudâmidas Bezerra - UnB/Departamento de Geografia
(EXAMINADOR EXTERNO)

Brasília, 28 de Abril de 2017

Aos meus pais, Alicia e Federico, e irmãs, Valeria, Silvana e Rocio, pelo amor, paciência e apoio constante. A eles com muito carinho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, a oportunidade de realizar este mestrado em uma universidade prestigiosa, e especialmente porque foi a Ele que recorri nas diversas dificuldades.

Aos meus pais, Alicia e Federico, pelo imenso amor que me dedicam, pelo exemplo de vida que são, por estarem sempre tão dispostos a ajudar-me em todos os momentos, por serem as pessoas mais maravilhosas deste mundo, por serem os meus pais.

As minhas irmãs, Valeria, Silvana e Rocio, pelo imenso amor recebido, por acreditarem e sempre torcerem por mim.

A minha namorada Aline, pelo apoio incondicional, especialmente nos momentos difíceis.

A Sergio, Pedro, Augusto, Germán, Rebeca, Verena, Francisco, Nicolas, Gabriel e Cristian, pela amizade e o apoio constante a pesar da distancia.

A Dione e Josiane pela amizade e apoio inesquecível.

Ao orientador, professor José Márcio Carvalho, pela sabedoria e tranquilidade com que conduziu a orientação desta dissertação, pelos aprendizados ganhos ao longo deste mestrado.

Ao professor, Mario Nestor Clozza da Universidade de Buenos Aires, por sua disposição e contribuições sobre a produção orgânica na Argentina.

A todos os produtores/empresas produtoras, que aceitaram participar deste estudo, sou grato por suas contribuições.

Ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios e, a equipe de professores e administrativos do Programa, pela oportunidade de realizar este mestrado, pelos conhecimentos oferecidos, pela ajuda e apoio brindados.

O auxílio financeiro fornecido pela CAPES que possibilitou a realização deste mestrado.

E, finalmente, a todos que contribuíram para a realização deste projeto pessoal com seu apoio, ajuda, oração.

RESUMO

Com o constante crescimento do mercado de produtos orgânicos em busca de alimentos saudáveis e sustentáveis por parte dos consumidores, surge a necessidade de analisar a relação da empresa compradora e o produtor de orgânicos, a fim de ajudar a melhorar a obtenção de produtos que reúnam esses requisitos. Neste estudo se pretendeu identificar como a comunicação, a relação comprador-produtor (representado pelo compromisso da empresa compradora, a cooperação, e o trabalho em conjunto) e o compromisso do produtor, se relacionam entre si e no desempenho do produtor a partir dos modelos de Prahiski e Benton (2004). O objetivo geral deste estudo é analisar como se caracteriza o relacionamento, com relação a estratégias de comunicação, relação comprador-produtor, comprometimento do produtor e desempenho do produtor, entre os produtores orgânicos de sete produtos mais exportados ao Brasil e seus principais compradores, na Argentina sob a percepção do produtor, considerando uma comparação das legislações de ambos os países. Três estratégias de comunicação (estratégia de influência indireta, formalidade e *feedback*) foram testadas separadamente e uma incluindo juntas as anteriores (colaborativa). A população alvo desta pesquisa compreende todos os produtores orgânicos de maçã, pera, soja, trigo, uva, azeitona, e alho, certificados da Argentina. Para analisar os modelos utilizou-se a modelagem de equações estruturais (MEE), onde se analisaram as 88 respostas obtidas do levantamento que foi realizado de setembro a dezembro de 2016. As legislações de ambos os países são abrangentes com a diferença de a legislação brasileira ser mais ampla e ter um maior número de órgãos envolvidos respeito a legislação argentina. Como resultado da preparação e validação dos modelos, a relação comprador-produtor foi representada unicamente pela cooperação e o trabalho em conjunto. Após, foram testadas as cinco hipóteses: influências da comunicação na relação comprador-produtor (H1), e no desempenho do produtor (H2), a influência da relação comprador-produtor no compromisso do produtor (H3) e no desempenho do produtor (H4), bem como a influência do compromisso do produtor no desempenho do produtor (H5). Com isso, verificou-se que na percepção do produtor, a comunicação da empresa compradora influencia diretamente na relação, caracterizada pela cooperação e a disposição de trabalhar juntos. Porém, não influencia diretamente o desempenho do produtor. A utilização da comunicação por parte da empresa compradora não garante um melhor desempenho do produtor, mas sim uma melhor relação comprador-produtor. Assim, o produtor se comprometerá mais com uma melhor relação o que influenciará seu desempenho. No que tange a conclusões, a relação comprador-produtor pode ser melhorada por meio de estratégias de comunicação por parte do comprador. A partir de uma melhor relação o produtor pode ser mais comprometido com o comprador e melhorar seu desempenho.

Palavras-chave: relação comprador-produtor; produção orgânica; modelagem de equações estruturais; Argentina.

ABSTRACT

With the steady growth of the market for organic products in search of healthy and sustainable food by consumers, there is a need to analyze the relationship between the purchasing company and the organic producer in order to help improve the procurement of products that meet these requirements. This study aimed to identify how communication, the buyer-producer relationship (represented by the buyer's commitment, cooperation, and work together) and the producer's commitment, relate to each other and in the producer's performance from the models of Prahiski and Benton (2004). The general objective of this study is to analyze how is characterized the relationship, whit relationship to communication strategy, buyer-producer relations, producer commitment and producer performance, among organic producers of seven most exported products to Brazil and its main buyers, in Argentina sub the perception of the producer, considering a comparison of the legislations of both countries. Three communication strategies (indirect influence strategy, formality and feedback) were tested separately and one including the previous ones (collaborative). The target population of this research comprises all the organic producers of apple, pear, soybean, wheat, grape, olive, and garlic, certificates of Argentina. In order to analyze the models, the structural equation modeling (SEM) was used to analyze the 88 responses obtained from the survey that was carried out from September to December 2016. The legislations of both countries are embracing with the difference that Brazilian law is broader and have a greater number of organs involved in Argentine legislation. As a result of the preparation and validation of the models, the buyer-producer relationship was represented solely by cooperation and working together. After, it did test the fifth hypotheses: the influence of the communication on buyer-producer relationship (H1), and on producer's performance (H2), the influence of buyer-producer relationship on producer's commitment (H3) and on producer's performance (H4), as well as the influence of producer's commitment on the producer's performance (H5). With this, it was verified that in the perception of the producer, the communication of the purchasing company directly influences the relationship, characterized by the cooperation and the willingness to work together. However, it does not directly influence the producer's performance. The use of the communication by the purchasing company does not guarantee a better performance of the producer, but a better buyer-producer relationship. Thus, the producer will be more committed to a better relationship which will influence his performance. As far as conclusions are concerned, the buyer-producer relationship can be improved through buyer communication strategies. From a better relationship the producer can be more committed to the buyer and improve their performance.

Keywords: Buyer-producer relationship; organic production; structural equations modeling; Argentina.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa mundial de agricultura orgânica: área de agricultura orgânica por país (2015)	40
Figura 2 - Mapa mundial de agricultura orgânica: vendas ao varejo por países (2015).	41
Figura 3 - Área de produção orgânica (pecuária e vegetal coletada) na Argentina 1995-2015 e o numero de estabelecimentos 1999-2015	45
Figura 4 - Modelo teórico	55
Figura 5 - Etapas da análise de equações estruturais	72
Figura 6 - Cultivos produzidos pelos produtores orgânicos respondentes da Argentina e percentagens das respostas dos questionários	84
Figura 7 - Localização dos produtores orgânicos respondentes da Argentina (Provincias) e percentagem das respostas dos questionários	85
Figura 8 - Tempo dedicado à produção orgânica dos produtores respondentes na Argentina e percentagem das respostas dos questionários	86
Figura 9 - Inserção dos produtores orgânicos respondentes dentro da cadeia na Argentina e percentagem das respostas dos questionários	87
Figura 10 - Inserção dentro da cadeia dos principais compradores dos produtores de orgânicos respondentes e percentagem das respostas dos questionários	88
Figura 11 - Tempo da relação entre o principal comprador e o produtor de orgânicos respondente, e percentagem das respostas dos questionários	89
Figura 12 - Estimativas padronizadas do modelo estratégia de influencia indireta ...	92
Figura 13 - Estimativas padronizadas do modelo formalidade	94
Figura 14 - Estimativas padronizadas do modelo feedback	95
Figura 15 - Estimativas padronizadas do modelo comunicação colaborativa	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ações realizadas na coleta dos dados por data.....	64
Tabela 2 - <i>E-mails</i> enviados, não entregues e respostas por produto	64
Tabela 3 - Análise descritivo das respostas obtidas.....	65
Tabela 4 - Teste de KMO e Bartlett.....	67
Tabela 5 - Variáveis observáveis excluídas	68
Tabela 6 - Carga fatorial final e Alfa de Cronbach por construto.....	69
Tabela 10 - Resultados dos índices de ajustamento dos modelos.....	90
Tabela 11 - Resultado dos testes das hipóteses.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre comunicação formal e informal	30
Quadro 2 - Áreas de produção orgânica por região	39
Quadro 3 - Os dez principais países com maior área de produção orgânica	40
Quadro 4 – Principais produções e exportações de produtos vegetais e animais (ano 2015)	46
Quadro 5 - Produtos orgânicos de origem vegetal exportados, por grupos (ano 2015)	47
Quadro 6 - Produtos orgânicos de origem animal exportados (ano 2015)	48
Quadro 8 - Normativa vigente sobre produção orgânica na Argentina.....	78
Quadro 9 - Normativa vigente sobre produção orgânica no Brasil	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMS	Agricultural Marketing Service (Serviço de marketing agrícola)
BID	Banco Iberoamericano de Desenvolvimento
CACER	Câmara Argentina de Certificadoras e Afines
CAPO	Câmara Argentina de Produtores Certificados
CCI	Centro de Comercio Internacional - -
CENECOS	Centro de Estudos de Cultivos Orgânicos
CTA	Centro Técnico para a Cooperação Agrícola y Rural
EUA	Estados Unidos de América
FAO	Food and Agriculture Organization (Organização das Nações Unidas para a Agricultura y a Alimentação)
IASCAV	Instituto Argentino para a Sanidade e Qualidade Vegetal
IFOAM	International Foundation for Organic Agriculture (Federação Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica)
IICA	Instituto Iberoamericano de Cooperação para a Agricultura
INTA	Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária
INDEC	Instituto Nacional de Estadística e Censos
JAS	Japan Agricultural Standards (Normas Agrícolas do Japão)
MAPO	Movimento Argentino de Produção Orgânica
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MINAGRO	Ministerio de Agroindustria
OMS	Organização Mundial da Saúde
PEA	Plano Estratégico Agroalimentario e Agroindustrial
PRODAO	Projeto de Desenvolvimento da Agricultura Orgânica
PRONAO	Programa Nacional para o Desenvolvimento da Produção Orgânica
PROSAP	Programa de Serviços Agrícolas Provinciais
SAGPyA	Secretaria de agricultura, pecuária, pesca e alimentos
SENASA	Serviço Nacional de Sanidade Animal
SOA	Sector Orgânico Argentino
SGO	Sistema de Garantia Orgânica
USDA	United States Department of Agriculture (Departamento de agricultura dos Estados Unidos)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Estratégias de operações	20
2.2 Gestão da cadeia de suprimentos	22
2.2.1 Seleção de fornecedores.....	24
2.3 Relação comprador- fornecedor	24
2.3.1 Comunicação inter-organizacional	27
2.3.2 Comprometimento das partes	31
2.3.3 Cooperação	32
2.3.4 Operações em conjunto	33
2.3.5 Desempenho	34
2.4 Agricultura e mercado de produtos orgânicos	35
2.4.1 Agricultura e produtos orgânicos.....	35
2.4.2 Produção e comércio mundial de produtos orgânicos.....	38
2.4.3 Produção Orgânica na Argentina	41
2.4.4 Normas e regulações da produção orgânica.....	48
2.5 Modelo teórico e hipóteses	54
2.5.1 Hipóteses do modelo.....	55
3. MÉTODO	61
3.1 Caracterização do estudo	61
3.2 Comparação das legislações de produção orgânica	62
3.3 População Alvo	62
3.4 Coleta de dados	63
3.5 Análise dos dados	65
3.5.1 Análise Fatorial Exploratório.....	66
3.5.2 Modelagem de Equações Estruturais.....	70
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	77

4.1 Comparação de legislação da Argentina e do Brasil de produção orgânica	77
4.1.1 Legislação da Argentina de produção orgânica	77
4.1.2 Legislação do Brasil de produção orgânica	80
Como	82
4.1.3 Comparação das legislações sobre produção orgânica da Argentina e do Brasil	83
4.2 Aspectos descritivos dos produtores e da relação com o comprador	84
4.3 Modelos testados da relação comprador-produtor	89
4.3.1 Índices de ajuste dos modelos estruturais	90
4.3.2 Modelo de estratégia de influencia indireta de comunicação	92
4.3.3 Modelo de formalidade da comunicação	93
4.3.4 Modelo de feedback	94
4.3.5 Modelo de comunicação colaborativa	95
4.4 Teste de hipóteses	97
4.4.1 Influencia da Estratégia de influencia indireta	98
4.4.2 Influencia da Formalidade	99
4.4.3 Influencia da Feedback	100
4.4.4 Influencia da Comunicação colaborativa	101
4.4.5 Influencia da Relação comprador-produtor e Compromisso do produtor	102
4.4.6 Influencia da Relação comprador-produtor e Desempenho do produtor	102
4.4.7 Influencia da Compromisso do produtor e Desempenho do produtor	103
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	104
5.1 Contribuições e Conclusões	104
5.2 Limitações	105
5.3 Perspectivas de trabalhos futuros	106
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICES	120
Apêndice A – Produtos orgânicos exportados ao Brasil	120
Apêndice B – Questionários ao produtor	121
Apêndice C – Carta de apresentação	128
Apêndice D - Fatores, variáveis, escala e estadísticos descritivos	129
Apêndice E - Matrix de carga fatorial	131

1. INTRODUÇÃO

A produção orgânica se caracteriza por oferecer diferentes benefícios que favorecem ao meio ambiente e a sociedade. Assim, segundo Niggli (2015), devido principalmente a que os produtores orgânicos asseguram a entrega de alimentos de maior qualidade e saudáveis é que tem levado a uma demanda em contínuo crescimento pelos consumidores. Este crescimento na demanda de produtos orgânicos, principalmente em países desenvolvidos (EUA, Alemanha, França) e de maior renda, não deixa de ser uma grande oportunidade para países em desenvolvimento. Trata-se de um mercado que em 2014 alcançou os US\$ 80 bilhões comparados com os US\$ 15,2 bilhões do ano 1999, representando um incremento médio de 35% anual nestes últimos 15 anos (LERNOUD; WILLER, 2016).

A Argentina é o país em terceiro lugar em quanto à quantidade de superfície destinada a produção orgânica do mundo e em primeiro lugar na América do Sul (LERNOUD; WILLER, 2016). Começou com a produção no final da década de 80. Na década dos 90, com a sanção de decretos por parte da Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA), e posteriormente com a promulgação da lei 25.127 de 1999, voltada especificamente de produção orgânica, esta produção ganhou impulso. Posteriormente junto com a criação de organizações, como o Movimento Argentino de Producción Orgánica (MAPO), Cámara Argentina de Productores Certificados (CAPOC), Cámara Argentina de Certificadoras y Afines (CACER), voltadas para esta questão, a produção orgânica cresceu significativamente até o que ela é hoje, com a existência de 1.074 estabelecimentos certificados (GRASA; MATEOS; GHEZÁN, 2010; SENASA, 2016).

O destino da produção orgânica da Argentina é principalmente a exportação, pois estas representam o 99% da absorção total de orgânicos. Dentre os produtos com maior volume de exportação se encontram: pera; trigo; maçã; soja; vinho; açúcar de cana, milho, arroz, carne bovina e ovina, e lã. Com respeito ao mercado interno, este absorve somente 1% da produção e se limita mais a farinha, erva-mate, azeites e hortaliças (SENASA, 2016).

Apesar da produção orgânica apresentar produtividade menor, esta pode ser mais lucrativa (CROWDER; REGANOLD, 2015), mais favorável ao meio ambiente (SCHADER; STOLZE; GATTINGER, 2012) e pode gerar um produto com potencial

para ser mais saudável que a produção convencional. Assim, a produção orgânica é um sistema de produção com melhores benefícios tanto económicos como de saúde e ambiental (BARAŃSKI et al., 2014; ŚREDNICKA-TOBER et al., 2016), para o produtor (fornecedor) que passasse aos demais membros da cadeia (JOSHI, 2009)

Para lograr um melhor desempenho, a relação entre os membros da cadeia, compradores/clientes e vendedores/fornecedores, é considerada como uma questão chave dentro da gestão de cadeia de suprimentos (CHEN; PAULRAJ, 2004; DANESE; ROMANO, 2011). Chen e Paulraj (2004), em particular, destacam a necessidade de desenvolver uma "vantagem colaborativa" com objetivos de benefício comum entre os membros da cadeia, ao invés de uma "vantagem competitiva", com objetivos de benefício unilateral.

Assim nas últimas duas décadas o interesse da análise e da compressão da relação entre compradores e fornecedores tem aumentado consideravelmente, sendo um tema estudado por vários autores (CAMPBELL, 1997; CANNON; PERREAULT, 1999; GANESAN, 1994).

Neste sentido, a comunicação (ZEFFANE; TIPU; RYAN, 2011), o comprometimento (LUZZINI et al., 2015), a cooperação (BRITO; BRITO; HASHIBA, 2014) e as operações em conjunto (BASTL et al., 2012) são alguns dos fatores que influenciam no relacionamento e que as empresas procuram aperfeiçoar para um melhor desempenho (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

1.1 Problematização

A evolução da competição, a qual deixou de ser empresa versus empresa para ser de cadeias de suprimentos versus cadeias de suprimentos (HULT; KETCHEN; ARRFELT, 2007), levou ao relacionamento entre o fornecedor e o comprador a ser uma questão fundamental para o êxito da cadeia como um todo. O sucesso da empresa compradora, cada vez mais fica dependente da relação com suas empresas fornecedoras, ou seja, estas devem entregar um produto de qualidade, no tempo certo e na quantidade certa. Com isto, as empresas buscam um menor número de fornecedores, que se convertam em fornecedores chaves. Como consequência, acontece um incremento do volume de compra com cada um desses fornecedores e procura-se também, a construção de um melhor relacionamento (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

Frente a estas mudanças, a produção orgânica ou agricultura orgânica, tem buscado a se posicionar como um sistema sustentável tanto econômico, social como ambiental (CODEX ALIMENTARIUS, 2013). Dentro do aspecto social da produção orgânica faz parte o relacionamento entre os atores (produtor e comprador), o qual deveria buscar a construção de relações duradouras e vantajosas para ambas às partes, alcançando desta maneira uma relação sustentável.

Neste sentido, esta pesquisa busca compreender a relação que envolve os diferentes compradores e os respectivos produtores no âmbito da cadeia de suprimentos de orgânicos mais exportados para o Brasil nos últimos cinco anos, sob a perspectiva do produtor, pois de acordo com os autores Prahinski e Benton (2004), o relacionamento entre comprador e fornecedor é de fundamental importância para o sucesso de ambas partes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se caracteriza o relacionamento, com relação a estratégias de comunicação (estratégia de influencia indireta, formalidade, *feedback* e as três anteriores juntas), cooperação, comprometimento, trabalho em conjunto e desempenho do produtor, entre os produtores orgânicos de sete produtos mais exportados ao Brasil e seus principais compradores, na Argentina sob a percepção do produtor, considerando as legislações de ambos países.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar os produtores orgânicos de alho, maçã, oliva, pera, soja, trigo, videira e seus compradores dentro das cadeias de suprimento respectivas;
- Caracterizar a percepção dos produtores de produtos orgânicos em relação à estratégia de influência indireta por parte do seu principal comprador na relação;
- Caracterizar a percepção dos produtores de produtos orgânicos em relação ao nível de formalidade na comunicação nas relações comerciais com seu principal comprador;

- Caracterizar a percepção dos produtores de produtos orgânicos em relação ao *feedback* oferecido por seu principal comprador;
- Caracterizar a percepção dos produtores de produtos orgânicos em relação ao relacionamento com seu principal comprador focando na cooperação, trabalho em conjunto e comprometimento do comprador;
- Caracterizar a percepção dos produtores de produtos orgânicos em relação à maneira como os fatores anteriores influenciam no comprometimento e no seu desempenho do produtor.
- Comparar a legislação sobre produção orgânica da Argentina e do Brasil.

1.3 Justificativa

Dentro da relação entre comprador e vendedor existem vários fatores que influenciam o desempenho de ambas as partes. Entre esses fatores, Prahinski e Benton (2004) propuseram a comunicação, cooperação, compromisso das partes e trabalho em conjunto como influenciadores da relação e conseqüentemente no desempenho do fornecedor.

Enquanto, há muita informação sobre a análise destes fatores na relação entre comprador e fornecedor nos setores industriais, no setor produtivo primário é escassa a produção científica que envolva os produtores de orgânicos e seus clientes. Nesse contexto, a pesquisa justifica-se num primeiro momento, pela necessidade de compreender como a comunicação, cooperação, compromisso das partes e trabalho em conjunto influenciam no relacionamento e no desempenho do produtor.

Por outro lado, destaca-se que a produção orgânica na Argentina é uma atividade com grande potencial de crescimento em produção e variedades de produtos. Dentro deste potencial e pelo mercado interno ser ainda pequeno, o estudo da relação entre comprador e produtor dos produtos destinados a exportação, principalmente ao Brasil (principal sócio comercial da Argentina, INDEC, 2016) contribuirá ao fortalecimento de toda a cadeia.

A produção orgânica é um sistema de produção que abrange diferentes culturas e diferentes regiões, tanto na Argentina como em outros países. A partir

desta pesquisa se espera que os resultados gerados possam servir de antecedentes para todos os interessados em aprofundar o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo compõe-se principalmente de uma revisão sobre os seguintes temas: estratégias de operações, gestão da cadeia de suprimentos, relação comprador-vendedor e comunicação inter-organizacional.

2.1 Estratégias de operações

Skinner (1969, p.4), define as estratégias como “o conjunto de planos e políticas pelo qual uma companhia busca ganhar vantagens sobre seus competidores”. Os planos e políticas são os que vão direcionar as operações a lograr o sucesso da organização. Entretanto, as empresas quando fracassam em perceber o vínculo entre as operações e a estratégia, elas perdem a vantagem levando a sistemas de produção não competitivos.

As operações têm a finalidade de dar a empresa às ferramentas para buscar a lucratividade e o crescimento. Com isto, as operações não podem ficar isoladas das estratégias da organização (SKINNER, 1969). Assim o autor em seu estudo sugere que as políticas de operações sejam definidas a partir da organização e sua estratégia competitiva, um tipo de ação top-down.

Wheelwright (1984) aborda a estratégia de operações como meio para conseguir vantagens competitivas e ressalta a importância das operações para lograr essa vantagem competitiva da empresa, sendo que as operações se configuram como elementos de suporte. O autor apresenta a estratégia das operações dentro da estrutura hierarquizada da estratégia corporativa da empresa (SKINNER, 1969; WHEELWRIGHT, 1984).

A estrutura é apresentada por Wheelwright (1984) e Hayes et al. (2008) em três níveis, ou seja, estratégia empresarial ou corporativa, de negócios e, funcional ou de cada área específica. A estratégia empresarial ocupa-se da definição dos negócios que a empresa vai participar (ou não participar) e, a aquisição de recursos empresariais e seu compromisso com os negócios. A estratégia de negócios, diz respeito a definir o alcance de negócio e busca manter as vantagens competitivas de cada produto ou serviço produzido. Por fim a estratégia de nível funcional dentro de cada negócio, que envolve o nível dos departamentos e das divisões de operação, ocupa-se de desenvolver e controlar que as operações sejam suporte da estratégia

empresarial, ou seja, dos processos de negócio e da cadeia de valor. Assim destaca-se a importância que as estratégias funcionais se ajustem às capacidades da empresa, à sua estratégia corporativa e à sua vantagem competitiva (HAYES et al., 2008; WHEELWRIGHT, 1984).

Hayes et al. (2008) também argumentam que para lograr uma vantagem competitiva por meio das operações é necessário estabelecer um “alinhamento” das estratégias nos três níveis, em quanto a mesmos objetivos, ritmo e intensidades de realização similares, do contrário não seria possível se obter coerência entre as metas, processos, atividades, tarefas e demandas dos diversos atores envolvidos.

Porter (2004) descreve a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria, ações que são em defesa às cinco forças competitivas – rivalidade entre empresas existentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos – para assim, obter um retorno maior sobre o investimento para a empresa.

Segundo o Porter (2004), para enfrentar as cinco forças competitivas, há três estratégias genéricas, liderança em custos, diferenciação e enfoque, que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto para criar uma posição defensível e de longo prazo frente aos concorrentes.

A liderança em custos a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos embora a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas, além disso, para o autor, uma posição de baixo custo, em geral, da proteção à empresa frente a todas as cinco forças competitivas. A liderança em diferenciação é a segunda estratégia genérica que visa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa por meio do desenvolvimento dos fatores de diferenciação e a criação de valor para os compradores, proporcionando isolamento à rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também uma menor sensibilidade ao preço. A liderança de enfoque, a última, reside na adoção da estratégia de liderança em custo ou de diferenciação ou ambas simultaneamente, em um determinado “nicho” de mercado, geralmente através de especialização (PORTER, 2004).

Segundo os autores Leong; Snyder e Ward (1990), a estratégia de operações apresenta prioridades competitivas, as que são definidas como o conjunto de objetivos da empresa. Assim as prioridades competitivas devem responder em

função da estratégia de operação ao que se deve alcançar em relação a essas prioridades, a fim de apoiar a estratégia de negócio de forma eficaz (TAKALA et al., 2007). Quanto às prioridades, elas tem sido divididas em cinco dimensões básicas na literatura: custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovação (LEONG; SNYDER; WARD, 1990; NAQSHBANDI; IDRIS, 2013; PAIVA; VIEIRA, 2011). A escolha coerente de que prioridades enfatizar ou atender conduzir a ações e decisões se transformem em conjunto em uma fonte de vantagem competitiva.

Nesse contexto, Hayes et al. (2008) define estratégia de operações como um conjunto de objetivos, políticas e restrições tomadas pela empresa que conjuntamente direcionam a organização a melhor dirigir seus recursos em investimentos nas operações na mesma linha da definição clássica proposta por Wheelwright (1984). O autor a estabelece como sendo uma seqüência de decisões ao longo do tempo que permite que a unidade de negócio atinja uma vantagem competitiva desejada, sendo que essas decisões podem ser categorizadas em: capacidade; instalações; equipamentos e processos tecnológicos; integração vertical e relação com fornecedores; recursos humanos; qualidade; escopo e novos produtos; sistemas gerenciais e relação interfuncional (WHEELWRIGHT, 1984).

Considerando tudo o exposto, é possível apreciar como estratégias operacionais e gestão de cadeia de suprimentos (GCS) têm inter-relações. Assim as prioridades competitivas e áreas de decisão foram encontradas com importantes semelhanças com as características estruturais, racionais e de alinhamento da GCS (MAIA; CERRA; ALVES FILHO, 2005). Vachon; Halley e Beaulieu (2009) afirmam que para reduzir o desalinhamento das prioridades competitivas na cadeia de suprimento, tem que existir cooperação, o que se concretiza com a melhoria na comunicação entre as partes. Não necessariamente o melhor alinhamento que leva a um melhor desempenho pode ser o mesmo para todos os parceiros da cadeia, mas sim para as organizações cujas posições na cadeia lhes permite exercer pressão (ex. membros com mais poder).

2.2 Gestão da cadeia de suprimentos

O conceito Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) foi incorporado na literatura com a perspectiva de integração de processos entre os membros da cadeia

em busca de satisfazer melhor os requisitos dos clientes (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997). Subsequentemente estas discussões despertaram uma atenção considerável (LALONDE, 1998) sendo reconhecida como a forma mais efetiva de uma empresa para melhorar sua vantagem competitiva (OU et al., 2010).

Várias são as definições sobre GCS que se encontram na literatura (MENTZER et al., 2001), porem neste trabalho é aceita como:

A gestão de uma rede de relacionamentos dentro de uma empresa e entre organizações interdependentes e unidades de negócios consistindo de fornecedores de materiais, compradores, instalações de produção, logística, marketing e sistemas relacionados que facilitam o fluxo para frente e reverso de materiais, serviços, finanças e informações de o produtor inicial para o cliente final com os benefícios da adição de valor, maximizando a rentabilidade através de ganhos de eficiência e alcançando a satisfação do cliente (STOCK; BOYER, 2009, p.706 - tradução propria).

Como a definição explica a GCS envolve duas ou mais empresas, as quais unem esforços alinhados a objetivos comuns de agregar valor ao cliente e obter benefícios mútuos. Assim com o sucesso da implementação da GCS tem como consequência a melhora no desempenho operacional, financeiro e satisfação do cliente (OU et al., 2010), porém, a sua implementação é difícil e custosa (GIMENEZ; VAART; DONK, 2012).

No que diz respeito ao relacionamento entre as empresas interdependentes se pode considerar como uns dos aspectos fundamentais para a o sucesso da GCS e o desempenho das empresas. Nas palavras de Bagchi et al. (2005, p. 275) "A sabedoria convencional na maior parte da literatura SCM é que a maior integração - melhor o desempenho da cadeia de suprimentos". Assim Gimenez, Vaart e Donk (2012) encontram suporte positivo da integração de fornecedores com clientes. Na mesma linha, Leuschner, Rogers e Charvet (2013) encontraram evidencia que em geral, a integração com fornecedores e compradores leva ao mais alto benefício em termos de desempenho da empresa. Não obstante, a seleção dos fornecedores não pode ser descuidada considerando a importância de influencia que os fornecedores têm em toda a cadeia de suprimentos (CHAI; NGAI, 2015).

2.2.1 Seleção de fornecedores

Fornecedores podem ser considerados como muito importantes para a empresa por seu papel e influencia global na cadeia de suprimentos o que faz com que as empresas desenvolvam redes de fornecedores de confiança, isto conseqüentemente, vai requerer uma correta seleção (CHAI; NGAI, 2015; MATOOK; LASCH; TAMASCHKE, 2009).

Como benefícios da seleção de fornecedores se encontram o impacto nos ganhos de competitividade (SU; DYER; GARGEYA, 2009) e a redução dos riscos relacionados à cadeia de suprimentos (defeitos na qualidade), quando o fornecedor tiver características operacionais complementares à empresa (SHARMA, 2010). Já Chai e Ngai (2015) ressaltam que a qualidade do fornecedor e o preço oferecido dominam outros fatores que influenciam a empresa, como as estratégias da empresa, fatores humanos, técnicas de operação, ambientes de decisão, e as características de diferentes indústrias.

Sob este contexto é que diversos autores destacam vários critérios para a seleção dos fornecedores, dentre os quais se destacam preço, qualidade, entrega, flexibilidade, saúde financeira, capacidade operacional, facilidade de relacionamento (HO; XU; DEY, 2010; KAR; PANI, 2014; SU; DYER; GARGEYA, 2009) e critérios ambientais, como taxa de reciclagem (JI; MA; LI, 2014). Assim fornecedores que cumpram com os critérios requeridos pela empresa vão melhorar sua relação com seu cliente e conseqüentemente impactam positivamente no seu desempenho (KAR; PANI, 2014).

2.3 Relação comprador- fornecedor

O relacionamento entre pessoas é uma característica dos seres humanos, que com o passar do tempo vão sendo desenvolvidas. Como comenta Silva (2010), especificamente, o relacionamento entre comprador-fornecedor já existe desde muitos séculos atrás, que começaram com as primeiras trocas de produtos e serviços.

Essas relações se foram criando naturalmente, as quais tomaram maior intensidade com o crescimento do comércio, que começou a demandar cada vez mais produtos e serviços de qualidade, levando a formação de laços de confiança e

amizade entre compradores e vendedores para poder satisfazer aos clientes (SILVA, 2010).

O relacionamento entre compradores e fornecedores (RCF) é uma prática que existe entre as pessoas desde que se começou com a troca de produtos e serviços (SILVA, 2010). O mesmo autor comenta que essa relação foi se desenvolvendo com o tempo, de forma natural, e por meio da confiança e amizade das partes envolvidas.

Na literatura a RCF foi estudada com diferentes nomes, mas referindo-se a relações inter-organizacionais: relação comprador-vendedor (CANNON et al., 2010), cliente-fornecedor (BAE; WANG, 2015), integração da cadeia de suprimentos (GIMENEZ; VAART; DONK, 2012; LEUSCHNER; ROGERS; CHARVET, 2013), relações da cadeia de suprimento (CHEN et al., 2011) sendo a mais utilizada a relação comprador-fornecedor (KANNAN; TAN, 2006; KIM et al., 2010; VANPOUCKE; VEREECKE; BOYER, 2014). Assim esta relação vem incrementando a sua importância devido aos benefícios no desempenho das partes envolvidas (KANNAN; TAN, 2006; VANPOUCKE; VEREECKE; BOYER, 2014).

