



RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NA PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE PRODUTOS ORGÂNICOS NA ARGENTINA: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO COLABORATIVA

Autoria

Christian Guillermo Amann - christianamann_34@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Jose Marcio Carvalho - jmcarvalho1708@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UnB - Universidade de Brasília

João Paulo Guimarães Soares - jp.soares@embrapa.br

PROPAGA/UnB - Universidade de Brasília

Carlos Rosano Peña - gmcrosano@gmail.com

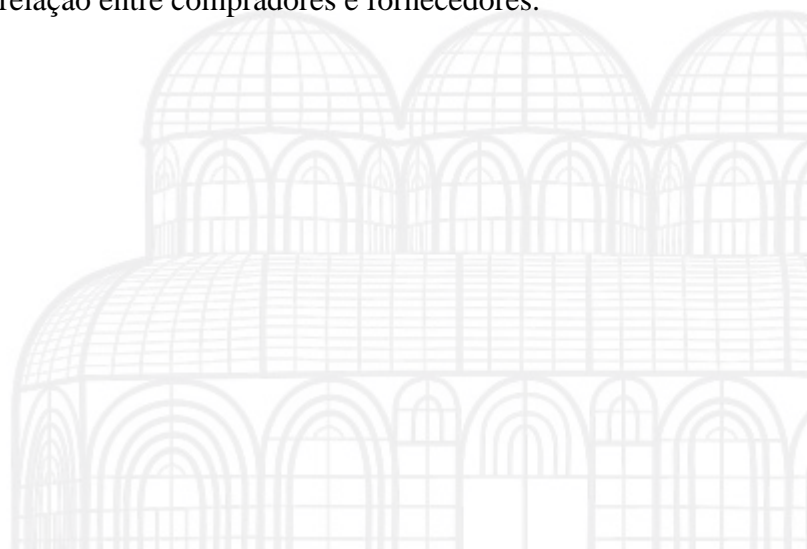
Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Agradecimentos

A CAPES e ao CNPq pelo apoio

Resumo

Nas relações entre compradores e fornecedores de produtos diferenciados, muitos são os motivos que podem surgir para interromper os relacionamentos comerciais. Uma comunicação mais colaborativa pode ajudar a criar um ambiente mais propício a relações interorganizacionais mais estruturadas que contribuam para a continuidade e o progresso das interações. Nesta pesquisa o objeto de estudo foi a cadeia de produção e consumo de produtos orgânicos na Argentina. Foi aplicado um questionário junto a 233 produtores primários de alimentos orgânicos com o objetivo de avaliar a percepção destes sobre as atividades de comunicação com os intermediários compradores de produtos orgânicos. Foi calculada a estatística Ratio Critico (C.R.) para adoção ou rejeição das hipóteses. Os resultados indicaram que a influência indireta, a formalidade, o feedback e a comunicação colaborativa influenciam positivamente na relação entre compradores e fornecedores.





RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NA PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE PRODUTOS ORGÂNICOS NA ARGENTINA: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO COLABORATIVA

Nas relações entre compradores e fornecedores de produtos diferenciados, muitos são os motivos que podem surgir para interromper os relacionamentos comerciais. Uma comunicação mais colaborativa pode ajudar a criar um ambiente mais propício a relações interorganizacionais mais estruturadas que contribuam para a continuidade e o progresso das interações. Nesta pesquisa o objeto de estudo foi a cadeia de produção e consumo de produtos orgânicos na Argentina. Foi aplicado um questionário junto a 233 produtores primários de alimentos orgânicos com o objetivo de avaliar a percepção destes sobre as atividades de comunicação com os intermediários compradores de produtos orgânicos. Foi calculada a estatística Ratio Critico (C.R.) para adoção ou rejeição das hipóteses. Os resultados indicaram que a influência indireta, a formalidade, o feedback e a comunicação colaborativa influenciam positivamente na relação entre compradores e fornecedores.

Palavras chave: Comunicação Colaborativa; Orgânicos; Argentina; Relações Comprador Fornecedor

INTRODUÇÃO

Para conseguir um melhor desempenho, os membros de uma cadeia de produção e consumo, formada por produtores, intermediários comerciais, processadores e clientes finais, precisam conseguir mais eficiência em suas interações, esta pode ser 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). Cabe fazer uso destes conceitos para uma realidade específica, neste trabalho foi escolhida a produção agrícola orgânica na Argentina.

