RESR Revista de Economia e Sociologia Rural
ISSN 1806-9479
ARTIGO

Configuração de recursos estratégicos frente a estruturas de governança: um estudo na cadeia vitivinícola paranaense

Configuration of strategic resources in the face of governance structures: a study in the Parana wine chain

Adriana Comini da Silva Santana[1], Cleiciele Albuquerque Augusto[1]

[1]Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá (PR), Brasil. E-mails: adrianacomini23@gmail.com; caaugusto2@uem.br

Como citar: Santana, A. C. S., & Augusto, C. A. (2025). Configuração de recursos estratégicos frente a estruturas de governança: um estudo na cadeia vitivinícola paranaense. Revista de Economia e Sociologia Rural, 63, e287444. https://doi.org/10.1590/1806-9479.2025.287444pt

Resumo: O presente artigo busca compreender como os recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros de caráter estratégico se configuram diante das estruturas de governança adotadas na cadeia vitivinícola paranaense. Para tanto, utilizou-se a teoria da Economia dos Custos de Transação aliada à Visão Baseada em Recursos com foco na análise complementar das estruturas de governança com os recursos da firma, classificados como humano, físico, organizacional e financeiro de caráter estratégico. Como método, utilizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio de entrevistas semiestruturadas com agentes do setor vitivinícola. Como resultados, identificou-se que a integração vertical foi a estrutura de governança com mais recursos estratégicos, devido a sua capacidade de proteção, qualidade e controle dos processos. Contudo, na contratação, também foram identificados recursos estratégicos, especialmente humanos (mão de obra), físicos (estrutura, localização) e financeiros (investimentos na produção vitivinícola). Os motivos para a contratação foram a incapacidade de desenvolvimento interno de recursos referentes à produção de uvas e a diminuição de custos fixos. Recursos como cultura e reputação apresentaram-se como essenciais na manutenção das relações de longo prazo com fornecedores. Conclui-se que a presente investigação trouxe um olhar mais profundo sobre como cada tipo de recurso é retratado frente às estruturas de governança.

Palavras-chave: economia dos custos de transação, estruturas de governança, visão baseada em recursos, recursos estratégicos, cadeia vitivinícola.

Abstract: This article aims to understand how human, physical, organizational, and financial resources, of a strategic nature, are configured in face of governance structures adopted in the Paraná wine chain. For that, Transaction Cost Economics theory was used in conjunction with the Resource-Based View, focusing on the complementary analysis of governance structures with the firm's resources, classified as human, physical, organizational, and financial, of a strategic nature. As a method, a qualitative and descriptive research was used, through semi-structured interviews with agents in the wine sector. As a results, it was identified that the vertical integration was the governance structure with the most strategic resources, due to its protection capacity, quality and process control. However, in contracting, strategic resources were also identified, especially human (workforce), physical (structure, location), and financial (investments in wine production). The reasons for contracting included the inability to develop internal resources related to grape production and the reduction of internal fixed costs. Resources such as culture and reputation were found to be essential in maintaining long-term relationships with suppliers. It is concluded that this investigation provides a deeper insight into how each type of resource is represented in the face of governance structures.

Keywords: transaction costs economics, governance structure, resource based view, strategic resources, wine chain.

1 Introdução

A vitivinicultura caracteriza-se como uma atividade produtiva que compreende o cultivo de uvas para fabricação de vinhos. Em 2021, o Brasil produziu cerca de 1,6 milhões de toneladas de uva

Este é um artigo publicado em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença *Creative Commons Attribution*, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

(Mello & Machado, 2022). Dessa produção, o país fabricou, aproximadamente, 217 milhões de litros de vinho, sendo que 20% desse valor correspondeu ao vinho fino (Mello & Machado, 2022). Já no ano de 2022 houve um aumento na produção de vinhos no Brasil, totalizando 242 milhões de litros (Protas et al., 2024). Em decorrência disso, o mercado produtivo de vinhos finos também mostrou um crescimento de 9,3% na sua produção quando comparado ao ano de 2021 (Protas et al., 2024).