No que refere à definição, se carece de uma que seja aceita por os pesquisadores. O'toole e Donaldson (2000) definem a RCF como as relações bilaterais (caracterizadas por cooperação mútua), recorrentes (perto, mas na ausência da proximidade de uma relação bilateral), discretas (o mínimo de interação), ou hierárquicas (um dos parceiros é dominante).

Relação comprador-fornecedor é definida como o conjunto de práticas e rotinas que apoiar as trocas econômicas entre duas empresas (ADAMS; KHOJA; KAUFFMAN, 2012; KOTABE; MARTIN; DOMOTO, 2003)

Para Prahinski e Benton (2004) é definida como a percepção do fornecedor dos atributos do relacionamento operacionais e comportamentais da empresa compradora, sendo os atributos: comunicação, compromisso, cooperação e operações em conjunto por parte da empresa compradora.

Segundo Gullett et al. (2009), a RCF é considerada como o nexo da parceria econômica de muitas transações comerciais e que está baseada na confiança recíproca das duas partes.

Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014), no quão para os autores relações inter-organizacionais são definidas como relações de cooperação projetado em longo prazo para aumentar o desempenho operacional do comprador e fornecedor.

Segundo vários autores diferentes característica, tópicos ou atributos são abordados ao se referir a RCF. Para Prahinski e Benton (2004), comunicação, compromisso, cooperação e operações em conjunto são os atributos que influenciam a RCF. Com algumas similitudes, Kannan e Tan (2006) consideram como características centrais para relacionamentos significativos a coordenação, colaboração, compromisso, comunicação, confiança, flexibilidade e dependência. No estudo realizado por Giunipero et al. (2008), os autores categorizam como principais tópicos que foram abordados por pesquisas dentro de SCM e que tem a ver com o as relações entre empresas e parcerias. Os tópicos envolvidos são: confiança, compromisso, conflito, influencia de poder, construção de relacionamentos intra e entre empresas, parcerias, cooperação vertical e horizontal, análise de custos de transação e comunicações.

Assim as empresas com a finalidade de melhorar seu relacionamento com os demais atores da cadeia exploram esses atributos em busca de melhor desempenho. Os autores Gimenez, Vaart e Donk (2012) em seu modelo, estudam a relação da empresa focal com fornecedores e clientes a partir de três categorias de atributos: práticas da cadeia de suprimentos (atividades específicas, como gerir operações em conjunto), padrões da cadeia de suprimentos (modos de comunicação) e atitudes da cadeia de suprimentos (aspectos relacionais, confiança, cooperação, comprometimento). Entre as conclusões que os autores chegam, se destaca a constatação de que a integração da cadeia de suprimento tem um efeito positivo para o desempenho da empresa e que baixo diferentes circunstâncias específicas podem ser requeridas diferentes praticas ou padrões.

Leuschner, Rogers e Charvet (2013), em seu estudo de meta-análise definem três dimensões para a integração da cadeia: integração informacional (referido a comunicação e compartilhamento de informação) integração operacional (operações em conjunto) e integração relacional (confiança, comprometimento e orientação em longo prazo). Os autores encontram que todas as dimensões de integração podem ser benéficas para o desempenho da empresa; no entanto, a integração operacional pode ter resultados variados.

Num estudo de abrangência dinâmica de seis trajetos da relação comprador fornecedor no tempo, os autores Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) ajudam a compreender o relacionamento a partir de diferentes impulsores e padrões nas iniciativas de integração no sucesso do RCF. Os autores estabelecem quatro fases

nos relacionamentos: conhecimento, exploração, expansão e compromisso, os quais determinaram que cada fase tem um ciclo de vida e para passar a seguinte requer um impulsor, os quais são: o desempenho operacional do fornecedor, confiança e interdependência (operações em conjunto) respectivamente.

Neste contexto, para esta pesquisa, seguindo os autores Prahinski e Benton (2004), define-se RCF como: a percepção do produtor de orgânicos dos atributos de relacionamento operacional e comportamental da principal empresa compradora envolvida na relação, sendo os atributos a cooperação, o compromisso da empresa compradora e o trabalho em conjunto.

2.3.1 Comunicação colaborativa

Vários são os autores que pesquisaram sobre a comunicação nas empresas, indicando, a sua importância para com a vida de uma organização (FULK; BOYD, 1991), assim como os efeitos positivos no relacionamento entre os parceiros da cadeia de suprimentos (PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008).

A comunicação tem várias definições, porém, em este trabalho se define, como o intercâmbio formal, como também informal, de informação ou de significado entre empresas (ANDERSON; NARUS, 1984). Mohr e Spekman (1996) identificaram a comunicação como a "chave para a vitalidade" de uma parceria. Como apresentam os autores, além do fato de troca de informações e significados, a comunicação é o que mantém a união entre dois ou mais parceiros de negócio para o sucesso dos intercâmbios.

Uma falta de comunicação ou pobre de qualidade não somente danifica o relacionamento do intercâmbio (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996), como também impede o bom intercâmbio de informação entre ambas as partes (PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008).

Estudos prévios ressaltam a influência da comunicação no relacionamento entre os atores da cadeia de suprimento. A comunicação de qualidade reforça o comprometimento do fornecedor e em consequência contribui para melhorar o seu desempenho (PRAHINSKI; FAN, 2007). A comunicação também aumenta a confiança na continuidade da relação e reduz os conflitos difíceis de resolver (ANDERSON; NARUS, 1990). Wu et al. (2004) confirmam que a comunicação junto

a confiança, influencia e continuidade com o parceiro da GCS aumentam o compromisso como a integração da cadeia.

Chen et al. (2013) indicam que o incremento de comunicação colaborativa pode ajudar a melhorar a confiança e o comprometimento do cliente. A mesma conclusão chegou Meek et al. (2011) em seu estudo sobre comprometimento nas franquias e acrescenta também que gera superior lealdade. Assim também, seguindo a linha, Liu et al. (2012) encontraram que a equidade no compartilhamento de informações afeta fortemente o comprometimento, o qual afeta o relacionamento. Neste sentido, Chen et al. (2011) encontraram que a qualidade da informação e disponibilidade de informação desempenham um papel positivo na construção de confiança e de compromisso subsequentemente, enquanto a partilha de informação afeta o compromisso em parceiros da cadeia de suprimentos.

Segundo Mohr e Nevin (1990) a comunicação consta de quatro facetas da comunicação colaborativa: frequência, conteúdo, modalidade e bidirecionalidade, os quais serão apresentados a seguir.

2.3.1.1 Frequência

A frequência de comunicação é definida como a quantidade e/ou duração de contato entre os parceiros de negócios (BROWN, 1981; MOHR; NEVIN, 1990). Esta está baseado na intensidade do fluxo de informação (MODI; MABERT, 2007). A mesma foi estudada em termos de frequência de utilização de meios de comunicação, frequência de visitas, frequência de interações, frequência e a qualidade de comunicação, e frequência e o comprometimento do fornecedor (HARTLEY; ZIRGER; KAMATH, 1997; JONSSON; ZINELDIN, 2003; PRAHINSKI; FAN, 2007).

Fischer (2013) pesquisa a frequência adequada de comunicação junto a qualidade da comunicação como parte da comunicação efetiva, encontrando ambos os fatores significativos. Apesar disso, no relacionado ao setor de produção agropecuária a frequência de comunicação difere dependendo do tipo de produção, produtos frescos e de produção contínua (lácteos e hortaliças) a frequência será maior que em produtos estacionais e de maior duração (frutas para indústria, cereais) (KOTTILA, 2009; KOTTILA; RONNI, 2010).

Por outro lado, Kottila e Ronni (2008) estudando a colaboração e a confiança em duas cadeias de produtos orgânicos encontra que a qualidade da comunicação é mais importante que a frequência na construção de confiança que é o precursor da colaboração. Seguindo as considerações referidas a produtos agropecuários, ao trabalho nas duas cadeias de produtos orgânicos e ao trabalho de Prahinski e Benton (2004), a frequência não será considerada nesta pesquisa.

2.3.1.2 Conteúdo

O conteúdo refere à mensagem que se transmite, e no qual, duas categorias predominantes são identificadas: o tipo de informação trocada e o tipo de estratégia incorporada no intercâmbio, tais como diretas ou indiretas (MOHR; NEVIN, 1990; PRAHINSKI; BENTON, 2004). No tipo de informação, segundo os autores Mohr e Spekman (1996) e, Monczka et al. (1998), as organizações pode compartilhar informação útil ou tática necessária para coordenar atividades críticas ou pode compartilhar informações de própria da empresa para um parceiro.

Segundo Frazier e Summers, (1984), estratégias de comunicação direta, são desenhadas para mudar comportamentos do destinatário, elas implicam ou solicitam uma ação específica que a fonte quer que o alvo realize. Exemplos de estratégias diretas de comunicação incluem solicitações, recomendações, promessas e apelos a obrigações legais. As estratégias de influência indireta são desenhadas para mudar as crenças e atitudes do destinatário, de modo que possam ter maior conhecimento para a tomada de decisões. Exemplos de estratégia de comunicação indireta são a troca de informações, educação, visitas ao estabelecimento, capacitações/treinamentos, entre outras (BOYLE; DWYER, 1995; FRAZIER; SUMMERS, 1984; PRAHINSKI; BENTON, 2004).

Seguindo o trabalho de Prahinski e Benton (2004), nesta pesquisa só se examina estratégia de influência indireta na relação de comprador-produtor de orgânicos.

2.3.1.3 Modalidade

O meio ou modalidade se refere ao método utilizado para transmitir a informação. Dois métodos de classificação predominantes incluem a riqueza do meio e a formalidade (PRAHINSKI; BENTON, 2004). Riqueza do meio é definida como o

potencial que tem o meio de comunicação para transmitir informação entre as partes para reduzir a ambiguidade, e varia de face-a-face, o qual é considerado o meio mais rico, para transferência de dados eletrônica, que é considerado o meio menos rico (DAFT; LENGEL, 1986).

Em quanto à formalidade, se refere ao nível de rotinização, planejamento e estruturação dos contatos que tem empresas, em oposição da não planejada, fugaz ou de caráter ad hoc, a informalidade (CARR; PEARSON, 1999; MOHR; FISHER; NEVIN, 1996), como comparadas no Quadro 1. Devido à natureza categórica de riqueza do meio, em esta pesquisa será estudada só a formalidade. Formalidade é definida como o grau em que a comunicação inter-organizacional entre comprador e produtor é estabelecida através de regras estruturadas e procedimentos fixos (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

Quadro 1 - Diferenças entre comunicação formal e informal

Características	Comunicação Formal	Comunicação Informal
Situação	Regida, deliberada, impessoal	Casual, comportamento espontâneo, interpessoal, familiar
Comprometimento de quem comunica	Superior para os tópicos que para a relação	Superior para a relação que para os tópicos
Credibilidade do conteúdo	Elevada	Baixa
Estilo	Oficial, canais formais com propósito e agenda, ex. reportes	Conversas ad-hoc, memorandos
Velocidade	Baixo	Rápidas
Precisão	Elevado	Baixa

Fonte: (STENSTRÖM-IIVARINEN, 2011)

2.3.1.4 Bidirecionalidade

Bidirecionalidade refere-se a dois sentidos (em oposição a um modo, ou unidirecional) de fluxos verticais da comunicação no canal (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996; MOHR; NEVIN, 1990). Estudos mais recentes adotaram o *feedback* ao invés

da bidirecionalidade, definindo-a como o duplo sentido da comunicação entre as empresas e consumidores (CHEN; LI; ARNOLD, 2013; JOSHI, 2009).

Seguindo Prahinski e Benton (2004), esta pesquisa avaliará o feedback quando o produtor orgânico tentar discutir a avaliação da empresa compradora sobre o desempenho do produtor orgânico. O foco é esclarecer as expectativas e o processo de avaliação.

2.3.2 Comprometimento das partes

Compromisso do relacionamento é a disposição que tem as partes em investir recursos na relação de valor, para que ela perdure por tempo indefinido (MORGAN; HUNT, 1994) do modo que se a relação não tem valor para uma das partes, esta não vai se comprometer com a outra. De acordo com Anderson e Weitz (1992) a natureza do comprometimento nas relações inter-organizacional, intra-organizacional e interpessoal é a estabilidade e o sacrifício, é dizer, as partes são dispostas a realizarem sacrifícios no curto prazo com a finalidade de manter estável e por longo prazo a relação.

O comprometimento entre os membros é fundamental para o relacionamento de longo prazo. Para Andaleeb (1996) o entendimento de que o comprometimento é uma questão crucial para sucesso de longo prazo de uma relação de negócios é central para entender o sucesso da organização. Tanto os consumidores como os fornecedores são mais prováveis a cooperar com a empresa quando esta tem um elevado nível de comprometimento (ZHAO et al., 2011).

De acordo com Anderson e Weitz (1992), o comprometimento por parte de comprador pode ser manifestado pela lealdade, confiança na estabilidade da relação em longo prazo e a boa vontade de realizar investimentos na empresa do fornecedor.

Baseado em estudos anteriores, Kumar et al. (1995) considera o comprometimento composto de três componentes: comprometimento afetivo, expectativa de continuidade em longo prazo e boa vontade de investir em seus parceiros. Comprometimento afetivo considerado como o desejo de continuar um relacionamento por causa do afeto positivo em relação ao parceiro (MEYER; ALLEN, 1984).

O comprometimento em uma relação pode beneficiar de diferentes formas a mesma. Cliente podem se tornar mais colaborativos com a empresa e com o processo de integração se perceberem o comprometimento por parte de empresas manufatureiras (ZHAO et al., 2008). Por outro lado, o comprometimento tem um forte impacto na confiança das partes a qual impacta na coordenação e harmonia dentro de redes de trabalho (RAMPERSAD; QUESTER; TROSHANI, 2010). Além, joga um papel fundamental na hora da integração da cadeia de suprimentos no respeito a enfrentar situações de caos, ajudando assim a obter os ganhos a longo prazo (JIN; FAWCETT; FAWCETT, 2013).

Em seu estudo focado na perspectiva do fornecedor, Prahinski e Benton (2004) comprovaram que o comprometimento está diretamente ligado ao comprometimento do comprador, de modo que se o comprador está comprometido a cooperar com o fornecedor, este também o estará. No entanto, Liu et al. (2012) encontram que o comprometimento afeta fortemente o desempenho da relação como um todo.

No estudo de Prahinski e Benton (2004), o investimento na empresa do parceiro não foi suportado pelo modelo, porém, este indicador não é considerado nesta pesquisa e sim a lealdade e a estabilidade em longo prazo.

2.3.3 Cooperação

A cooperação é definida como a percepção sobre o grau em que os dois parceiros de negócio trabalham juntos para resolver problemas, manter flexibilidade na relação, estabelecer estratégias e atingir seus objetivos comuns (CANNON; PERREAULT, 1999; MALONI; BENTON, 2000; PRAHINSKI; BENTON, 2004).

Johnston et al. (2004) acrescentam que a cooperação é uma relação recíproca construída pela relação das crenças e ações tanto do comprador como do fornecedor que leva ao comprometimento de recursos.

Estudos anteriores mostram como a cooperação influencia a relação entre comprador e fornecedor e o seus desempenhos. Em relação de altos níveis de cooperação conduz a redução dos custos de produção (CANNON; HOMBURG, 2001), e ao incremento da confiança do fornecedor no comprador com melhor desempenho da empresa compradora (JOHNSTON et al., 2004).

Para Prahinski e Benton (2004) a cooperação é um dos fatores necessários para o desenvolvimento de um relacionamento em longo prazo. Já Johnston et al., (2004) estudando o desempenho de empresas compradoras, encontram que o aumento de cooperação leva a uma maior percepção de desempenho e satisfação destas empresas.

Os autores Brito, Brito e Hashiba (2014) acrescentam que nem todo tipo de cooperação tem o mesmo efeito e nem todas são benéficas para a empresa. em seu trabalho onde analisam quatro formas de cooperação: flexibilidade, intercâmbio de informação, compartilhamento na resolução de problemas e moderação no uso de influencia, poder; encontram que nem todas estas formas tem o mesmo efeito e nem todas são benéficas. O intercâmbio de informação com fornecedores foi o único que influenciou positivamente a lucratividade, sendo que o compartilhamento para resolução de problemas com clientes e fornecedores tem efeito negativo com o desempenho da empresa.

No em tanto, nem sempre as relações entre parceiros vai ser uma colaboração harmoniosa com confiança plena entre as partes, podendo ter casos de posições adversas e desiguais (DE TONI, et al., 1994). Assim, os comportamentos oportunistas são os principais fatores de descontinuidade na relação (EL RAHMAN, 2015).

2.3.4 Operações em conjunto

As operações em conjunto ou integração operacional, podem ser definidas como: a percepção do grau com que compradores e fornecedores coordenam seus sistemas, procedimentos e rotinas com a finalidade de facilitar suas operações (CANNON; PERREAULT, 1999; PRAHINSKI; BENTON, 2004). As mesmas são consideradas importantes pelo intercambio de capacidades e experiências (SILVA, 2010), e ganho em eficiência entre os agentes envolvidos, mas pode levar a interdependência e maior custo de comutação de uma ou ambas as partes (STERN; REVE, 1980).

Cai; Yang e Jun (2011), encontraram que as operações em conjunto têm um efeito positivo, da perspectiva do comprador, do desempenho do fornecedor. No mesmo sentido, Adams et al. (2012) determinaram que em pequenas empresas, as

operações em conjunto contribuem para o relacionamento em longo prazo com posterior melhora no desempenho organizacional.

Não obstante, Leuschner, Rogers e Charvet (2013) encontraram que as operações em conjunto trazem benefícios quando são aplicadas nas áreas de desempenho de entrega e inovação. Já na pesquisa de Prahinski e Benton (2004), este construto foi excluído porque os itens considerados foram de pouca influência.

2.3.5 Desempenho

Um grande número de estudos buscaram examinar as ligações entre relacionamentos inter-organizacional e desempenho. Terpend et al. (2008) em seu estudo de revisão classifica como melhoramento do desempenho operacional a um dos tipos de valor mais estudados em duas décadas pesquisadas. Dentro desta classificação eles destacam a qualidade, custos, flexibilidade, entrega, desenho, inventário, velocidade e tempo de condução, e agilidade como aspectos do desempenho mais estudados no período de 2001-2005 no que refere ao relacionamento entre comprador e vendedor (TERPEND et al., 2008).

Kannan e Tam (2006) analisam o desempenho testando quota de mercado, retorno de ativos, qualidade geral do produto, posição competitiva geral e níveis gerais de serviço ao consumidor, no qual concluem que o sucesso na relação entre comprador e vendedor influencia positivamente o desempenho da empresa compradora.

Do mesmo modo, foram encontrados ganhos na empresa compradora, a partir do sucesso da relação com o fornecedor, em termos de redução de custos de compra, qualidade, flexibilidade em quanto a operações e entrega de produtos (FYNES; DE BÚRCA; MANGAN, 2008).

Cai et al. (2011) analisaram o desempenho do fornecedor por meio de qualidade de produto, cumprimento com custos estabelecidos, tempo de entrega do produto e suporte de vendas, serviço e técnico. Joshi (2009), analisa o desempenho do fornecedor em quanto a qualidade do produto, desempenho na entrega de produto, suporte de serviço e técnico e desempenho geral.

No presente trabalho se analisara o desempenho das parte em quanto a qualidade do produto (CAI; YANG; JUN, 2011; FYNES; DE BÚRCA; MANGAN, 2008; PRAHINSKI; BENTON, 2004), preço (FYNES; DE BÚRCA; MANGAN, 2008;

PRAHINSKI; BENTON, 2004), resposta ao mercado (PRAHINSKI; BENTON, 2004) e desempenho geral (JOSHI, 2009; KANNAN; TAN, 2006; PRAHINSKI; BENTON, 2004), considerados os mais adequados para avaliar a relação entre comprador e produtor de orgânico.

2.4 Agricultura e mercado de produtos orgânicos

2.4.1 Agricultura e produtos orgânicos

A agricultura orgânica, ecológica ou biológica, é um tipo de sistema de base ecológica de produção, porém utiliza seus próprios princípios. Em nível mundial aplicam-se duas fontes principais de princípios e requisitos que rege a agricultura orgânica. A primeira são as diretivas do Codex Alimentarius para a Produção, Processamento, Etiquetado, e Comercialização dos Alimentos Produzidos Organicamente. De acordo com o Codex (CODEX ALIMENTARIUS, 2013) a agricultura orgânica é um sistema holístico de gestão da produção que fomenta e melhora a saúde do agroecossistema a partir da minimização de insumos externos, evitando a utilização de fertilizantes e pesticidas sintéticos e minimizando a poluição do ar, do solo e da água.

A outra fonte, e de maior relevância, é a Federação Internacional de Movimentos de Agricultura Orgânica (IFOAM – por suas siglas em inglês), uma organização mundial que está formada pela união de entidades do mesmo âmbito ou setor a qual conta com 800 afiliados em mais de 100 países (IFOAM, 2016a). Sobre agricultura orgânica a organização estabelece:

[...] é um sistema de produção que sustenta a saúde dos solos, os ecossistemas e as pessoas. Ele se baseia em processos ecológicos, da biodiversidade e ciclos adaptados às condições locais, ao invés do uso de insumos com efeitos adversos. Agricultura orgânica combina tradição, inovação e ciência para beneficiar o ambiente compartilhado e promover relações justas e uma boa qualidade de vida para todos os envolvidos (IFOAM, 2016b).

A diferença entre agricultura orgânica e convencional está ligada ao fato de que a orgânica é baseada na tecnologia de processos, fundamentada na produção de alimentos sem o uso de defensivos agrícolas, adubos químicos e organismos geneticamente modificados (OGM) em um ambiente autossustentável. A agricultura convencional é baseada na tecnologia de produtos, principalmente insumos

(inseticidas, herbicidas, fungicidas, bactericidas, adubos) baseados em sais solúveis (NEVES, 2007).

A produção orgânica é descrita por normas que regem todo o sistema de produção até a venda ao consumidor. Assim os produtores devem seguir estas normas dependendo de qual seja o mercado ao que ele pertence, os quais, cada um tem sua própria norma, privada ou pública, destinada a fornecer rotulagem e segurança aos consumidores. Por esta razão, e as distancias entre produtores e consumidores é que a certificação se converte em uma questão fundamental (IFOAM, 2005).

Segundo Niggli (2014) a agricultura orgânica é a mais consistente em combinar abordagens agroecológicas com produtividade. O autor acrescenta que devido á proibição ou restrição do uso de muitas técnicas de controle direto, como pesticidas, herbicidas, fertilizantes solúveis sintéticas e medicamentos veterinários, agricultores orgânicos dependem fortemente de práticas preventivas e orientadas para o sistema. Assim, os mesmos utilizam unicamente medidas preventivas e diretas encontradas na natureza para regular as pragas e doenças das culturas e do gado.

A produção orgânica enfatiza as praticas de manejos naturais como a rotação de culturas, a controle biológico de pragas, a diversificação agrícola e pecuária, e a melhora do solo com adições de compostagem e adubos de animais e verdes. Os agricultores orgânicos usam equipamentos modernos, variedades melhoradas, práticas de conservação de solo e água, e as últimas inovações em alimentação e manejo dos animais (REGANOLD; WACHTER, 2016).

Em função das praticas e insumos orgânicos utilizados, a produção orgânica se considera mais amigável com o meio ambiente. Schader, Stolze e Gattinger (2012) em sua comparação entre o sistema orgânico e o convencional a partir de uma revisão de trabalhos anteriores, concluem que os dois sistemas tem para melhorar seu desempenho ambiental, nenhum é totalmente sustentável, mais que a produção orgânica tem em media melhores os indicadores que a convencional. Além disso, os autores salientam que se considerados indicadores econômicos e ambientais, a produção orgânica parece prestar benefícios a mais para a sociedade.

Segundo Leifeld (2012) a partir do abandono de insumos externos tais como os fertilizantes minerais e pesticidas, a produção orgânica é mais amigável com o meio ambiente, mesmo que o rendimento seja inferior. O autor afirma que a

agricultura orgânica logra melhorar a matéria orgânica relacionada à qualidade do solo, no entanto, em alguns solos pela baixa utilização de insumos a armazenagem de matéria orgânica pode ser afetada. No mesmo sentido, Tuomisto et al. (2012) em seu estudo por meio de meta-análise, determinou que a agricultura orgânica geralmente tem impactos positivos no meio ambiente por unidade de superfície, mas não necessariamente por unidade de produto. O autor salienta os principais desafios da agricultura orgânica são melhorar a gestão dos nutrientes e o incremento do rendimento. Deve ser ressaltado que mesmo com a adoção de sistemas de produção orgânica integrada e conservacionista, a grande escala é ainda uma importante via para garantir a alimentação futura e a segurança dos ecossistemas (REGANOLD; WACHTER, 2016)

A produção orgânica está ainda desenvolvendo sua capacidade de melhorar o rendimento frente à produção convencional. A diferença de produtividade de agricultura orgânica em relação à agricultura convencional é muitas vezes superestimada. Os rendimentos orgânicos estão na faixa de 0,75 – 0,8 do que os convencionais (NIGGLI, 2015), mais com uma ampla variação dependendo das práticas de manejo, tipo de cultura e condições de produção, como as diferenças entre regiões (DE PONTI; RIJK; VAN ITTERSUM, 2012; SEUFERT; RAMANKUTTY; FOLEY, 2012). Reganold e Wachter (2016) concluíram que o rendimento médio é de 8% a 25% menor em sistemas orgânicos em comparação com o sistema convencional.

Segundo Reganold e Wachter (2016) salientam que a continua expansão global da agricultura orgânica, primeiramente é determinada pelo desempenho financeiro comparado com a convencional. Assim, Crowder e Reganold (2015) em sua meta-análise onde combina resultados de 40 anos de estudos abrangendo 55 culturas cultivadas em cinco continentes obtiveram diferentes resultados financeiros. Segundo os autores, quando os prêmios de preços reais (preços mais elevados concedidos aos alimentos orgânicos) foram incluídos, a agricultura orgânica se mostrou significativamente mais rentáveis (22 a 35% maior valor atual líquido) e teve proporções mais elevadas da relação benefício/custo (20 a 24%) do que a agricultura convencional.

Apesar de que os prêmios de preços foram de 29 a 32%, o ponto de equilíbrio de prêmios necessários para os lucros orgânicos coincidir com lucros convencionais eram apenas 5 a 7%, mesmo com rendimentos orgânicos sendo 10 a 18% mais

baixos. O fato de que os prêmios orgânicos foram significativamente maiores do que os prêmios de equilíbrio sugere que a agricultura orgânica pode continuar a expandir, mesmo se os prêmios declinar. O estudo também constatou que os custos totais não foram significativamente diferentes, mas os custos do trabalho foram significativamente superiores (7-13%) com práticas de agricultura orgânica (CROWDER; REGANOLD, 2015; REGANOLD; WACHTER, 2016).

Por outro lado, Uematsu e Mishra (2012) chegaram a conclusão que os agricultores orgânicos não são significativamente melhores em termos de renda familiar por fazenda. Os autores salientam que apesar de as fazendas de orgânicos certificadas terem uma renda bruta média de caixa maior que as fazendas convencionais, as explorações orgânicas incorrem em custos de produção significativamente mais elevados, explicados pelo custo do trabalho, despesas com seguro e taxas de marketing.

Em quanto a benefícios à saúde humana, Reganold e Wachter (2016) descobriram que 11 estudos encontraram alguma evidência de que os alimentos orgânicos possuem mais nutrientes (por exemplo, possuem maior concentração de vitamina C, total de antioxidantes e total de ácido graxo ômega-3 e maior relação entre ômega-3 e ômega-6). Outros três estudos analisados pelos autores concluíram que não tinham diferenças consistentes entre alimentos orgânicos e convencionais, apesar de um desses trabalhos encontrar que frango e suíno convencionais tinham 33% mais elevado o risco de contaminação com bactérias resistentes a antibióticos comparados com as alternativas orgânicas (SMITH-SPANGLER et al., 2012). Seguindo a mesma linha, Baranski et al. (2014) concluem que culturas orgânicas, em média têm alta concentração de antioxidantes, baixa concentração de cádmio e baixa incidência de resíduos de pesticidas em comparação com culturas não orgânicas através de regiões e estações de produção.

2.4.2 Produção e comércio mundial de produtos orgânicos

Uma das tendências no ramo alimentício hoje é a produção de alimentos orgânicos, fato evidenciado pelos números que indicam o crescimento na produção e no comércio mundial (LERNOUD; WILLER, 2016). De acordo com as autoras, no ano 2014, a produção orgânica foi praticada em 172 países, no que somavam um total de 43,7 milhões de hectares área de produção orgânica certificada incluindo as

áreas em conversão. O total de área de produção orgânica representou 0,99% da área agrícola mundial, a qual é considerada ainda uma produção de nicho (NIGGLI, 2015).

A região com maior área de produção orgânica é Oceania, com 17,3 milhões de hectares, seguido por Europa, com 11,6 milhões de hectares, América Latina (6,8 milhões de hectares), Ásia (3,6 milhões de hectares), América do Norte (3,1 milhões de hectares) e África (1,3 milhões de hectares) como se pode ver no Quadro 2.

Quadro 2 - Áreas de produção orgânica por região

Região	Área de produção orgânica	Participação das regiões na área global de produção orgânica
	Há.	%
África	1.263.105	2,9
América do Norte	3.082.419	7,1
América Latina	6.785.796	15,5
Ásia	3.567.474	8,2
Europa	11.625.001	26,6
Oceania	17.342.416	39,7
Total	43.666.211	100

Fonte: FiBL survey (2016) *apud* LERNOUD e WILLER (2016)

A área de produção orgânica vem crescendo continuamente nas últimas décadas. Este crescimento, que em 1999 eram 11 milhões de hectares e no ano 2014 são 43,7 milhões de hectares, representa um crescimento anual médio de 26,48%. O total da área de PO é liderado por Oceania (Austrália principalmente) e Europa que entre ambas somam 66,3% da área total (LERNOUD; WILLER, 2016).

Os países com mais superfície de agricultura orgânica no ano 2014 foram Austrália, Argentina e Estados Unidos, caracterizados os dois primeiros por terem grandes áreas extensivas de pastagem, já Estados Unidos com uma proporção de mais equilibrada entre terras destinadas a produção agrícola (57%) e produção de pastagens (43%) (ERS-USDA, 2011; LERNOUD; WILLER, 2016). Entre os 10 países de maior área de produção orgânica (ver Quadro 3) somam 73% da área global de produção orgânica.

Quadro 3 - Os dez principais países com maior área de produção orgânica

País	Milhões de hectares
Austrália (2013)	17,2
Argentina	3,1
Estados Unidos (2011)	2,2
China	1,9
Espanha	1,7
Itália	1,4
Uruguai	1,3
Francia	1,1
Alemanha	1
Canada	0,9

Fonte: FiBL survey (2016) *apud* LERNOUD e WILLER (2016)

Por outra parte, a distribuição da área de agricultura orgânica no mundo dividida por países, pode ser apreciada na Figura 1. Assim, se pode corroborar a distribuição da área de agricultura orgânica descrita no Quadro 2 em todo o mundo.

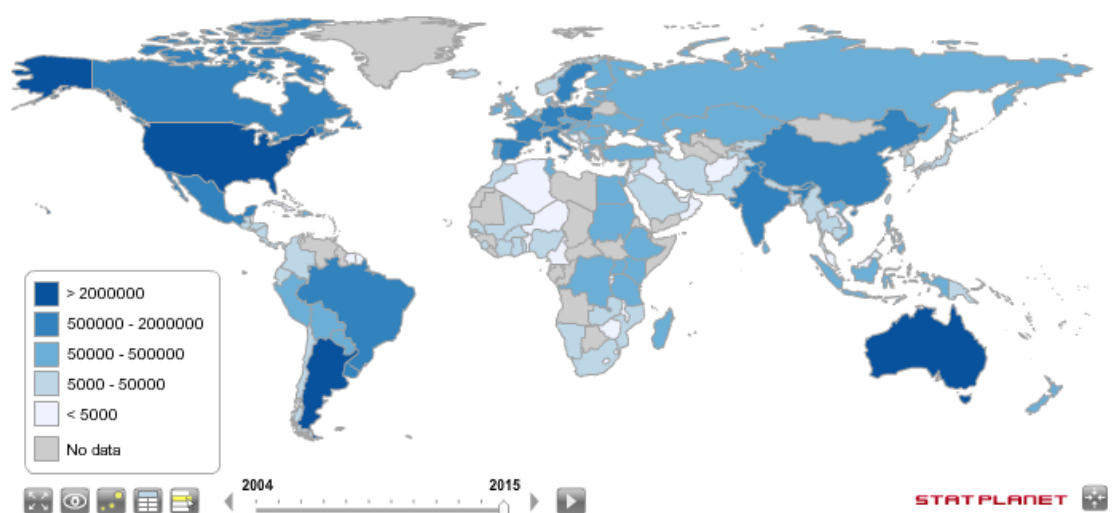


Figura 1 - Mapa mundial de agricultura orgânica: área de agricultura orgânica por país (2015)

Fonte: <http://www.organic-world.net/statistics/statistics/maps.html>, Area (ha)

No que se refere ao mercado mundial de produtos orgânicos, segundo Sahota (2016), ele continua mostrando um crescimento positivo. As vendas de alimentos e bebidas orgânicas em 1999 eram de US\$ 15,2 bilhões tendo um crescimento sustentado até chegar a US\$ 80 bilhões em 2014, um crescimento médio de 35% anual. As regiões de Europa e América do Norte as que concentram o 90% das

vendas, com a exceção da China, como se pode ver na Figura 2. As outras regiões, especialmente Ásia, América Latina e África, são destinadas para a exportação.

