

# INTEGRAÇÃO VERTICAL OU CONTRATOS? UM ESTUDO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA DE VINHOS FINOS NO ESTADO DO PARANÁ

## VERTICAL INTEGRATION OR CONTRACTS? A STUDY OF GOVERNANCE STRUCTURES IN THE FINE WINE CHAIN IN THE STATE OF PARANA

### ADRIANA COMINI DA SILVA SANTANA

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
adrianacomini23@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3869-5755>

### CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
caaugusto2@uem.br  
<https://orcid.org/0000-0001-5416-3217>

### R E S U M O

O presente estudo busca compreender como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino do Paraná. Para tanto, utilizou-se como arcabouço teórico a Economia dos Custos de Transação, com foco nas estruturas de governança, explorando os pressupostos comportamentais e atributos de transação. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e descritiva, com entrevistas semiestruturadas feitas com gestores de vinícolas, seus fornecedores e o representante da VINOPAR. Os dados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo. Como resultados, identificou-se que as estruturas de governança mais utilizadas correspondem aos contratos, majoritariamente, e a integração vertical, em segundo lugar. A alta especificidade da uva favorece transações mais integradas verticalmente, mas também muitas vinícolas adotam contratos, principalmente, em situações em que não é viabilizado condições internas para produzir uvas finas e para redução de custos internos. A necessidade de acompanhamento da uva leva a recorrência frequente das transações e a relacionamentos de longo prazo. A incerteza é motivada, especialmente, por fatores climáticos e questões econômicas. Conclui-se que o estudo possibilitou entender como os custos de transação impactam nas escolhas das estruturas de governança.

### P A L A V R A S - C H A V E

Economia dos Custos de Transação; Estruturas de governança; Cadeia de Vinhos Finos.

### A B S T R A C T

*The present study aims to understand how the governance structures are presented by fine wine wineries in Paraná. For that, Transaction Cost Economics framework was employed as a theoretical basis, with a focus on governance structures, exploring behavioral assumptions and transaction attributes. The research conducted was qualitative and descriptive, involving semi-structured*

*interviews with winery managers, their suppliers and the VINOPAR representative. The data were analyzed using the content analysis technique. As findings, it was identified that the most used governance structures are primarily contracts, followed by vertical integration. The high specificity of the grape leads to more vertically integrated transactions, but many wineries also adopt contracts, especially in situations when internal conditions for producing fine grapes and reducing internal costs are not viable. The need for grape monitoring leads to frequent transaction recurrence and long-term relationships. Uncertainty is motivated especially by climatic factors and economic issues. In conclusion, the study provided insights into how transaction costs impact the choices of governance structures.*

#### KEYWORDS

*Transaction Costs Economics; Governance Structures; Wine Chain.*

## INTRODUÇÃO

O vinho se configura como um dos principais e mais apreciados destinos de processamento da uva, tornando-se uma das principais bebidas do mundo. Recentemente, os agentes econômicos envolvidos na cadeia de vinhos no Brasil vêm buscando a consolidação da bebida no país, com o propósito de produzir vinhos de qualidade frente à concorrência de vinhos importados (Mello & Machado, 2022).

Para cumprir esse propósito, o Brasil precisa vencer diversos desafios na produção de vinhos finos, incluindo as dificuldades referentes a adaptações climáticas no cultivo de uvas viníferas, destinadas ao vinho fino (Hoeckel et al., 2017). Embora o país produziu cerca de 217 milhões de litros de vinho em 2021, apenas 20% desse volume correspondeu a vinhos finos, totalizando 43,47 milhões de litros (Mello & Machado, 2022). No Brasil, são recentes os trabalhos envolvendo o vinho fino (Bernier et al., 2020; Hoeckel et al., 2017; Mello & Machado, 2022), o que indica, ainda, um longo caminho a percorrer para o país alcançar maior competitividade na cadeia vitivinícola.

Portanto, apesar de ter potencial, o Brasil enfrenta um mercado altamente competitivo perante os vinhos importados, que possuem tradição e reputação consolidadas, além de encontrarem menos barreiras tributárias no país (Cella et al., 2021). Assim, estudar a cadeia vitivinícola, em suas diferentes regiões e configurações, se faz necessário para expandir a vitivinicultura em diferentes regiões do país, fortalecer a cultura da uva e do vinho no território brasileiro e promover a expansão sustentável do setor.

Para entender o desenvolvimento da produção de vinhos finos no Brasil, tomou-se como objeto de estudo a cadeia vitivinícola paranaense. Essa escolha decorre da presença de vinhos premiados, de um *terroir* com características novas e diferenciadas, e de iniciativas do governo estadual para impulsionar o setor (Agência Estadual de Notícias [AEN], 2021). O Paraná apresenta uma pequena produção de vinhos de mesa e finos, envolvendo 28 vinícolas, que estão ganhando escala (AEN, 2021; Mello & Machado, 2022).

Considerando os desafios que a cadeia vitivinícola paranaense enfrenta para estabelecer sua competitividade no cenário nacional, e o potencial de desenvolvimento existente nesse setor, além da necessidade de olhar para as transações entre os agentes da cadeia, é crucial analisar a forma como eles se organizam para transacionar entre si. Destaca-se que, a análise das transações e formas de coordenação é fundamental, pois a maneira que a cadeia está estruturada impacta significativamente sua eficiência (Cunico, *et al.*, 2020; Guimarães *et al.*, 2022; Ketokivi & Mahoney, 2020; Zylbersztajn, 2018).

Nessa orientação, a Economia dos Custos de Transação (ECT) pode ser aplicada para discutir transações e seus atributos, notadamente na área de agronegócios (Zylbersztajn, 2018). Essas transações podem ser analisadas a partir de estruturas de governança, que descrevem as formas de coordenação adotadas pelas empresas, desde transações via mercado, contratos (Ménard, 2004, 2021), até integração vertical (Williamson, 1985). A escolha eficiente dessas estruturas depende de atributos de transação (especificidade de ativos, frequência e incertezas), dada a existência de pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) (Williamson, 1985).

No caso dos vinhos finos, especificamente, nota-se a presença de certo grau de especificidade de ativos, pois a uva possui características peculiares provenientes da região onde é cultivada, e, também, dos processos pertinentes a elaboração do vinho fino, que demandam conhecimento e equipamentos especializados em sua produção (Hoeckel, *et al.*, 2017). A especificidade da uva e do vinho pode acarretar incertezas nas transações e impactar a frequência das negociações, uma vez que, quando um ativo é específico, ele tende a ficar mais suscetível ao oportunismo e à apropriação de valor (Azevedo, 2000; Williamson, 1985).

Portanto, por um lado, a cadeia vitivinícola paranaense vem se desenvolvendo e ganhando notoriedade no setor (AEN, 2021; VINOPAR, 2021). Nesse cenário, nota-se a presença de especificidade de ativos nas transações, caracterizado pelas peculiaridades envolvidas no cultivo e na vinificação das uvas finas. Ademais, destacam-se as incertezas provenientes de adaptação climática e flutuações econômicas (Cella *et al.*, 2021; Hoeckel *et al.*, 2017). Por outro lado, frente às possibilidades de crescimento, é essencial conceber estruturas de governança robustas, capazes de coordenar as transações, proteger o valor dos ativos transacionados e permitir eficiência aos processos produtivos e operacionais do vinho fino.

Diante do exposto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: Como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino no Estado do Paraná? A partir desse problema, o objetivo da pesquisa é compreender como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino no Estado do Paraná.

Teoricamente, o estudo justifica-se ao contribuir com a discussão das estruturas de governança e custos de transação em uma cadeia pouco explorada, destacando peculiaridades referentes à cadeia de vinhos finos, de forma particular. Destaca-se a relevância de investigar a teoria em diferentes contextos para compreender sua aplicabilidade e contribuir para sua consolidação. Empiricamente, o estudo visa oferecer aos gestores, vinícolas, associações, instituições e produtores rurais, um olhar para a cadeia vitivinícola, em termos de eficiência, além de identificar como as empresas desse setor estão estruturadas.