Diante desses fatos, configurando-se como uma atividade da agroindústria ainda em desenvolvimento no Brasil, a vitivinicultura busca consolidação na cadeia de vinhos nacionais (Cella et al., 2021; Hoeckel et al., 2017). Isso pode ser visto pelo investimento que diversas regiões brasileiras realizam para expandir sua produção vitivinícola. Um exemplo é o estado do Paraná, localizado na região Sul do país.

A produção do Paraná gera cerca de 57 mil toneladas de uva por ano, representando 3,6% da produção nacional (Mello & Machado, 2022), produzindo cerca de 1% de todo o vinho do país (Agência de Notícias do Paraná, 2021). Apesar de ter pouca representatividade no cenário nacional, e estudos ainda incipientes, o setor vitivinícola no Paraná conta com um *terroir* novo, vinícolas de tradição e vinhos premiados. Além disso, o governo do estado, junto de outras organizações ligadas à cadeia vitivinícola, propôs desenvolver o setor, de forma a melhorar a capacidade produtiva e participativa no mercado (Agência de Notícias do Paraná, 2021).

Dessa maneira, o Paraná enfrenta desafios, bem como oportunidades de crescimento em sua produção de vinhos de mesa e finos. Para esta pesquisa, tomou-se como tema de análise a cadeia de vinhos finos paranaenses para entender os desafios e a necessidade de crescimento desse setor, vistas suas diferenças e peculiaridades quando comparados ao vinho de mesa.

Ao considerar o potencial e a necessidade de crescimento eficiente do setor de vinhos finos, é preciso olhar para os aspectos que afetam o seu desempenho e competitividade. Entre eles, destacam-se as transações entre os diversos agentes da cadeia e as diferentes formas de coordenação utilizadas, visto que a maneira como a cadeia está organizada impacta significativamente sua eficiência (Cunico et al., 2020; Guimarães et al., 2022; Zylbersztajn, 1995, 2018). Além das relações de coordenação serem fundamentais para a eficiência do setor (Ménard, 2004, 2018; Williamson, 1985), uma análise competitiva dos recursos (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2017) presentes nas vinícolas paranaenses e transacionados entre os agentes pode trazer contribuições substanciais para o seu potencial competitivo frente ao mercado nacional do vinho fino.

Teoricamente, a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) podem ser adotadas para identificar e analisar, respectivamente, as formas de coordenação e os recursos de caráter estratégico presentes nas vinícolas. No que concerne à ECT, as formas de coordenação são analisadas a partir das estruturas de governança utilizadas, que podem ocorrer via mercado, formas híbridas, ou integração vertical (Ketokivi & Mahoney, 2020; Ménard, 2004, 2021; Williamson, 1985). Já referente à VBR, segundo Barney & Hesterly (2017), Barney (1991) e Barney et al. (2021), os recursos e capacidades da firma, classificados como humanos, físicos, organizacionais e financeiros, podem ser fontes de vantagem competitiva para as empresas.

Conjuntamente, estas teorias oferecem um aporte teórico robusto para compreender como os recursos estratégicos podem ser coordenados por meio das estruturas de governança. Assim, considerando a análise dos recursos da firma e a forma como eles podem estar dispostos numa organização, por meio da adoção de diferentes estruturas de governança, observou-se que a análise apurada de cada tipo de recurso, de forma específica, pode auxiliar as vinícolas a identificarem quais desses recursos podem ser fontes de vantagem competitiva. Nota-se que a análise dos recursos estratégicos, aliada às estruturas de governança, já foi alvo de debates na literatura (Argyres & Zenger, 2012; Augusto et al., 2017, 2018; Crook et al., 2013; Cunico et al., 2020; Perito et al., 2017; Saes, 2009; Watanabe et al., 2016). Contudo, os estudos

que abordaram este tema o fizeram contemplando os recursos de forma geral, sem especificar a análise pelos tipos de recursos da firma.

Com isso, surge a inquietação de entender, de maneira mais aprofundada, quais implicações podem surgir quando existe um olhar específico para cada tipo de recurso - físico, humano, organizacional e financeiro -, considerando o seu potencial estratégico e como vai ser explorado, segundo a estrutura de governança adotada. Verificou-se que, tanto a análise das formas de coordenação, quanto dos tipos de recursos envolvidos nas atividades e transações das vinícolas paranaenses ainda não foi explorada em estudos realizados até então, abrindo espaço para a presente pesquisa.