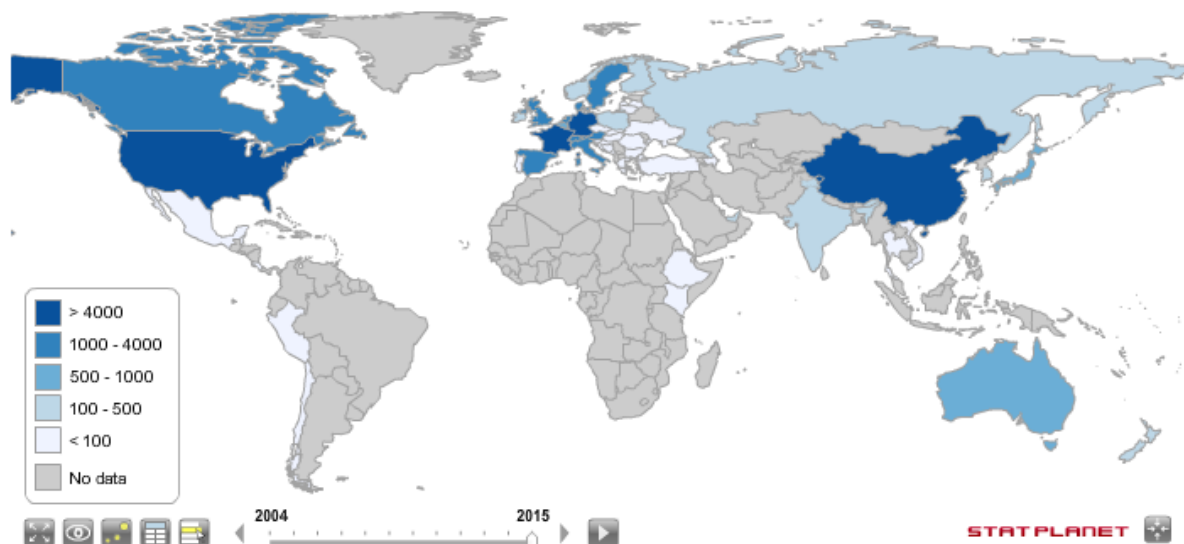


Figura 2 - Mapa mundial de agricultura orgânica: vendas ao varejo por países (2015).

Fonte: <http://www.organic-world.net/statistics/statistics/maps.html>, Retail sales (Mio EUR)

A região de América do Norte alcançou US\$ 38.5 bilhões em 2014 em vendas de alimentos e bebidas orgânicas, liderado por Estados Unidos. Europa é a região que segue em tamanho de mercado, na região a venda de produtos orgânicos em 2014 foi de arredor de US\$ 35 bilhões, dos quais os principais países são Alemanha e França com US\$ 10,5 bilhões e US\$ 6,8 bilhões, respectivamente, seguidos por o Reino Unido e Itália. A terceira região em tamanho de mercado é a Ásia, no qual se destaca a China com um mercado de arredor de US\$ 4,8 bilhões. As regiões de Oceania, América Latina e África são em ordem decrescente as de menor mercado, destacando-se Austrália como um grande fornecedor de China, Brasil por ter o maior mercado de produtos orgânicos de América Latina e países como Argentina, Peru, Chile e Colômbia como importantes produtores e exportadores (LERNOUD; WILLER, 2016; SAHOTA, 2016).

2.4.3 Produção Orgânica na Argentina

A nível mundial, Argentina é considerada como um dos país líderes no setor orgânico, principalmente quando se tem em referência a área destinada a produção

orgânica (FLORES; SOBERANES, 2016). Esta produção tem sua origem no país em 1983, como estima o movimento Orgânico Argentino, quando 30 organizações com uma trajetória ecologista e vocação para agricultura orgânica, se reuniram em Santa Fe no primeiro encontro nacional de organizações ambientalistas (GRINBEG, 2002).

Em 1985 se cria o CENECOS (Centro de Estudios de Cultivos Orgánicos,), a primeira associação no país que se ocupava de agricultura orgânica. Para 1987 não eram mais de cinco os agricultores que por vontade própria produziam de forma sustentável, sem assessoramento e o marco legal que ainda não existia. Características que relatavam as primeiras publicações sobre a situação inicial do setor orgânico do país (LACAZE, 2009).

A partir da década dos noventa é que o setor orgânico toma impulso e começa a “profissionalizar-se”, como salienta Lacaze (2009). Segundo esta autora, com a realização do Segundo Congresso da IFOAM em Viena no ano 1990, dois argentinos que se encontravam lá, levaram para Argentina a preocupação geral sobre a falta de oferta de produtos orgânicos, o que conduziu a alguns agricultores a mudar seu sistema de produção para o orgânico (LACAZE, 2009).

Entre as características que facilitou aos produtores a mudar do sistema convencional ao orgânico, se destacam: o baixo nível de utilização de agroquímicos, comparado com os países desenvolvidos; a alta fertilidade das terras; a abundancia d’água; a diversidade de climas no país; e a produção agrícola em contra estação em relação aos principais mercados de orgânicos (LACAZE, 2009).

Com o incremento do número de produtores orgânicos, surge à necessidade da certificação (LACAZE, 2009), com o fim de validar e poder garantir aos consumidores as condições de produção. Com a finalidade de suprir essa necessidade, o Instituto Argentino para a Sanidade e Qualidade Vegetal (IASCAV) e o Serviço Nacional de Sanidade Animal (SENASA), ambos os organismos pertencentes à Secretaria de agricultura, pecuária, pesca e alimentos (SAGPyA) da Nação, ditam as primeiras normativas legais baseadas nas diretrizes existentes elaboradas pelo IFOAM e pela Comunidade Européia. A Resolução Nº 423/92 do SAGPyA sobre produtos vegetais publicada em 1992 e a Resolução Nº 1286/93 e Nº 1505/93 do SENASA para produtos animais publicada em 1993 as quais deram lugar para o Sistema Nacional de Controle de Produtos Orgânicos (LACAZE, 2009).

Com a sanção das resoluções e por prévia solicitude, Argentina passou a ser o primeiro país na América Latina em ter normas oficiais equivalentes á União

Européia (UE). Com isto o país ficou incluído na lista provisional de terceiros países, quando em 1996 passou a lista oficial, eventos que levaram ao aumento considerável das exportações de orgânicos para a UE (GRASA; MATEOS; GHEZÁN, 2010; LACAZE, 2009).

No ano 1995, a partir da vinculação de todos os atores e instituições do setor, se cria o Movimento Argentino de Produção Orgânica (MAPO). Este movimento se converteu na organização mais importante para a produção orgânica na Argentina, a qual envolve produtores, certificadores, investigadores, pesquisadores, técnicos, educadores, empresários e comerciantes de orgânicos no país (MAPO, 2016).

Os membros do MAPO foram os que participaram, antes da criação do movimento, junto com o SAGPyA, na formação das Normas Nacionais de Produção Ecológica Vegetal e Animal (Res. SAGPyA Nro. 423/92 y 1286/93 respectivamente). Posteriormente a criação do movimento em 1996, o MAPO, conjuntamente com o SAGPyA, criam o Programa Nacional para o Desenvolvimento da Produção Orgânica na Argentina (PRONAO) e em 1999 é quem assessorou ao Parlamento para a redação da atual Lei Nacional de Produção Orgânica, Lei 25.127 (MAPO, 2016).

Em 1998 se realiza a XII conferencia de IFOAM na cidade de Mar del Plata, evento que reúne atores do setor de todo o mundo e ajudou a posicionar ao país no sistema orgânico mundial. Neste mesmo ano se congregaram um grupo de produtores de médio e grande porte, e criam a Câmara Argentina de Produtores Certificados (CAPOC, GRASA; MATEOS; GHEZÁN, 2010; PAÍS, 2002). Esta organização se criou com o objetivo de promover a atividade orgânica, defender os interesses dos produtores orgânicos, representar aos produtores nas feiras e exposições, sensibilizar aos consumidores e colaborar com as autoridades governamentais na categoria de associado técnico (FAO; CCI; CTA, 2001a).

No ano 1999, a partir do crescimento da PO e da necessidade de criar um marco institucional, o Estado por meio do Congresso da Nação sanciona a lei 25.127 para a Produção ecológica, biológica ou Orgânica (ARGENTINA, 1999). Posteriormente, em 2001, a mencionada lei é regulamentada por parte do Poder Executivo Nacional, a partir dos decretos 97/2001 e 206/2001. O primeiro determina que o SAGPyA promova e controle a PO e a investigação, para o qual cria a Comissão Assessora para a Produção Orgânica no contexto do SAGPyA. Por sua

parte, o segundo cria o Programa Nacional de Produção Orgânica (PRONAO, ARGENTINA, 2001a, 2001b).

Em matéria normativa, nos anos seguintes até a atualidade, as mudanças foram em assuntos específicos da produção orgânica. Estas mudanças foram ditadas por meio de resoluções e cartas dos organismos competentes, como serem o SENASA e o MINAGRO (*ver* Normas e regulações da produção orgânica).

Uma vez criado o marco institucional e de regulamentação, em 2002 se cria a Câmara Argentina de Certificadoras e Afines (CACER) a qual reúne às Certificadoras privadas, encarregadas da certificação por terceira partes (GRASA; MATEOS; GHEZÁN, 2010). Segundo Román (2007), cinco anos mais tarde, existiam 15 organizações certificadoras entre empresas, fundações e associações, das quais atualmente operam unicamente Argencert S.R.L., OIA S.A., Letis S.A. e Food Safety S.A. (CACER, 2016).

Segundo Grasa, Mateos, Ghezán (2010) em 2003 se consolida a relação entre a parte privada e pública com a colocação em funcionamento da Comissão Assessora para a Produção Orgânica no âmbito da MINAGRO que foi estabelecida na Lei 25.127. Esta comissão é presidida pelo Ministro, e se integra por o Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA), o SENASA, governos provinciais, Instituto Iberoamericano de Cooperação para a Agricultura, entre outros órgãos públicos, e do setor privado o MAPO, CAPOC e CACER, entre outros, sempre que sejam organizações de acreditada trajetória cuja atividade esteja diretamente ligada a produção (ARGENTINA, 1999; GRASA; MATEOS; GHEZÁN, 2010).

No ano 2006, o SAGPyA formula no marco do Programa de Serviços Agrícolas Provinciais (PROSAP), o Projeto de Desenvolvimento da Agricultura Orgânica (PRODAO), o qual devia passar por todo um processo de avaliação e o qual se executou dois anos mais tarde (ROMÁN, 2007).

Em 2008, se forma o Sector Orgânico Argentino (SOA), nome dado as reuniões conjuntas que começaram a ter os presidentes da MAPO, CAPOC e CACER com o objetivo de ajustar as posições do setor privado para os encontros com a parte pública na Comissão Assessora (GRASA; MATEOS; GHEZÁN, 2010).

No mesmo ano, se coloca em função o PRONAO criado em 2001, a partir do PRODAO e financiado pelo PROSAP com fundos provenientes do Banco Iberoamericano de Desenvolvimento (BID). Este projeto destinado a estimular a

produção orgânica do país com um prazo de 24 meses para finalizar sua primeira etapa (LACAZE, 2009).

Neste contexto é que a partir de 2010, a Comissão Assessora agrega a sua agenda e começa a trabalhar na elaboração de um Plano Estratégico do Setor da Produção Orgânica Argentina dentro do marco do Plano Estratégico Agroalimentario e Agroindustrial 2020 (PEA 2020) da Nação a cargo do MINAGRO. Este Plano estratégico do setor orgânico foi concluído em 2015 o qual esta em execução.

Atualmente, a produção orgânica na Argentina conta com 1.074 estabelecimentos baixo seguimento das certificadoras, registrando-se um máximo de 1.894 estabelecimentos no ano 2009, ano que se registrou a maior área de produção orgânica (SENASA, 2010, 2016).

A área destinada à produção orgânica certificada na Argentina, em 2009 com um total de 4,4 milhões de hectares, a partir desse ano os hectares de produção orgânica vem caindo até 2014 onde se manteve até o ano 2015 (ver Figura 3), ano em que foram 3,1 milhões de hectares (aproximadamente 2,2% do total de área agrícola do país). Do total de área de produção orgânica, aproximadamente o 92,5% é destinada a produção pecuária e o resto é destinado à produção vegetal (SENASA, 2016).

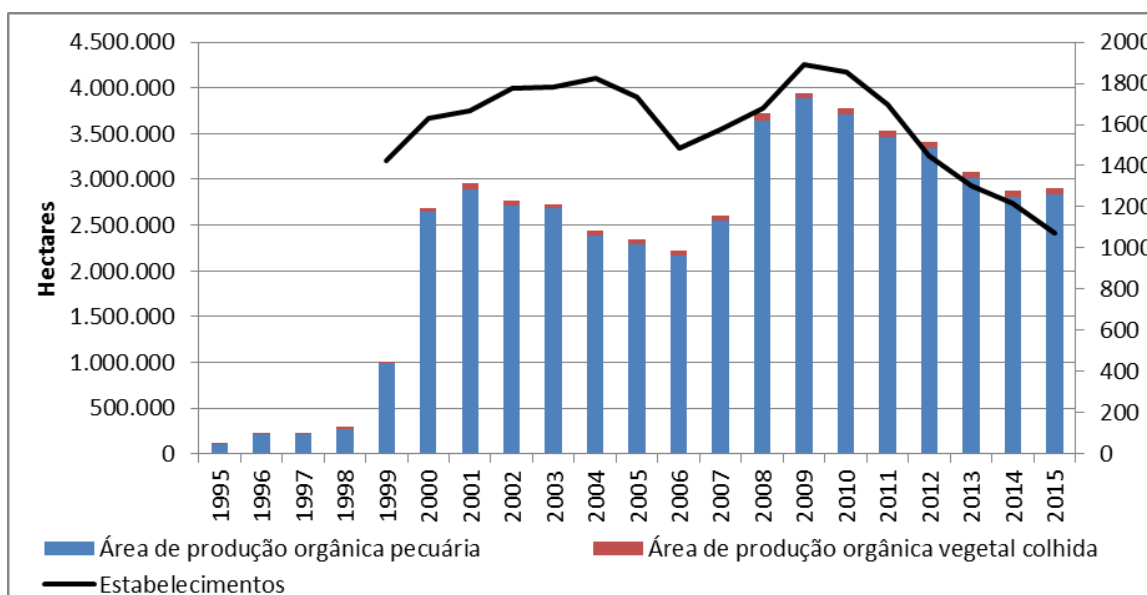


Figura 3 - Área de produção orgânica (pecuária e vegetal coletada) na Argentina 1995-2015 e o número de estabelecimentos 1999-2015

Fonte: SENASA (2016).

A produção vegetal ocupa uma área de 234 mil hectares, das quais predomina a superfície destinada a cereais e oleaginosas (trigo, aveia, arroz, milho e

soja) com o 60% da área, conforme de pode ver no Quadro 4. Os cultivos industriais (cana de açúcar, azeitona e uva) participaram com o 25%, frutas (peras, maçã, cítricos e ameixa) com o 7%, hortaliças e legumes com o 7% (alho, abóbora, feijão e cebola). As principais províncias produtoras são Buenos Aires, Salta, Jujuy, Entre Rios e Mendoza (SENASA, 2016).

Com relação à produção pecuária, esta envolve um total de 2.830.165 hectares entre produção orgânica ovina, bovina e apícola, como exposto no Quadro 4. O 97% da área corresponda à produção ovina orgânica na região da Patagônia, com um total de 792.793 cabeça (cab) das quais se distribuem principalmente nas províncias de Chubut (43%), Santa Cruz (34%) y Tierra del Fuego (17%; SENASA; 2016).

Quadro 4 - Principais produções e exportações de produtos vegetais e animais (ano 2015)

	Total de área		Principal produção		Total de exportação	
	há.	%	Área (há)		Tn	%
Produção vegetal	234.000	7,6	Cereais e oleaginosas	140.400	159.284	98,9
Produção animal	2.830.000	92,4	Produção ovina	2.745.260	1.752	1,1
Total	3.064.000	100			161.036	100

Fonte: SENASA 2016.

A produção bovina com um total de 36.715 cab. distribuídas nas seguintes principais províncias Chubut com o 29%, Buenos Aires com o 25% y Salta com o 20%. Por último, a apicultura orgânica que conta com 14.680 colméias localizadas principalmente nas províncias de Chaco, Santa Fé, Santiago del Estero e La Pampa, com o 40%; 16%; 14% y 13% respectivamente (SENASA, 2016).

Em quanto à comercialização dos produtos orgânicos, esta se caracteriza pelo predomínio absoluto das exportações e o escasso mercado interno. As exportações totais de produtos orgânicos (vegetal e animal) no ano de 2015 foram 161.036 toneladas, das quais o 99% são exportações de produtos vegetais e 1% de produtos animais (SENASA, 2016).

Dentro das exportações totais de produtos vegetais orgânicos, como principais produtos se destacam os frutais (pêra, maçã, mirtilo, ameixa), produtos industriais (açúcar de cana, vinho purê de pêra, farinha de soja), cereais (trigo, milho, arroz, cevada), oleaginosas (soja, chia, linho, girassol), hortaliças e legumes (alho, abóbora, ervilha) e outros (jojoba, algas marinhas, sementes de rosa mosqueta; SENASA, 2016). As toneladas exportadas se pode apreciar no Quadro 5.

Quadro 5 - Produtos orgânicos de origem vegetal exportados, por grupos (ano 2015)

Produtos	Toneladas	%
Frutais	48.664	30,6
Produtos industriais	47.159	29,6
Cereais	46.804	29,4
Oleaginosas	11.853	7,4
Hortaliças e legumes	4.603	2,9
Outros	201	0,1
Total	159.284	100

Fonte: SENASA 2016.

Os principais destinos de produtos vegetais são os Estados Unidos, a União Européia e Suíça, destacando-se Brasil como principal destino do MERCOSUL. Os principais produtos exportados a Estados Unidos foram trigo, milho, arroz, soja, pera, maçã, farinha de soja e suco concentrado de maçã. Entre os produtos enviados à União Européia são importantes o arroz, chia, maçã, pera, alho, abóbora, açúcar de cana e vinho. Em tanto que os principais produtos exportados a Suíça foram trigo, açúcar de cana e vinho, ao tempo que para o Brasil os principais produtos exportados foram trigo, passa de uva, soja, pera e vinho (SENASA, 2016).

Com respeito aos produtos orgânicos de origem animal, os principais destinos de estes produtos são China, União Européia, Rússia e Índia. Os produtos de origem animal exportados, conforme apresentados no Quadro 6, são lã (China, Rússia, Índia, União Européia), mel e lã tops (União Européia), e carne bovina (União Européia, Suíça e China; SENASA, 2016).

Quadro 6 - Produtos orgânicos de origem animal exportados (ano 2015)

Produto	Toneladas	%
Lã	1.472	84
Mel	192	11
Lã tops	62	3,5
Carne bovina	25	1,4
Total	1.752	100

Fonte: SENASA (2016).

Por último, o mercado interno representa uma escassa relevância, no ano 2014 esta representou 1% de produzido caracterizando-se pelo comercio de farinhas, erva-mate, óleos e hortaliças (SENASA, 2015, 2016).

Com isto, segundo o Senasa (2016), certifica aos atores da produção e comercialização de produtos orgânicos como produtores primarios (produtores), elaboradores (Aqueles que procecem ou acondicionem os produtos obtidos dos produtores) e comercializadores internos ou externos (Aqueles que relizem a venda de produtos já seja processados ou não). Estar certificado como um desses atores não restringe a inscrição e certificação nos tres casos, o que possibilita a uma pessoa ou empresa a realizar toda a cadeia até a venda ao consumidor. A partir desta classificação que se considerou como compradores a empresas elaboradoras ou acondicionadoras, empresas comercializadoras internas, empresas comercializadoras externas e consumidores.

2.4.4 Normas e regulações da produção orgânica no mundo

A produção orgânica ao ser um sistema de produção diferenciado, é preciso de normas e regulações para que se cumprisse com sua finalidade (sustentabilidade social, econômica e ambiental). Assim diferentes organismos, tanto internacionais com relação à produção orgânica como de governo dos diferentes países, elaboraram instrumentos para a regulação da PO.

A seguir tem-se uma síntese das normas e regulações que regem nos principais mercados de produtos orgânicos.

2.4.4.1 Normas do International Federation of Organic Agriculture Moviments (IFOAM)

Segundo o IFOAM (2014), as Normas do IFOAM são compostas por três documentos:

- Os Objetivos Comuns e Requisitos das Normas Orgânicas (COROS) – Requisitos padrões do IFOAM,
- As Normas Básicas do IFOAM (IBS) para à Produção Orgânica e Processamento, e
- Os Requisitos de Acreditação IFOAM (RAI) para Organismos de Certificação de Produção Orgânica e Processamento.

Os COROS apresentam as exigências e requisitos que comumente se encontram em normas e regulamentações de orgânicos globalmente. Estes articulam os objetivos gerais que as regras de produção nas normas e regulamentos de orgânicos procuram atingir, e apresenta os requisitos de execução que se relacionam com estes diferentes objetivos. Dentro dos requisitos inclui os relacionados à gestão geral da produção orgânica, produção vegetal e animal, apicultura, processamento e manuseamento e justiça social, não incluindo a aquicultura biológica, processamento têxtil e, cosméticos a causa de serem temas ainda não tratados nas normas e regulamentações orgânicas recentes (IFOAM, 2014).

As IBS para a produção orgânica e processamento estabelece as pautas em nível mundial sobre como os produtos orgânicos devem ser cultivados, produzidos, processados e manuseados. Assim estas fornecem uma referencia para as agencias privadas e governamentais de todo o mundo no momento de formular suas próprias normas para o uso direto em certificação (HUBER; KILCHER; SCHMID, 2007; IFOAM, 2014; MEDAETS; FONSECA, 2005).

Já os RAI são requisitos baseados em normas internacionais ISO para o funcionamento de agências de certificação, desenhadas para refletir as circunstancias particulares pertinentes da produção e processamento orgânico. Nelas se encontram os critérios que devem ser respeitados pelas empresas certificadoras na hora de realizar as certificações da produção e processamento de produtos orgânicos (IFOAM, 2014).

Os três documentos do IFOAM mencionados formam a família de normas do IFOAM. Esta família de normas é a ferramenta para diferenciar o orgânico do não orgânico e as quais são o centro do Sistema de Garantia Orgânica (SGO, IFOAM, 2014).

O SGO surge da necessidade de poder garantir na integridade os produtos orgânicos descartando a possibilidade de engano nos produtos orgânicos. Ele fornece ferramentas para o reconhecimento de padrões, e sistemas de verificação e identidade de mercado que garantem a produção orgânica. Assim todos os agentes certificadores que cumpram com a família de normas do IFOAM, por meio de um contrato, terão o respaldo da mesma instituição para garantir que todo produto certificado por eles são realmente orgânicos por meio de um selo. Este selo corresponde à acreditação da certificadora no IFOAM, especificando nele: Acreditado pela IFOAM. Com esta possibilidade, facilita o comércio entre diferentes certificadoras ou países, sendo que os produtos com o selo do IFOAM têm garantia de serem orgânicos.

2.4.4.2 Norma da Comissão do Codex Alimentarius

Como organismos relacionados à regulamentação de alimentos, a Comissão do Codex Alimentarius da FAO/OMS em 1999 aprova diretrizes para produção vegetal e em 2001 para produção animal. Estas diretrizes são a nível mundial e tratam sobre produção, transformação, rotulagem e comercialização de alimentos produzidos organicamente (CODEX ALIMENTARIUS, 2013).

Segundo Dittrich (2012), estas diretrizes foram criadas para guiar aos produtores e proteger aos consumidores contra toda possibilidade de fraude ou engano. Nestas diretrizes se encontra os princípios de gestão para a produção de plantas, animais, abelhas e seus produtos; manuseio, armazenagem, processamento, embalagem e transporte de produtos, bem como uma lista de substâncias autorizadas na produção e processamento de produtos orgânicos. Estas diretrizes são revisadas periodicamente no âmbito do CODEX, especialmente os aspectos relacionados com as substâncias autorizadas e processos de inspeção e certificação.

2.4.4.3 Regulamentações da União Europeia

Na União Europeia, a produção orgânica esta regulamentada por meio de regulamentos comunitários que são obrigados a cumprir todos os estados membros. O Regulamento (CE) nº 834/2007, o Regulamento (CE) nº 889/2008 e o Regulamento (CE) nº 1235/2008 são os regulamentos que dão o marco legal a toda a atividade independentes das normas específicas para questões particulares.

O Regulamento (CE) nº 834/2007 estabelece o quadro jurídico para todos os níveis de produção, distribuição, controle e rotulagem dos produtos orgânicos que podem ser oferecidos e comercializados em toda a UE. Dentro deste marco jurídico se disponibiliza objetivos e princípios claramente definidos determinando o desenvolvimento contínuo da produção orgânica. Com este regulamento se derroga o regulamento anterior sobre produção orgânica, o Regulamento (CEE) n.º 2092/91 (EUROPEAN COMMISSION, 2016a). Segundo Dittrich (2012), este regulamento introduz uma gama de normas simplificadas e melhoradas para a produção, rotulagem e importação de produtos orgânicos respeito ao Regulamento (CEE) n.º 2092/91.

O Regulamento (CE) nº 889/2008 acrescenta com detalhe regras de produção, rotulagem e controle. Assim, todos os níveis de produção vegetal e animal são regulamentados, desde o cultivo da terra e manutenção de animais para o processamento e distribuição de alimentos orgânicos e de seu controle. Eles entrar em grandes detalhes e abrange os produtos técnicos, como fermento, vinho, cogumelos e produtos da aquicultura. Nele se encontram vários anexos especificando com detalhe questões como substâncias permitidas para alimentação de animais, produção vegetal, limpeza e desinfecção, entre outros (EUROPEAN COMMISSION, 2016b).

No Regulamento (CE) nº 1235/2008 se estabelece as medidas para a importação de produtos orgânicos de terceiros países. Assim se apresenta a legislação para importar produtos orgânicos de países terceiros que tenham ou não reconhecimento bilateral. Por outra parte, se possibilita a importação dos países onde a sua produção e controle seja equivalente com a da UE, por meio de uma previa solicitude e supervisão por parte da Comissão da EU e dos Estados Membros (EUROPEAN COMMISSION, 2016b).

Em quanto ao órgão de controle da produção orgânica e do cumprimento dos regulamentos, o Parlamento e o Conselho Europeu são órgão encarregados, assessorados Comité para a Produção Orgânica. Assim, como órgãos específicos, dependentes do Parlamento e do Conselho, se encontram duas Comissões de Regulação, uma relacionado às regras de produção, etiquetado e controle, e a outra relacionada às regras que concernem à importação de produtos orgânicos de terceiros países (EUROPEAN COMMISSION, 2016b).

2.4.4.4 Regulamentação do Estados Unidos

Nos Estados Unidos, a produção, processamento, rotulagem e comercialização dos produtos orgânicos são regidos pelas Normas Orgânicas Nacionais dos Estados Unidos (NOS), a seção 205 (7 CFR 205), publicada em 21 de dezembro de 2000 (AMS, 2000). Estes regulamentos abrangem produtos primários ou processados, de origem vegetal ou animal, assim como as exigências a serem cumpridas por parte de produtores e certificadoras de outros países que desejem atuar no mercado dos Estados Unidos (JOHNSON, 2008).

O órgão público encarregado pelo cumprimento dos regulamentos é o Programa Nacional Orgânico (NOP) pertencente ao Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA; JOHNSON, 2008). Segundo Koenig e Baker (2002) as NOS entram em vigor o 21 de abril de 2001 e foram totalmente implementadas em 21 de outubro de 2002.

Segundo a FAO, CCI e CTA (2001b), desde outubro de 2002, todas as frutas e vegetais rotulados ou emitidos com a certificação orgânica, necessitam de uma certificadora aprovada com base nas NOS. As importações de produtos se dão por um importador do Estados Unidos em colaboração com um organismo de certificação do país a importar. Para a certificação de produtos orgânicos que são exportados aos EUA, existem três opções de certificação (FAO; CCI; CTA, 2001b), a saber:

1. Os órgãos de certificação dos EUA que operam em países estrangeiros podem solicitar a acreditação do USDA; os solicitantes estrangeiros serão avaliados com base nos mesmos critérios aplicados pelos órgãos de certificação interna. Em vez da acreditação do USDA, um órgão de certificação estrangeiro pode:

2. Receber o reconhecimento quando o USDA tenha determinado a solicitude de um governo estrangeiro, uma vez que governo do órgão de certificação estrangeira apresenta condições de avaliação e acreditação em relação ao cumprimento dos requisitos das normas orgânicas pelos órgãos de certificação, ou,

3. Receber o reconhecimento de que cumpre com os requisitos equivalentes aos das NOS em virtude de um acordo de equivalência negociado entre os EUA e o governo estrangeiro.

2.4.4.5 Regulamentação do Japão

A produção orgânica no Japão é regida pelo JAS (Japan Agricultural Standards) formuladas pelo Ministério de Agricultura, Florestação e Pesca (MAFF). No ano 2000 se foi estabelecida a normativa específica para a produção vegetal. Esta normativa se construiu sobre as bases das diretrizes para à produção, elaboração, rotulagem e comercialização de alimentos produzidos organicamente do Codex Alimentarius (apresentado anteriormente, FAO, 2016).

Em 2005 foram revisadas e atualizadas a normativa para produção vegetal e incluída a produção animal. Esta nova normativa é composta por normas (Notificações Nº 1605, Nº 1606, Nº 1607 e Nº 1608), critérios técnicos (Notificações Nº 1831, Nº 1832, Nº 1833 e Nº 1834) e o método de inspeção (Notificação Nº 1971). Este conjunto de regulamentações são os que se encontram vigentes com sua última atualização em 2012 (MAFF, 2016).

Segundo a FAO, CCI e CTA (2001b) em virtude da norma de 2000, todos os produtos rotulados como orgânicos devem ser certificados por uma organização de certificação registrada (OCR), amostrando o logotipo da JAS, bem como o nome da OCR. O órgão encarregado pela certificação das OCR e pelo cumprimento da regulamentação sobre produção orgânica é o MAFF.

2.4.4.3 Regulamentação do Brasil

No que diz respeito à regulamentação no Brasil, a produção orgânica é regida pela Lei Nº 10.831 de 23 de dezembro de 2003 onde decreta que as atividades pertinentes ao desenvolvimento da agricultura orgânica, definidas pela mesma, ficam disciplinadas pelo Decreto Nº 6.323 de 27 de dezembro de 2007, sem prejuízo do

cumprimento das demais normas que estabeleçam outras medidas referentes à produção em questão.

Na lei e no decreto se contempla a toda a regulamentação relacionada à produção orgânica no Brasil, existindo outras normas do setor (Lei, Resoluções, Instrutivas normativas), onde a principal delas, a Instrutiva Normativa do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) N° 46 publicada o 06 de outubro de 2011, contempla com maior detalhe todo o referido aos sistemas de produção. O MAPA é o órgão encarregado de que todos os atores da produção cumpram a normativa.

2.4.4.3 Regulamentação da Argentina

O Estado Argentino e o primeiro em América Latina em desenvolver normas oficiais de produção orgânica de produtos e processos a partir da concertação de distintos atores da sociedade. Atualmente esta produção é regida pela Lei N° 27.125 do 04 de Agosto de 1999 a qual trata sobre o conceito, autoridade e âmbito de aplicação, promoção e controle da promoção e controle da produção, regulamentada pelo Decreto N° 97 de 25 de janeiro de 2001 e pelo Decreto N° 206 de 16 de fevereiro de 2001. Os dois decretos disciplinam a produção orgânica em parte, sendo totalmente regulamentada pela a Resolução do Serviço Nacional de Sanidade e Qualidade Agroalimentaria (SENASA) N° 374 do 14 de julho de 2016 como norma unificada de toda a produção orgânica onde se encontra os sistemas de produção animal e vegetal, a certificação e o controle.

O órgão de aplicação e controle da legislação de orgânicos é o SENASA pertencente ao Ministério de Agroindústria.

2.5 Modelo teórico e hipóteses

Baseado no estudo de Prahiski e Benton (2004), é que se objetiva neste trabalho testar as ligações entre vários construtos: estratégias de comunicação, relação comprador-fornecedor, compromisso do fornecedor e desempenho do fornecedor.

As relações entre as várias construções são hipotetizadas e o modelo hipotético geral é mostrado na Figura 4. Quatro modelos são desenvolvidos: três de estratégias de comunicação (estratégia de influência indireta, formalidade e

feedback) testados em modelos separados e, no quarto modelo, as três estratégias são testadas em uníssono (ver Comunicação colaborativa 2.3.1).