O artigo apresenta como estrutura esta introdução, seguida do referencial teórico, com a Economia dos Custos de Transação. Posteriormente, são descritos os procedimentos metodológicos, seguidos da análise de dados, com base nas entrevistas realizadas com gestores das vinícolas e seus fornecedores. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo possui como aporte teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT), percorrendo suas origens e principais pressupostos.

### Economia dos Custos de Transação

O campo de estudos da ECT tem como raízes a Nova Economia Institucional (NEI). A NEI surgiu como uma nova forma de analisar as instituições que moldam a sociedade (North, 1991; Pereira & Lopes, 2018). Um dos trabalhos pioneiros na análise das instituições é o de Coase, “*The nature of the firm*”, publicado em 1937. Nesse trabalho, Coase argumenta que a firma possui custos, além dos descritos da produção (fixos e variáveis), que são os custos de funcionamento de uma empresa no mercado. Os custos abordados por Coase (1937) são os mesmos custos que, posteriormente, Williamson (1985) denomina como custos de transação. O trabalho de Williamson (1985) visa desenvolver os fundamentos da ECT, utilizando a transação como unidade de análise.

A busca pela forma organizacional mais adequada para estruturar as transações, está presente nas discussões relacionadas à eficiência organizacional (Guimarães, *et al.*, 2022). Essa busca é traduzida pela hipótese de alinhamento discriminante, que sugere que o ambiente institucional, os atributos da transação e os pressupostos comportamentais interagem para formular uma solução eficiente de governança (Schneider, *et al.*, 2018; Zylbersztajn, 2018). A redução/economia dos custos de transação ocorre quando todos os termos pertencentes a lógica da ECT estão alinhados (Zylbersztajn, 2018). Os elementos da hipótese compõem as premissas básicas da ECT: pressupostos comportamentais, atributos da transação e estruturas de governança.

### Pressupostos comportamentais e atributos da transação

Os pressupostos comportamentais envolvem a racionalidade limitada e o comportamento oportunista. A racionalidade limitada afirma que todos os indivíduos são racionais e buscam maximizar seus lucros em negociações, porém apenas de forma limitada (Ketokivi & Mahoney, 2020; Saes, 2009). Já o comportamento oportunista está relacionado a ações de má-fé, quebra de promessas, distorção de informações e a forte influência do auto-interesse nas decisões individuais (Azevedo, 2000; Ketokivi & Mahoney, 2020; Saes, 2009; Trienekens, 2011; Williamson, 1985; 1991).

Os atributos da transação são compostos por incerteza, frequência e especificidade dos ativos. A incerteza surge da complexidade das mudanças do ambiente econômico e é caracterizada pela

impossibilidade de realizar avaliações precisas, bem como a imprecisão de informações disponibilizadas no setor (Schneider *et al.*, 2018). A incerteza pode ser subdividida em três tipos: primária, secundária e comportamental (Williamson, 1985). A incerteza primária refere-se a contingências ambientais, como questões climáticas, econômicas e políticas. A incerteza secundária envolve a falta de informação decorrente da tomada de decisão em um contexto competitivo. Já a incerteza comportamental está associada à incapacidade de prever o comportamento da outra parte em transações (Ketokivi & Mahoney, 2020). Esse último tipo de incerteza está associado a ações oportunistas (Williamson, 1985).

A frequência diz respeito à quantidade de vezes que os ativos são transacionados, podendo ocorrer em forma de compra única, ocasional ou recorrente (Williamson, 1985). A frequência está relacionada diretamente aos pressupostos comportamentais (Cholez *et al.*, 2020). Quanto maior for a frequência das transações, menores serão os custos associados à elaboração contratual (Ménard, 2021) e maiores serão as chances de desenvolvimento de parcerias de longo prazo entre as partes de uma transação (Kosaka *et al.*, 2019; Ménard, 2004). Isso pode gerar uma economia nos custos de transação, redução do comportamento oportunista (Ménard, 2004; Williamson, 1985) e melhora na confiança entre os agentes econômicos (Kosaka *et al.*, 2019).

O último dos atributos das transações refere-se à especificidade de ativos. Ativos específicos são caracterizados como aqueles que perdem valor diante de uma comercialização via mercado (Cunico, *et al.*, 2020; Oliveira, *et al.*, 2019), sendo considerado o elemento mais crucial para a análise nas transações (Ciliberti *et al.*, 2020). Nesse contexto, Williamson (1985, 1991) propõe seis tipos de especificidade de ativos (Quadro 1).

**Quadro 1 - Tipos de especificidade de ativos**

Especificidade	Descrição
Local	Localização da firma e também a redução de custos com transporte
Física	Equipamentos ou materiais específicos
Humano	Corpo de trabalhadores e gestores especializados
Dedicado	Relação de dependência do investimento com o retorno, refere-se à dedicação a um agente particular ou a uma atividade específica
De marca	A marca representa uma importância distinta para a atividade (importante, principalmente, no mundo das franquias)
Temporal	Importância do tempo para determinar a perecibilidade ou desvalorização do ativo

FONTE: ELABORADO COM BASE EM WILLIAMSON (1985, 1991).

Além disso, Williamson (1985) categoriza os ativos em três classes: não específico, misto e altamente específico. Partindo dessa premissa, quanto mais específico for o ativo, maior tende a ser a incerteza envolvida na negociação, bem como a incidência de comportamento oportunista e a racionalidade limitada.

## Estruturas de governança

As estruturas de governança podem ser definidas como mecanismos de coordenação que organizam as transações (Windsperger *et al.*, 2018; Zylbersztajn, 2018), classificadas como mercado, integração vertical e formas híbridas (contratos).

Na estrutura de **mercado**, as empresas recebem mais incentivos e liberdade para transacionar, sem a necessidade de tratativas burocráticas. A identidade dos indivíduos na transação não importa, não há intenção de estabelecer relações de longo prazo e o preço é o fator determinante na negociação (Williamson, 1985). A estrutura de mercado, geralmente, é escolhida para transacionar ativos de baixa especificidade, baixa frequência de transação e baixo grau de incerteza. Isso resulta em custos de transação menores (Williamson, 1985, 1991), pois, caso ocorra desistência, não existirá grande perda no valor dos ativos, já que o mercado possibilita alternativas de troca com outros fornecedores (Trienekens, 2011).

A **integração vertical** configura-se na estrutura de governança mais eficiente em cenários com alta especificidade de ativos, frequência recorrente de transações e alta incerteza no setor (Williamson, 1985, 1991). As transações ocorrem dentro da mesma empresa, de forma unificada, ou seja, os estágios da produção de um produto estão sob a administração de uma única estrutura administrativa. Isso proporciona melhor organização interna, conferindo a empresa maior controle e supervisão (Augusto *et al.*, 2018; Crook *et al.*, 2013), contribuindo para a redução do comportamento oportunista e dos custos associados à má adaptação (Williamson, 1985).

A estrutura contratos situa-se entre o mercado e a hierarquia e diz respeito às transações realizadas por duas ou mais empresas, que se envolvem em relações de longo prazo para realizar trocas pertinentes a ativos de especificidade média (Ciliberti *et al.*, 2020; Huang *et al.*, 2020; Ménard, 2004, 2021; Schnaider, *et al.*, 2018; Windsperger *et al.*, 2018). Ademais, as formas híbridas podem servir como meio de proteger os direitos de propriedade dos ativos transacionados, sem recorrer aos altos custos de monitoramento e controle, ou a perda de valor dentro de transações via mercado (Ketokivi & Mahoney, 2020).

Considerando a literatura retratada, ativos de elevada especificidade e incerteza justifica as empresas adotarem a integração vertical. Mas será que esses ativos somente são encontrados na estrutura de integração vertical? Ou outras estruturas de governança, como contratos, também podem atender essas particularidades, sem afetar a eficiência das transações e o valor do ativo transacionado?

Alguns estudos retratam que, mesmo com ativos específicos e incerteza no setor, é possível adotar a estrutura de contratos sem afetar negativamente as transações (Augusto *et al.*, 2017; Ciliberti *et al.*, 2020; Cunico *et al.*, 2020; Huang *et al.*, 2020; Oliveira, *et al.*, 2019; Windsperger *et al.*, 2018). O estudo de Augusto *et al.* (2017) aponta que mesmo em face de ativos específicos, a estrutura de contratos pode ser usada para transacionar ativos que não são possíveis de obter internamente. Ciliberti *et al.*, (2020) demonstraram que os agricultores se beneficiaram das formas híbridas, adotada em forma de cooperativa, apesar da especificidade de ativos e alta incerteza no setor.