A produção orgânica se caracteriza por oferecer diferentes benefícios que favorecem ao meio ambiente e a sociedade. Assim, segundo Niggli (2015), neste sistema de produção, os produtores orgânicos asseguram a entrega de alimentos de maior qualidade e saudáveis. Eles estão de fato atendendo a uma demanda em contínuo crescimento no mundo. 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 que está em terceiro lugar no mundo, levando em consideração à quantidade de superfície destinada a produção orgânica, e em primeiro lugar na América do Sul (LERNOUD; WILLER, 2016). Começou com este tipo de produção no final da década de 80. Já 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, 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. Mais recentemente, estima-se que existam 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 atividade 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 econômicos como de saúde e como ambientais (BARAÑSKI et al., 2014; ŚREDNICKA-TOBER et al., 2016). A produção orgânica acaba sendo benéfica também para os produtores agrícolas (fornecedor) e para os demais membros da cadeia (JOSHI, 2009)

Problematização e Objetivos de Pesquisa

Deve ser lembrado que as cadeias produtivas de produtos orgânicos competem com as cadeias produtivas dos mesmos produtos cultivados de maneira convencional. É importante ressaltar também que a evolução dos sistemas de produção levou a um novo tipo de competição, no qual a competição de empresa versus empresa passou a ser menos importante que a competição de cadeias de suprimentos versus cadeias de suprimentos (HULT; KETCHEN; ARRFELT, 2007). Esta mudança de paradigma, 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, fica cada vez mais 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 do ponto de vista econômico, como social, e 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, isto levando em conta a perspectiva dos produtores orgânico, 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.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o relacionamento entre produtores e compradores organizacionais de produtos orgânicos, focando o esforço analítico nas estratégias de comunicação (estratégia de influência indireta, formalidade, *feedback*) conjuntas entre os produtores orgânicos de sete produtos mais exportados ao Brasil e seus principais compradores, na Argentina, isto de acordo com a percepção dos produtores.

REVISÃO DE LITERATURA

Relacionamento entre Compradores e Fornecedores

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 e fornecedor já existe desde muitos séculos atrás, relações estas que começaram com as primeiras trocas de produtos e serviços.

Essas relações foram se desenvolvendo naturalmente, alcançando maior intensidade com o crescimento do comércio, que por sua vez 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 as demandas de seus 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 a definição completa do conceito, é importante enfatizar que ainda 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 apoiam 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.

Para Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014), as relações interorganizacionais podem ser definidas como relações de cooperação projetadas para o longo prazo, visando aumentar o desempenho operacional do comprador e do 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 conduzidas 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 conceitos envolvidos são: confiança, compromisso, conflito, influência 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 de acordo com diferentes circunstâncias específicas podem ser requeridas diferentes práticas 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 tem o potencial de conseguir resultados mais significativos.

Num estudo de abrangência dinâmica de seis alternativas da relação comprador fornecedor no tempo, os autores Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) ajudam a compreender o relacionamento a partir de diferentes motivos 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 para o estágio mais avançado vão requer maturidade em diversas iniciativas, as quais são: o desempenho operacional do fornecedor, confiança e interdependência (operações em conjunto) em suas relações operacionais.

Neste contexto, para esta pesquisa específica, seguindo os autores Prahinski e Benton (2004), define-se RCF como: a percepção do produtor de orgânicos sobre os 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. Dentre os diferentes componentes do relacionamento entre compradores e



fornecedores, neste estudo, decidiu-se focar na comunicação colaborativa entre as partes envolvidas.

Comunicação Colaborativa

Vários são os autores que pesquisaram sobre a comunicação nas empresas, indicando, a sua importância para a existência 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, neste trabalho se aceita como sendo o intercâmbio formal e também informal, de informações ou de significados 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 comerciais.

A falta de comunicação ou esta acontecendo de maneira precária não somente danifica o relacionamento do intercâmbio (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996), como também impede o bom intercâmbio de informação entre as partes envolvidas (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 serem resolvidos (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 com 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.