Este estudo se baseia no trabalho de Prahinski e Benton (2004), com a finalidade de comprovar os mesmos construtos na relação entre compradores e produtores de sete produtos orgânicos.

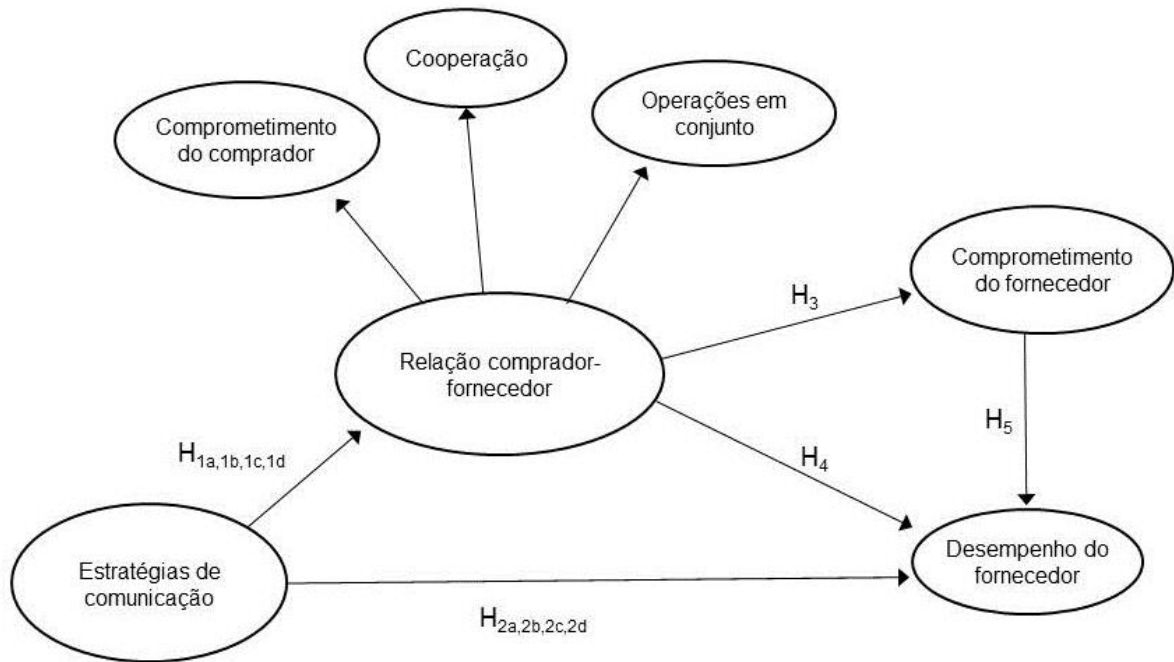


Figura 4 - Modelo teórico

Fonte: adaptado de Prahiski e Benton (2004).

2.5.1 Hipóteses do modelo

Conforme se observa na Figura 4, são testadas cinco hipóteses (H_1 , H_2 , H_3 , H_4 e H_5), das quais as hipóteses 1 e 2 (H_1 e H_2) são subdivididas em quatro (H_a , H_b , H_c e H_d), correspondentes, uma a cada modelo testado. Assim, é testada cada hipótese individualmente para verificar sua influencia dentro dos modelos. A seguir se descreve cada uma das hipóteses.

2.5.1.1 Comunicação e relação comprador fornecedor

A comunicação nesta pesquisa é analisada diferentemente sua influencia na RCF nos quatro modelos testados. Nos três primeiros modelos é testada a estratégia de influencia direta, a formalidade e o feedback, individualmente, e no quarto modelo

é testado os três construtos juntos no que se chama estratégia de comunicação. A seguir se detalha cada hipótese.

Estratégia de influencia indireta: como ser “a educação, a capacitação e as visitas de campo entre dois parceiros comerciais, integrariam as empresas em conjunto com uma linguagem comum e objetivos comuns” (PRAHINSKI; BENTON, 2004, p. 43). Assim, os autores encontraram que a estratégia de influencia indireta da perspectiva da empresa vendedora influencia direta e positivamente a relação entre ela e a empresa compradora.

H_{1a}: *A estratégia de influencia indireta aplicada pela empresa compradora ao produtor de orgânicos influencia positivamente a RCF.*

Formalidade na comunicação: segundo Carr e Pearson (1999) e Prahinski e Benton (2004), influencia positivamente a RCF, da perspectiva da empresa compradora e da perspectiva da empresa vendedora, respetivamente. Ambos os trabalhos encontraram que a RCF é beneficiada com processos padronizados e canais formais no que refere à comunicação. Mohr e Sohi (1995) descobriram que a formalidade influenciou negativamente a distorção e a retenção de informações.

H_{1b}: *A formalidade na comunicação estabelecida entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a RCF.*

Feedback: parceiros que tem um bom feedback tem uma relação por mais tempo (ANDERSON; WEITZ, 1992). Prahinski e Benton (2004) encontram que o feedback influencia positivamente a RCF.

Modi e Mabert (2007), encontram que comunicação colaborativa, sendo uma comunicação bidirecional, frequente e oportuna, reduz as ambiguidades e incertezas entre a empresa e seu fornecedor, levando a uma melhor colaboração na relação.

H_{1c}: *O feedback na comunicação entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a RCF.*

Comunicação colaborativa: Mohr; Fisher e Nevin (1996), do ponto de vista da empresa compradora, descobriram que a comunicação colaborativa estava significativamente relacionada ao compromisso, à coordenação e à satisfação. Eles mediram a comunicação colaborativa como riqueza média mais frequente, feedback, formalidade e influência indireta.

Prahinski e Benton (2004), da mesma perspectiva, encontraram que a comunicação colaborativa influencia positivamente na RCF, sendo a comunicação colaborativa mediada por meio da influência indireta, a formalidade e o feedback.

Paulraj, Lado e Chen (2008) afirmam que a comunicação colaborativa é fundamental para gerenciar efetivamente as relações comprador-fornecedor para benefícios mútuos, alcançando estratégicas vantagens que tendo unicamente uma rede de governança não se lograria.

Chen, Li e Arnold (2013b), estudando a comunicação colaborativa no desenvolvimento de mercados, encontraram que a comunicação pode ajudar na confiança, comprometimento e cooperação por parte dos consumidores à empresa.

Meek et al. (2011), analisaram a comunicação colaborativa no comprometimento (afetivo, normativo e continuidade), um dos construtos da relação comprador-fornecedor, de franquias. Os autores encontraram que a comunicação influencia positivamente o comprometimento afetivo, referido ao apego emocional na relação.

H_{1d}: *A comunicação colaborativa entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a RCF.*

2.5.1.2 Comunicação e desempenho do produtor

Assim como na hipótese 1, a comunicação e sua influência no desempenho com o produtor é analisada nos quatro modelos, subdividindo-se esta hipótese 2 em “a”, “b”, “c”, e “d”, referidas a estratégia de influência indireta, formalidade na comunicação, feedback e comunicação colaborativa, respectivamente.

Estratégia de influência indireta: No estudo de Prahinski e Benton (2004), a hipótese de que a estratégia de influência indireta nos fornecedores afeta positivamente o seu desempenho foi rejeitada.

Já Modi e Mabert (2007) encontram que compartilhar informações por meio de visitas e treinamentos/educação ao fornecedor ajuda a empresa compradora a criar valor, por meio do melhor desempenho do fornecedor.

Carr et al. (2008), no seu estudo analisam o treinamento de fornecedores e sua relação com o desempenho operacional (qualidade de produto, tempo de entrega e redução de custos). Os autores comprovam a hipótese de que o treinamento de fornecedor influencia positivamente no desempenho do fornecedor.

H_{2a}: *A estratégia de influencia indireta aplicada pela empresa compradora a o produtor de orgânicos influencia positivamente o desempenho do produtor.*

Formalidade na comunicação: Krause, Scannell e Calantone (2000) descobriram que a formalidade das avaliações dos fornecedores não teve um impacto direto no desempenho da empresa compradora, sendo medida, pelo envolvimento direto da empresa compradora através de visitas ao local, programas de treinamento e educação.

Prahinski e Benton (2004), estudando a formalidade da comunicação praticada pela empresa compradora á empresa fornecedora, com relação ao desempenho do fornecedor não foi sustentada a hipótese que influencia positivamente.

A pesar dos trabalhos mencionados, em este estudo se segue o modelo proposto por Prahinski e Benton (2004), considerando que uma comunicação formal criará um canal mais efetivo para comunicar as metas operacionais e as expectativas da empresa compradora. Assim, uma vez que o produtor entende as expectativas da empresa compradora, ele pode efetivamente gerenciar suas operações comerciais para atender às necessidades e especificações da empresa compradora.

H_{2b}: *A formalidade na comunicação estabelecida entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente o desempenho do produtor.*

Feedback: Prahinski e Benton (2004), tentaram a hipótese que o *feedback* entre a empresa compradora e a empresa fornecedora influenciaria positivamente desempenho do fornecedor. Hipótese que não teve sustento e foi rejeitada.

No estudo de Modi e Mabert (2007), encontram que uma comunicação bidirecional, frequente e oportuna, conduz a uma maior integração entre as empresas e conjuntamente incrementa o desempenho de ambos.

Sanders, Autry e Gligor (2011), analisam o *feedback* do desempenho da empresa compradora para a empresa fornecedora e sua influencia no desempenho do fornecedor. O *feedback* do desempenho foi construído referido a empresa compradora se: avalia o fornecedor com procedimentos estabelecidos, comunica claramente as expectativas de desempenho ao fornecedor e provê ao fornecedor de

um feedback claro respeito as avaliações. Estes autores encontraram que o *feedback* do desempenho da empresa compradora para a empresa influencia positivamente no desempenho do fornecedor.

H_{2c}: *O feedback na comunicação entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente o desempenho do produtor.*

Comunicação colaborativa: esta mede três estratégias de comunicação em uníssono, estratégia de influência indireta, formalidade e feedback. Prahinski e Benton (2004), testam a relação da comunicação colaborativa e o desempenho do fornecedor onde não encontram relação positiva entre estes dois construtos.

Já Joshi (2009), encontra que a comunicação colaborativa promove a melhoria contínua do desempenho do fornecedor, aumentando o conhecimento do fornecedor (das necessidades do fabricante) e construindo o compromisso afetivo do fornecedor (em direção ao fabricante), este último em linha com o trabalho de Meek et al. (2011).

Chen, Li e Arnold (2013b), encontram que comunicação colaborativa no desenvolvimento de mercados, influencia positivamente no desempenho da empresa ajudar na confiança, comprometimento e cooperação por parte dos consumidores á empresa.

H_{2d}: *A comunicação colaborativa entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente o desempenho do produtor.*

2.5.1.3 Relação comprador fornecedor e compromisso do produtor

O compromisso do fornecedor como uma função de três componentes da relação comprador-fornecedor: o compromisso da empresa compradora percebido pelo fornecedor, o investimento do fornecedor na relação e o *feedback* da comunicação (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Prahinski e Benton (2004), testam a relação entre comprador e fornecedor e o compromisso do fornecedor comprovando uma relação positiva nos quatro modelos testados.

H₃: *A relação entre a empresa compradora e o produtor de orgânico influencia positivamente o compromisso do produtor.*

2.5.1.4 Relação comprador fornecedor e desempenho do produtor

Ao referir-se de desempenho da empresa fornecedora, segundo Joshi (2009), o aumento da performance do fornecedor influencia diretamente as competências e desempenho de toda a cadeia a jusante que querem de produtos de maior qualidade. Assim uma relação em que ambas as partes se comuniquem ativamente, em longo prazo e que operem em utilizando indicadores de confiança, adaptação, comunicação e cooperação impactaram positivamente no desempenho do fornecedor (FYNES; DE BÚRCA; MANGAN, 2008).

Já Hsu et al. (2008) testam a influencia da relação comprador-fornecedor com o compartilhamento de informações e, o desempenho da empresa compradora. Os autores encontra que a relação é requisito pra um bom compartilhamento de informações que conduz melhorar o desempenho.

No respeito ao desempenho do fornecedor, Prahinski e Benton (2004) encontraram que o fornecedor não percebe influencia no seu desempenho que seja a causa da relação com o seu comprador nos quatro modelos testados.

H₄: *A relação entre a empresa compradora e o produtor de orgânico influencia positivamente o desempenho do produtor.*

2.5.1.5 Compromisso do produtor e desempenho do produtor

Para Prahinski e Benton (2004), quando um fornecedor está comprometido com a empresa de compra, o fornecedor vai quere garantir o sucesso contínuo da relação e, portanto, se esforçar em dar o melhor dela para satisfazer os requerimentos da empresa compradora. Consequentemente os autores comprovaram que o compromisso do fornecedor influencia positivamente no desempenho do fornecedor.

Segundo Nyaga, Whipple e Lynch (2010) o comprometimento afeta positivamente o desempenho do comprador e não o do fornecedor. Esta situação explicam os autores, ocorre devido a que os fornecedores entendem que o negocio é a base do dinheiro, onde compradores sempre tem a possibilidade de trocar de fornecedores se as expectativas sobre preço, desempenho ou serviço não forem cumpridas.

H₅: *O compromisso do produtor de orgânico com a empresa compradora influencia positivamente o desempenho do produtor.*

3. MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os métodos que foram utilizados para se fazer a comparação da legislação, a coleta e a análise dos dados. Este trabalho pode ser caracterizado como quantitativo descritivo de corte transversal, com aplicação de questionário, que objetiva compreender a relação entre compradores e produtores de orgânicos na Argentina, sob a perspectiva dos produtores.

3.1 Caracterização do estudo

Considera-se um estudo quantitativo, como seu próprio nome indica, pelo método de análise a utilizar-se neste trabalho. Segundo Richardson (1999, p. 70) o método quantitativo é aquele que:

“[...] caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.”

Segundo Gil (2002, p.42), as pesquisas descritivas são aquelas que: “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor salienta que uma das suas características é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

As pesquisas de corte transversal são as caracterizadas por realizar o levantamento de dados em um momento unicamente, com o objetivo de analisar essa situação em particular (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Em quanto à técnica de coleta de dados utilizada, a pesquisa se define como *survey* ou levantamento. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa *survey* possui três aspectos principais: primeiro, seu objetivo é produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população estudada; segundo, a maneira mais utilizada para coletar informações é questionar as pessoas usando questões estruturadas e pré-definidas (questionários). As respostas destas pessoas constituem os dados a serem analisados; terceiro, a informação é geralmente coletada de uma fração da população estudada – uma amostra – mas é coletada de tal modo que se possa generalizar as conclusões para a população.

Para Gil (2002) a *survey* se caracteriza pela interrogação direta as pessoas que se deseja conhecer o seu comportamento, sendo requerida esta informação a

um grupo significativo da população e analisadas quantitativamente para obter as conclusões correspondentes.

Dadas as muitas relações causais vinculadas no modelo, a modelagem de equações estruturais (SEM) foi selecionada como a metodologia de pesquisa mais apropriada. O SEM permite testar simultaneamente as relações de hipótese para cada modelo (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

3.2 Comparação das legislações de produção orgânica

Delineou-se este análise comparativos a partir do levantamento de todos os documentos legais vigentes que regulamentam a produção orgânica na Argentina e no Brasil.

Os dados coletados foram descritos considerando-se os temas: regulação, estágio atual e, estrutura e organização, para ambos os países. De esta maneira apresentar, de forma sistemática os documentos legais vigente de cada país e finalizar com os as diferencias achadas.

Primeiramente, descreve-se a legislação de cada país por separado para, posteriormente, realizar uma síntese comparativa entre eles no final dos resultados.

3.3 População Alvo

A população alvo deste trabalho compreende todas às empresas argentinas envolvidas na produção dos produtos orgânicos, certificados, em 2015, de maior importância no comercio entre Argentina e Brasil. São definidos como os produtos de maior importância todos aqueles comercializados ao Brasil em uma quantidade maior a 100.000 kg nos últimos 5 anos, os quais são trigo, soja, alho, maçã, videira, pêra e oliva, em seus diferentes produtos (ver Apêndice A).

Estas empresas são as identificadas como produtores primários certificados de orgânicos as quais se encontram em um listado no site www.alimentosargentinos.com.ar que é elaborada e publicada anualmente pelo MINAGRO (ALIMENTOS ARGENTINOS, 2016a). Nele se encontram a lista de produtores orgânicos de toda argentina e de todos os produtos.

O listado foi filtrado com base ao cultivo/os produzido/os (estes envolve os que figuravam os produtos da pesquisa, como assim, cereais, oleaginosas, horticultura, fruticultura de pepita, hortaliças de raiz, e combinação entre eles) e se

eliminou estabelecimentos, empresas que mesmo produzindo uns dos nomeados, pertenciam a um mesmo dono ou apresentavam o mesmo *e-mail* de contato, deixando unicamente um.

Na lista de produtores primários ficaram 257 estabelecimentos produtores de orgânicos dos produtos classificados para o estudo. Dentre estes, 24 estabelecimentos não apresentaram *e-mail*, ficando no final 233 estabelecimentos que entraram na pesquisa.

3.4 Coleta de dados

O instrumento adotado para a coleta dos dados foi o questionário, adaptado de Prahinski e Benton (2004) e que pode ser visualizado no Apêndice B. Segundo Rampazzo (2002) e Gil (2002), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por um conjunto de questões que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Portanto, os questionários são entrevistas estruturadas que cumprem ao menos duas funções, que é descrever as características de um fenômeno e medir determinadas variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 1999).

O questionário desta pesquisa utilizou um total de 44 itens, dos quais os primeiros seis foram de caráter descritivo e os outros 38 (do modelo) divididos em oito construtos: influência indireta, formalidade, *feedback*, compromisso do comprador, cooperação, trabalho em conjunto, compromisso do produtor e desempenho do produtor. Estes itens em escala de intensidade intervalar equivalente aos itens da escala de Likert, com valores rotulados de 1 até 5.

O questionário foi apresentado, em forma de um pré-teste a pesquisadores familiarizados à produção orgânica e a gestão da cadeia de suprimentos os quais ajudaram a que o questionário fique claro e compreensivo para os respondentes.

Uma semana antes do envio dos questionários, foi enviada uma carta de apresentação, solicitando a participação na pesquisa, aos produtores (ver Apêndice C). Todas as ações resumidas na Tabela 1.

Tabela 1 - Ações realizadas na coleta dos dados por data

Coleta de dados	Data
Envio de carta de apresentação	05 e 07/09/2016
Envio de questionários	12 e 13/09/2016
Reenvio de questionários	02/12/2016
Fechamento da ferramenta	16/12/2016

Finalizado o pré-teste, foram enviados e-mails pelo pesquisador a toda a população-alvo do estudo contendo outra breve carta de apresentação da pesquisa (com a função de lembrar). A carta continha um link que direcionava o respondente à página da pesquisa. A ferramenta utilizada para aplicação do questionário foi o *Google forms* disponível no site [www.docs.google.com>forms](http://www.docs.google.com/forms). O envio dos *e-mails* os produtores se realizou com uma repetição conforme exposto na Tabela 1.

O total de *e-mails* enviados foi 233, sendo a videira e maçã os produtos com maior quantidade de produtores certificados, os quais possuíam *e-mail*. Porém, não todos os *e-mails* enviados foram entregues, totalizando 15 (6,4%). Assim, o número de resposta obtido foi de 88, representando uma taxa de resposta de 37,7 %. Todos os números da coleta de dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - E-mails enviados, não entregues e respostas por produto

	Alho	Maça	Oliva	Pera	Soja	Trigo	Videira	Total
Numero de <i>e-mails</i> enviados	12	65	17	12	16	22	89	233
<i>E-mails</i> não entregues	0	2	5	2	0	0	6	15
Respostas obtidas	0	24	7	4	4	10	39	88

É importante destacar que, ao longo do questionário, o respondente só poderia avançar para a próxima página após responder todas as questões da página atual. Sendo assim, não houve valores faltantes (*missing values*).

Com respeito a caracterização descritiva dos pesquisados os resultados são apresentados na Tabela 3, apresentado com os itens, as alternativas de resposta possíveis e marcadas, as frequências de cada alternativa e a porcentagem que representa dentro do item.

Tabela 3 - Análise descritivo das respostas obtidas

Itens descritivos	Alternativas possíveis e marcadas	Respostas obtidas	Porcentagem dentro de cada item
Produto	Oliva	7	8%
	Maçã	24	27%
	Pera	4	5%
	Trigo	10	11%
	Videira	39	44%
	Soja	4	5%
Localização (provincia)	Catamarca	2	2%
	Neuquén	11	13%
	Rio Negro	17	19%
	Buenos Aires	10	11%
	Mendoza	29	33%
	La Rioja	9	10%
	San Juan	6	7%
Tempo dedicado a produção de orgânicos	Córdoba	4	5%
	1-3 anos	12	14%
	4-5 anos	23	27%
	6-10 anos	31	36%
	11-15 anos	6	7%
Atuação dentro da cadeia de produção	Más de 15 anos	13	15%
	Produtor	59	83%
	Produtor-ind/acon	0	0%
	Produtor-ind/acon-com int	12	17%
Principal comprador	Produtor-ind/acon-com ext	17	17%
	Industria/packaging	37	37%
	Comerciante interno	11	11%
	Empresa exportadora	36	36%
Tempo que levam a relação	1-3 anos	27	43%
	4-5 anos	22	35%
	6-10 anos	6	10%
	11-15 anos	4	6%
	Más de 15 anos	4	6%

3.5 Análise dos dados

O tratamento dos dados foi realizado de forma estatística, por meio de análise multivariada para verificar a existência de causalidade entre as variáveis estudadas.

A análise multivariada, segundo Hair et al. (2009) pode ser considerada qualquer análises simultâneo de mais de duas variáveis, a que pode ser desenvolvida por diferentes tipos de técnicas. Para esta pesquisa utilizou-se a técnica de Análise Fatorial Exploratório (AFE), e Modelagem de Equações

Estruturais – MEE, em inglês, *Structural Equation Model* – SEM, a fim de identificar as relações causais entre as variáveis dos construtos estudados (Figura 4).

3.5.1 Análise Fatorial Exploratório

A análise fatorial observa os padrões de correlações entre os dados com a finalidade de formar um fator. Esse fator pode ser descrito como uma variável latente (hipotética) ao longo do qual os respondentes diferem da mesma forma como diferem numa escala de teste (DANCEY; REIDY, 2006).

Segundo Hair et al. (2009), a análise fatorial exploratória se adequa a busca da estrutura de um conjunto de variáveis ou como um método de redução de dados. Assim com esta técnica se buscou avaliar a carga fatorial (estrutura) de cada variável observada nos oito construtos de primer grado (estratégia de influencia indireta, formalidade, feedback, compromisso do comprador, cooperação, trabalho em conjunto, compromisso do produtor e desempenho do produtor) propostos pelo modelo.

A carga do fator ou fator de carga é a correlação de cada variável (observada) e o fator (HAIR et al., 2009). Segundo os autores, as cargas indicam o grau de correspondência entre a variável e o fator, assim, quanto mais próximas a 1 maior a correspondência da variável ao fator. Para Kline (2011), as cargas do fator representam o efeito direto da variável no fator. A matriz de carga é a tabela onde se apresentam todas as cargas das variáveis nos fatores (ver Apêndice E).

Segundo Hair et al. (2009), as cargas do fator são o meio de interpretar o papel que uma variável tem na definição de cada fator. Porém, cargas de 0,3 significa que em aproximadamente 10% da variância do fator é explicada, a maior carga, maior porcentagem de variância do fator explicada. Assim os autores descrevem que cargas de 0,3 são consideradas como o mínimo significativo de carga, > 0,5 consideradas com significantes e cargas maiores a 0,7 são consideradas como indicativo bem definido do fator. Seguindo os autores, em esta pesquisa se adotou 0,3 como a carga mínima a considerar.

Outra questão a ter em conta, é o cruzamento de cargas (cross-loading), o qual é considerado quando uma variável tem dois ou mais fatores de cargas que excedem o limite de carga considerado necessário para a inclusão na interpretação (HAIR et al., 2009). Assim todas as variáveis que apresentam cargas significativas

em dois ou mais fatores e que a diferença entre ambas seja menos 0,1 são excluídas, como assim também as que carregavam em fatores que não eram o seu.

Para esta pesquisa, utilizou-se o programa SPSS o software Microsoft Excel – 2010, para preparações preliminares e o Software Statistical Package for Social Sciences – SPSS, versão 22.0, para a análise fatorial exploratório. O método de extração dos fatores utilizado foi a Fatoração de Eixo Principal, que possibilitou transformar o conjunto de variáveis observadas em outro conjunto de variáveis independentes (os construtos do modelo). Com isto, reduzindo o numero original de variáveis e mesmo assim explicar a maior parte da variância das variáveis observadas originais (PASQUALI, 2012).

As variáveis (itens) observados, com seus fatores designados, escala e estadísticos descritivos podem ser consultados no Apêndice D.

A medida de adequação da amostra é analisada pelo teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO e pelo teste de Esfericidade de Bartlett – AIC (PASQUALI, 2012). O KMO permite verificar a viabilidade da utilização da análise fatorial. Um KMO de 0,90 é maravilhoso, 0,80 é meritório, 0,70 é mediano; 0,60 é medíocre, 0,50 é miserável e um KMO abaixo de 0,50 é inaceitável para o uso na análise fatorial exploratória (KAISER, 1974).

O AIC verifica que a hipótese de que nenhuma variável se relacione com nenhuma outra. Assim para uma matriz ser fatorizável esta hipótese deve ser rejeitada (BARTLETT, 1954). Ambos os resultados dos testes são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,766	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3548,171
	df	703
	Sig.	0,000

Como se pode ver na Tabela 4, a base de dados obtida do levantamento, segundo o KMO é mediana e o AIC é altamente significativa, o que confirma que nossa matriz é fatorizável (PASQUALI, 2012).

O numero de fatores extraídos foram oito, conforme ao número de construtos da pesquisa. O quadro com o resultado da fatorização pode ser observada no Apêndice E.

Com o resultado das cargas fatoriais se identificou em que fator cada variáveis observadas carregou, possibilitando a exclusão das que não carregavam no fator pré-estabelecido, isto chamado a purificação do modelo (PASQUALI, 2012).. As variáveis excluídas podem ser apreciadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Variáveis observáveis excluídas

Variável	Motivo de exclusão
inf1	Carrego em <i>feedback</i> e formalidade
inf2	Carrego em formalidade e fator não identificado 2
inf4	Carrego em formalidade e relação comprador-produtor
for1	Carrego em compromisso do produtor e formalidade
fed4	Carrego em compromisso do produtor, <i>feedback</i> e relação comprador-fornecedor
com1	Carrego em compromisso do produtor e fator não identificado 1
com2	Carrego em fator não identificado 2
com3	Carrego em compromisso do produtor e <i>feedback</i>
com4	Carrego em compromisso do produtor
com5	Carrego em compromisso do produtor e fator não identificado 1
coo1	Carrego em compromisso do produtor, <i>feedback</i> e desempenho do produtor
coo2	Carrego em fator não identificado 1
coo3	Carrego em compromisso do produtor, <i>feedback</i> e fator não identificado 1
coo4	Carrego em fator não identificado 1
coo6	Carrego em <i>feedback</i> , relação comprador-produtor e fator não identificado 1
lig3	Carrego em desempenho do produtor
pro2	Carrego em fator não identificado 1 e influencia de estratégia indireta
des1	Carrego em relação comprador-produtor e desempenho do produtor

Nota: inf: estratégia de influencia indireta; for: formalidade; fed: feedback; com: compromisso do comprador; coo: cooperação; lig: trabalho em conjunto; pro: compromisso do produtor; e des: desempenho do produtor.

Como pode ser visto no Quadro 5, as variáveis observadas (itens) foram excluídas a causa de carregar em um ou mais fatores diferentes ao assignado, em total 18 delas.

Os fatores chamados de não identificados correspondem aos fatores compromisso do comprador e trabalho em conjunto, para os quais, as variáveis observadas desses fatores carregaram em fatores diferentes e não foi possível a identificação a qual fator correspondia.

O fator chamado de relação comprador-produtor foi nomeado a causa que dois dos itens de trabalho em conjunto carregaram em cooperação, assim a causa da quantidade de itens excluídos que desmuniu o modelo, e que ante a exclusão do

construto trabalho em conjunto se perderia o construto relação comprador-produtor (de segundo grau) se preferiu manter.

Ao finalizar a purificação (exclusão), dos 38 itens iniciais restaram 20 pertencentes a cada construto que restou. Assim, cada construto foi avaliado a confiabilidade por meio do cálculo do Alfa de Cronbach a partir dos itens que ficaram.

O Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, com valores de 0,60 a 0,70 considerado o limite inferior de aceitabilidade (HAIR et al., 2009). Os itens que restaram são expostos na Tabela 6, junto com o Alfa de Cronbach de cada construto.

Tabela 6 - Carga fatorial final e Alfa de Cronbach por construto

Construto (alfa de Cronbach)	Itens	Estratégia influencia indireta	Formalidade	Feedback	Relação com-pro	Compromisso do produtor	Desempenho do produtor
Estratégia de influencia indireta ($\alpha = 0,813$)	inf3	,667	,091	-,144	-,019	,023	-,175
	inf5	,758	,182	,234	,253	,041	,060
	inf6	,843	,166	,154	,140	,077	,045
Formalidade ($\alpha = 0,935$)	for2	,078	,873	,167	,166	,109	-,021
	for3	,141	,875	,146	,184	,099	,081
	for4	,138	,847	,163	,162	,185	-,049
Feedback ($\alpha = 0,893$)	fed1	,120	,289	,813	,143	,279	-,008
	fed2	,079	,308	,803	,200	,241	-,002
	fed3	-,031	,174	,617	,508	,193	,108
Cooperação ($\alpha = 0,841$)	coo5	,009	,209	,006	,757	,185	-,005
	coo7	-,088	,086	,232	,629	,195	,091
Trabalho em conjunto ($\alpha = 0,881$)	lig1	,286	,074	,439	,662	,194	-,023
	lig2	,249	,210	,329	,644	,197	,113
Compromisso do produtor ($\alpha = 0,879$)	pro1	,001	-,112	,144	-,027	,673	,237
	pro3	,038	,038	,144	-,005	,706	,189
	pro4	-,015	,117	,212	,252	,763	,192
	pro5	,070	,160	-,066	,198	,772	,078
Desempenho do produtor ($\alpha = 0,765$)	des2	-,078	-,038	,035	,056	,332	,627
	des3	,197	,176	-,037	-,110	,139	,702
	des4	-,154	,027	,150	,048	,215	,838
		Método de Extração: Fatoração de Eixo Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. a. Rotação convergida em 11 iterações.					

Nota: inf: estratégia de influencia indireta; for: formalidade; fed: feedback; com: compromisso do comprador; coo: cooperação; lig: trabalho em conjunto; pro: compromisso do produtor; e des: desempenho do produtor.

Como se pode verificar no Quadro 6, em negrito se destacam as cargas fatoriais que carregam no construto designado. Porém, os itens fed 2, fed3, lig1, lig2 e des2 apresentam cargas maiores a 0,3 em outros construtos, mas com uma diferença maior a 0,1 respeito da carga maior no construto designado. As cargas em fatores diferentes são se encontram em itálica.

Com respeito ao Alfa de Cronbach se pode verificar que em todos os construtos é maior que 0,7, indicando que os mesmos são confiáveis, destacando-se a formalidade com 0,935.

Assim ficou avaliado os as variáveis observadas e os construtos para o análise da modelagem de equações estruturais.

3.5.2 Modelagem de Equações Estruturais

A MEE é um conjunto de procedimentos estatísticos para a medição de teste, funcionais, preditivos e hipóteses causais (BAGOZZI; YI, 2012). Segundo o autor, os MEE são uma complementação ou combinação de regressão múltipla ou regressão de caminhos e análise fatorial, entre outros, formando instrumentos estadísticos multivariados essenciais para compreender pesquisas com estruturas fatoriais e aplicáveis em pesquisas de comportamento, gestão, saúde e ciências sociais.

Segundo Bagozzi e Yi (2012) nos MEE, os modelos estão compostos por variáveis centrais conectadas com um ou mais variável empírica. As variáveis centrais, também conhecidas como variáveis latentes, construtos teóricos, variáveis não observáveis ou fatores, as quais dão a noção de serem variáveis concebidas conceitualmente a partir de abstrações, tipos de ideia, geradas na mente e necessariamente sem erro de medição. Já as variáveis empíricas, conhecidas também como variáveis de manifesto, indicadores, variáveis observadas ou medições, são as passíveis de medições.

As diferentes relações entre as variáveis latentes e as variáveis observáveis são representadas no modelo de medição e no modelo estrutural o de caminho. No modelo estrutural se mostra as inter-relações entre construtos latentes como uma sucessão de equações estruturais aparentadas para executar várias equações de regressão. As inter-relações são chamados efeitos diretos, indiretos ou totais, dependendo de que construtos exerce efeito em qual outro e por quantos outros construtos é afetado (SCHREIBER et al., 2006).