Cunico *et al.* (2020) afirma que, em determinadas situações, como no setor piscícola, considerando a presença de ativos específicos, surge a necessidade de utilizar contratos, para atingir certos padrões de produção e industrialização, não alcançados com a integração vertical. Huang *et al.*, (2020) enfatizam a importância da interdependência entre os agentes de uma cadeia em relações de longo prazo, visando desenvolver um ecossistema de co-criação para resguardar o valor dos ativos e recursos específicos.

Para Windsperger *et al.* (2018), as formas híbridas permitem que as empresas alcancem desempenho superior ao colaborar com outros agentes envolvidos. Oliveira, *et al.*, (2019) demonstraram que, no setor de cafés, contratos bem estabelecidos podem substituir a integração vertical, sem afetar os custos de transação. Portanto, é possível salientar que ativos específicos também podem ser encontrados em empresas que adotam contratos para efetuar suas transações, dependendo das condições e fatores ambientais existentes.

## MÉTODO

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e com recorte transversal nos anos de 2022 e 2023, utilizando de dados de fontes primárias e secundárias. As fontes secundárias incluem artigos e documentos do governo do estado e da Associação de Vitivinicultores do Paraná (VINOPAR) sobre o setor vitivinícola. As fontes primárias incluíram três roteiros de entrevistas semiestruturadas com gestores de vinícolas de vinhos finos, os fornecedores dessas vinícolas e um dos representantes da VINOPAR. A pesquisa ocorreu em duas etapas: coleta dos dados secundários e pesquisa de campo com entrevistas.

Durante o levantamento de dados primários, foram abordados nove vinícolas de vinhos finos localizadas no Paraná, todas associadas à VINOPAR, por se configurar como uma das principais associações de vitivinicultores do estado. Também foram abordados três fornecedores de uvas ou de vinhos das vinícolas entrevistadas. As respostas da entrevista com o representante da VINOPAR também foram incorporadas para possibilitar uma melhor compreensão e triangulação dos dados. Os participantes da pesquisa são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Participantes da pesquisa**

Entrevistados	Tempo de atividade (anos)	Porte ou tamanho	Funcionários	Cargo
Vinícola A	40	Pequeno a médio	4	Enólogo e diretor
Vinícola B	14	Pequeno	12	Sócia proprietária
Vinícola C	9	Pequeno	3	Responsável técnica
Vinícola D	17	Pequeno	5	Diretora Operacional
Vinícola E	123	Médio	7	Sommelier
Vinícola F	8	Pequeno	19	Proprietário

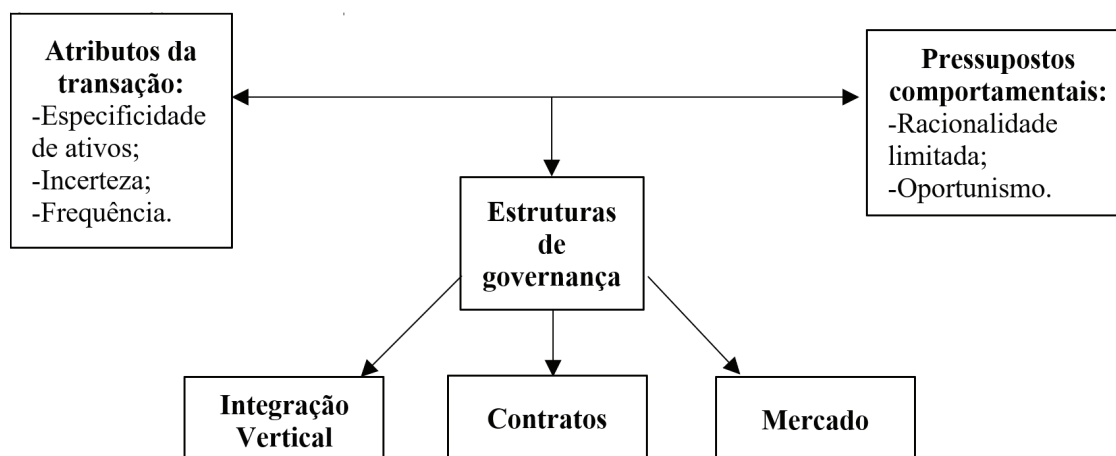


Entrevistados	Tempo de atividade (anos)	Porte ou tamanho	Funcionários	Cargo
Vinícola G	9	Pequeno	13	Proprietário e diretor
Vinícola H	30	Médio	15	Proprietário
Vinícola I	4	Pequeno	2	Proprietário
Produtor rural 1	12	300 ha com 10 ha de uvas finas	3	Proprietário
Produtor rural 2	23	74 ha com 14 ha de uvas finas	3	Proprietário
Produtor rural 3	30	7 ha de uvas finas	6	Proprietário
Representante daVINOPAR	4	-	-	Secretário executivo

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos entrevistados e transcritas, posteriormente, em arquivos de texto, totalizando em 15 horas e 38 minutos. Para a análise dos dados foi escolhida a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2007). Essa técnica consiste em três etapas: pré-análise, exploração do material e inferência e interpretação dos dados. Na primeira etapa, foram definidos o tema de estudo, o objetivo, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos e foi efetivamente realizada a coleta de dados. Na segunda etapa, o *corpus* da pesquisa submeteu-se a um estudo orientado pela ECT. Nesse momento ocorreu a codificação, recorte de trechos relevantes para o atender o objetivo proposto e a classificação em categorias, predefinidas com base na literatura utilizada (Figura 1).

**Figura 1. Categorias de análise.**



FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.



Para auxiliar o processo de codificação, recorte e categorização utilizou-se o *software Atlas.ti*. Este *software* permitiu fazer de forma sistemática a leitura das entrevistas, com a codificação (códigos) e recorte dos trechos relevantes. Posteriormente, esses trechos foram organizados de acordo com a categoria relacionada ao código previamente atribuído a cada trecho.

Na etapa final da análise de conteúdo, buscou-se levantar inferências a partir do material exposto. Também procurou-se interpretar os dados obtidos nas entrevistas e nos dados secundários à luz da teoria trazida no referencial teórico para levantar significados e inferências para atender o objetivo traçado inicialmente.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção busca-se analisar as estruturas de governança encontradas em campo.

### Atributos de transação

Os elementos referentes aos atributos da transação, como frequência, incerteza e especificidade de ativos, foram encontrados nas vinícolas estudadas.

Segundo as vinícolas entrevistadas, a frequência de compras ocorre anualmente, seguindo o ciclo vegetativo da videira que, normalmente, tem a sua colheita no verão. Entretanto, as relações ocorrem durante o ano todo, caracterizadas pelas vinícolas que acompanham e/ou prestam assessoria na produção de uvas aos seus fornecedores. Essa dinâmica caracteriza uma frequência recorrente de transações, conforme descrito por Williamson (1985). Ademais, as vinícolas buscam desenvolver relações de longo prazo com seus fornecedores, como argumentado por Cholez *et al.* (2020), Kosaka *et al.* (2019) e Ménard (2004, 2021).

A incerteza nas vinícolas identificou-se como: a) ambientais e climáticas; b) flutuações econômicas e políticas; c) concorrência com vinhos nacionais e internacionais; d) oscilações no consumo de vinhos, e; e) incertezas perante as relações de fornecimento. O aspecto mais evidenciado pelos entrevistados foi a incerteza envolvendo aspectos ambientais e climáticos. Isso ocorre devido às necessidades climáticas da uva fina, elemento primordial do vinho fino.

Quanto às incertezas associadas às flutuações econômicas, o Entrevistado A aponta que, durante períodos de instabilidade econômica, o mercado de vinhos finos é afetado, pois o vinho fino é considerado um produto supérfluo para muitos consumidores. Para a Vinícola D, outra incerteza envolvendo o setor de vinhos finos trata-se da concorrência com vinhos nacionais e internacionais. Países como França, Itália e Espanha enxergam o Brasil como um mercado ascendente para a exportação de vinho fino, o que aumenta a concorrência para as pequenas vinícolas, gerando incertezas.