De acordo com Mohr; Fisher e Nevin (1996), sob a ótica da empresa compradora, a comunicação colaborativa está significativamente relacionada ao compromisso, à coordenação e à satisfação. Eles indicaram que a comunicação colaborativa está fortemente relacionada com os conceitos de feedback, formalidade e influência indireta. Prahinski e Benton (2004) fizeram a mesma indicação ao encontrarem que a comunicação colaborativa influencia positivamente na RCF, sendo a comunicação colaborativa alcançada por meio da influência indireta, da formalidade e do provimento de feedback para os fornecedores.

A comunicação entre fornecedor e comprador, nesta pesquisa é analisada sob quatro perspectivas distintas. Nas três primeiras perspectivas se estuda a estratégia de influência indireta, a formalidade e o feedback, individualmente. Na quarta perspectiva é testado os três construtos juntos no que se chama estratégia de comunicação. A seguir se detalha cada hipótese.



Estratégia de influência indireta, é aqui entendida como sendo o resultado da “ educação, da capacitação e das visitas de campo entre dois parceiros comerciais, contribuindo para integrar as empresas e para a adoção de uma linguagem em comum e objetivos comuns” (PRAHINSKI; BENTON, 2004, p. 43). Assim, os autores encontraram que a estratégia de influência indireta da perspectiva da empresa vendedora, influência direta e positivamente a relação entre ela e a empresa compradora.

H1a: *A estratégia de influência indireta aplicada pela empresa compradora ao produtor de orgânicos influencia positivamente a RCF.*

A 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.

H1b: *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.

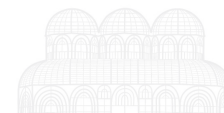
H1c: *O feedback na comunicação entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a RCF.*

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), adotando a mesma perspectiva, encontraram que a comunicação colaborativa influencia positivamente na RCF, sendo que a comunicação colaborativa é alcançada por meio dos conceitos de 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, gerando benefícios mútuos e alcançando vantagens estratégicas que dificilmente surgiriam em outros sistemas de governança.

Chen, Li e Arnold (2013b), estudando a comunicação colaborativa no desenvolvimento de mercados, encontraram que a comunicação pode ajudar na confiança, no comprometimento e cooperação por parte dos consumidores da empresa. Meek et al. (2011), analisaram a comunicação colaborativa no comprometimento (afetivo, normativo e de continuidade), um dos constructos da relação comprador-fornecedor, em sistemas de franquias. Os autores encontraram que a comunicação influencia positivamente o comprometimento afetivo, gerando valor na relação.

H1d: *A comunicação colaborativa entre a empresa compradora e o produtor de orgânicos influencia positivamente a RCF.*



MÉTODOS

A população alvo deste trabalho compreende todas às empresas argentinas envolvidas na oferta dos produtos orgânicos certificados em 2015. Foram selecionados os produtos de maior importância no comércio entre Argentina e Brasil. São aceitos 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 azeitona.

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

A lista foi gerada com base nos cultivos realizados, os quais envolveram os produtos que foram objeto da pesquisa, além de outros como oleaginosas, horticultura, fruticultura, hortaliças de raiz, e combinação entre eles. Foram eliminados os estabelecimentos ou empresas que pertenciam a um mesmo dono ou que apresentavam o mesmo *e-mail* de contato, deixando apenas 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.

O instrumento adotado para a coleta dos dados foi o questionário, adaptado de Prahinski e Benton (2004). 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 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 constructos: influência indireta, formalidade, *feedback*, comunicação colaborativa, cooperação, trabalho em conjunto, 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. Neste trabalho são apresentados os resultados relativos aos constructos influência indireta, formalidade, *feedback* e comunicação colaborativa.

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 contribuíram para que o questionário ficasse 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. Ainda na fase preparatória da pesquisa, 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.

O total de *e-mails* enviados foi de 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 %.



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. (2005) pode ser considerada qualquer análise simultânea 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 Exploratória (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.

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 construtos considerados grau (estratégia de influência indireta, formalidade, feedback e comunicação colaborativa) propostos pela pesquisa.

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.

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.

A Modelagem de Equações Estruturais (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 estatísticos 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 influência em outros construtos dentro do estudo e não são influenciados por outros fatores no modelo quantitativo, nos modelos propostos são: influência indireta, formalidade, feedback e comunicação colaborativa). As variáveis endógenas ou dependentes são aquelas que são influenciadas por variáveis exógenas ou por outras variáveis endógenas no modelo, nos modelos da pesquisa, para este caso específico é relação comprador fornecedor (SCHREIBER et al., 2006).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte do trabalho se testam e discutem as quatro hipóteses propostas neste trabalho. 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 $> 0,1$. Condições estas que devem ser cumpridas juntas. Os resultados dos testes de hipóteses são apresentados na Tabela 02.