No modelo de medição consiste na análise fatorial de confirmação ou de exploração, a qual retrata o padrão de variáveis observadas para os constructos latentes no modelo hipotético. A análise fatorial tem como principal objetivo, testar a confiança das variáveis observadas, mas também é utilizado para examinar a extensão das inter-relações e covariação, chamado fator comum, (ou falta dela) entre os constructos latentes (SCHREIBER et al., 2006).

No contexto do modelo estrutural, se consideram variáveis exógenas ou independentes, aqueles construtos que exercem uma influencia em outros construtos dentro do estudo e não são influenciados por outros fatores no modelo quantitativo, nos modelos propostos são: Influencia indireta, formalidade, feedback e estratégia de comunicações). As variáveis endógenas ou dependentes são aquelas que são influenciadas por variáveis exógenas ou por outras variáveis endógenas no modelo, nos modelos da pesquisa são: compromisso do comprador, cooperação, trabalho em conjunto, relação comprador fornecedor, compromisso do produtor e desempenho do produtor (SCHREIBER et al., 2006).

No modelo utilizado na pesquisa, às duas variáveis latentes, cada uma das quais são modeladas para influenciar três variáveis de manifesto (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

De acordo com a Divison of Statistics junto a Scientific Computation (2012) da Universidade de Texas de Austin, um pesquisador usaria MEE devido a este método apresentar varias virtudes atrativas, como ser:

- Os pressupostos subjacentes às análises estatísticas são claros e testáveis, dando ao investigador o controle total e potencialmente aumentando a compreensão das análises;
- Os softwares de interface gráfica aumenta a criatividade e facilita a depuração rápida de modelos (um recurso limitado a pacotes de software SEM selecionados);
- Os programas SEM fornecem testes globais de ajuste de modelo e testes de estimativa de parâmetros individuais simultaneamente;
- Os coeficientes de regressão, as médias e as variâncias podem ser comparados simultaneamente, mesmo entre múltiplos grupos entre sujeitos;

- Os modelos de análise de fator de medição e confirmação podem ser usados para purgar erros, tornando as relações estimadas entre as variáveis latentes menos contaminadas pelo erro de medição, e
- Capacidade de integrar modelos não padronizados, incluindo manipulação flexível de dados longitudinais, bancos de dados com estruturas de erros autocorrelacionados (análise de séries temporais) e bancos de dados com variáveis não-distribuídas e dados incompletos.

Esta última característica do SEM é a sua qualidade mais atraente. SEM fornece um quadro unificador sob o qual inúmeros modelos lineares podem ser ajustados usando software flexível e poderoso.

Para o desenvolvimento das análises da SEM utilizou-se o software Softwares Statistical Package for Social Sciences – SPSS Amos, versão 22.0.

Para Kline (2011) a MEE consiste em seis passos básicos, como se pode ver na Figura 5.

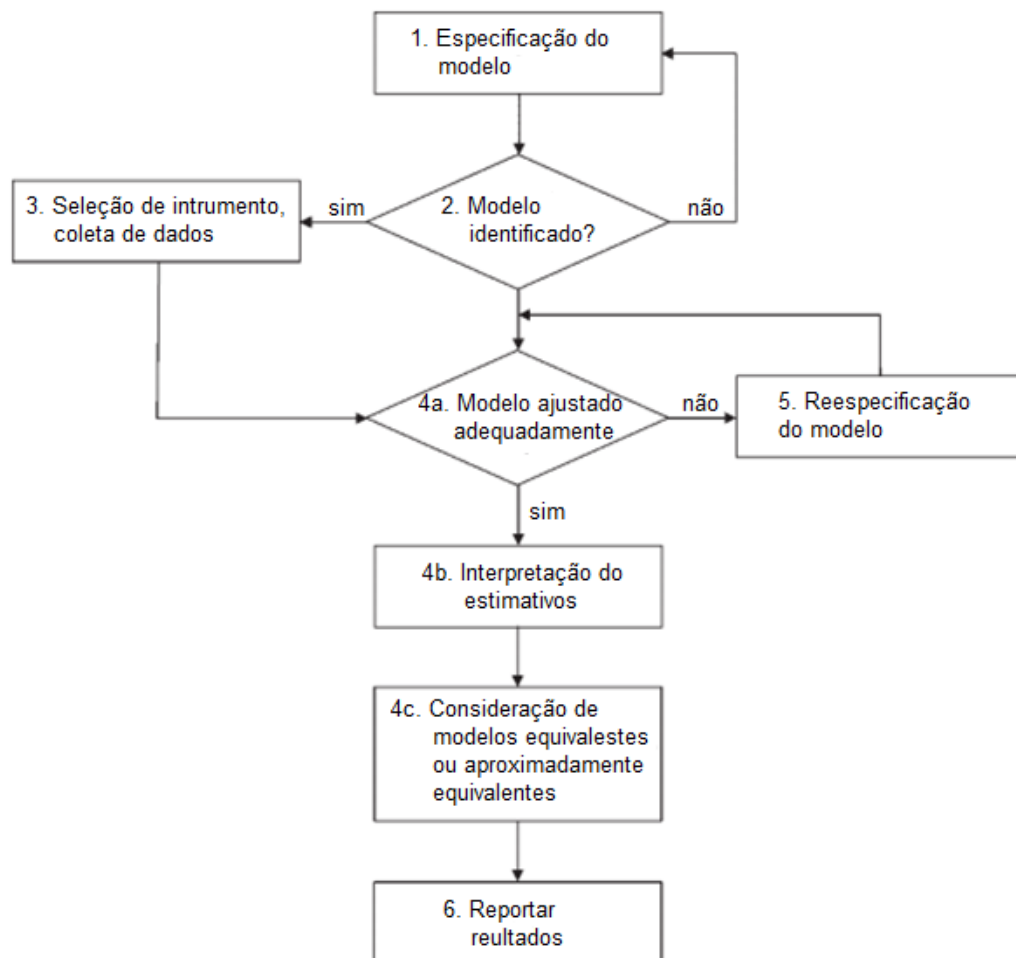


Figura 5 - Etapas da análise de equações estruturais

Fonte: adaptado de Kline (2011, p.92).

O diagrama da Figura 5 começa na teoria até chegar à aceitação ou rejeição do modelo com base na técnica de equações estruturais. Este estudo começou com uma atualização da *especificação do modelo*, apresentando as hipóteses no modelo de equação estrutural. Esta etapa é considerada a mais importante (KLINE, 2011).

Na *identificação do modelo*, para Kline (2011) um modelo é identificado se for teoricamente possível, para o computador, derivar uma estimativa única de cada parâmetro do modelo. Para o autor o modelo deve cumprir com dois requisitos que são: o mínimo grau de liberdade e que cada variável latente (incluindo os termos residuais) deve ter uma escala (Métrica). Para Hair et al. (2005, p. 487) graus de liberdade é a “diferença entre o número de correlações ou covariâncias e o número real de coeficientes no modelo proposto”. Assim para um modelo de equações estruturais se identificado os graus de próximos a zero, isto é que a quantidade de parâmetros a determinar seja igual ou inferior a quantidade de observações (KLINE, 2011).

Com respeito à escala das variáveis latentes, considerados os erros como tal, se adota a identificação de carga unitária (ICU= 1) para todos os efeitos dos erros sobre as variáveis observadas, e para um efeito de cada variável latente sobre uma das variáveis observadas, esta funcionando como *variável de referencia* para o programa poder calcular os parâmetros (KLINE, 2011). Este requisito observado nas Figura 10, 11, 12, 13 da seção 4.3.

Em seguida se na *seleção do instrumento e coleta de dados*, envolve as atividades enunciadas, assim como a verificação de que o conjunto de dados reúna as características para ser analisado por meio da modelagem de equações estruturais. Em quanto à seleção do instrumento e coleta de dados, se adaptou o instrumento à população alvo deste estudo e se seguiu como descrito na no item 3.4 desta seção Estas características para serem os dados analisados correspondem, segundo Hair et al. (2005) a que as observações sejam independentes, os dados sejam oriundos de amostragem aleatória, haja linearidade nas relações, presença de normalidade multivariada, identificação das observações atípicas, análise dos dados perdidos, definição da matriz de entrada.

Para a *estimação do modelo*, as etapas 4a, 4b e 4c, o método da máxima verossimilhança – MV, *Maximum Likelihood* – ML, é o mais utilizado tanto nos modelos de equação estrutural da literatura como nos *softwares* (HOX; BECHGER,

1998; KLINE, 2011). Segundo Suhr (2006), este método de estimação tem as vantagens de:

- Ser o padrão de muitos programas de ajuste de modelo;
- A estimativa de MV é simultânea, as estimativas são calculadas de uma só vez;
- Se as estimativas são assumidas como valores populacionais, maximizam a probabilidade de que os dados (as covariâncias observadas) foram desenhados Da população (as covariâncias esperadas), e
- O método de estimação de MV é apropriado para dados distribuídos de forma não-normal e pequeno tamanho de amostra.

Embora esta última característica, com controvérsia por parte de diferentes autores, onde ressaltam a necessidade de normalidade multivariada (BAGOZZI; YI, 2012; HOX; BECHGER, 1998; KLINE, 2011) e de um tamanho de amostra superior a 200 (HOX; BECHGER, 1998), este método foi comprovado ser robusto a desvios da normalidade. A normalidade na distribuição representada pela assimetria e a curtose de cada variável observada. Assim, mesmo com amostras relativamente pequenas, pode ser satisfatório sempre que as propriedades distributivas sejam próximas à normalidade (BAGOZZI; YI, 2012). Por esses motivos, e seguindo a Iacobucci (2010) o método de máxima verossimilhança foi adotado para a estimação dos parâmetros desta pesquisa.

A seguir se realizou a avaliação do *ajustamento adequado do modelo ou qualidade de ajuste*. Para Hair et al. (2009, p. 639), “o ajustamento do modelo compara a teoria com a realidade, avaliando a semelhança da matriz de covariância estimada (teoria) com a realidade (a matriz de covariância observada)”. Assim se a teoria de um pesquisador fosse perfeita, as matrizes de covariância observadas e estimadas seriam as mesmas.

Segundo os mesmos autores, a MEE não tem um teste estatístico único que melhor descreva a “força” de previsão de um determinado modelo. Desta forma, pesquisadores desenvolveram alguns índices que ao serem usadas conjuntamente, servem para avaliar os resultados sob três perspectivas: índices absolutas de ajuste, índices comparativos ou de ajuste incremental e índices de parcimônia (HAIR et al., 2009).

Os índices de ajuste absoluto são uma medida direta de quão bem os modelos especificados pelo pesquisador reproduzem os dados observados. Assim

eles fornecem a base mais básica de quão bem a teoria de um pesquisador se encaixa os dados da amostra, sem comparar com outros modelos possíveis (HAIR et al., 2009). As medidas de ajuste absoluto utilizadas nesta tese são (definições de Hair et al., 2009 e Kline, 2011):

- *Qui-quadrado* (χ^2): Compara se a matriz verdadeira e a prevista são estatisticamente diferentes. Baixo χ^2 em relação aos graus de liberdade com um valor p insignificante ($p > 0,05$).
- *Índice da bondade do ajustamento* (GFI): Representa o grau geral de ajuste (quadrados dos resíduos do modelo de previsão comparados com os obtidos a partir dos dados reais). Varia de 0 a 1. Os valores recomendados situam-se acima de 0,90.
- *Raiz do erro quadrático médio aproximado* (RMSEA): Este indicador tenta corrigir a tendência de o teste do qui-quadrado rejeitar modelos especificados com grandes amostras. É a diferença entre as matrizes observada e estimada por grau de liberdade. Os valores aceitáveis devem se situar abaixo de 0,08

Os índices comparativos ou de ajuste incremental são as que avaliam o quão bem o modelo estimado se encaixa em relação ao modelo de referência alternativo. Esta classe de índices de ajuste representa os melhoramentos em ajuste pela especificação de construções relacionadas com vários itens (HAIR et al., 2009). As medidas incrementais utilizadas nesta tese são (definições de Hair et al., 2009 e Kline, 2011):

- *Índice de ajustamento normalizado* (NFI): Este é um dos indicadores mais populares e representa uma comparação relativa do modelo proposto com o modelo nulo. Varia de 0 a 1. Os valores recomendados situam-se acima de 0,90.
- *Índice de ajustamento Tucker-Lewis* (TLI): Este indicador compara os valores normalizados chi-quadrado para o modelo nulo e especificado, que em algum grau leva em conta a complexidade do modelo. Varia de 0 a 1. Os valores recomendados situam-se acima de 0,90.
- *Índice da bondade do ajustamento ajustado* (AGFI): É uma extensão do GFI ajustado pela razão dos graus de liberdade do modelo proposto e os

graus de liberdade do modelo nulo. Varia de 0 a 1. Os valores recomendados situam-se acima de 0,90.

Por último, os índices de parcimônia as que avaliam qual modelo entre um conjunto de modelos concorrentes é melhor, considerando seu ajuste em relação à sua complexidade. Uma medida de ajuste de parcimônia é melhorada por um ajuste melhor ou por um modelo mais simples. Neste caso, um modelo mais simples é aquele com menos caminhos de parâmetros estimados (HAIR et al., 2009). As medidas de ajuste de parcimônia utilizadas nesta tese são (definições de Hair et al., 2009 e Kline, 2011):

- *Qui-quadrado normalizado* ($\chi^2/g.l.$): Ajustado pelo tamanho da amostra. Para este indicador, o limite inferior recomendado é de 1, enquanto o limite superior varia de 2 a 5.
- *Índice de ajustamento normalizado de parcimônia* (PNFI): O PNFI ajusta o NFI multiplicando-o por um índice de parcimônia. Varia de 0 a 1. Os valores recomendados situam-se acima de 0,60.
- *Índice de ajustamento comparativo de parcimônia* (PCFI) O PCFI ajusta o CFI multiplicando-o por um índice de parcimônia. Varia de 0 a 1. Os valores recomendados situam-se acima de 0,60.

Uma vez finalizado a avaliação da qualidade do ajustamento se prosseguiu com o *reporte dos resultados* (ver 4.3) e o teste das hipóteses (ver 4.4).

Segundo Kline (2011, p. 95):

O objetivo final do SEM ou de qualquer outro tipo de técnica de ajuste de modelo é atingir o que eu chamo de beleza estatística, o que significa que o modelo final retido (caso existam):

1. Tenha um raciocínio teórico claro (isto é, faz sentido).
2. Diferencia entre o que é conhecido e o que é desconhecido - isto é, qual é a gama de conveniência do modelo, ou limites à sua generalidade?
3. Define as condições para colocar novas questões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da comparação das legislações da Argentina e Brasil, e dos modelos testados. Primeiramente, se apresenta os resultados da comparação das legislações. Seguido, são apresentados resultados descritivos dos respondentes dos questionários. Depois são apresentados os modelos testados, incluindo seus índices de ajustamento e os modelos individualmente analisados. Por fim, são apresentados os resultados dos testes das diferentes hipóteses do trabalho e discutidas.

4.1 Comparação de legislação da Argentina e do Brasil de produção orgânica

A produção orgânica independentemente do país, se desenvolve facilitada por um marco legal que a identifique e caracterize, estabeleça parâmetros e procedimentos, defenda a qualidade, promova segurança para os consumidores e gere ferramentas que estimulem sua implementação. Sobre estas questões é que surge a necessidade de comparar legislações de países diferentes com a finalidade de identificar variações que impliquem em influencias significativas que afetem a produção em um país em outro.

A seguir são apresentadas as normativas vigentes de cada país com sua posterior comparação.

4.1.1 Legislação da Argentina de produção orgânica

A normativa vigente na Argentina sobre produção orgânica inclui diferentes documentos legais. Entre eles em ordem de maior relevância se encontram as leis (Poder Legislativo), os decretos (Poder Executivo), as resoluções (Ministérios) e as notas DICA e PO (Secretarias e Direções). A seguir é apresentada toda a normativa vigente, ordenada por data de publicação e com um breve resumo de cada uma delas, no Quadro 6.

Quadro 8 - Normativa vigente sobre produção orgânica na Argentina

Data	Norma	Destinado a	Tema	Conteúdo
08/sep/99	Lei Nº 27.125	Geral	Produção ecológica, biológica ou orgânica	Conceito, âmbito y autoridade de aplicação. Promoção. Sistema de controle. Criação da Comissão Assessora para a Produção Orgânica no âmbito da Secretaria de Agricultura, Pecuária, Pesca e Alimentação.
28/abr/00	NOTA DICA Nº 66	Certificadoras	Instrutivo	Melhoras do sistema de inspeção e certificação de produtos orgânicos. Implementação de um melhor sistema de informação para a auditoria do mesmo.
11/ago/00	NOTA DICA Nº 135	Certificadoras	Instrutivo	Melhoras do sistema de inspeção e certificação de produtos orgânicos. Implementação de um melhor sistema de informação para a auditoria do mesmo. Análises de OGMs e resíduos de pesticidas. Ampliação da Nota DICA Nº 66/00.
25/jan/01	Decreto Nº 97	Geral	Regulamentação da Lei Nº 25.127	Autoridade de aplicação. Promoção e desenvolvimento de mercados internos e externos de produtos e alimentos ecológicos, biológicos u orgânicos. Comissão Assessora. Sistema de controle.
16/fev/01	Decreto Nº 206	Geral	Programa Nacional de Produção Orgânica (PRONAO), entre outros.	Criação do citado Programa em jurisdição da Secretaria de Agricultura, Pecuária, Pesca e Alimentação. Objetivos. Aprovação do Regulamento do Sistema de Produção, Comercialização, Controle e Certificação de Produtos Orgânicos, Ecológicos e Biológicos. Modificação do Decreto Nº 97/2001.
14/nov/07	Lei Nº 26.295	Geral	Declaração de Dia Nacional	3 de Dezembro de cada ano como Dia Nacional da Produção Orgânica.
20/dez/12	Resolução SAGyP Nº 1291	Geral	Aprovação do isologotipo oficial	Aprovação. Obrigatoriedade. Restrições de uso. Exceções no uso. Prazo para a renovação do stock de produtos. Penalidade por infração a resolução. Autoridade de aplicação.
14/ago/13	NOTA DICA Nº 94	Certificadoras	Adequação a nova normativa da Comissão Europeia (CE) Nº 392/2013	Requisitos para certificadoras e operadores em quanto à certificação. Compartilha de informes, inspeções, toma de amostras, etc.
06/jun/14	NOTA DICA Nº 93	Certificadoras	NOTA DICA 136 de 11 de Agosto de 2000	Toma de amostras de OGMs por Empresas de Controle (surveyors) habilitadas por SENASA.
23/jul/14	NOTA DICA Nº 247	Geral	Medidas corretivas a tomar atendendo ao informe de auditoria da UE.	Referido à limpeza de instalações e equipamentos. Respeito aos programas de monitoramento de produtos no permitidos e tecnologia de amostragem. Verificação da separação física tanto de insumos como de produtos orgânicos dos convencionais e dos Registros. Rotulagem dos produtos que incluam o logo da UE e Capacitação das pessoas involucrado em estes câmbios.
12/fev/16	NOTA PO Nº 19	Geral	Informação a incorporar em certificados orgânicos	Identificador da autorização de embarque.

Continua

Quadro 8 - Continuação

Data	Norma	Destinado a	Tema	Conteúdo
14/jul/16	Resolução SENASA Nº 374	Geral		Aprovação do sistema de produção, comercialização, controle e certificação de produtos orgânicos. Âmbito e autoridade de aplicação. Financiamento dos controles. Infracções e sanciones. Infracções puníveis. Fertilizantes, condicionadores de solo e nutrientes permitidos. Produtos autorizados para controle de pragas, doenças e para a gestão fisiológica de produtos. Superfícies mínimas das distintas espécies e dos distintos tipos de produção requeridas. Matérias primas para a alimentação animal. Aditivos utilizados na alimentação animal. Aspectos da aquicultura orgânica. Produtos e substâncias permitidos no processamento de alimentos para o consumo humano e produção de fermento e produtos de fermento. Produtos e substâncias autorizados para seu uso ou adição na elaboração de vinhos orgânicos. Produtos permitidos para a elaboração de lã penteada. Produtos autorizados para a limpeza e desinfecção de locais, instalações, maquinarias e equipamentos utilizados na produção, elaboração, armazenagem, transporte, distribuição e comercialização de produtos orgânicos de origem vegetal e animal. Solicitude para a Inscrição de Entidades Certificadoras ao Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Produtos Orgânicos. Formulário de Modelo de Constância de Operador baixo seguimento orgânico. Formulário de Certificado de Produto Orgânico. Revogação de todas as resoluções anteriores referentes à produção orgânica.

Como se pode ver no Quadro 6, a normativa vigente na Argentina sobre produção orgânica é reduzida, os temas principais reunido em duas leis, dois decretos e duas resoluções, sendo a de Nº 374 de 14 de julho de 2016 a que concentra toda a regulamentação para a produção, como ser procedimentos e produtos permitidos.

A Lei Nº 27.125/99 é a lei de produção orgânica onde consta o conceito e a estrutura necessária para o controle e promoção da produção. Já a lei 26.295 regulamenta unicamente o dia nacional da produção orgânica destinado a promoção e incentivos da mesma.

Os Decretos Nº 97 e Nº 206 ambos de 2001, se apresentam como os regulamentadores da Lei Nº 27.125/99, e onde se criam a comissão assessora e o Programa Nacional de Produção orgânica, junto com o regulamento geral de produção orgânica.

As resoluções N° 1291/12 e N° 374/16, regulamenta o símbolo a ser colocado em todos os produtos orgânicos para venda ao consumidor, como toda a regulação específica de produção orgânica tanto animal como vegetal, apícola, aquícola, e de diferentes produtos diferenciados, como a lã penteada e produtos fermentados.

As Notas Dicas e PO se apresentam como regulações específicas a questões não previstas antes e que são necessárias regulamentar-se.

Como análise geral, pode-se verificar que uma normativa atualizada y que abrange os principais sistemas de produção orgânica da Argentina com um marco regulatório simples de entender.

4.1.2 Legislação do Brasil de produção orgânica.

A normativa vigente no Brasil sobre produção orgânica da mesma forma que na Argentina, consta de diferentes documentos legais. As leis (Poder Legislativo), os decretos (Poder executivo) e as instruções normativas (IN, Ministérios e Agencias) que podem ser de um órgão só ou em conjunto (INC) entre dois ou mais, podendo ser de maior ou menor grau de relevância.

A seguir é apresentada toda a normativa vigente, ordenada por data de publicação e com um breve resumo de cada uma delas, no Quadro 7.

Quadro 9 - Normativa vigente sobre produção orgânica no Brasil

Data	Norma	Destinado a	Tema	Conteúdos
23/dez/03	Lei N° 10.831	Geral	Produção orgânica	Produção, o armazenamento, a rotulagem, o transporte, a certificação, a comercialização e a fiscalização dos produtos.
27/dez/07	Decreto N° 6.323	Geral	Regulamentação o da produção orgânica	Novos critérios para o funcionamento de todo o sistema de produção orgânica, desde a propriedade rural até o ponto de venda. Criação do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica.
18/dez/08	IN* MAPA N° 64	Geral	Aprovação de Regulamento Técnico; Aprovação de listas; entre outros.	Sistemas orgânicos de produção animal e vegetal, constante do Anexo I à presente IN; listas de Substâncias Permitidas para uso nos Sistemas Orgânicos de Produção Animal e Vegetal, constantes dos Anexos II a VIII à presente Instrução Normativa.
28/mai/09	INC** MAPA/M MA N° 17	Geral	Aprovação de normas técnicas	Obtenção de produtos orgânicos oriundos do extrativismo sustentável orgânico
28/mai/09	INC** MAPA/M S N° 18	Geral	Aprovação de regulamento técnico	Processamento, armazenamento e transporte de produtos orgânicos.

Continua

Quadro 9 - Continuação

Data	Norma	Destinado a	Tema	Conteúdos
28/mai/09	IN* MAPA Nº 19	Certificadoras	Aprovação de mecanismos	Controle e informação da qualidade orgânica.
23/jul/09	Decreto Nº 6.913	Geral	Acréscimo de dispositivos ao Decreto no 4.074, de 4 de janeiro de 2002	Sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins permitidos na produção orgânica.
23/dez/09	Decreto Nº 7.048	Geral	Redação nova do art. 115 do Decreto no 6.323, de 27 de dezembro de 2007	Estende o prazo de adequação de todos os segmentos envolvidos na produção orgânica a um ano a mais e com uma data fixa. Modifica as condições para o uso do selo do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica.
11/mai/11	IN* MAPA Nº 21	Geral	Revogação da IN 16 de 11 de junho de 2014	Estabelecimento dos procedimentos a serem adotados, até que se conclua os trabalhos de regulamentação da Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, para registro e renovação de registro de matérias-primas e produtos de origem animal e vegetal, orgânicos, junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.
24/mai/11	INC** SDA/SD C/ANVIS A/IBAM A Nº 1	Geral	Estabelecimento de procedimentos	Registro de PRODUTOS FITOSSANITÁRIOS COM USO APROVADO PARA A AGRICULTURA ORGÂNICA, na forma dos Anexos I e II à presente Instrução Normativa.
01/jun/11	IN* MAPA Nº 23	Produção vegetal	Estabelecimento do Regulamento Técnico	Produtos têxteis orgânicos derivados do algodão.
01/jun/11	INC** MAPA/M S Nº 24	Geral	Acréscimo em tabela de Anexo III de IN Conjunta nº 18, de 28 de maio de 2009	Aditivos alimentares e coadjuvantes de tecnologia permitidos no processamento de produtos de origem orgânicos, vegetal e animal.
08/jun/11	IN* Intermini sterial MAPA/M PA Nº 28	Produção animal	Estabelecimento de Normas Técnicas	Sistemas orgânicos de produção aquícola.
02/ago/11	IN* MAPA Nº 37	Produção vegetal	Estabelecimento do Regulamento Técnico	Produção de cogumelos comestíveis em sistemas orgânicos de produção.
02/ago/11	IN* MAPA Nº 38	Produção vegetal	Estabelecimento do Regulamento Técnico	Produção de sementes e mudas em sistemas orgânicos de produção.

Continua

Quadro 9 - Continuação

Data	Norma	Destinado a	Tema	Conteúdos
06/out/11	IN* MAPA Nº 46	Geral	Estabelecimento do Regulamento Técnico	Sistemas orgânicos de produção, bem como as listas de substâncias e práticas permitidas para uso nos sistemas orgânicos de produção.
20/ago/12	Decreto Nº 7.049	Geral	Instituição da Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO), entre outros.	Instituição do PNAPO. Diretrizes. Instrumentos. Conteúdos. Instancias do PNAPO, a Comissão Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica - CNAPO e a Câmara Interministerial de Agroecologia e Produção Orgânica - CIAPO. Competências do CNAPO. Composição paritária da CNAPO. Competências da CIAPO. Composição paritária da CIAPO. Modificações em art. 4 do decreto nº 5.153. Modificações no art. 33, 34 e 35 do decreto nº 6.323.
12/jul/13	INC** SDA/SD C Nº 2	Produção vegetal	Estabelecimento das especificações na forma do Anexo à presente INC; Derrogação de INC anteriores.	Especificações de referência de produtos fitossanitários com uso aprovado para a agricultura orgânica. Derrogação de INC SDA/SDC nº 2, de 2 de junho 2011, nº 2, de 4 de abril 2012, e nº 3, de 11 de maio 2012
18/jun/14	IN* MAPA Nº 17	Geral	Alteração de artigos da IN 16 de 6 de outubro de 2011	Alterar os arts. 1, 2, 3, 8, 13, 14, 15, 20, 21, 29, 34, 35, 38, 39, 42, 59, 60, 63, 80, 81, 82, 85, 89, 100, 101, 103, 106 e 108.
20/jun/14	IN* MAPA Nº 18	Geral	Estabelecimento do selo	Único e oficial do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SisOrg), e estabelecer os requisitos para a sua utilização.
28/mai/15	IN* MAPA Nº 13	Geral	Estabelecimento da Estrutura, a Composição e as Atribuições	Subcomissão Temática de Produção Orgânica (STPOrg), a Estrutura, a Composição e as Atribuições das Comissões da Produção Orgânica nas Unidades da Federação (CPOrg-UF), e as diretrizes para a elaboração dos respectivos regimentos internos.
06/nov/15	INC** SDA/SP RC Nº 1	Produção vegetal	Modificações no item 9 do Anexo I e no item 20 do Anexo II; e Acréscimo dos itens 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27 no Anexo II, todos da IN Conjunta SDA/SDC no 2, de 12 de julho de 2013	Referente aos produtos fitossanitários com uso aprovado para a agricultura orgânica.

Como observável no Quadro 7, a normativa vigente do Brasil, implica um numero maior documentos legais. Com uma Lei a Nº 10.831/03 que gera o marco legal para toda a produção orgânica, a seguem quatro Decretos Nº 6.323/07, Nº 6.913/09, Nº 7.048/09 e Nº 7.049/12 regulamentando e dando toda a estrutura para o desenvolvimento de produção orgânica.

Já como regulamentação específica de diferentes sistemas e produtos orgânicos se encontram os diferentes Instrutivos Normativos e Instrutivos Normativos Conjuntos. Estes documentos tratam de temas específicos sendo de maior facilidade sua modificação e permitindo abranger a maioria dos sistemas de produção orgânica.

Como análise geral, pode-se verificar uma normativa extensa e que abarca temas como a pesquisa, as punições por faltas, questões trabalhistas, entre outros, específicos para a produção orgânica. A normativa é recente e se encontra atualizada nos diferentes temas.

4.1.3 Comparação das legislações sobre produção orgânica da Argentina e do Brasil

Como observado acima, uma das diferenças na normativa e a quantidade de documentos legais que tem cada país. Assim, se pode ver como na legislação do Brasil o número de documentos é maior que na legislação da Argentina. Isto se deve a profundidade e amplitude como a legislação do Brasil trata a produção orgânica, abrangendo questões que não são encontradas na legislação Argentina, como ser a pesquisa e experimentação, sistema de condenação e multas para infratores da legislação sobre orgânicos, entre outros.

Outro ponto a destacar a ampla participação de diferentes órgãos na composição da normativa de produção orgânica no Brasil. Entre os diferentes órgãos, se destacam diferentes ministérios, secretarias e agências fiscalizadoras, questão que não acontece na legislação de produção orgânica na Argentina.

4.2 Aspectos descritivos dos produtores e da relação com o comprador

A proposta deste tópico é traçar um perfil dos produtores orgânicos e discutir a relação destes com seus principais compradores. Foram consideradas algumas características como o cultivo produzido, a província de localização, o tempo dedicado à produção de orgânicos, a posição que ocupa dentro da cadeia, as atividades do principal comprador, assim como o tempo de relação entre comprador e produtor.

Os resultados são relativos as respostas obtidas na aplicação do questionário. Os diferentes cultivos produzidos pelos respondentes podem-se apreciar na Figura 6.

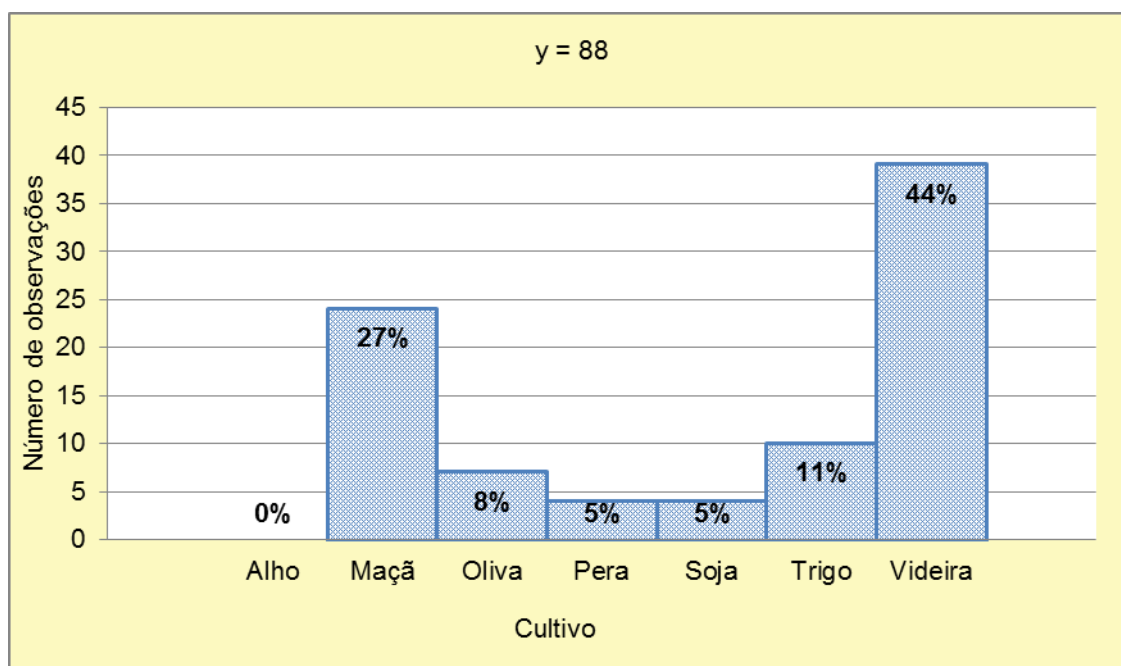


Figura 6 - Cultivos produzidos pelos produtores orgânicos respondentes da Argentina e percentagens das respostas dos questionários

Entre os produtores respondentes pode-se apreciar o predomínio nas respostas por parte de produtores de videira e maçã, em virtude de 61%. Por outro lado, os produtores de pera e soja foram os de menos respostas, considerando que dos produtores de alho não se obteve nenhuma resposta. Estes resultados conformes ao número de e-mails enviados a produtores de estes dois cultivos (ver Coleta de dados 3.4).