Referente às oscilações no consumo de vinhos, o Entrevistado E exemplifica: “[...] a gente sempre tenta estar atento né, a expectativa do consumidor, mas o mundo do vinho ele tem bastante flutuação, né? Então, o vinho rosé, até pouco tempo ninguém se interessava por vinho

rosé, hoje a gente tem um interesse crescente nesse estilo de vinho”. Ademais, as entrevistadas C e D mencionam que o vinho fino é um ativo que não fica pronto para ser comercializado dentro de uma safra (período de um ano). Pelo contrário, ele pode demorar, até mesmo, anos para ser comercializado, gerando custos de manutenção e estoque para as vinícolas. Por isso, as vinícolas ressaltam a importância de acompanhar o mercado para entender suas flutuações ou, até mesmo, buscar métodos mais rápidos de vinificação.

Sobre às relações de fornecimento entre produtor e processador, elas também estão condicionadas as incertezas climáticas e ambientais. Sobre isso, a Vinícola B, independente do clima da safra, preza pela qualidade de suas uvas e exige isso dos seus fornecedores. Ademais, existe a incerteza referente ao transporte da uva para a vinícola, uma vez que, a demora na vinificação pode afetar a qualidade do vinho.

Ao analisar as incertezas na produção de vinhos finos, constatou-se os três tipos de incertezas trazidos na literatura: primária, secundária e comportamental. (Williamson, 1985). As incertezas primárias envolvem aspectos econômicos e políticos, concorrência com vinhos nacionais e internacionais, oscilações no consumo de vinhos finos, e, também, ao clima. As incertezas secundárias estão associadas às relações com fornecedores, condicionadas também às condições climáticas. A incerteza comportamental pode ser manifestada por comportamento oportunista. Essas incertezas impossibilitam as vinícolas de preverem ocorrências futuras ou realizar ações precisas no setor vitivinícola, conforme apontado por Ketokivi e Mahoney (2020) e Schneider *et al.* (2018).

A especificidade de ativos foi encontrada nas vinícolas entrevistadas, abrangendo todos os tipos de especificidade: local, física, humana, dedicada, de marca e temporal (Williamson, 1985, 1991).

A especificidade de ativos físicos refere-se às características físicas da uva e do vinho fino. A uva fina trata-se de uma uva da espécie *vitis vinifera*, e o seu principal destino é o processamento do vinho fino, por causa de suas características, como: casca fina, polpa concentrada, baixo teor de água, e clima específico para seu cultivo (Moura *et al.*, 2021). Além disso, há uma variedade de uvas, como: *Cabernet Sauvignon*, *Syrah*, *Tannat*, *Pinot Noir*, *Merlot*, *Malbec*, *Chardonnay*, que determinam o tipo de vinho a ser elaborado (branco, rosé, tinto ou espumante).

A especificidade da uva para a elaboração do vinho fino é evidente, observado na fala da Entrevistada D: “Isso é uma questão legal né. Então, pelas normativas que existem no Brasil, no vinho fino, o único componente que ele pode ter é uvas viníferas [...]”. Ademais, é a uva que concede a qualidade, o sabor, a cor e o aroma ao vinho fino.

Comprovando a especificidade da uva, a Entrevistada D cita a existência de outros produtos fabricados com a uva fina, contudo, o vinho fino é o produto com maior valor agregado produzido: “[...] então ela poderia ser usada, por exemplo, para ser desidratada, para fazer extração de óleo da semente né, para a extração de compostos químicos como os próprios polifenóis, ela poderia ter outras finalidades em que ela ainda seria útil, mas são sempre subprodutos”.

Referente ao vinho fino, algumas características físicas também foram observadas. Segundo a Entrevistada B, o vinho fino é diferente do vinho de mesa, apresentando elaboração: “[...] é um vinho que tem elaboração, que tem um pouco mais de primor, né? Na sua elaboração, que envelhece na garrafa, que tem estágio em barrica, ele tem algo que o destaca realmente, que o faz ser mais trabalhado [...]”.

A especificidade local na produção de uvas e na elaboração de vinhos finos é evidenciada pelo conceito de *terroir*, que engloba uma série de fatores como: clima, solo, chuva, sol, equipamentos físicos e conhecimentos técnicos sobre a uva e o vinho (Niederle, 2011). Esses fatores, unidos, determinam o estilo final do vinho. A fala da Entrevistada D ressalta essa relevância:

*[...] o local é extremamente relevante, porque o projeto foi todo embasado no conceito de terroir, que é um conceito francês que une as características do solo, clima e manejo, cultura, pessoas, né, para, como determinantes do estilo final do vinho, [...] para nós, é extremamente relevante, porque eu já iniciei esse projeto trabalhando com esse conceito e é, por isso, que eu só trabalho com uvas próprias [...].*

Tanto a instalação do parreiral, quanto a estrutura para elaborar vinhos, exige altos investimentos, relacionados à especificidade de ativos dedicados. Durante a fase inicial de implantação do parreiral, os investimentos são maiores. Após implantados, os cuidados se concentram na manutenção com tesouras de podas, aplicação de fungicidas e irrigação. As tecnologias empregadas nessa manutenção no parreiral são simples e podem ser empregadas, até mesmo, em outros processos, não sendo considerados ativos altamente específicos.

Referente a estrutura de vinificação dos vinhos inclui diversos equipamentos voltados à elaboração do vinho, como desengaçadeira, tanques de inox, prensa pneumática, envasadora, filtros, barricas de carvalho, cavaletes, garrafas para envelhecimento e câmara fria. Contudo, embora a estrutura de vinificação possua certa especificidade de ativo dedicado, ela não é considerada extremamente alta, pois a mesma estrutura que vinifica vinhos finos, em algumas vinícolas, também é usada para a produção de vinhos de mesa. Além disso, algumas vinícolas realizam o aluguel de equipamentos em parceria, quando necessário.

A especificidade temporal refere-se à perecibilidade da uva e o tempo de colheita e transporte até a vinícola. A colheita da uva deve ocorrer em dias ensolarados. Sobre isso, a Entrevistada B relata: “A colheita da uva acontece em dias de sol, não pode estar chovendo, porque a uva absorve a água da chuva e uma uva sem grau, sem grau expressivo, né. Para fazer um vinho de qualidade, então a uva tem que estar seca. Choveu ontem tem que esperar 2 ou 3 dias para que essa água da chuva desapareça”. Nesse caso, o tempo da colheita é importante, pois determina o grau de açúcar da uva, e esse grau, em grande parte, influencia a qualidade final do vinho.

Após a colheita, a uva deve ir rapidamente para a cantina para iniciar sua vinificação, devido à sua perecibilidade. Portanto, segundo o entrevistado A: “A cantina abre as portas no início da safra e não fecha mais até receber a última uva, né, funciona 24 horas, porque os agricultores colhem a uva durante o dia, né? [...] As uvas são processadas todas à noite, porque a gente prioriza a qualidade”.

A especificidade de capital humano também foi ressaltada, enfatizando que os conhecimentos e técnicas de manejo são essenciais na produção de bons vinhos finos. O conceito de *terroir* também envolve o capital humano, sendo indispensável para compreender a videira e as técnicas de vinificação. Ademais, ter enólogos e laboratório acompanhando o processo de vinificação é essencial para garantir a qualidade do vinho fino.

A especificidade de marca se refere a reputação do fornecedor e da vinícola, como também diz respeito à marca do vinho produzido. O Entrevistado E traz que a reputação das partes é essencial na transação:

*[...] existem produtores aí que tem dentro do mercado, você conhece a história, conhece a qualidade das uvas, então isso faz toda a diferença, né. Chega alguém que você nunca ouviu falar te oferecendo uma uva, como é que você vai saber se é uma uva de qualidade. Tá, pode ser boa, mas aí você tem que pesquisar [...].*

Ainda sobre a especificidade de marca, a Entrevistada D cita que a marca da uva, ou seja, sua variedade é extremamente importante para produzir vinhos com alto valor agregado. Assim, considerando o vinho fino como um produto de alto valor agregado, a reputação da vinícola e do seu produto final ganha ainda mais importância. O Quadro 3 apresenta os tipos de especificidade de ativos retratados em campo.