Influência da estratégia de influência indireta

Tabela 2 - 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
Formalidade	H _{1b}	Formalidade → RCP	0,396	0,104	3,795	0,52	0,01***	Sim
Feedback	H _{1c}	Feedback → RCP	0,487	0,106	4,581	0,79	0,01***	Sim
Comunicação colaborativa	H _{1d}	Colaborativa → RCP	0,715	0,12	5,964	0,93	0,01***	Sim

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

C.R = Valores $t > 2,58$, implica $p\text{-valor} < 0,1$. (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 2, 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 comprova-se que para as quatro relações testadas os resultados foram similares, porém o modelo de comunicação colaborativa obteve os melhores resultados. A seguir é discutida cada hipótese individualmente.

Influência indireta

A estratégia de influência indireta feita pela empresa compradora aos produtores de orgânicos influencia positivamente a relação comprador-fornecedor (H_{1a}). Os resultados na Tabela X 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 público, 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 foi encontrado por Prahinski e Benton (2004) os quais constataram que para se cultivar melhores relações, a empresa compradora deve considerar visitas ao local, programas de educação e treinamento direcionados ao pessoal do fornecedor.

Influência 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 Tabela X, 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 X, a estimativa padronizada de 0,52 é estatisticamente significativa ($P < 0,01$).

Este resultado contribui para que gerentes das empresas compradoras de produtos orgânicos que busquem uma maior cooperação e trabalho em conjunto, devam aplicar procedimentos formais no que se refere ao monitoramento e avaliação dos produtores, já que estes percebem esta influência, conforme os trabalhos de Carr e Pearson (1999) e Prahinski e Benton (2004) tanto na perspectiva da empresa compradora quanto na da empresa fornecedora. 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 empresa compradora deve também ocupar-se de melhorar fatores controláveis por ela, como por exemplo, a relação comprador-fornecedor.

Influência do Feedback

O *feedback* na comunicação entre a empresa compradora e os produtores orgânicos influencia positivamente a relação comprador-fornecedor (H_{1c}). Com a estimativa padronizada estatisticamente significativa de 0,79, os resultados mostrados na Tabela X 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 melhorar o desempenho. Prahinski e Benton (2004) obtiveram o mesmo resultado e ressaltaram que a oportunidade de *feedback* reforça as percepções do fornecedor sobre os fatores que influenciam a RCF.

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 X 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 os fornecedores, os produtores de orgânicos percebem uma melhoria na relação.

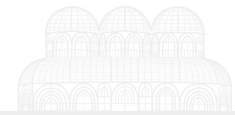
Este resultado, mostra que a comunicação colaborativa implementada pela empresa compradora influencia significativa e positivamente a percepção do produtor de orgânicos sobre a RCF, conforme achado por Mohr; Fisher e Nevin (1996), Prahinski e Benton (2004), Paulraj, Lado e Chen (2008). Assim comparando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

CONCLUSÕES

A proposta deste estudo buscou explicar a relação entre compradores atacadistas 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 influência indireta, formalidade, *feedback* 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 um mecanismo eficaz para melhorar a relação comprador-produtor.

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, também deve-se incorporar treinamento, visitas a sua empresa por parte dos funcionários dos produtores, reconhecimentos em público, e ainda 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.



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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.; PERREAULT, W. D. Buyer-seller relationships in markets business. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439–460, 1999.
- 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.
- CARR, A. S.; PEARSON, J. N. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 17, p. 497–519, 1999.
- 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).

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.

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.

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

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.

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.

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.

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

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.

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

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



- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.; 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.
- NIGGLI, U. Sustainability of organic food production: challenges and innovations. **Proceedings of the Nutrition Society**, v. 74, n. 1, p. 83–88, 2015.
- O'TOOLE, T.; DONALDSON, B. Relationship governance structures and performance. **Journal of Marketing Management**, v. 16, n. December 2014, p. 327–341, 2000.
- 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.
- 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 pos-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



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_P 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_P 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%20la%20Argentina%202015.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

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.

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.

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.

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.

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.