No que refere à localização dos respondentes, esta se pode ser vista na Figura 7. Esta localização segue respeito ao cultivo que o produtor realiza, encontra-se em províncias que apresentam características próprias favoráveis para determinados cultivos.

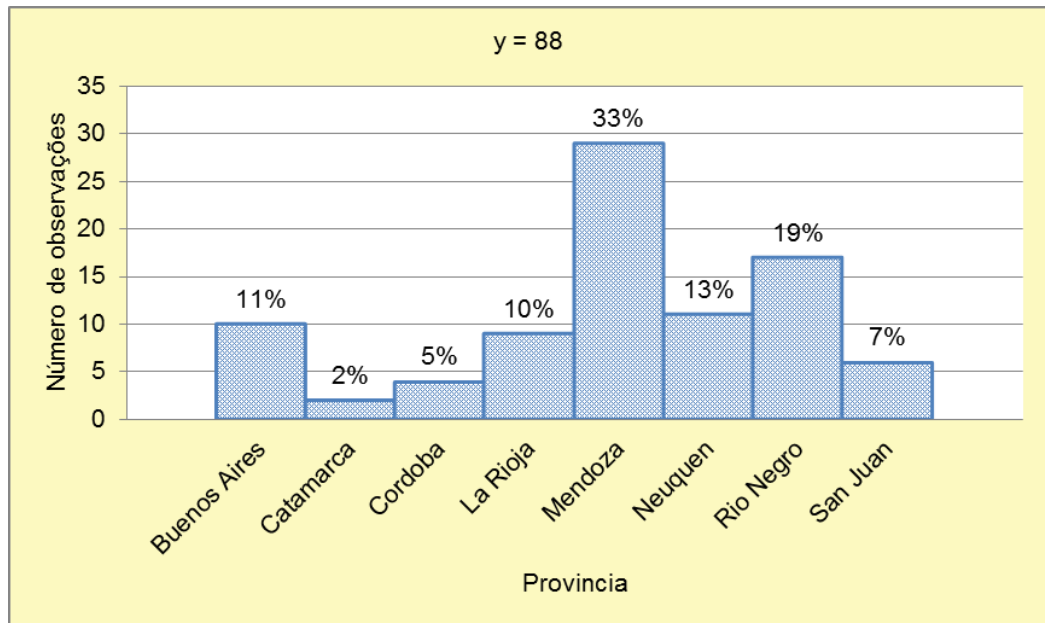


Figura 7 - Localização dos produtores orgânicos respondentes da Argentina (Províncias) e percentagem das respostas dos questionários

Assim as províncias de maior número de observações corresponde a Mendoza e Rio Negro, com predomínio de videira e maçã, respetivamente. Junto com Mendoza, San Juan com predomínio de videira e, Neuquén de maçã e peras. O cultivo de trigo e soja predominante em Buenos Aires e Córdoba, e de oliveira nas províncias de Catamarca e La Rioja.

Com relação ao tempo dedicado a produção de orgânicos dos respondentes pode-se observar na Figura 8.

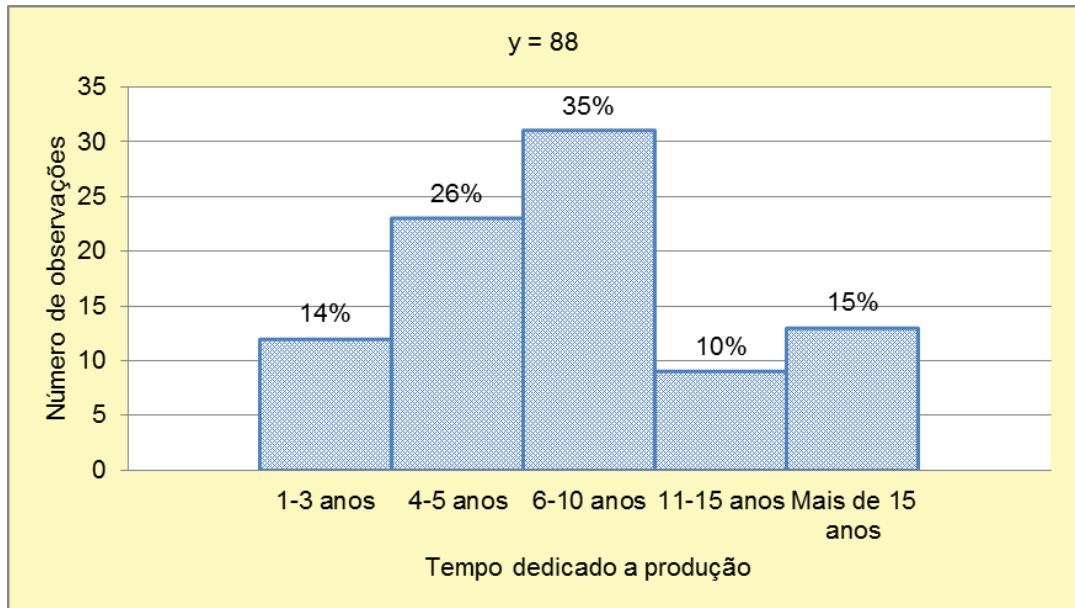
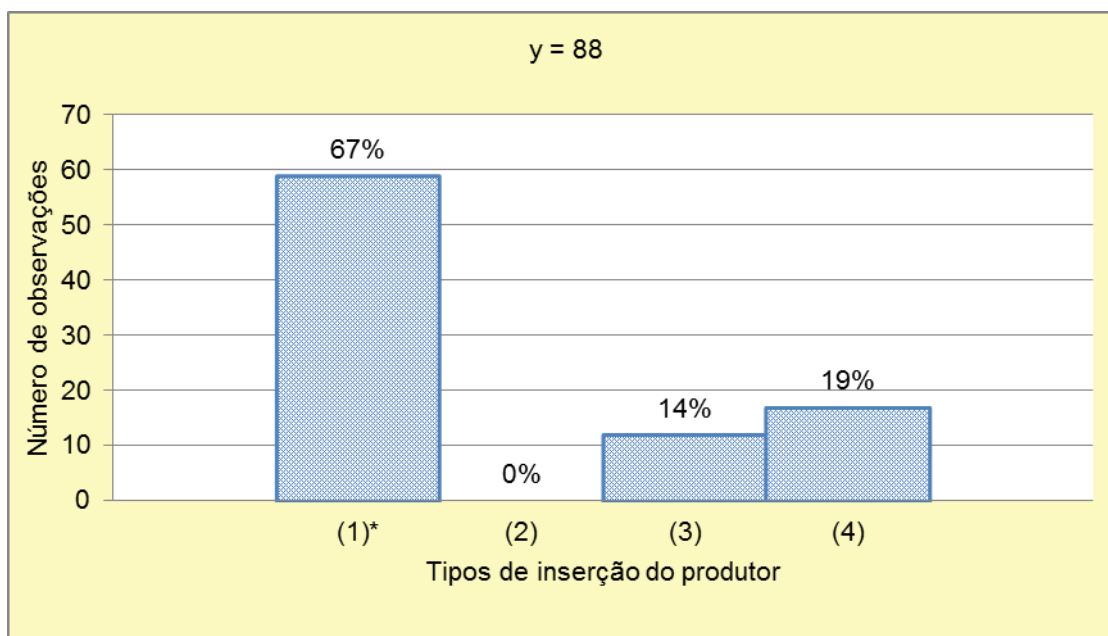


Figura 8 - Tempo dedicado à produção orgânica dos produtores respondentes na Argentina e porcentagem das respostas dos questionários

Entre os produtores respondentes se constata uma distribuição aproximadamente normal entre os produtores novos na produção e os que produzem a mais de 15 anos. A maior concentração ocorre nas faixas que compreendem de 6 a 10 anos.

Um dado pertinente é a inserção dentro da cadeia do respondente. Esta pode ser observada na Figura 9. Todos os respondentes são produtores, porém isto não implica que estejam restritos unicamente nesta categoria, podendo atuar em outros dentro da cadeia do cultivo que produzem. Assim apresentam-se, podendo ser também, industriais/aperfeiçoadores do produto, comercializadores que atuam nos mercados internos ou comercializadores que atuam em mercados externos.

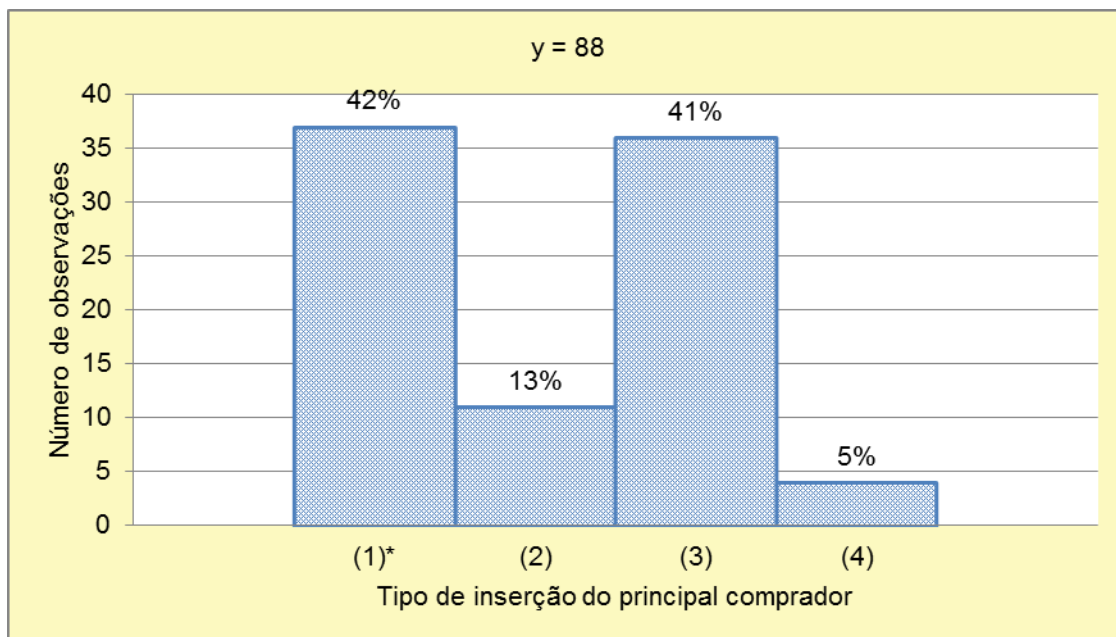


* (1) Produtor; (2) Produtor – industrial/*packeting*; (3) Produtores – industrial/*packeting* – comercializador interno; e (4) Produtor – industrial/*packeting* – comercializador externo.

Figura 9 - Inserção dos produtores orgânicos respondentes dentro da cadeia na Argentina e porcentagem das respostas dos questionários

A maioria dos respondentes são unicamente produtores (1), em virtude de um 67%. Ao mesmo tempo os respondentes que além de serem produtores são industriais/aperfeiçoadores e comercializadores, tanto no mercado interno (3) como no externo (4), são os restantes 33%, como apresentado na Figura 9. Estes produtores (3) e (4) mostram uma fração significativa de produtores que já se encontram atuantes em toda, ou grande parte, da cadeia, e assim implicando outras habilidades além do fato de obter a matéria prima, para ter um produto terminado. Não se registrou nenhum respondente sendo produtor e industrial/aperfeiçoador.

Outro indicador importante que deve ser levado em conta é a relação entre os produtores de produtos orgânicos com seus principais compradores. Os dados levantados se encontram expostos na Figura 10. Do mesmo modo que o produtor pode estar atuando em vários elos da cadeia, os diferentes compradores podem operar sendo industriais/aperfeiçoadores, comercializador nos mercados interno e externo, ou mesmo, combinações entre as referidas categorias, ou consumidores finais.



* (1) Indústria/embaladoras; (2) Comercializador interno; (3) Comercializador externo; ou (4) Consumidor final.

Figura 10 - Inserção dentro da cadeia dos principais compradores dos produtores de orgânicos respondentes e percentagem das respostas dos questionários

Entre os diferentes principais compradores dos produtores respondentes existe um predomínio de indústrias/*embaladoras* e comercializadores que destinam os produtos comprados a mercados externos, a soma das duas categorias atinge o total de 83% entre os respondentes. O predomínio destas duas categorias está em consonância com os destinos dos produtos orgânicos da Argentina. Deve-se ressaltar que os produtos orgânicos são destinados principalmente para a exportação, tanto produtos industriais como não industrializados (SENASA, 2016).

Como último dado descritivo, o tempo da relação comprador-fornecedor surge uma relação interessante. Conforme apresentado na Figura 11, se evidencia o predomínio de relações menores a 10 anos, somando 76% dos respondentes. Por outro lado às relações de 1-3 anos mostram-se como a categoria de tempo de maior frequência, assim, isto indica a elevada rotação de compradores que se tem dentro da produção orgânica, comum dentro de um tipo de produção que se iniciou com maior intensidade nos anos 80 (GRINBEG, 2002).

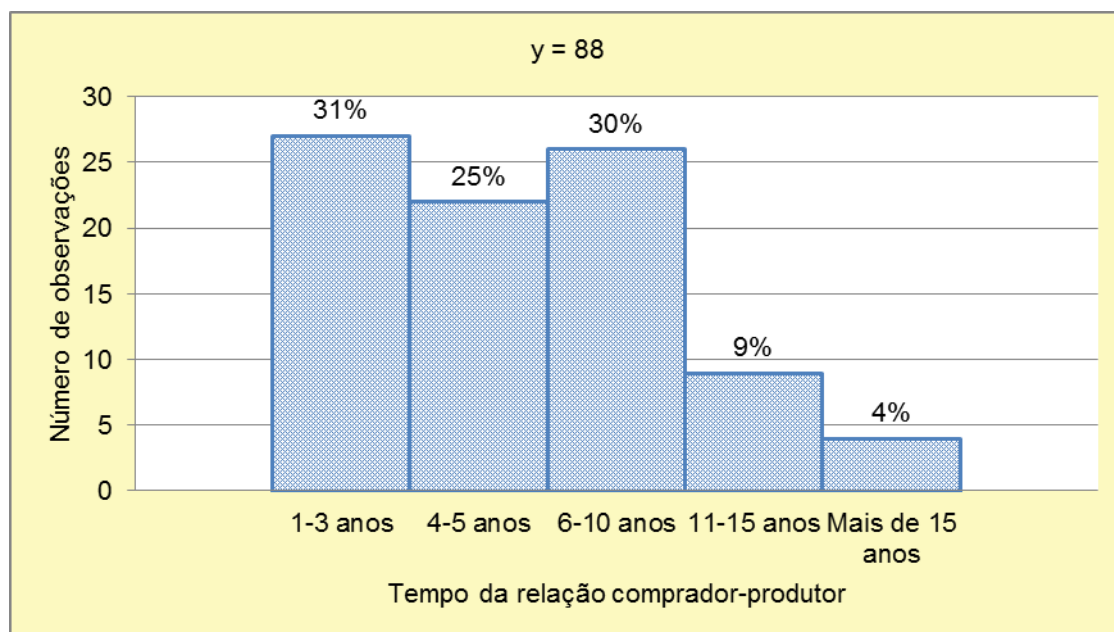


Figura 11 - Tempo da relação entre o principal comprador e o produtor de orgânicos respondente, e percentagem das respostas dos questionários

As relações de mais de 10 anos entre os respondentes representa 13%, podendo-se perceber uma baixa consolidação da cadeia. O 56 % das relações descritas pelos produtores tem uma duração menor a 5 anos, juntando as de 6-10 anos representam 86 %. Estes resultados indicam que o produtor faz pouco tempo que começou com a produção orgânica ou que as relações verdadeiramente são pouco estáveis.

No primeiro caso restaria o passo do tempo para criar relações estáveis que gerem benefícios mútuos. Já no segundo caso, indicaria baixo interesse de uma das duas partes, comprador ou produtor, em formar uma relação em longo prazo e com ganhos compartilhados.

Após as análises descritivas segue-se com à análise da modelagem de equações estruturais dos quatro modelos testados para confirmar ou refutar as hipóteses da pesquisa, apresentado no tópico a seguir.

4.3 Modelos testados da relação comprador-produtor

Uma vez analisado o modelo de medida e purificado as variáveis (Capítulo 3) se procede a analisar o modelo estrutural seguindo os passos propostos por Kline (2011).

Neste Capítulo, serão analisados os modelos estruturais (foi utilizado o SPSS AMOS v. 22.0). Será verificado o ajustamento global dos modelos (que compreende a avaliação de índices de ajuste absolutos, incrementais e parcimoniosos), bem como os resultados obtidos das relações propostas em cada modelo.

Uma questão importante a ter em conta é que os modelos apresentados (Capítulo 2) diferem dos modelos teóricos apresentados devido à purificação dos modelos, com a exclusão de itens que carregaram em construtos diferentes dos designados (ver seção 3.5.1).

4.3.1 Índices de ajuste dos modelos estruturais

Os resultados correspondentes aos resultados dos índices de ajustamento do modelo são apresentados na Tabela 7. Estes índices são divididos em medidas de ajuste absoluto, de ajuste incremental e de parcimônia. Como destacado pelos autores Hair et al. (2009), é necessário a avaliação conjunta de vários índices já que não existe um que possa descrever completamente o ajuste de um modelo. São ressaltados com negrito os valores consistentes aos valores de referência.

Tabela 7 - Resultados dos índices de ajustamento dos modelos

Indicador	Influencia	Formalidade	Feedback	Colaborativa	Valores de referência
Medidas de ajuste absoluto					
χ^2	158,368	105,775	170,368	385,088	
Nível de probabilidade	0,000	0,004	0,000	0,000	> 0,005
GFI	0,874	0,862	0,807	0,739	> 0.90
RMSEA	0,12	0,077	0,127	0,127	< 0.08
Medidas de ajuste incremental					
NFI	0,8	0,877	0,811	0,743	> 0.90
TLI	0,836	0,939	0,842	0,796	> 0.90
AGFI	0,729	0,794	0,715	0,658	> 0.90
Medidas de ajuste de parcimônia					
$\chi^2/g.l.$	2,262	1,511	2,4	2,407	entre 0 e 3
PNFI	0,615	0,674	0,632	0,626	> 0.60
PCFI	0,672	0,733	0,684	0,697	> 0.60
Graus de liberdade (g.l.)					
Numero efetivo de parâmetros	105	105	105	50	

Nota: χ^2 : qui-quadrado; GFI: índice da bondade do ajustamento; RMSEA: raiz do erro quadrático médio aproximado; NFI: índice de ajustamento normalizado; TLI: índice de ajustamento *Tucker-Lewis*; AGFI: índice da bondade do ajustamento ajustado; $\chi^2/g.l.$: qui-quadrado normalizado; PNFI: índice de ajustamento normalizado de parcimônia; PCFI: índice de ajustamento comparativo de parcimônia.

Com referencia aos índices de ajuste absoluto, o qui-quadrado (χ^2), que quando analisado sem relacioná-lo com os graus de liberdade de cada modelo, traz poucas informações. Sendo assim, é melhor analisar o qui-quadrado ajustado ($\chi^2/g.l.$) junto com as medidas de parcimônia.

Em relação ao nível de probabilidade, pode se verificar que foi o único índice de ajuste absoluto que os valores estão dentro da faixa estabelecida pelo valor de referencia, destacando-se o modelo de formalidade com a probabilidade mais baixa, mas dentro do valor de referência.

O CFI com o valor de referencia maior a 0,9, pode-se verificar que nenhum dos modelos chegou a alcançá-lo. Porém, os modelos de Estratégia de influencia indireta e o de Formalidades obtiveram valores próximos, 0,87 e 0,86, respetivamente. O modelo de *Feedback*, com valor mais distante, 0,8 e o modelo de Comunicação colaborativa com o valor mais baixo, 0,73, representa o modelo de menor ajuste absoluto.

No caso do RMSEA, pode-se verificar que o único modelo a alcançar o valor de referência foi o de Formalidade. Nos outros três modelos os resultados deste indicador se apresentaram superiores ao valor de referência, indicando um ajustamento fraco.

Com respeito às medidas de ajuste incremental, o NFI, pode-se verificar que os valores obtidos nos modelos são inferiores ao valor de referência, porém, nos modelos de Estratégia de influencia indireta, *Feedback* e Formalidade os valores obtidos se posicionaram próximos ao de referência. No modelo de Comunicação colaborativa este indicador é o mais baixo.

O TLI é o indicador de ajuste incremental com melhores valores obtidos nos quatro modelos. Pode-se verificar que o modelo de Formalidade é o único com valor superior ao de referência, não sendo para os outros três modelos.

O ACFI pode verificar-se que os valores obtidos são inferiores ao valor de referencia, indicando um ajustamento fraco comparado ao modelo de referencia.

Por fim, no que refere a medidas de parcimônia, sendo o X^2/df , o PNFI e o PCFI, em todos os modelos os valores obtidos são consistentes com os valores de referência, destacando-se o modelo de Formalidade com valores melhores respeito a cada índice.

Portanto, no analise de todos os índices e comparando os modelos, pode-se verificar um melhor ajustamento para o modelo de Formalidade, seguido pelos

modelos de Estratégia de influência indireta e *Feedback*, e o modelo com ajustamento mais fraco, o de Comunicação colaborativa.

4.3.2 Modelo de estratégia de influencia indireta de comunicação

Os coeficientes padronizados dos efeitos diretos das relações são apresentados na Figura 12. De maneira geral, todas as relações diretas foram estatisticamente significantes a 0,01; com exceção da relação com três asteriscos (***) que se mostrou significativa a 0,1 e das relações assinaladas com a observação NS que não se mostraram estatisticamente significante. As relações assinaladas com um asterisco (*) tiveram seus valores iniciais fixados em 1 e, portanto, não foram calculadas as suas significâncias. Portanto, ao analisar a significância estatística, percebe-se que a Influencia indireta de comunicação exerce um efeito direto e positivo no Relacionamento comprador-fornecedor (aqui representado apenas pela Cooperação e o Trabalho em conjunto).

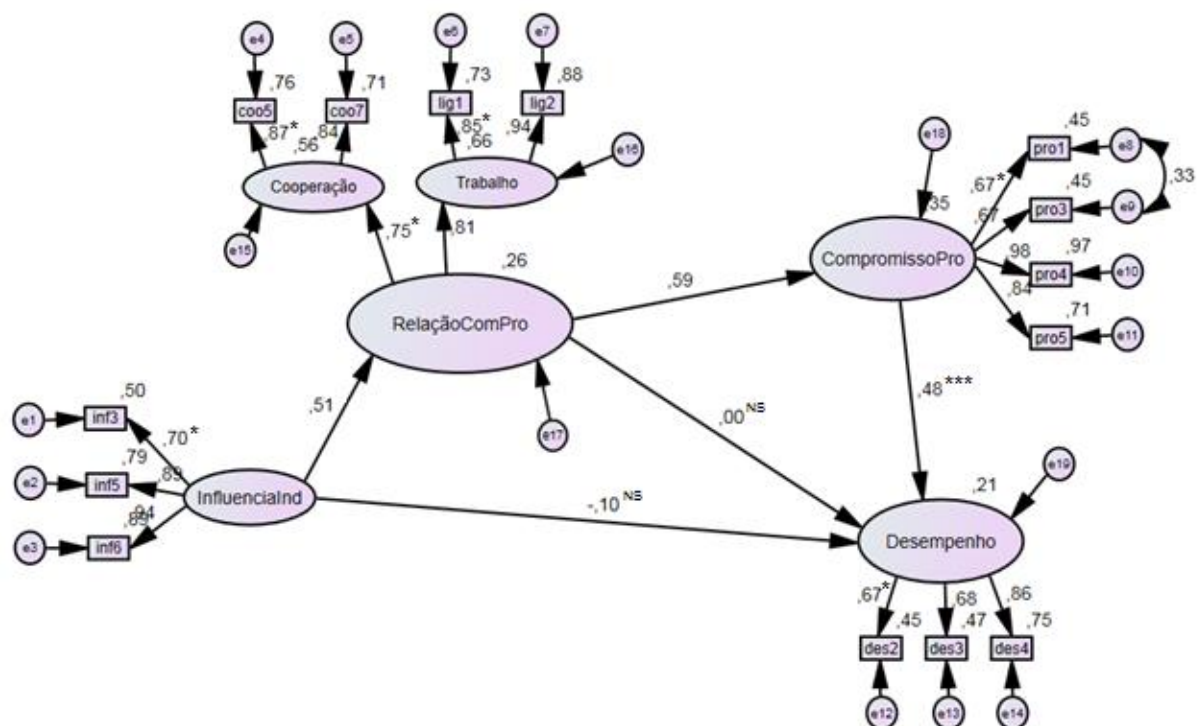


Figura 12 - Estimativas padronizadas do modelo estratégia de influencia indireta

A Estratégia de influencia indireta de comunicação não apresenta um efeito direto significativo com o Desempenho do produtor, no entanto, sim apresenta um

efeito positivo significativo com a Relação comprador-produtor. O efeito direto do Relacionamento comprador-fornecedor no Compromisso do produtor foi estatisticamente significativo, mas com relação ao efeito sobre o Desempenho do produtor, este foi não significativo. Por sua vez, o Compromisso do produtor exerce um efeito direto positivo sobre o Desempenho do produtor com uma significância de 0,06.

Assim pelos resultados deste modelo, percebe-se que a Influência Indireta de Comunicação, afeta só indiretamente ao Desempenho do Produtor por meio da Relação do comprador e o produtor e pelo compromisso que este tenha na relação. Isto poderia ser um indicio a que por mais que a empresa compradora faça esforços em estratégias indiretas de comunicação, o desempenho do produtor vai depender do compromisso deste último e da relação que exista entre comprador e produtor (para mais detalhe ver Teste de hipótese 4.4).

4.3.3 Modelo de formalidade da comunicação

Os coeficientes padronizados dos efeitos diretos das relações são apresentados na Figura 13. Todas as relações foram significantes a 0,01, com exceção da relação assinalada com três asteriscos (***) , que foi significativa a 0,1 e as relações assinaladas com a observação ^{NS}, que não se mostraram significantes, ou seja, os efeitos diretos da Formalidade, e da Relação do comprador e produtor no Desempenho do produtor, não foram significativos. As relações assinaladas com um asterisco (*) tiveram seus valores iniciais fixados em 1 e, portanto, não foram calculadas as suas significâncias.

O efeito da Formalidade no Desempenho do produtor verifica-se que não é significativo, já o efeito sobre a Relação comprador-produtor é significativo a 0,01. Por outro lado, a Relação de comprador-produtor apresenta efeito significativo no Compromisso do produtor, não sendo igual com relação ao efeito sobre o Desempenho do produtor que não é significativo. Por último o efeito do Compromisso do produtor sobre seu desempenho se apresenta significativo a 0,1.

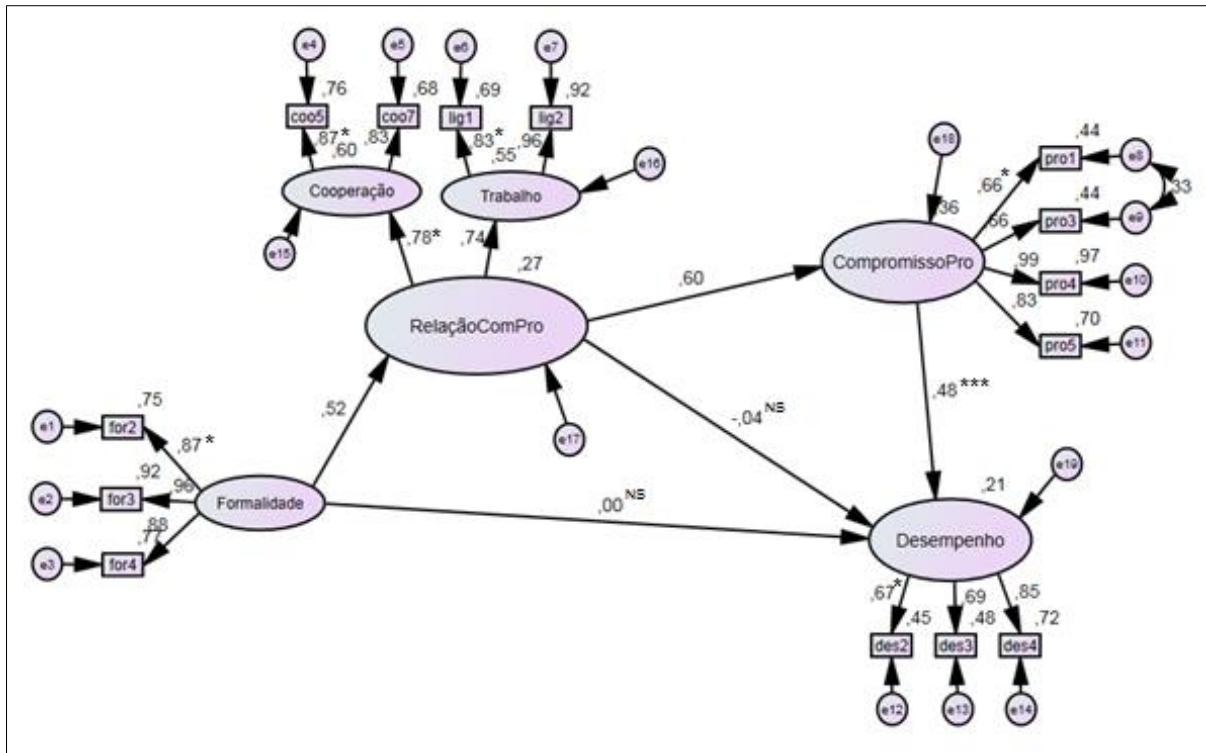


Figura 13 - Estimativas padronizadas do modelo formalidade

Ao analisar estes resultados verifica-se que a Formalidade que a empresa compradora possa praticar com respeito ao monitoramento, avaliação e procedimentos na aplicação destes dois últimos, no produtor, este percebe o seu efeito no desempenho só indiretamente por meio de seu compromisso com a relação com o comprador e da própria relação que tenha entre ambos (para mais detalhe ver Teste de hipótese 4.4).

4.3.4 Modelo de feedback

Os coeficientes padronizados dos efeitos diretos das relações, todas as relações foram significantes a 0,01, com exceção da relação assinalada com três asteriscos (***) que foi significativa a 0,1 e das relações assinaladas com a observação ^{NS}, que não se mostraram significantes como apresentados na Figura 14. Isto denota que os efeitos diretos do *Feedback* e da Relação do comprador-produtor sobre o Desempenho do Produtor não foram significantes estatisticamente. As relações assinaladas com um asterisco (*) tiveram seus valores iniciais fixados em 1 e, portanto, não foram calculadas as suas significâncias.

Com respeito ao *Feedback*, este apresenta efeito direto significativo sobre a Relação de comprador-produtor, não assim sobre o Desempenho do produtor, sendo esta última não significativa. Por sua vez, a Relação de comprador-produtor apresenta efeito significativo no Compromisso do produtor, porem, o efeito sobre o Desempenho do produtor se apresenta como não significativos. Por outra parte, o efeito do Compromisso do produtor sobre o Desempenho do produtor é o único efeito significativo sobre este último.