**Quadro 3 - Especificidade de ativos nas transações vitivinícolas**

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nível</b>
<b>Físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Características físicas da uva e do vinho fino;</li> <li>-A uva fina é responsável por conceder a qualidade, o sabor, o aroma e a cor para o vinho fino;</li> <li>-O vinho fino também possui especificidade, pois possui processos e técnicas de elaboração mais específicas.</li> </ul>	Alta
<b>Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualidade da uva relacionada a localidade onde o parreiral se desenvolve - conceito de <i>terroir</i>.</li> <li>-Para a produção de vinhos finos a localização não é tão relevante para a produção;</li> </ul>	Alta
<b>Dedicado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Envolve investimentos e as estruturas de parreiral e de vinificação;</li> <li>-Caracterizado por elevados investimentos na implantação do parreiral, seguidos de gastos baixos relativos à manutenção da videira;</li> <li>-Os cuidados com o parreiral são simples e não necessitam de equipamentos específicos;</li> <li>-Estrutura de vinificação com equipamentos voltados à produção e maturação dos vinhos, podendo ser usadas para produção de vinhos de mesa também;</li> <li>-As vinícolas realizam o aluguel de equipamentos em parceria.</li> </ul>	Média

Tipo	Descrição	Nível
<b>Temporal</b>	-Refere-se ao tempo de colheita até o início da vinificação e a perecibilidade da uva. -O grau de açúcar da uva impacta a qualidade final do vinho fino, por isso a colheita não pode ocorrer em dias chuvosos; -A uva, após a colheita, deve ser levada, imediatamente, à vinícola, transportada em veículos com controle de temperatura para evitar fermentação antecipada.	Alta
<b>Humano</b>	-Capital humano envolvido na produção das uvas e vinhos; -Necessidade de técnicas de manejo específicas; -Envolve enólogos, agrônomos e laboratórios;	Alta
<b>De marca</b>	-Importância da reputação dos agentes na transação e a marca da uva e do vinho fino;	Alta

**FONTE:** ELABORADO PELAS AUTORAS.

**NOTA:** CONSIDERA-SE, PARA ESTE ESTUDO, A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS COMO ALTA, MÉDIA E BAIXA. CONSIDEROU-SE ESPECIFICIDADE ALTA QUANDO O ATIVO PERDE SEU VALOR SE EMPREGADO EM QUALQUER OUTRA TRANSAÇÃO, QUE NÃO SEJA A SUA PRINCIPAL. A ESPECIFICIDADE MÉDIA REFERE-SE AO ATIVO QUE PODE SER USADO EM UMA OUTRA TRANSAÇÃO, SEM QUE OCORRA A PERDA DE SEU VALOR. JÁ A ESPECIFICIDADE BAIXA É QUANDO O ATIVO NÃO PERDE SEU VALOR QUANDO USADO EM QUALQUER OUTRA TRANSAÇÃO QUE NÃO SEJA A SUA PRINCIPAL.

Considerando os tipos de especificidade de ativos encontrados em campo, os que mais se destacaram foram a especificidade física, local e a humana. Isso porque as características da uva são essenciais para produzir um bom vinho fino, bem como o capital humano é indispensável. Esses aspectos abrangem todos os manejos no campo, até as técnicas de vinificação, todos relacionados ao *terroir*.

Portanto, a uva fina possui um valor agregado alto, sendo utilizada quase que exclusivamente para a elaboração do vinho fino. Isso corrobora com a literatura, pois o ativo específico é aquele que se replantado para outros usos perde parte do seu valor (Cunico *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2019; Williamson, 1985, 1991). Considerando a literatura da ECT (Williamson, 1985, 1991; Zylbersztajn, 2018), conclui-se que, nas transações das vinícolas estudadas, existe elevada especificidade de ativos.

### Pressupostos comportamentais

Em pesquisa de campo, foi possível analisar a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada foi observada, na forma de limitação cognitiva dentro da transação entre as partes produtora e processadora. Constatou-se que, por vezes, o pequeno produtor rural de uvas, na transação envolvendo a uva fina, pode apresentar maior limitação cognitiva quando comparado à vinícola. Como forma de tentar minimizar essa vantagem que a vinícola, notadamente tem em questão de conhecimento, a Vinícola A busca oferecer técnicas e assessoria aos seus parceiros:

*Questão de conhecimento o produtor a gente sempre tem ficado né. O produtor é mais humilde né. Então ele gosta de trabalhar, de poder produzir ali, a gente sempre tem passado as técnicas novas, assessoria, né, aplicando sistemas de pulverização, de poda, manejo, de adubação.*

Segundo a Vinícola B, não fica claro se uma das partes pode ter ou não um conhecimento superior ou privilegiado sobre a transação. Isso porque todo o processo é analisado em laboratório. Portanto, a análise laboratorial é uma ferramenta que a vinícola encontra para dispor de informações sobre a qualidade do produto em transação, diminuindo a possibilidade de assimetria de informações.

Em contrapartida, a Vinícola E acredita que as duas partes da transação têm um conhecimento igual. Essa transação, de forma mais equiparada, que o Entrevistado E cita, pode ser explicada pela relação de parceria e acompanhamento que a vinícola estabelece com o produtor rural. Portanto, a relação desenvolvida entre ambos pode ser uma forma de diminuir o grau de limitação cognitiva entre os agentes da transação. Esta observação demonstra que as relações de longo prazo baseadas em parcerias podem reduzir a limitação cognitiva entre as partes da transação (Ketokivi & Mahoney, 2020).

De forma geral, percebe-se que existe certo grau de limitação cognitiva entre os lados que transacionam entre si, mas tanto a vinícola quanto os produtores rurais tiveram dificuldade para afirmar isso abertamente. Alguns afirmaram a existência da racionalidade limitada, apontando o produtor rural como elo mais frágil, outros afirmam que a relação se iguala, por causa das relações de longo prazo. Ademais, nas transações, existem ferramentas que auxiliam a diminuir a limitação cognitiva, representadas por laboratórios de análise, enólogos e relações de longo prazo.

Conclui-se que, ou existe baixa ocorrência de limitação cognitiva entre os agentes nas transações ou, então existe uma baixa capacidade dos entrevistados de reconhecer a existência de racionalidade limitada. Isso porque, a racionalidade limitada é um pressuposto que traduz uma condição inerente a todo ser humano, permeando as transações, seja em maior ou menor grau (Ketokivi & Mahoney, 2020). A não visualização dos entrevistados desse pressuposto só reforça mais sua existência em campo.

Referente ao comportamento oportunista, alguns entrevistados destacaram que o produtor rural pode-se aproveitar de certas situações, como colher a uva mais cedo mesmo sem atingir o grau de açúcar desejado, devido a intempéries climáticas. Sobre isso, a Entrevistada B informa: “Então, ele (agricultor), às vezes, diz que a uva está boa. Ele sabe que a uva está madura agora e na semana que vem a previsão é chuva a semana inteira e aí ele pode perder, só que ela não está com a graduação que a gente quer, né? Então, às vezes, ele diz que a uva está boa para colher [...]”.

A entrevistada D também relatou situações de inadimplência com empresas compradoras de vinho. Além disso, a entrevistada D cita a existência de situações de concorrência desleal, envolvendo revendedores de vinho. Por fim, alguns entrevistados também citaram questões voltadas à sonegação de impostos e tributos, pelos concorrentes.

Por outro lado, muitos dos entrevistados não afirmaram claramente que as situações relatadas nos negócios seriam tentativas de má-fé ou comportamento oportunista. Como a maioria descreveu, trata-se de “coisas” que acontecem nos negócios. Esse fator se relaciona também com a incapacidade dos entrevistados de enxergarem e classificarem de forma correta o oportunismo, bem como ocorreu com a racionalidade limitada.

Portanto, identificou-se situações de comportamento oportunista. Contudo, elas ocorrem de forma pontual e bem administrada pelas partes, não promovendo danos graves às vinícolas ou aos fornecedores. O custo de administrar o comportamento oportunista, para que ele não traga grandes empecilhos aos negócios, envolve o custo de disposição de salvaguardas contratuais e, também, à realização de negociação com agentes de boa reputação, conforme apontado por Ménard (2018; 2021).