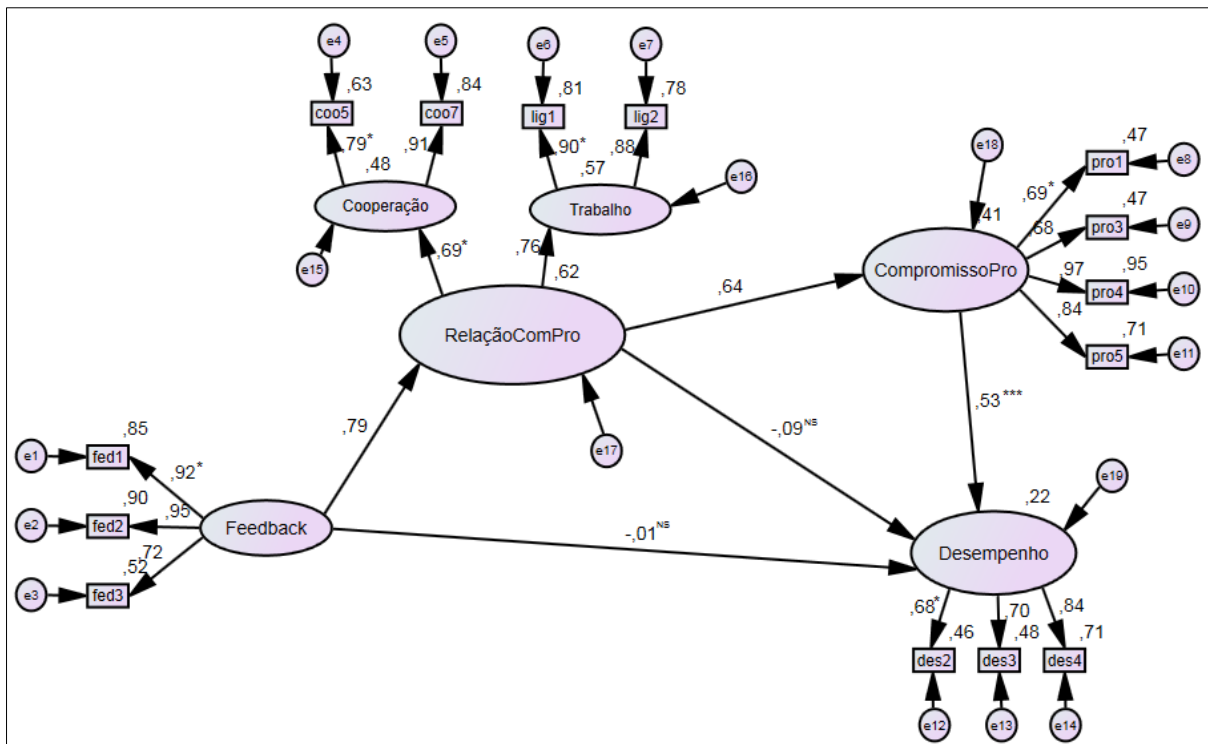


Figura 14 - Estimativas padronizadas do modelo feedback

Os resultados dos efeitos entre os construtos deste modelo indicam que o *feedback* que tenha a empresa compradora no que refere a expectativas de desempenho, avaliação do desempenho e ideias de melhorar o desempenho influenciara indiretamente o desempenho do produtor, sendo que o produtor antes precisará estar comprometido com a empresa compradora e existir uma boa relação entre eles (para mais detalhe ver Teste de hipótese 4.4).

4.3.5 Modelo de comunicação colaborativa

Os coeficientes padronizados dos efeitos diretos das relações do modelo de Comunicação colaborativa são apresentados na Figura 15. De maneira geral, todas

as relações diretas foram estatisticamente significantes a 0,01; com exceção da relação com dois asteriscos (**) que se mostrou significativa a 0,05 e das relações assinaladas com a observação ^{NS} que não se mostraram estatisticamente significante. As relações assinaladas com um asterisco (*) tiveram seus valores iniciais fixados em 1 e, portanto, não foram calculadas as suas significâncias.

Assim, ao analisar a significância estatística, percebe-se que a Comunicação colaborativa exerce efeito direto e positivo na Relação comprador-produtor. Já o efeito da Comunicação colaborativa no Desempenho do produtor se apresenta como não significativo.

Com respeito os efeitos da Relação comprador-produtor propostos neste modelo, o efeito sobre o Compromisso do produtor é significativo estatisticamente, mas o efeito sobre o Desempenho do Produtor não foi significativo. Por sua vez, o Compromisso do Produtor exerce um efeito direto sobre o Desempenho do Produtor com uma significância de 0,05.

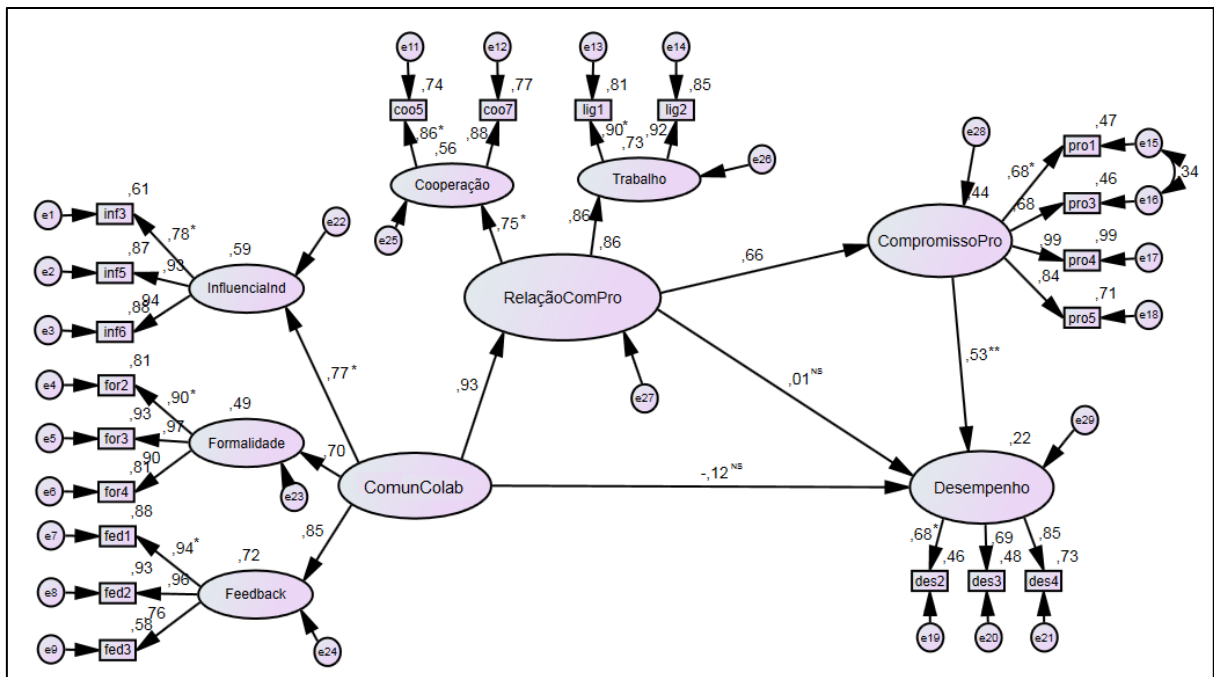


Figura 15 - Estimativas padronizadas do modelo comunicação colaborativa

Como se observa na Figura 13, a Comunicação colaborativa realizada pela empresa compradora, a partir deste modelo, influencia diretamente na relação entre o comprador e o produtor, e não sobre o Desempenho do produtor. Porém, a influencia da Comunicação colaborativa é indireta, significando que o produtor de orgânicos percebe um melhor desempenho se ele estiver comprometido com o

comprador, e que na relação entre os dois exista a cooperação e o trabalho em conjunto (para mais detalhe ver Teste de hipótese 4.4).

4.4 Teste de hipóteses

Em esta seção se testam e discutem as seis hipóteses propostas neste trabalho a partir dos resultados das significâncias das relações obtidas dos quatro modelos. O critério de aceitação de hipóteses utilizado foi o análise do valor do Ratio Critico (C.R.) a ser maior que 2,58 e do p-valor $> 0,1$. Condição que se cumprem juntas Os resultados dos testes de hipóteses são apresentados no Quadro 9.

Tabela 8 - Resultado dos testes das hipóteses

Modelo	H (1)	Variáveis (relação)	Estimativa não padronizadas	S.E. (2)	C.R. (t) (3)	Estimativa padronizadas.	p-valor	Aceitação da H
Estratégia de influencia indireta	H _{1a}	Influencia → RCP	0,379	0,105	3,595	0,509	0,01***	Sim
	H _{2a}	Influencia → Desempenho	-0,041	0,06	-0,679	-0,096	0,497	Não
	H ₃	RCP → Com. Prod	0,525	0,142	3,694	0,594	0,01***	Sim
	H ₄	RCP → Desempenho	-0,001	0,115	-0,008	-0,002	0,994	Não
	H ₅	Com Prod → Desempenho	0,308	0,113	2,724	0,477	0,06*	Sim
Formalidade	H _{1b}	Formalidade → RCP	0,396	0,104	3,795	0,52	0,01***	Sim
	H _{2b}	Formalidade → Desempenho	0,001	0,061	0,021	0,003	0,984	Não
	H ₃	RCP → Com Prod	0,514	0,14	3,667	0,604	0,01***	Sim
	H ₄	RCP → Desempenho	-0,023	0,12	-0,192	-0,041	0,848	Não
	H ₅	Com Prod → Desempenho	0,315	0,119	2,654	0,476	0,08*	Sim
Feedback	H _{1c}	Feedback → RCP	0,487	0,106	4,581	0,79	0,01***	Sim
	H _{2c}	Feedback → Desempenho	-0,006	0,112	-0,057	-0,015	0,955	Não
	H ₃	RCP → Comp Prod	0,691	0,191	3,627	0,638	0,01***	Sim
	H ₄	RCP → Desempenho	-0,062	0,243	-0,255	-0,088	0,799	Não
	H ₅	Com Prod → Desempenho	0,339	0,126	2,697	0,525	0,07*	Sim
Comunicação colaborativa	H _{1d}	Colaborativa → RCP	0,715	0,12	5,964	0,93	0,01***	Sim
	H _{2d}	Colaborativa → Desempenho	-0,051	0,281	-0,181	-0,117	0,857	Não
	H ₃	RCP → Com Prod	0,59	0,136	4,343	0,663	0,01***	Sim
	H ₄	RCP → Desempenho	0,004	0,393	0,01	0,007	0,992	Não
	H ₅	Com Prod → Desempenho	0,334	0,119	2,802	0,529	0,05**	Sim

(1) = Hipótese; (2) = Erro Estandar; (3) = Ratio Critico

C.R = Valores $t > 2,58$, implica p-valor $< 0,1$. (teste t) (KLINE, 2011)

* Estimativa significativa a $P < 0,10$.

** Estimativa significativa a $P < 0,05$.

*** Estimativa significativa a $P < 0,01$.

Nos resultados observados na Tabela 8, verificam-se as estimativas, correspondentes aos coeficientes de regressão entre os construtos indicados em cada linha com os que se determinam o C.R. e o p-valor.

Na comprovação das hipóteses comprovasse que para os quatro modelos testados os resultados foram similares, porém o modelo de comunicação colaborativa obteve os melhores resultados. A seguir é discutida cada hipótese individualmente.

4.4.1 Influencia da Estratégia de influencia indireta

A estratégia de influencia indireta aplicada pela empresa compradora ao produtor de orgânicos influencia positivamente a relação comprador-fornecedor (H_{1a}). Os resultados na Tabela 8 e na Figura 12 mostram que a estratégia de influência indireta influencia significativamente a relação comprador-fornecedor ($P < 0,01$), conforme indicado pela estimativa padronizada de 0,509. As empresas compradoras que enfatizam no reconhecimento em público, no convite aos funcionários do produtor orgânico a conhecer a empresas do comprador e na capacitação, formação melhoram a percepção do fornecedor quanto à cooperação e ao trabalho em conjunto com a empresa compradora.

Neste sentido, gerentes de empresas compradoras que procurem melhorar sua relação com o produtor de orgânicos devem considerar formas de reconhecimento em publico, organizar para visitas na sua empresa para os funcionários do produtor e criar programas de formação e capacitação destinados a equipe do produtor. Este mesmo resultado encontrado por Prahinski e Benton (2004) no qual recomendam que para cultivar melhores relações a empresa compradora deve considerar visitas ao local, programas de educação e treinamento direcionados ao pessoal do fornecedor.

A estratégia de influencia indireta aplicada pela empresa compradora ao produtor de orgânicos influencia positivamente o desempenho do produtor. (H_{2a}). Esta hipótese não foi aceita. A estimativa padronizada de -0,096 na Tabela 8 e na Figura 12 não foi significativa estatisticamente ($P > 0,10$). Embora empresas compradoras possam realizar ações com a intenção de reconhecimento em público como, convite aos funcionários do produtor orgânico para conhecer a empresas do comprador, investimentos em programas de capacitação, formação de fornecedores,

os produtores não percebem que essas estratégias de influencia indireta, contribuam para aumentar diretamente o seu desempenho

Assim, empresas que pratiquem estratégia de influencia direta como ser reconhecimento em publico, à equipe do produtor conheça suas instalações ou realize programas de capacitação não é de esperar que os produtores melhores em suas capacidades e desempenho, sem antes a RCF e o compromisso do produtor sejam afetados positivamente (PRAHINSKI; BENTON, 2004). Porém, este resultado não é consistente com os resultados de Modi e Mabert (2007) e Carr et al. (2008), onde encontraram que compartilhar informações por meio de visitas e treinamentos impactam positivamente no desempenho do fornecedor.

4.4.2 Influencia da Formalidade

A formalidade na comunicação estabelecida entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a relação comprador-fornecedor (H_{1b}). Como se pode observar na Figura 13, esta hipótese é apoiada pelas análises. A comunicação formal no que refere ao monitoramento, a avaliação e aos procedimentos na aplicação destes dois últimos, estabelecida entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a relação comprador-produtor. Na Tabela 8, a estimativa padronizada de 0,52 é estatisticamente significativa ($P < 0,01$).

Este resultado contribui para que gerentes de empresas compradoras que busquem uma maior cooperação e trabalho em conjunto devam aplicar procedimentos formais no que refere ao monitoramento e avaliação dos produtores, já que estes a percebem a influencia, conforme os trabalhos de Carr e Pearson (1999) e Prahinski e Benton (2004) da perspectiva da empresa compradora e da empresa fornecedora, respetivamente. Assim a formalidade contribui para a melhor compartilhamento de informações e a diminuição de distorções na comunicação (MOHR; SOHI, 1995), colaborando para uma melhor relação.

A formalidade na comunicação estabelecida entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos não influencia o desempenho do produtor (H_{2b}). Esta hipótese não foi aceita. A estimativa padronizada de 0,003 mostrada na Tabela 8 e na Figura 13 não foi significativa estatisticamente ($P > 0,10$). Embora a empresa compradora esteja tentando usar sistemas formais de comunicação da avaliação e

monitoramento do produtor de orgânicos, não há uma influência direta no desempenho do produtor, conforme aos trabalhos de Prahinski e Benton (2004) e Krause, Scannell e Calantone (2000) onde avaliam desempenho do fornecedor e do comprador, respetivamente.

Com base no resultado, a empresa compradora aplicando sistemas formais na avaliação e monitoramento do produtor de orgânico, não pode esperar a que, por meio deles, melhorem o desempenho e as capacidades do produtor, isto conforme ao estudo de Prahinski e Benton (2004). Os autores observam que para se melhorar o desempenho da empresa fornecedora se requer de coordenação de fatores fora do controle da empresa compradora, como por exemplo, o compromisso do fornecedor. A empresa compradora deve também ocupar-se de melhorar fatores controláveis por ela, como por exemplo, a relação comprador-fornecedor.

4.4.3 Influencia da Feedback

O *feedback* na comunicação entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a relação comprador-fornecedor (H_{1c}). Com a estimativa padronizada estatisticamente significativa de 0,79, os resultados mostrados na Tabela 8 e na Figura 14 indicam que a hipótese é fortemente aceita ($P < 0,01$). Quando a empresa de compra estabelece um ambiente propício ao diálogo aberto sobre as expectativas, avaliação e ideias de melhorar o desempenho, o produtor de orgânicos percebe que a empresa compradora vai cooperar na resolução de problemas e apoiar o trabalho em conjunto, conforme resultados semelhantes de Modi e Mabert (2007).

Assim, para uma melhor relação comprador-fornecedor, as empresas compradoras precisam ouvir as sugestões de seus produtores de orgânicos sobre expectativas de desempenho, avaliação do desempenho e ideias para melhora o desempenho. Prahinski e Benton (2004) obtiveram o mesmo resultado e ressaltaram que a oportunidade de *feedback* reforça as percepções do fornecedor sobre a os fatores que influenciam a RCF.

O *feedback* na comunicação entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente o desempenho do produtor (H_{2c}). Esta hipótese não foi aceita. A estimativa padronizada de -0,015 não foi significativa estatisticamente ($P > 0,10$), como observada na Tabela 8. Os resultados do estudo

conforme Prahinski e Benton (2004), mostram que as percepções dos produtores de orgânicos sobre melhorias na compreensão obtidas através do *feedback* das expectativas, avaliação e ideias de melhorar o desempenho do produtor não têm impacto direto no desempenho do produtor.

Com isto, a empresa compradora por mais que alcance um bom ambiente de troca de ideias e sugestões, junto com mais comprometimento de parte do produtor de orgânicos, o desempenho do produtor não é diretamente impactado conforme o estudo de Prahinski e Benton (2004). Este mesmo resultado não foi encontrado por Modi e Mabert (2007) e Sanders, Autry e Gligor (2011) que encontram influencia direta entre *feedback* e desempenho de ambas as empresas como só da empresa fornecedora, respetivamente.

4.4.4 Influencia da Comunicação colaborativa

A comunicação colaborativa entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a relação comprador-fornecedor (H_{1d}). Com a estimativa padronizada estatisticamente significativa de 0,93, os resultados mostrados na Tabela 8 e na Figura 15 indicam que os produtores de orgânicos percebem que a comunicação colaborativa influencia positivamente a relação comprador-fornecedor, esta hipótese é fortemente aceita ($P < 0,01$). Quando a empresa de compra utiliza estratégia de influência indireta, formalidade e *feedback*, em conjunto, na sua relação com o produtor, os produtores de orgânicos percebem uma melhoria na relação.

Este resultado, mostra que a comunicação colaborativa implementada por pela empresa compradora influencia significativa e positivamente a percepção do produtor de orgânicos sobre a RCF, conforme achado por Mohr; Fisher e Nevin (1996), Prahinski e Benton (2004), Paulraj, Lado e Chen (2008). Assim comparando sua estimativa padronizada, se pode verificar que para este construto é maior que da estratégia de influencia indireta, formalidade e *feedback*, o que demonstra que a implementação da comunicação colaborativa é mais poderosa na sua influencia na RCF (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

A comunicação colaborativa entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente o desempenho do produtor (H_{2d}). Esta hipótese não foi aceita. Como apresentado na Tabela 8, a estimativa padronizada de -0,117

não foi significativa estatisticamente ($P > 0,10$). Os produtores de orgânicos respondentes indicaram que a comunicação colaborativa da empresa compradora não influencia diretamente o desempenho do produtor.

Neste sentido, gerentes de empresas compradoras não devem antecipar um melhor desempenho do produtor de orgânicos a partir da implementação de estratégias de influências indiretas de comunicação, formalidade e feedback nos produtores. Este resultado é conforme o estudo de Prahinski e Benton (2004), mas não com o estudo de Joshi (2009).

4.4.5 Influencia da Relação comprador-produtor e Compromisso do produtor

A relação entre a empresa compradora e o produtor de orgânico influencia positivamente o compromisso do produtor com a empresa compradora (H_3). As estimativas padronizadas estatisticamente significativas ($P < 0,01$) da Tabela 8 de 0,594, 0,604, 0,638 e 0,663 para os modelos de estratégia influência, formalidade, *feedback* e de comunicação colaborativa, respectivamente, indicam o suporte para esta hipótese nos quatro modelos, conforme o trabalho de Prahinski e Benton (2004). Os produtores orgânicos são comprometidos com a empresa compradora quando os produtores percebem que a empresa compradora é cooperativa e trabalha em conjunto com o produtor.

Com isto, em relação aos produtos orgânicos por serem produtos que ocupam um nicho específico, as empresas compradoras vão requer de produtores comprometidos que cumpram seus objetivos de negocio para que seja configurada uma vantagem competitiva (PRAHINSKI; BENTON, 2004). Porém, as empresas compradoras de produtos orgânicos devem investir em cooperação e trabalho em conjunto com os produtores no que refere à resolução de problemas e trabalho em conjunto em épocas críticas, como por exemplo, a época de transporte e entrega dos produtos.

4.4.6 Influencia da Relação comprador-produtor e Desempenho do produtor

A relação entre a empresa compradora e o produtor de orgânico influencia positivamente o desempenho do produtor (H_4). Para cada modelo na Tabela 8, as estimativas padronizadas de -0,02, -0,041, -0,088 e 0,007 nos modelos de estratégia de influência indireta, formalidade, *feedback* e de comunicação colaborativa,

respectivamente, não são significativas estatisticamente ($P > 0,10$). Portanto, esta hipótese não foi aceita para qualquer um dos quatro modelos. Os produtores não percebem que a uma relação de cooperação e trabalho em conjunto com seu comprador terá influencia no desempenho do produtor.

Este resultado está em conformidade com os resultados obtidos no trabalho de Prahinski e Benton (2004), pois segundo estes autores, pode ser pela complexidade da construção do relacionamento comprador-fornecedor que não deve ser ignorada e que a perspectiva da empresa compradora pode ser distintamente diferente da perspectiva do fornecedor. Assim, este resultado não concorda com os achados nos trabalhos de Joshi (2009), Fynes, De Búrca e Mangan (2008) e Hsu et al. (2008), já seja estudando desempenho do fornecedor ou do comprador.

4.4.7 Influencia da Compromisso do produtor e Desempenho do produtor

O compromisso do produtor de orgânico com a empresa compradora influencia positivamente o desempenho do produtor (H_5). As estimativas padronizadas de 0,477 ($P < 0,1$), 0,476 ($P < 0,1$), 0,525 ($P < 0,1$) e 0,529 ($P < 0,05$), para os modelos de estratégia de influência indireta, formalidade, *feedback* e comunicação colaborativa foram estatisticamente significativas, conforme demonstrado na Tabela 8. Portanto, esta hipótese é aceita. Quando o produtor de orgânicos tem um maior nível de compromisso com a empresa compradora, os produtores percebem que eles têm um nível mais alto de desempenho associado a empresa compradora. Resultado igual obteve Prahinski e Benton (2004), mas não Nyaga, Whipple e Lynch (2010) que para eles o compromisso das partes afeta unicamente o desempenho da empresa compradora.

Assim, se pode verificar que uma maior cooperação e trabalho em conjunto por parte da empresa compradora, conduz ao compromisso do produtor de orgânicos se incrementa (H_3) o que se traduz em uma melhora do desempenho do produtor. Com respeito às implicações gerenciais, é comprovado de maneira semelhante a Prahinski e Benton (2004), que a empresa compradora não pode influenciar o desempenho do produtor, sem ter o comprometimento por parte do produtor, porem o comprador para obter o produto requerido, por mais esforços que realize no produtor, não vai ter a menos que o próprio produtor se comprometa e assim melhore seu desempenho.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Apresentam-se neste capítulo as conclusões finais da presente pesquisa, em termos das principais contribuições e conclusões acadêmicas e gerenciais decorrentes da análise dos resultados obtidos (discutidos no Capítulo 4) assim como, as principais limitações metodológicas do estudo e as sugestões para seu aprofundamento e sua continuidade em pesquisas futuras.

5.1 Contribuições e Conclusões

A proposta deste estudo buscou explicar a relação entre compradores e produtores orgânicos de maçã, pera, soja, trigo, videira e oliveira da Argentina por meio da percepção do produtor, levando em consideração os construtos de estratégia de influencia indireta, formalidade, *feedback*, cooperação, trabalhos em conjunto, compromisso do produtor e desempenho do produtor (primeira ordem), e comunicação colaborativa e relação comprador-produtor (segunda ordem).

Os resultados obtidos comprovam que a empresa compradora aplicando diferentes estratégias de comunicação, estas são percebidas pelos produtores como sem influencias no desempenho do produtor de orgânicos, mas sim como um mecanismo eficaz para melhorar a relação comprador-produtor.

Com uma relação de cooperação e trabalho em conjunto por parte do comprador e produtor, este último melhorará seu compromisso com a empresa compradora o que influenciará no desempenho do produtor. Este ponto muito importante na hora da empresa compradora querer melhorar o desempenho do produtor para assim poder melhorar seu desempenho.

Assim, várias implicações para os gerentes de negócios podem ser extraídas desta pesquisa. Para o gerente da empresa compradora, estratégias de comunicação específicas devem ser projetadas para melhorar a relação com o produtor de orgânicos. Todo tipo de monitoramento e avaliação deve ser formalizado, Incorporar treinamento, visitas a sua empresa por parte dos funcionários dos produtores, reconhecimentos em público, como também possibilitar o *feedback* com os produtores. Estas estratégias de comunicação aplicadas com o produtor devem melhorar a percepção do produtor com respeito a relação e o seu compromisso com a empresa compradora.

Com respeito a comparação das legislações conclui-se que em sua composição difere em grande medida a da Argentina com a do Brasil. Estas diferenças com relação a quantidade de documentos legais, tipos de documentos legais e abrangências em diferentes temas, como ser as penalidades na dentro da legislação (Brasil), regulação de certificadoras (Argentina).

5.2 Limitações

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que precisam ser destacadas. Primeiramente, é preciso lembrar que todas as respostas foram dadas pelos produtores de orgânicos. Como havia perguntas relacionadas aos produtores e também à empresa compradora, um ponto de reflexão sobre esta limitação é que não se tem a percepção por parte das empresas compradoras. Por isso, deve-se deixar bem claro que todos os efeitos verificados entre os construtos dos modelos refletem opiniões emitidas pelos produtores de maçã, pera, soja, trigo, videira e oliveira, todos orgânicos de Argentina.

Como explicado acima, esta pesquisa não incluiu todos os produtores de produtos vegetais orgânicos, e ainda menos, todos os produtores de orgânicos, vegetal e animal da Argentina, com o que este trabalho carece de representatividade para todo o setor.

Além disso, outro ponto limitante deste trabalho foi o baixo número de respostas obtidas apesar de ter uma taxa de resposta elevada. Ao ser uma pesquisa quantitativa, para a análise da modelagem estrutural, um número maior de respostas os modelos se ajustariam melhor e os resultados seriam mais representativos.

É importante destacar que mesmo sendo um trabalho quantitativo, há bastante subjetividade no mesmo, pois todas as relações traçadas basearam-se em percepções dos respondentes. A percepção não é algo fácil de mensurar em uma pesquisa onde o contato entre respondente e pesquisador foi escasso. Esta impessoalidade do trabalho pode levar a interpretações diferentes por parte dos respondentes acerca de uma mesma questão, o que pode resultar em problemas nas respostas utilizadas como base das análises realizadas.

Por fim, a comparação das legislações de produção orgânica de Argentina e Brasil, é muito superficial, requerendo-se de um maior aprofundamento para chegar a melhores conclusões.

5.3 Perspectivas de trabalhos futuros

Este trabalho abrangeu produtores de certos produtos orgânicos, com que pesquisas futuras poderiam abranger todos os produtores e seria possível desta forma se conseguir que os resultados atingissem uma maior generalização.

Outra sugestão é que sejam consideradas respostas não só dos fornecedores, mas de distintos compradores a fim de detectar tipos diferentes de relações entre os dois tipos de empresas.

Uma outra possibilidade seria a de explorar outros construtos relacionados a relação produtor fornecedor, como se confiança, alianças e até outros construtos de comunicação não incluídos em esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. H.; KHOJA, F. M.; KAUFFMAN, R. An empirical study of buyer-supplier relationships within small business organizations. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 1, p. 20–40, jan. 2012.
- ALIMENTOS ARGENTINOS. **Listado de operadores orgánicos - productores primarios - Año 2015**. 2016. Disponível em: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/valorAr/organicos/informes/Productores_primarios.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016.
- AMS - Agricultural Marketing Service. **National Organic Program**. Disponível em: <http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?tpl=/ecfrbrowse/Title07/7cfr205_main_02.tpl>. Acesso em: 21 nov. 2016.
- ANDALEEB, S. S. An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 1, p. 77–93, 1996.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18–34, 1992.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411–423, 1988.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective os distributor-manufacturer working relationship. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 62–74, 1984.
- ARGENTINA. Ley N. 25.127, del 8 de septiembre de 1999. Concepto, ámbito y autoridad de aplicación. Promoción. Sistema de control. Créase la Comisión Asesora para la Producción Orgánica en el ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. **Boletín Oficial de la República Argentina**, 13 Set. 1999.
- ARGENTINA. Decreto 97/2001, 25 de enero de 2001. Reglamentación de la Ley N° 25.127. Autoridad de aplicación. Promoción y desarrollo de mercados internos y externos de productos y alimentos ecológicos, biológicos u orgánicos. Comisión Asesora. **Boletín Oficial de la República Argentina**, 30 Ene. 2001a.
- ARGENTINA. Decreto 206/2001, 16 de febrero de 2001. Creación del citado Programa en jurisdicción de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Objetivos. Apruébase el Reglamento del Sistema de Producción, Comercialización, Control y Certificación de Productos Orgánicos, Ecológicos y Biológicos. Modificación del Decreto Nro. 97/200. **Boletín Oficial de la República Argentina**, 20 de Feb. 2001b.
- BAE, K.-H.; WANG, J. Why do firms in customer-supplier relationships hold more cash? **International Review of Finance**, v. 15, n. 4, p. 489–520, 2015.

BAGCHI, P. K. et al. Supply chain integration: a European survey. **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 275–294, 2005.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 8–34, 2012.

BARAŃSKI, M. et al. Higher antioxidant and lower cadmium concentrations and lower incidence of pesticide residues in organically grown crops: a systematic literature review and meta-analyses. **British Journal of Nutrition**, v. 112, n. 05, p. 794–811, 2014.

BARTLETT, M. S. A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. **Journal of the Royal Statistical Society**, v. 16 (Series B), n. 2, p. 296–298, 1954.

BASTL, M. et al. Buyer-supplier relationships in a servitized environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 6, p. 650–675, 2012.

BOYLE, B. A.; DWYER, F. R. Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels. **Journal of Business Research**, v. 32, n. 3, p. 189–200, 1995.

BRITO, L. A. L.; BRITO, E. P. Z.; HASHIBA, L. H. What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 952–959, 2014.

BROWN, J. A cross-channel comparison of supplier-retailer relationsh. **Journal of Retailing**, v. 57, p. 3–18, 1981.

CACER – Cámara Argentina de Certificadoras. **Listado de certificadoras de orgánicos**. Disponível em: <<http://www.cacer.org.ar/certifi.php>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

CAI, S.; YANG, Z.; JUN, M. Cooperative norms, structural mechanisms, and supplier performance: Empirical evidence from Chinese manufacturers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 17, n. 1, p. 1–10, 2011.

CAMPBELL, A. Buyer-supplier partnerships: Flip sides of the same coin? **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 12, n. 6, p. 417 – 434, 1997.

CANNON, J. P. et al. Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 6, p. 506–521, 2010.

CANNON, J. P.; HOMBURG, C. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 29–43, 2001.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-seller relationships in markets business. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439–460, 1999.

- CARR, A. S. et al. Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 9, p. 899–916, 2008.
- CARR, A. S.; PEARSON, J. N. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 17, p. 497–519, 1999.
- CHAI, J.; NGAI, E. W. T. Multi-perspective strategic supplier selection in uncertain environments. **International Journal of Production Economics**, v. 166, n. November 2015, p. 215–225, 2015.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119–150, 2004.
- CHEN, J. V. et al. The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships. **Computer Standards and Interfaces**, v. 33, n. 3, p. 262–270, 2011.
- CHEN, Y. C.; LI, P. C.; ARNOLD, T. J. Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1181–1191, 2013.
- CODEX ALIMENTARIUS. Directrices para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos producidos orgánicamente (**GL 32–1999**) (Adoptados 1999. Revisiones 2001, 2003, 2004 y 2007. Enmiendas 2008, 2009, 2010, 2012 y 2013). Codex Alimentarius, Roma (2013).
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistic Management**, v. 8, n. 1, p. 1–14, 1997.
- CROWDER, D. W.; REGANOLD, J. P. Financial competitiveness of organic agriculture on a global scale. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 112, n. 24, p. 7611–7616, 2015.
- DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 554–571, 1986.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: usando o SPSS para Windows**. 3. ed. Porto Alegre: Anmcd, 2006.
- DANESE, P.; ROMANO, P. Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 16, n. 4, p. 220–230, 2011.
- DE PONTI, T.; RIJK, B.; VAN ITTERSUM, M. K. The crop yield gap between organic and conventional agriculture. **Agricultural Systems**, v. 108, p. 1–9, 2012.
- DE TONI, A.; NASSIMBENI, G.; TONCHIA, S. New trends in the supply environment. **Logistics Information Management**, v. 7, n. 4, p. 41–50, 1994.

DITTRICH, P. **Nota informativa da Agricultura Ecológica. Desenvolvimento Rural, Segurança Alimentaria e Nutrição**. Comissão Europeia. EuropeAid, 2012. Disponível em: <https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/study-organic-agriculture-201206_es_5.pdf>. Acesso em: 20 sep. 2016

DIVISION OF STATISTICS + SCIENTIFIC COMPUTATION. **Structural equation modeling using AMOS: an introduction**. University of Texas at Austin, n. August, p. 1–52, 2012.

EL RAHMAN, Y. E. M. A. Opportunistic behavior in buyer-seller relationships: Theoretical foundation; antecedents and consequences. **Journal of American Science**, v. 11, n. 1, p. 116–129, 2015.

ERS-USDA – Economic Research Service-United State Department of Agriculture. **Organic production - Documentation**. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/data-products/organic-production/documentation.aspx>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

EUROPEAN COMMISSION. **EU law on organic production: an overview**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/eu-legislation/brief-overview_en>. Acesso em: 17 nov. 2016a.

EUROPEAN COMMISSION. **Legal Frame**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/eu-rules-on-production/legal-frame_en>. Acesso em: 17 nov. 2016b.

FAO; CCI; CTAa. Estudios de casos de países que producen y exportan frutas y verduras orgánicas. In: **Los mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas. Oportunidades para los países en desarrollo en cuanto a la producción y exportación de productos hortícolas orgánicos**. Roma: Centro de Comercio Internacional - Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2001a.