Ademais, o custo de criar e manter relações que perduram no longo prazo ocorre, visto que a confiança e a frequência de transações ajudam a diminuir tentativas de comportamento oportunista, desestimulando tal comportamento nas transações. Isso corrobora com o descrito por Rosales *et al.* (2019), Huang *et al.* (2018), Saes (2009), Ménard (2021) e Trienekens (2011) ao discutirem sobre custos de transação e relações de longo prazo.

## Estruturas de governança

As estruturas de governança envolvem um ponto crucial na busca pela eficiência da firma (Guimarães *et al.*, 2022; Williamson, 1985) e são classificadas em: integração vertical, contratos (formas híbridas) e mercado.

A integração vertical é adotada nas vinícolas que detém, dentro da sua unidade administrativa, uma ou mais atividades relacionadas ao processo de elaboração do vinho fino. Em entrevistas identificou-se que as vinícolas A, C, D e E empregam a integração vertical. A Vinícola A produz as próprias uvas finas e os vinhos, mas possui estrutura mista, por também comprar uvas de terceiros, enquanto as vinícolas C e D, a integração vertical é completa, com todos os processos realizados internamente. Já, na vinícola E, a integração vertical ainda está em fase de implementação com testes na plantação das uvas.

A estrutura de contratos predomina entre as vinícolas analisadas desde acordos informais até contratos de parceria mais formalizados. As vinícolas que empregam contratos são, as vinícolas A, B, E, F, G, H e I. Considerando as estruturas de governança identificadas, o Quadro 4 apresenta os modelos de negócios encontrados nas vinícolas analisadas, alinhado com as estruturas de governança empregadas em cada uma delas.



### Quadro 4 - Estruturas de governança nas vinícolas investigadas

Modelos de negócios	Vinícolas	Estruturas de governança
Vinícolas que plantam as próprias uvas	Vinícolas C e D	Integração vertical
Vinícolas que plantam as próprias uvas, mas também compram uvas de terceiros	Vinícola A	Integração vertical e contratos de parcerias
Vinícolas que plantam as próprias uvas e terceirizam a elaboração do vinho fino	Vinícolas G e I	Formas híbridas - Contrato formal e contrato de parceria
Vinícolas que compram uvas de terceiros e estão em fase de teste para implantar a plantação das próprias uvas	Vinícola E	Formas híbridas – acordos de parcerias e fase de implementação de integração vertical
Vinícolas que compram uvas de terceiros	Vinícola B	Formas híbridas – contratos de fornecimento
Vinícolas que compram vinhos de terceiros e realizam a parte final do processo produtivo	Vinícolas F e H	Formas híbridas - Contrato de exclusividade e acordo informal

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

No caso dos fornecedores, eles produzem uvas e/ou vinhos diretamente para as vinícolas entrevistadas. Assim, o Fornecedor 1 é sócio da Vinícola D e integrado a ela, mas o excedente de uvas ele vende para outros parceiros, como a Vinícola E. O Fornecedor 2 fornece uvas finas para a Vinícola B, contudo tem outros clientes também. Por fim, o Entrevistado 3, relata fornecer vinhos finos prontos para a Vinícola H engarrafar e realizar a distribuição final do vinho.

Considerando as estruturas de governança encontradas, integração vertical e contratos, é possível entender as vantagens e desvantagens que elas trazem às vinícolas que as adotam. No caso da integração vertical, as vantagens de produzir internamente se traduzem em: controle de qualidade da uva e do vinho; capacidade de atender a demanda do mercado com rapidez; construção de um *terroir* próprio com a marca da vinícola; manutenção da tradição de plantar a própria uva para vinificação; possibilidade de desenvolver variedades de uvas na propriedade; maior valor agregado pela produção própria; roteiros de enoturismo; e rapidez da colheita até o início da vinificação. Segundo o Entrevistado A: “[...] seria muito melhor comprar tudo, mas é a tradição, né? Fazer, de fazer, de ter ali o *terroir*, de colocar a mão na massa e, também, aqui nós estamos investindo muito em enoturismo, né? Então é para divulgar, para mostrar também”.

Referente às desvantagens, os entrevistados mencionaram: riscos referentes às condições climáticas e; elevados investimentos e custos nas atividades de implantação dos parreirais, aliado ao retorno desse investimento no longo prazo. Sobre isso, a Entrevistada C exemplifica: “[...] eu gasto para produzir, para manter essa lavoura boa, produzindo bem, com alta qualidade, eu tenho que gastar e aí se eu perder tudo, eu perco, além de perder a lavoura, eu perco o vinho que eu teria para produzir”.

Referente aos de contratos, também se observou vantagens e desvantagens inerentes a esse tipo de estrutura. Dentre as vantagens estão: o trabalho com parceiros confiáveis; dispersão do risco climático; possibilidade de trabalhar com uvas de microclimas e tipos diferentes; redução de custos fixos internos; e a possibilidade de ter mão de obra e conhecimento, sem necessariamente estar integrado à vinícola. Referente às desvantagens mencionadas estão: falta de controle sobre o processo e qualidade da uva; incerteza sobre a colheita e o transporte da uva até a vinícola; e custos adicionais de salvaguardas contratuais.

## Discussão das estruturas de governança e custos de transação

Nesta seção, considerando o enfoque teórico da ECT, pode-se levantar algumas considerações sobre as escolhas das estruturas de governança adotadas, com base na discussão sobre os atributos de transação e os pressupostos comportamentais.

A especificidade de ativos físicos, locais, dedicados, temporais, humanos e de marca, envolvendo as transações da uva e do vinho, justifica a adoção de estruturas mais integradas, por parte das vinícolas. Seguindo esse pressuposto, observa-se que as vinícolas buscam proteger da melhor forma possível o valor da uva e do vinho fino. Isso vai ao encontro da literatura, pois um dos elementos mais importantes para escolha das estruturas de governança é a especificidade de ativos (Ciliberti *et al.*, 2020; Zylbersztajn, 2018).

A possibilidade de manter a tradição da vinificação das próprias uvas, construir uma marca com *terroir* próprio e oferecer experiências de enoturismo são fatores motivadores para a escolha da integração vertical. Essa abordagem está alinhada com Klein, Crawford e Alchian (1978), ao afirmarem que a realização de investimentos específicos possibilita maior valor agregado ao produto final.

As incertezas do setor também justificam a necessidade de maior controle dos processos de produção, levando à adoção de estruturas de governança mais integradas, conforme proposto por Augusto *et al.* (2018) e Crook *et al.* (2013) ao discutirem o controle como uma das principais vantagens da verticalização. Além disso, a frequência recorrente de transações motivou algumas vinícolas a internalizarem as transações, em busca de economia dos custos de transação e de proteção do ativo transacionado (Crook *et al.*, 2013; Cunico *et al.*, 2020).

A adoção das estruturas verticalizadas também tem se mostrado eficiente, perante a presença de oportunismo nas transações, frente a elevada especificidade de ativos, conforme destacado por Augusto *et al.* (2018), Cook *et al.* (2013) e Ketokivi e Mahoney (2020). Contudo, em campo, a especificidade de ativos, relacionada ao oportunismo, podem levar as vinícolas a adotarem salvaguardas contratuais ou estabelecerem relações de longo prazo baseadas na confiança e na reputação entre as partes, como corroborado por Kosaka *et al.* (2019), Ménard (2004), Ciliberti *et al.* (2020), Cholez *et al.* (2020) e Ketokivi e Mahoney (2020). Ademais, a especificidade de ativos motiva a frequência recorrente de transações entre vinícolas e seus fornecedores, trazendo a

necessidade de as vinícolas desenvolverem contratos e acordos pautados nas relações, conforme preconizado por Ménard (2004; 2018).

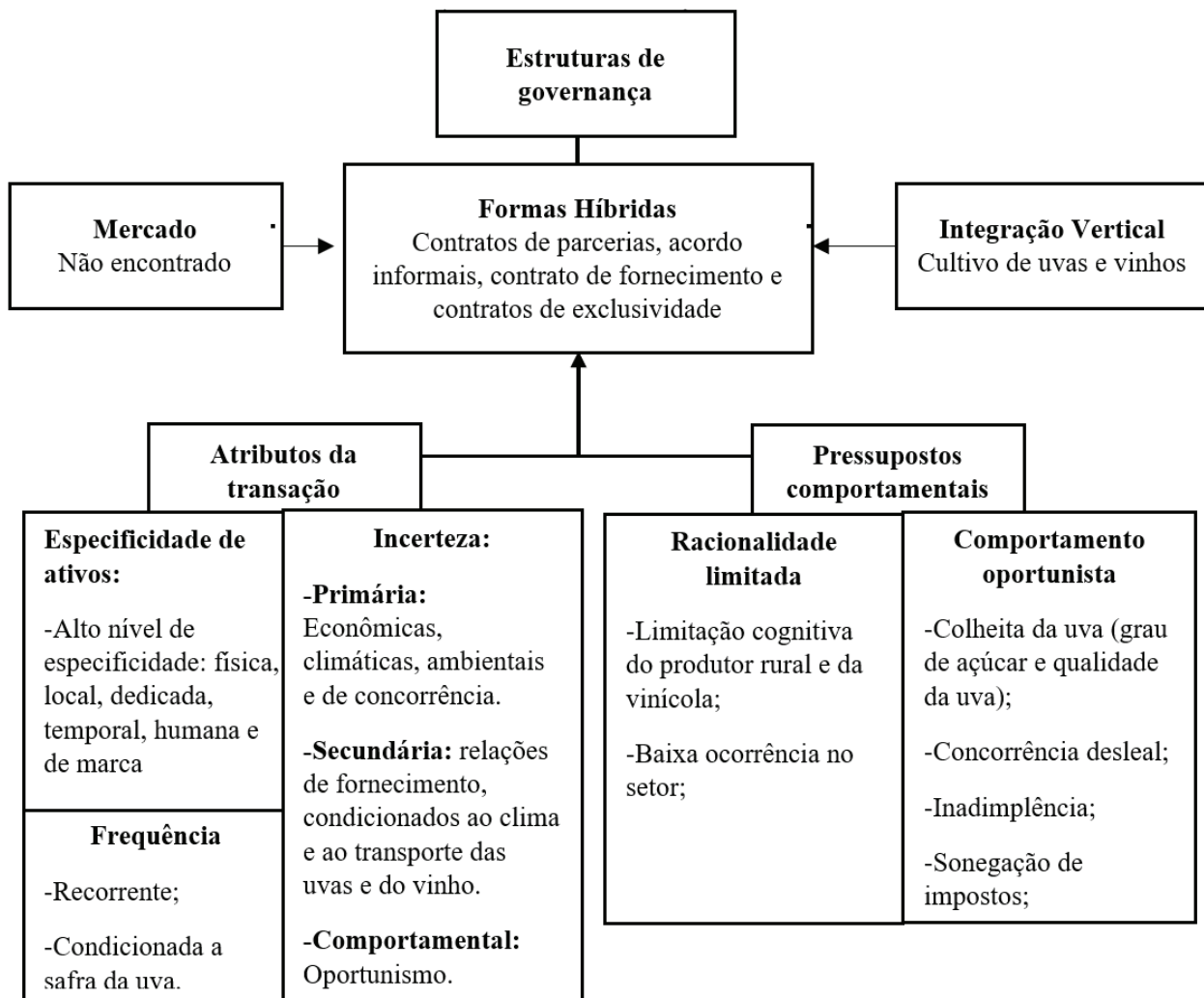
Assim, as formas híbridas, foram vistas como a estrutura de governança mais empregada pelas vinícolas de vinhos finos, sejam elas formais ou informais. Isso ocorre mesmo em decorrência da alta especificidade de ativos visualizada em campo, que normalmente justificaria a adoção de integração vertical. Isso ocorre, pois o cultivo da uva fina demanda clima e solo favoráveis ao seu plantio, o que nem sempre é a realidade nas vinícolas entrevistadas, além dos altos investimentos que a atividade vitivinícola demanda para a sua implementação. Portanto, os contratos permitem às vinícolas usufruírem de ativos específicos que não foram possíveis de desenvolver internamente, como os ativos locais e dedicados, a partir da colaboração dos seus fornecedores, corroborando com o discutido por Augusto *et al.* (2017), Ciliberti *et al.* (2020), Cholez *et al.* (2020), Cunico *et al.* (2020), Huang *et al.* (2020) e Windsperger *et al.* (2018).

Além disso, o emprego dos contratos permite uma redução de custos internos, que nem todas as vinícolas estão dispostas a arcar para aderir à adoção interna da produção de uvas e vinhos. Assim, para algumas vinícolas, os contratos são uma forma de adaptação frente à realidade que estão inseridas. Isso mostra um achado importante para a literatura, pois corrobora com estudos mais recentes que afirmam que, em certas condições, os ativos de elevada especificidade podem ser transacionados via contratos (Augusto *et al.*, 2017; Ciliberti *et al.*, 2020; Cunico *et al.*, 2020). Essa forma de organização é caracterizada pela cooperação entre os agentes, como tratado por Ménard (2018; 2021), Schnaider *et al.* (2018) e Cholez *et al.* (2020).

Nenhuma vinícola entrevistada utiliza a estrutura de mercado. Todas optam pela integração vertical ou estabelecem contratos com fornecedores, buscando parcerias no longo prazo. Isso evidencia que ativos específicos tendem a ser estruturados via integração vertical ou contratos, pois necessitam de ter uma mínima proteção, por causa de seu valor agregado, como expostos nos estudos de Ketokivi e Mahoney (2020), Ménard (2021) e Oliveira, *et al.* (2019).

Ademais, a escolha de não adotar a estrutura de mercado também pode ser atribuída à especificidade humana e de marca dos ativos. Referente a especificidade humana, as vinícolas prezam pelas técnicas e o conhecimento empregados no manejo do parreiral, para produzir uvas de qualidade. Nesse sentido, a especificidade humana está relacionada diretamente à especificidade de marca, pois a identidade dos fornecedores é valorizada pelas vinícolas. Nesse caso em específico, a necessidade de ter um bom fornecedor é tão crucial quanto a especificidade de ativos. Isso porque a qualidade do produto depende do conhecimento e da relação estabelecida entre as vinícolas e os fornecedores ao longo do tempo, por meio de suas parcerias. A importância das parcerias para as transações também foi abordada nos estudos de Ciliberti *et al.* (2020) e Cholez *et al.* (2020). A Figura 2 traz um resumo sobre a análise das vinícolas aos moldes da ECT.

**Figura 2 - Estruturas de governança, atributos da transação e pressupostos comportamentais**



FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

Entre as vinícolas estudadas, encontrou-se indícios de que a especificidade de ativos pode levar à adoção da integração vertical. Entretanto, mesmo que a teoria da ECT preconize que, em setores com alta especificidade de ativos, a integração vertical é a estrutura mais eficiente, nas vinícolas estudadas, os contratos foram mais prevalentes. Isso ocorre quando a vinícola não consegue dispor de ativos internos atrelados à produção de uvas, recorrendo, assim, aos fornecedores com essa capacidade e também para economizar custos internos de produção. Ademais, as relações de longo prazo auxiliam no controle do comportamento oportunista entre produtor e processador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como se apresentam as estruturas de governança adotadas pelas vinícolas de vinho fino no Estado do Paraná. Para isso, inicialmente, buscou-se descrever as estruturas de governança presentes nas vinícolas estudadas, visando o segmento produtor e processador de vinhos finos, bem como identificar a incidência dos atributos da transação e dos pressupostos comportamentais na adoção dessas estruturas.

Nesse contexto, a estrutura de integração vertical foi influenciada fortemente pela alta especificidade de ativo físico, local, temporal, dedicado, humano e de marca que a uva e o vinho fino possuem. Ademais, entre os agentes, observou-se frequência de compras recorrentes, com incertezas ambientais, notadamente climáticas e econômicas. Adicionalmente, nesse setor pode ocorrer limitação cognitiva e oportunismo em relação à mensuração de alguns atributos da uva como o tempo de colheita e o grau de açúcar.

Contudo, apesar da existência de integração vertical em algumas vinícolas estudadas, as formas híbridas se constituem na estrutura de governança mais recorrente nas vinícolas pesquisadas, mesmo diante da alta especificidade de ativos e incertezas que provém da uva e do vinho fino. Constatou-se que os contratos e a forma como as vinícolas e seus fornecedores se relacionam são suficientes para diminuir os riscos inerentes ao oportunismo e a assimetria de informação.