FAO; CCI; CTAb. Mercados principales de frutas y verduras orgánicas. In: **Los mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas. Oportunidades para los países en desarrollo en cuanto a la producción y exportación de productos hortícolas orgánicos**. Roma: Centro de Comercio Internacional - Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2001b.

FISCHER, C. Trust and communication in European agri-food chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 2, p. 208–218, 2013.

FLORES, P.; SOBERANES, M. Organic Agriculture in Latin America and the Caribbean. In: WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.). **The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2016**. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, and IFOAM – Organics International, 2016. p. 134–138.

FRAZIER, G. L.; SUMMERS, J. Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 1979, p. 43–55, 1984.

FULK, J.; BOYD, B. Emerging theories of communication in organizations. **Journal of Management**, v. 17, n. 2, p. 407–446, 1991.

FYNES, B.; DE BÚRCA, S.; MANGAN, J. The effect of relationship characteristics on relationship quality and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 11, n. 1, p. 56–69, 2008.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1–19, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, C.; VAART, T. VAN DER; DONK, D. P. VAN. Supply chain integration and performance: the moderating effect of supply complexity. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 5, p. 583–610, 2012.

GIUNIPERO, L. C. et al. A decade of SCM literature: Past, present and future implications. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 66–86, 2008.

GRASA, O.; MATEOS, M.; GHEZÁN, G. Evolución de la producción orgánica en la Argentina en la última década. In: **Anais... II Congreso Internacional de Desarrollo Local. Jornadas Nacionales de Ciencias Sociales y Desarrollo Rural**. 1. 2010. San Justo, Buenos Aires. AR: 2010

GRIMBERG, M. “Años ochenta: nuestro eco-despertar”. In: PAIS, M (comp.) **La Producción Orgánica en la Argentina**. Historia, evolución y perspectivas. Editado por MAPO, 2002.

GULLETT, J. et al. The buyer–supplier relationship: an integrative model of ethics and trust. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. S3, p. 329–341, 2009.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analyse**. 7. ed. Prentice Hall, 2009.

HARTLEY, J. L.; ZIRGER, B. J.; KAMATH, R. R. Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development. **Journal of Operations Management**, v. 15, n. 1, p. 57–70, 1997.

HAYES, R. H. et al. **Produção, estratégia e tecnologia - em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HO, W.; XU, X.; DEY, P. K. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. **European Journal of Operational Research**, v. 202, n. 1, p. 16–24, 2010.

HOOPER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M. R. Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 6, n. 1, p. 53–60, 2008.

HOX, J. J.; BECHGER, T. M. Introduction to structural equation modeling using SPSS and AMOS. **Family Science Review**, v. 11, p. 354–373, 1998.

- HSU, C.-C. et al. Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: a multi-region analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 4, p. 296-310, 2008.
- HUBER, B.; KILCHER, L.; SCHMID, O. Standards and regulations. In: WILLER, H.; YUSSEF, M. (Eds.). . **The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2007**. Bonn: IFOAM-FiBL, 2007. p. 56–66.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; ARRFELT, M. Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 1035–1052, 2007.
- IACOBUCCI, D. Structural equations modeling: fit indices, sample size, and advanced topics. **Journal of Consumer Psychology**, v. 20, n. 1, p. 90–98, 2010.
- IFOAM - International Federation for Organic Agriculture Movement. **Normas de IFOAM para la producción y el procesamiento orgánicos**. 2005. Disponível em: <<http://somexpro.org/wp-content/uploads/2008/12/ifoam.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.
- _____. **About us | IFOAM**. 2016a. Disponível em: <<http://www.ifoam.bio/en/about-us>>. Acesso em: 23 maio 2016.
- _____. **Definition of Organic Agriculture**. 2016b. Disponível em: <<http://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture>>. Acesso em: 20 maio 2016.
- INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Republica Argentina. **Balanza comercial argentina por zonas económicas y principales países**. Años 2010-2015. 2016
- JI, P.; MA, X.; LI, G. Developing green purchasing relationships for the manufacturing industry: An evolutionary game theory perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 166, p. 155–162, 2014.
- JIN, Y. “HENRY”; FAWCETT, A. M.; FAWCETT, S. E. Awareness is not enough: Commitment and performance implications of supply chain integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 3, p. 205–230, 2013.
- JOHNSON, R. **Organic agriculture in the United States: program and policy issues**. CRS Report for Congress, updated November 2008. Washington: Congressional Research Service, 2008.
- JOHNSTON, D. A. et al. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23–38, 2004.
- JONSSON, P.; ZINELDIN, M. Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 8, n. 3, p. 224–240, 2003.

JOSHI, A. W. Continuous supplier performance improvement: effects of collaborative communication and control. **American Marketing Association**, v. 73, n. January, p. 133–150, 2009.

KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, v. 39, n. 1, p. 31–36, 1974.

KANNAN, V. R.; TAN, K. C. Buyer-supplier relationships: the impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 10, p. 755–775, 2006.

KAR, A. K.; PANI, A. K. Exploring the importance of different supplier selection criteria. **Management Research Review**, v. 37, n. 1, p. 89–105, 2014.

KIM, K. K. et al. Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: both perspectives. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 863–869, 2010.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KOENIG, R. L.; BAKER, B. U.S. National organic program standards: implications for researchers. **APSnet Feature Articles**, v. Online, 2002.

KOTABE, M.; MARTIN, X.; DOMOTO, H. Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 293–316, 2003.

KOTTILA, M.-R. Knowledge sharing in organic food supply chains. **Journal on Chain and Network Science**, v. 9, n. 2, p. 133–144, 2009.

KOTTILA, M.-R.; RÖNNI, P. Collaboration and trust in two organic food chains. **British Food Journal**, v. 110, n. 4/5, p. 376–394, 2008.

KOTTILA, M.; RÖNNI, P. Communication between actors of food chains: case studies of two organic food chains. In: LINDGREEN, A. et al. (Eds.). **Market orientation: transforming food and agribusiness around the customer**. Gower Publishing, Ltd., 2010. p. 171–186.

KRAUSE, D. R.; SCANNELL, T. V.; CALANTONE, R. J. A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. **Decision Sciences**, v. 31, n. 1, p. 33–55, 2000

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 348–356, 1995.

LACAZE, G. **La producción orgánica en la Argentina: compilación de experiencias institucionales y productivas**. IICA, SENASA, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – Buenos Aires, C.R.: IICA, 2009.

LALONDE, B. J. Supply chain evolution by the numbers. **Supply Chain Management Review**, v. 2, n. 1, p. 7–8, 1998.

LEIFELD, J. How sustainable is organic farming? Agriculture, **Ecosystems and Environment**, v. 150, n. April, p. 121–122, 2012.

LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.; WARD, P. T. Research in the process and content of manufacturing strategy. **Omega**, v. 18, n. 2, p. 109–122, 1990.

LERNOUD, J.; WILLER, H. Current statistics on organic agriculture worldwide: area, producers, markets, and selected crops. In: WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.). **The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2016**. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, and IFOAM – Organics International, 2016. p. 34–114.

LEUSCHNER, R.; ROGERS, D. S.; CHARVET, F. F. A Meta-analysis of supply chain integration and firm performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 34–57, 2013.

LIU, Y. et al. How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 355–367, 2012.

LUZZINI, D. et al. From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 165, p. 51–63, 2015.

MAFF – Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. **Organic JAS standards and technical criteria**. Disponível em: <http://www.maff.go.jp/e/jas/specific/criteria_o.html>. Acesso em: 24 nov. 2016.

MAIA, J. L.; CERRA, A. L.; ALVES FILHO, A. G. Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 377–391, 2005.

MALONI, M.; BENTON, W. C. Power influences in the supply chain. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 49–74, 2000.

MAPO – Movimiento Argentino de Producción Orgánica. **Historia**. Disponível em: <<http://www.mapo.org.ar/historia/>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

MATOOK, S.; LASCH, R.; TAMASCHKE, R. Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 29, n. 3, p. 241–267, 2009.

MEDAETS, J. P.; FONSECA, M. F. D. A. C. Produção orgânica. Regulamento nacional e internacional. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário : NEAD, 2005. 104 p. – (Estudos NEAD ; 8).

MEEK, W. R. et al. Commitment in franchising: the role of collaborative communication and a franchisee’s propensity to leave. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 559–581, 2011.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372–378, 1984.

MODI, S. B.; MABERT, V. A. Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 42–64, 2007.

MOHR, J. J.; FISHER, R. J.; NEVIN, J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, p. 103–115, 1996.

MOHR, J. J.; NEVIN, J. R. Communication Strategies in marketing Channels: A theoretical perspective. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 36–51, 1990.

MOHR, J. J.; SOHI, R. S. Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 393–416, 1995.

MOHR, J. J.; SPEKMAN, R. E. Perfecting partnerships. **Marketing Management**, v. 4, n. 4, p. 34–43, 1996.

MONCZKA, R. M. et al. Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences**, v. 29, n. 3, p. 553–577, 1998.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The Journal of Marketing**, v. 58, p. 20–38, 1994.

NAQSHBANDI, M. M.; IDRIS, F. Competitive priorities in Malaysian service industry. **Business Strategy Series**, v. 13, n. 6, p. 263–273, 2013.

NEVES, M.F. (coord.). **Agronegócios & Desenvolvimento Sustentável: Uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia**. 1ª Ed. São Paulo, Atlas, 2007

NIGGLI, U. Sustainability of organic food production: challenges and innovations. **Proceedings of the Nutrition Society**, v. 74, n. 1, p. 83–88, 2015.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101–114, 2010.

O'TOOLE, T.; DONALDSON, B. Relationship governance structures and performance. **Journal of Marketing Management**, v. 16, n. December 2014, p. 327–341, 2000.

OU, C. S. et al. A structural model of supply chain management on firm performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 5, p. 526–545, 2010.

PAIVA, E. L.; VIEIRA, L. M. Strategic choices and operations strategy: A multiple cases study. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 10, n. 2, p. 119–135, 2011.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2012.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 45–64, 2008.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: An Assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75–105, 1993.

PORTER M. E. **Estratégias competitivas**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, 2. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 39–62, 2004.

PRAHINSKI, C.; FAN, Y. Supplier evaluations: the role of communication quality. **Journal of Supply Chain Management**, v. 43, n. 3, p. 16–28, 2007.

RAMPAZZO, L. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

RAMPERSAD, G.; QUESTER, P.; TROSHANI, I. Examining network factors: commitment, trust, coordination and harmony. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 7, p. 487–500, 2010.

REGANOLD, J. P.; WACHTER, J. M. Organic agriculture in the twenty-first century. **Nature Plants**, v. 2, n. February, p. 1–8, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMÁN, F. **Estado de la producción orgánica de la República Argentina**. IICA Argentina, 2007.

SAHOTA, A. The global market for organic food & drink. In: WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.). **The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2016**. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, and IFOAM – Organics International, p. 134–138, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 2006.

SANDERS, N. R.; AUTRY, C. W.; GLIGOR, D. M. The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, p. 179–201, 2011.

SCHADER, C.; STOLZE, M.; GATTINGER, A. Environmental performance of organic farming. In: **Green Technologies in Food Production and Processing**. Food Engin US: Springer Scienc, 2012. p. 183–210.

SCHREIBER, J. et al. Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. **The Journal of Educational Research**, v. 99, n. 6, p. 323–337, 2006.

SENASA – Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. **Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2009**. 2010. Disponível em: <<https://viejaweb.senasa.gov.ar/Archivos/File/File3277-informe-estadistico-2009.pdf/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

_____. **Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2011**. 2012. Disponível em: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/valorAr/organicos/senasa/ORGANICOS_SENASA_2011.pdf/>. Acesso em: 20 jun. 2016

_____. **Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2012**. 2013. Disponível em: <<http://www.oia.com.ar/documentos/informeproduccionorganica2012.pdf/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

_____. **Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2013**. 2014. Disponível em: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/valorAr/organicos/senasa/ORGANICOS_SENASA_2013.pdf/>. Acesso em: 20 jun. 2016

_____. **Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2014**. 2015. Disponível em: <[http://www.senasa.gov.ar/prensa/DNICA/Dir.Nac_calidad_agroalimentaria/Coordinacion_Productos_Ecologicos/Situacion_de_la-PO-en_la_Argentina_2014-\(Info.estadistico_2014\).pdf/](http://www.senasa.gov.ar/prensa/DNICA/Dir.Nac_calidad_agroalimentaria/Coordinacion_Productos_Ecologicos/Situacion_de_la-PO-en_la_Argentina_2014-(Info.estadistico_2014).pdf/)>. Acesso em: 20 jun. 2016

_____. **Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2015**. 2016. Disponível em: <<http://www.oia.com.ar/documentos/1%20Situacion%20de%20la%20PO%20en%20a%20Argentina%202015.pdf/>>. Acesso em: 20 jun. 2016

SEUFERT, V.; RAMANKUTTY, N.; FOLEY, J. A. Comparing the yields of organic and conventional agriculture. **Nature**, v. 485, n. 7397, p. 229–232, 2012.

SHARMA, S. Policies concerning decisions related to quality level. **International Journal of Production Economics**, v. 125, n. 1, p. 146–152, 2010.

SILVA, S. B. DA. **Uma análise das relações comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no Brasil**. 2010. Dissertação (Mestrado em

Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010. São Leopoldo.

SKINNER, W. Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, p. 136–145, 1969.

SMITH-SPANGLER, C. et al. Are organic foods safer or healthier than conventional alternatives?: a systematic review. **Annals of Internal Medicine**, v. 157, n. 5, p. 348–366, 2012.

ŚREDNICKA-TOBER, D. et al. Composition differences between organic and conventional meat: a systematic literature review and meta-analysis. **British Journal of Nutrition**, v. 23, p. 1–18, 2016.

STENSTRÖM-IIVARINEN, N. **The communication of strategically significant topics in business-to-business relationships: An empirical study in the electronics manufacturing industry**. 2011. Tese (Doutorado em Economia) Turku School of Economics, 2011.

STERN, L. W.; REVE, T. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. **The Journal of Marketing**, v. 44, p. 52–64, 1980.

STOCK, J. R.; BOYER, S. L. Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 8, p. 690–711, 2009.

SU, J.; DYER, C. L.; GARGEYA, V. B. Strategic Sourcing and Supplier Selection in the U.S. Textile- Apparel-Retail Supply Network. **Clothing and Textiles Research Journal**, v. 27, n. 2, p. 83–97, 2009.

SUHR, D. **The basics of structural equation modeling**. University of Northern Colorado, p. 1–19, 2006.

TAKALA, J. et al. Global manufacturing strategies require “dynamic engineers”? **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 3, p. 326–344, 2007.

TERPEND, R. et al. Buyer–Supplier Relationships: Derived Value Over Two Decades. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28–55, 2008.

TUOMISTO, H. L. et al. Does organic farming reduce environmental impacts? - A meta-analysis of European research. **Journal of Environmental Management**, v. 112, n. 834, p. 309–320, 2012.

UEMATSU, H.; MISHRA, A. K. Organic farmers or conventional farmers: Where’s the money? **Ecological Economics**, v. 78, p. 55–62, 2012.

VACHON, S.; HALLEY, A.; BEAULIEU, M. Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 4, p. 322–340, 2009.

VANPOUCKE, E.; VEREECKE, A.; BOYER, K. K. Triggers and patterns of integration initiatives in successful buyer–supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 1-2, p. 15–33, 2014.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77–91, 1984.

WU, W.-Y. et al. The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 4, p. 322–333, 2004.

ZEFFANE, R.; TIPU, S. A.; RYAN, J. C. Communication, commitment & Trust: exploring the triad. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 6, p. 77–87, 2011.

ZHAO, X. et al. The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 368–388, 2008.

ZHAO, X. et al. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1, p. 17–32, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Produtos orgânicos exportados ao Brasil

Produtos orgânicos argentinos exportados ao Brasil entre os anos 2011 e 2015, em Kg.								
Produto	2011	2012	2013	2014	2015	Total	Media	Anos Export.
Trigo	197.720	1.634.580	554.870	598.300	733.890	3.719.360	743.872	5
Aveia			2.110	10.120		12.230	2.446	2
Milho pisingalho					19.976	19.976	3.995	1
Soja	75.000	224.700		40.000	82.462	422.162	84.432	4
Linho		59.000		28.000		87.000	17.400	2
Girassol			64.000			64.000	12.800	1
Pêra	21.168	65.674	98.855	125.256	52.731	363.684	72.737	5
Maça	44.982		65.415	66.426		176.823	35.365	3
Ameixa					3.840	3.840	768	1
Cereja	3.360					3.360	672	1
Cebola				52.000		52.000	10.400	1
Alho	44.000	22.400	41.600	48.000		156.000	31.200	4
Vinho		44.100	29.160		30.465	103.725	20.745	3
Passas de Uva	121.582	101.008	126.845	133.045	119.815	602.295	120.459	5
Chã	5.844					5.844	1.169	1
Aceite de oliva	35.186	34.724	19.489	12.340		101.739	20.348	5
Óleo de jojoba	11.575					11.575	2.315	1
Papilla de bebe	6.102	29.925				36.027	7.205	2

Fonte: SENASA (2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Apêndice B – Questionários ao produtor

Por favor indique (x) a medida em que seu principal comprador participou das seguintes atividades para incrementar o desempenho ou as capacidades do seu negócio.

Itens relacionados à estratégia de influência indireta (Total 6)

I1: O seu principal comprador de seus produtos orgânicos faz avaliação do desempenho de sua empresa através de procedimentos formais, utilizando diretrizes conhecidas.

	1	Nunca
	2	Raras vezes
	3	Às vezes
	4	Freqüentemente
	5	Sempre

I2: O seu principal comprador de seus produtos orgânicos utiliza um programa de certificação para garantir o controle de processos de sua empresa.

	1	Nunca
	2	Raras vezes
	3	Às vezes
	4	Freqüentemente
	5	Sempre

I3: O seu principal comprador de seus produtos orgânicos faz reconhecimento público das conquistas e desempenho de sua empresa.

	1	Nunca
	2	Raras vezes
	3	Às vezes
	4	Freqüentemente
	5	Sempre

I4: O seu principal comprador de seus produtos orgânicos faz visitas às instalações de sua empresa para ajudá-la a melhorar o seu desempenho.

	1	Nunca
	2	Raras vezes
	3	Às vezes
	4	Freqüentemente
	5	Sempre

I5: O seu principal comprador de seus produtos orgânicos faz convite aos seus funcionários para visitar a empresa compradora com a finalidade de incrementar seu conhecimentos sobre de como o seu produto usado.

	1	Nunca
	2	Raras vezes
	3	Às vezes
	4	Freqüentemente
	5	Sempre

I6: O seu principal comprador de seus produtos orgânicos faz capacitações para a sua equipe.

	1	Nunca
	2	Raras vezes
	3	Às vezes
	4	Freqüentemente
	5	Sempre

Itens relacionados à formalidade na comunicação entre comprador e fornecedor de produtos orgânicos (Total 4)

FM1: O seu principal comprador de produtos orgânicos ao coordenar suas atividades com a sua empresa busca sempre utilizar canais de comunicação regulares (não são utilizadas apenas comunicações boca a boca).

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

FM2: O seu principal comprador de produtos orgânicos tem um sistema formal para monitorar o desempenho de seus fornecedores.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

FM3: O seu principal comprador de produtos orgânicos tem um programa formal para a avaliação e reconhecimento de seus fornecedores.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

FM4: O seu principal comprador de produtos orgânicos realiza o processo de avaliação de seus fornecedores é conduzido através de procedimentos padrões.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

Itens relacionados a feedback (Total 4)

FB1: A sua empresa pode se aproximar de seu principal comprador de produtos orgânicos para discutir sobre as expectativas de desempenho que tem em relação a sua empresa.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

FB2: A sua empresa pode se aproximar de seu principal comprador de produtos orgânicos para discutir sobre avaliação do desempenho de sua empresa.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

FB3: A sua empresa pode se aproximar de seu principal comprador de produtos orgânicos para discutir sobre idéias a fim de melhorar seu desempenho.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

FB4: A sua empresa pode se aproximar de seu principal comprador de produtos orgânicos para discutir sobre metas para melhorar o desempenho.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

Itens relacionados a compromisso do comprador (Total 5)

B1: O seu principal comprador de produtos orgânicos é fiel a sua empresa.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

B2: Seu principal comprador de produtos orgânicos não busca reduzir a dependência de sua empresa.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente

	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

B3: O seu principal comprador de produtos orgânicos tem a expectativa de continuar comprando de sua empresa por um longo prazo.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

B4: O seu principal comprador de produtos orgânicos vê esta relação como uma parceria de longo prazo.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

B5: Quão forte é o compromisso de seu principal comprador de produtos orgânicos com a sua empresa?

	1	Muito fraco
	2	Fraco
	3	Moderado
	4	Forte
	5	Muito forte

Itens relacionados à cooperação (Total 7)

C1: O seu principal comprador de produtos orgânicos está interessado no sucesso da sua empresa.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

C2: O seu principal comprador de produtos orgânicos não tomará vantagens de uma forte posição de negociação.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

C3: O seu principal comprador de produtos orgânicos e sua empresa buscam trabalhar juntos para alcançar objetivos comuns.

	1	Discordo fortemente
--	---	---------------------

	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

C4: Seu relacionamento com seu principal comprador de produtos orgânicos pode ser descrito como um esforço cooperativo em vez de um esforço marcado por posições adversas.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

C5: Quando sua empresa tem um problema, o seu principal comprador de produtos orgânicos ajuda a resolvê-lo.

	1	Nunca
	2	Raras vezes
	3	Às vezes
	4	Freqüentemente
	5	Sempre

C6: Quão flexível é o seu principal comprador de produtos orgânicos, ao reagir às exigências que sua empresa faz?

	1	Muito inflexível
	2	Inflexível
	3	Moderado
	4	Flexível
	5	Muito flexível

C7: Quando estão solucionando problemas conjuntamente, quão flexível é o seu principal comprador de produtos orgânicos para ajudar a resolve-os?

	1	Muito inflexível
	2	Inflexível
	3	Moderado
	4	Flexível
	5	Muito flexível

Itens relacionados a operações em conjunto (Total 3)

L1: Suas atividades de produção estão intimamente ligadas as do seu principal comprador de produtos orgânicos.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

L2: Suas atividades com o seu principal comprador de produtos orgânicos são bem coordenadas.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

L3: Sua empresa tem uma rotina e um sistema bem estabelecido que facilita a ligação com seu principal comprador de produtos orgânicos.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

Itens relacionados a compromisso do fornecedor (Total 5)

S1: Sua empresa é leal ao seu principal comprador de produtos orgânicos.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

S2: Sua empresa não busca reduzir à dependência de seu principal comprador de produtos orgânicos.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

S3: Sua empresa tem a expectativa de longo prazo de continuar fornecendo ao seu principal comprador de produtos orgânicos.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

S4: Sua empresa vê a relação com o seu principal comprador de produtos orgânicos como uma parceria de longo prazo.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo

	5	Concordo fortemente
--	---	---------------------

S5: Quão forte é o compromisso da sua empresa com o seu principal comprador de produtos orgânicos?

	1	Muito fraco
	2	Fraco
	3	Moderado
	4	Forte
	5	Muito forte

Itens relacionados a desempenho do fornecedor (Total 4)

P1: Em relação aos seus concorrentes, a empresa apresenta uma boa qualidade de seus produtos.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

P2: Em relação aos seus concorrentes, a empresa é competitiva em preço.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

P3: Em relação aos seus concorrentes a empresa tem uma boa capacidade de resposta às mudanças de mercado.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

P4: Em relação aos seus concorrentes a empresa tem um bom desempenho geral.

	1	Discordo fortemente
	2	Discordo
	3	Indiferente
	4	Concordo
	5	Concordo fortemente

Total de itens do questionário: 38

Apêndice C – Carta de apresentação

Buenos días,

Yo soy Christian Guillermo Amann, ingeniero agrónomo de Andresito, Misiones y estoy cursando la Maestría en Agronegócios en la Universidad de Brasilia (UnB), Brasil.

La producción orgánica es el tema que más me llamo la atención desde mis estudios para ingeniero, con sus virtudes para con el medio ambiente, la salud de las personas y la calidad de vida para quien los produce. Esta producción que a pesar de algunos declines en su producción, hoy se encuentra en crecimiento y con un potencial inmenso en todas sus cadenas de producción. Frente a este crecimiento es que elegí para tema de mi tesis estudiar sobre las relaciones entre los diferentes actores de la cadena de producción de orgánicos, en cuanto a la comunicación, cooperación, compromiso y trabajo en conjunto, y como estos influyen en el desempeño de la empresa.

Como parte del estudio, busco productores/empresas productoras de trigo, soja, manzana, pera, ajo, uva y olivo orgánicos, certificados, especialistas en su producción y comercialización para responder una encuesta.

Me gustaría poder contar con su colaboración para responder dicha encuesta, la cual es de vital importancia para mi tesis y formación profesional.

Pido disculpas por contactarme por este medio a causa de no conseguir otro.

Desde ya muchas gracias.

Saludos cordiales.

Apêndice D - Fatores, variáveis, escala e estatísticos descritivos

Fator	Variáveis e itens do questionário	Escala	Média	D.P.
	Por favor indique a medida em que seu principal comprador (PC) de produtos orgânicos participou das seguintes atividades para incrementar o desempenho ou as capacidades do seu negócio:			
Estratégia de Influência Indireta	I1: Na avaliação do desempenho de sua empresa através de procedimentos formais, utilizando diretrizes conhecidas.	1= Sempre a 5= Nunca	3,38	1,32
	I2: Na utilização um programa de certificação para garantir o controle de processos de sua empresa.	1= Sempre a 5= Nunca	4,14	1,15
	I3: No reconhecimento público das conquistas e desempenho de sua empresa.	1= Sempre a 5= Nunca	2,50	1,21
	I4: Em visitas às instalações de sua empresa para ajudá-la a melhorar o seu desempenho.	1= Sempre a 5= Nunca	3,44	1,29
	I5: Em convite aos seus funcionários para visitar à empresa compradora com a finalidade de incrementar seu conhecimentos sobre de como o seu produto usado.	1= Sempre a 5= Nunca	1,97	1,00
	I6: Em capacitações para a sua equipe.	1= Sempre a 5= Nunca	1,88	1,09
Formalidade	FM1: Seu PC ao coordenar suas atividades com a sua empresa busca sempre utilizar canais de comunicação regulares (não são utilizadas apenas comunicações boca a boca).	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,95	1,00
	FM2: Seu PC tem um sistema formal para monitorar o desempenho de seus fornecedores.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,14	1,23
	FM3: Seu PC tem um programa formal para a avaliação e reconhecimento de seus fornecedores.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	2,99	1,28
	FM4: Seu PC na realização do processo de avaliação de seus fornecedores é conduzido a través de procedimentos padrões.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,09	1,22
	A sua empresa pode se aproximar de seu principal comprador de produtos orgânicos para discutir sobre:			
Feedback	FB1: Expectativas de desempenho que tem em relação a sua empresa.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,77	1,11
	FB2: Avaliação do desempenho de sua empresa.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,48	1,29
	FB3: Ideias a fim de melhorar seu desempenho.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,91	1,12
	FB4: Metas para melhorar o desempenho.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,90	1,03

Apêndice D - (Continuação)

Fator	Variáveis e itens do questionário	Escala	Média	D.P
Compromisso da Empresa Compradora	B1: Seu PC é fiel a sua empresa.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,70	1,01
	B2: Seu PC não busca reduzir a dependência de sua empresa.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,44	0,95
	B3: Seu PC tem a expectativa de continuar comprando de sua empresa por um longo prazo.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	4,40	0,85
	B4: Seu PC vê esta relação como uma parceria de longo prazo.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	4,38	0,85
	B5: Quão forte é o compromisso de seu PC com a sua empresa?	1= Muito fraco a 5= Muito forte	4,10	0,95
Cooperação	C1: Seu PC está interessado no sucesso da sua empresa.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	4,39	0,75
	C2: Seu PC não tomará vantagens de uma forte posição de negociação.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,35	1,02
	C3: Seu PC e sua empresa buscam trabalhar juntos para alcançar objetivos comuns.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,89	1,01
	C4: Seu relacionamento com seu PC pode ser descrito como um esforço cooperativo em vez de um esforço marcado por posições adversas.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,64	0,85
	C5: Quando sua empresa tem um problema, o seu PC ajuda a resolvê-lo.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,10	1,14
	C6: Quão flexível é o seu PC, ao reagir às exigências que sua empresa faz?	1= Muito inflexível a 5= Muito flexível	3,48	1,08
	C7: Quando estão solucionando problemas conjuntamente, quão flexível é o seu PC para ajudar a resolve-os?	1= Muito inflexível a 5= Muito flexível	3,60	1,07
Operações em Conjunto	T1: Suas atividades de produção estão intimamente ligadas as do seu PC.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,20	1,46
	T2: Suas atividades com o seu PC são bem coordenadas.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,55	1,24
	T3: Sua empresa tem uma rotina e um sistema bem estabelecido que facilita a ligação com seu PC.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,73	1,23
Compromisso da Empresa Produtora	P1: Sua empresa é leal ao seu PC.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,98	0,98
	P2: Sua empresa não busca reduzir à dependência de seu PC.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	2,84	1,12
	P3: Sua empresa tem a expectativa de longo prazo de continuar fornecendo ao seu PC.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	4,58	0,67
	P4: Sua empresa vê a relação com o seu PC como uma parceria de longo prazo.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	4,45	0,86
	P5: Quão forte é o compromisso da sua empresa com o seu PC?	1= Muito fraco a 5= Muito forte	4,39	0,89
Desempenho de Empresa Produtora	Em relação aos seus concorrentes,			
	D1: A empresa apresenta uma boa qualidade de seus produtos.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	4,43	0,58
	D2: A empresa é competitiva em preço.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	4,16	0,64
	D3: A empresa tem uma boa capacidade de resposta às mudanças de mercado.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	3,63	0,85
	D4: A empresa tem um bom desempenho geral.	1= Discordo fortemente a 5= Concordo fortemente	4,13	0,62

Apêndice E - Matrix de carga fatorial

	Fator							
	pro	fed	for	relação	(1)	des	inf	(2)
inf1	,245	,341	,646	,190	-,214	,233	,179	,010
inf2	-,072	,077	,470	,238	-,224	,085	,042	,475
inf3	,023	-,144	,091	-,019	,086	-,175	,667	,107
inf4	,159	,171	,392	,748	-,104	,103	,265	,043
inf5	,041	,234	,182	,253	,037	,060	,758	,020
inf6	,077	,154	,166	,140	,231	,045	,843	,029
for1	,604	,215	,422	,178	,028	,147	-,028	,261
for2	,109	,167	,873	,166	,140	-,021	,078	,040
for3	,099	,146	,875	,184	,015	,081	,141	-,029
for4	,185	,163	,847	,162	,006	-,049	,138	,010
fed1	,279	,813	,289	,143	,125	-,008	,120	-,174
fed2	,241	,803	,308	,200	,093	-,002	,079	-,056
fed3	,193	,617	,174	,508	,252	,108	-,031	,278
fed4	,401	,635	,185	,352	,136	,201	-,059	,255
com1	,414	,205	-,045	,222	,631	,080	-,001	,213
com2	,183	-,091	,005	-,038	,286	,140	,265	,589
com3	,757	,318	,143	,137	,123	,073	,116	,148
com4	,863	,098	,129	,217	,005	,010	,075	,060
com5	,679	,207	,286	,017	,301	,140	,224	-,235
coo1	,595	,413	,261	,190	,139	,361	-,033	,120
coo2	,188	,041	-,001	-,092	,623	,198	,316	,045
coo3	,384	,435	-,098	,309	,374	,243	,133	,128
coo4	,282	,215	,089	,145	,654	-,136	,105	-,122
coo5	,185	,006	,209	,757	,275	-,005	,009	,181
coo6	,238	,525	,137	,428	,254	-,102	,015	-,380
coo7	,195	,232	,086	,629	,459	,091	-,088	,038
lig1	,194	,439	,074	,662	-,216	-,023	,286	-,161
lig2	,197	,329	,210	,644	-,044	,113	,249	-,200
lig3	,181	,566	,363	,282	-,096	,433	,034	-,004
pro1	,673	,144	-,112	-,027	,285	,237	,001	,023
pro2	,286	-,154	-,245	-,040	,466	,138	,309	,147
pro3	,706	,144	,038	-,005	,057	,189	,038	,101
pro4	,763	,212	,117	,252	,309	,192	-,015	-,104
pro5	,772	-,066	,160	,198	,342	,078	,070	-,221
des1	,044	-,288	-,257	-,536	,025	,323	-,007	,009
des2	,332	,035	-,038	,056	,072	,627	-,078	-,165
des3	,139	-,037	,176	-,110	,131	,702	,197	,254
des4	,215	,150	,027	,048	,016	,838	-,154	,119

Método de Extração: Fatoração de Eixo Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 11 iterações.

Nota: inf: estratégia de influencia indireta; for: formalidade; fed: feedback; com: compromisso do comprador; coo: cooperação; lig: trabalho em conjunto; pro: compromisso do produtor; e des: desempenho do produtor. (1) fator não identificado 1; (2) fator não identificado 2.