Contratos aliados à análise de amostras em laboratórios de enologia, as relações embasadas na confiança e na reputação entre as partes são capazes de inibir o oportunismo. Também se constatou que, nesse setor, como as maiores incertezas são referentes aos aspectos climáticos, com as relações contratuais as vinícolas conseguem mitigar os riscos associados aos custos da integração vertical, além de conseguirem oferecer uma variedade maior de vinhos.

Ressalta-se que, mesmo em situações de alta especificidade de ativos, os contratos foram adotados, devido a impossibilidade de produzir internamente. Embora a ECT indique que a integração vertical seja a estrutura mais eficiente, na situação de alta especificidade, o campo estudado reflete essa dificuldade. Isso ocorre pois, em algumas vinícolas, não existe terra ou microclima adequados para a plantação de uvas finas. Nesse caso, a produção interna não ocorre, sendo inviável, por fatores que vão além do controle da empresa e da economia de custos de transação.

Como contribuições teóricas, destaca-se que o estudo proporciona um olhar mais profundo sobre como cada estrutura de governança é empregada. Observou-se que, além da integração vertical, formas híbridas podem ser empregadas para coordenar transações de ativos de elevada especificidade. Como implicações gerenciais, esse estudo propõe formas de auxiliar os agentes econômicos da cadeia de vinhos finos (gestores, vinícolas, associações, instituições e produtores rurais) a entender como o setor está estruturado. Isso pode auxiliar esses agentes a elaborar e implementar estratégias considerando o ativo específico transacionado, que é a uva fina.

Como limitações, aponta-se que nem todas as vinícolas de vinhos finos no Paraná foram investigadas, devido a negativa de participarem da pesquisa. Também, não foi possível entrevistar todos os fornecedores das vinícolas em estudo. Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se explorar as estruturas de governança em outras regiões brasileiras que produzem vinhos finos,

ou então, com vinícolas da região que produzem vinhos de mesa, visando comparar os resultados. Ademais, a proposta de estudar estruturas de governança poderia incluir outras teorias, como a Teoria dos Custos de Mensuração.

## REFERÊNCIAS

- AEN. (2021). *O Paraná que faz vinhos e espumantes premiados*. Recuperado em outubro, 2021, de: <https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=110412> outubro de 2021.
- Associação dos vitivinicultores do Paraná (VINOPAR) (2021). **Vinícolas**. Recuperado em setembro, 2022, de: <http://vinopar.com.br/vincolas/> setembro de 2022.
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cário, S. A. (2017). Strategic contractual relationships in the automotive sector. *Revista de Administração*, 52(4), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.006>
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cário, S. A. (2018). Integração vertical em Montadoras Automotivas. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 704–725. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170281>
- Azevedo, P. F. (2000). Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura*, 47(1), 33-52.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo* (70ª ed.). Edições.
- Bernier, E. T., Valduga, V., Gabardo, W. O., & Gândara, J. M. (2020). Enoturismo na Região Metropolitana de Curitiba: Realidades E desafios de um novo território do Vinho. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(1), 39–56. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.003>
- Cella, D., Theodoro, C. G., Pavarina, P. R., & Malagolli, G. A. (2021). A vitivinicultura brasileira e suas dificuldades com a concorrência dos vinhos estrangeiros. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 24(1), 225–241. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/rebram/2021.v24i1.739>
- Ciliberti S, Frascarelli A, Martino G. Drivers of participation in collective arrangements in the agrifood supply chain. Evidence from Italy using a transaction costs economics perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2020;1–23. <https://doi.org/10.1111/apce.12263>
- Cholez, C., Magrini, M., & Galliano, D. (2020). Exploring inter-firm knowledge through contractual governance: A case study of production contracts for faba-bean procurement in France. *Journal of Rural Studies*, 73, 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.10.040>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 63–79. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0008>
- Cunico, E., Souza, J. P., & Schiavi, S. M. (2020). Contratos de Sustentação de Valor: Uma estrutura de governança Para Ativos específicos, estratégicos E difíceis De Mensurar. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 11–40. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17673>
- Guimarães, A. F., Schiavi, S., Bouroullec, M., & Pereira, J. A. (2022). Value creation and distribution in the Specialty Coffee Chain: A study of the relationship between agents in Paraná, Brazil and Europe. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 24, 1842. <https://doi.org/10.48142/2420221842>
- Hoeckel, P. H., Freitas, C. A., & Feistel, P. R. (2017). A Política Comercial Brasileira e Sua Influência no Setor Vitivinícola. *Perspectiva Econômica*, 13(1), 24–43. <https://doi.org/10.4013/pe.2017.131.02>
- Huang, M., Kang, M., & Chiang, J. (2020). Can a supplier benefit from investing in transaction-specific investments? A multilevel model of the value co-creation ecosystem perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 773–787. <https://doi.org/10.1108/scm-09-2019-0347>
- Ketokivi, M., & Mahoney, J. T. (2020). Transaction cost economics as a theory of supply chain efficiency. *Production and Operations Management*, 29(4), 1011–1031. <https://doi.org/10.1111/poms.13148>
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *The Journal of Law & Economics*, 21(2), 297–326. <http://www.jstor.org/stable/725234>



- Kosaka, G., Nakagawa, K., Manabe, S., & Kobayashi, M. (2019). The vertical keiretsu advantage in the era of westernization in the Japanese automobile industry: Investigation from Transaction Cost Economics and a resource-based view. *Asian Business & Management*, 19(1), 36–61. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00074-2>
- Ménard, C. (2004). The economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345–376. <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>
- Ménard, C. (2018). Research frontiers of new institutional economics. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.002>
- Ménard, C. (2021). Hybrids: Where are we? *Journal of Institutional Economics*, 18(2), 297–312. <https://doi.org/10.1017/s1744137421000230>
- Mello, L. M. R. & Machado, C. A. E. (2022). Vitivinicultura brasileira: panorama 2021. *Comunicado Técnico, EMBRAPA*, 1-17. <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1149674>
- Moura, M. F.; Hernandez, J. L.; Pedro Júnior. (2021). Uvas de interesse econômico para vinificação e consumo *in natura*. *Revista Visão Agrícola*. 14, 8-13. <https://www.esalq.usp.br/visaoagricola/sites/default/files/va14-uvas-de-interesse-economico-para-vinificacao-e-consumo-in-natura.pdf>
- Niederle, P. A. (2011). *Compromissos para a qualidade: projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França*. (Tese de doutorado). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>
- Oliveira, G. M., Zylbersztajn, D., & Saes, M. S. (2019). Can contracts substitute hierarchy? evidence from high-quality coffee supply in Brazil. *British Food Journal*, 121(3), 787–802. <https://doi.org/10.1108/bfj-01-2019-0048>
- Pereira, A. J., & Lopes, H. C. (2018). The market for the “old” and the “new” institutional economics. *Brazilian Journal of Political Economy*, 38(3), 450–468. <https://doi.org/10.1590/0101-35172018-2774>
- Rosales, F. P., Oprime, P. C., Royer, A., & Batalha, M. O. (2019). Supply Chain Risks: Findings from Brazilian slaughterhouses. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(3), 343–357. <https://doi.org/10.1108/scm-03-2019-0130>
- Schnaider, P. S., Ménard, C., & Saes, M. S. (2018). Heterogeneity of plural forms: A revised transaction cost approach. *Managerial and Decision Economics*, 39(6), 652–663. <https://doi.org/10.1002/mde.2935>
- Saes, S. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da Quase-Renda na Agricultura: A produção de Pequena Escala*. Annablume.
- Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2): 51-82. <https://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.103987>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. FREE PRESS.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75–94. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
- Windsperger, J., Hendrikse, G. W., Cliquet, G., & Ehrmann, T. (2017). Governance and strategy of Entrepreneurial Networks: An introduction. *Small Business Economics*, 50(4), 671–676. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9888-0>
- Zylbersztajn, D. (2018). Measurement costs and governance: Bridging perspectives of transaction cost economics. *Caderno de Administração*, 26(1), 1. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.44220>