Portanto, o estudo centra-se na seguinte questão de pesquisa: como os recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros se configuram diante das estruturas de governança adotadas na cadeia vitivinícola do Paraná? A partir desta problemática, surge o seguinte objetivo orientador: compreender como os recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros se configuram diante das estruturas de governança adotadas na cadeia vitivinícola do Paraná. Para tanto, inicialmente buscou-se identificar as estruturas de governança presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas analisadas. Após este levantamento, atentou-se identificar o potencial competitivo dos tipos de recursos existentes nas vinícolas. Por fim, a análise final constituiu-se em entender e mapear como cada tipo de recurso da firma, de caráter estratégico, se comporta na presença das estruturas de governança identificadas, inicialmente, nas vinícolas investigadas. Dito de outra forma, o artigo busca entender os tipos de recursos estratégicos frente às estruturas de governança já adotadas nas vinícolas.

Este estudo justifica-se, teoricamente, ao entender a influência que tipos específicos de recursos desempenham na escolha das estruturas de governança, ou, por outro lado, se estas estruturas beneficiam o desenvolvimento de alguns tipos de recursos em detrimento de outros. Em termos práticos, espera oferecer às vinícolas, produtores rurais e instituições do setor um olhar para as formas de coordenar os recursos estratégicos presentes na cadeia, visando aumentar a sua eficiência e a capacidade competitiva.

Para atender ao objetivo da pesquisa, além desta introdução, o artigo contempla uma seção com referencial teórico, na qual são apresentadas as teorias da ECT e da VBR, seguidas da análise complementar destas teorias. A terceira seção expõe os procedimentos metodológicos empregados, seguidos da análise dos resultados obtidos. Na sequência, apresentam-se as considerações finais e as referências utilizadas.

2 Fundamentação teórica

Nesta seção, é apresentado o arcabouço teórico pertinente às teorias da ECT e da VBR e a sua relação complementar. Esta relação é importante, pois permite compreender de maneira mais detalhada as estruturas de governança em conjunto com os recursos da firma.

2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT) foi desenvolvida a partir dos estudos da Nova Economia Institucional (NEI). Mais precisamente o trabalho de Coase (1937), *The nature of the firm,* descreveu que a empresa possui custos, além dos custos de produção (custos fixos e variáveis), considerados custos de funcionamento de uma empresa no mercado. Os custos que Coase (1937) tratou em seu artigo são os mesmos custos que, mais tarde, Williamson (1985) nomeou como custos de transação.

Williamson (1985) buscou desenvolver um arcabouço teórico para analisar aspectos de coordenação das relações intra-firma e inter-firmas. Desse esforço, originou-se a Economia dos Custos de Transação (ECT), que abrange discussões sobre pressupostos comportamentais, atributos da transação e estruturas de governança inerentes às relações de coordenação organizacionais.

A racionalidade limitada e o comportamento oportunista são pressupostos comportamentais influentes nas transações, identificados por Williamson (1985). Por racionalidade limitada entende-se que todos os indivíduos são racionais e buscam a maximização dos lucros em suas negociações, porém, limitadamente, de acordo com restrições informacionais (Ketokivi & Mahoney, 2020; Saes, 2009; Williamson, 1985). O comportamento oportunista, por sua vez, pode ser descrito como uma busca de interesses próprios com astúcia, no contexto de uma negociação (Williamson, 1985, 1991).

Com relação aos atributos da transação, Williamson (1985) identifica a incerteza, frequência e, notadamente, a especificidade de ativos como determinantes para a escolha das estruturas de governança. Segundo Williamson (1985) e Schnaider et al. (2018), a incerteza sempre está presente, seja em maior, seja em menor grau, e ela surge a partir da complexidade das mudanças do ambiente econômico. O que caracteriza a incerteza é a impossibilidade de realizar avaliações precisas sobre determinado campo e com a imprecisão de informações disponibilizadas no setor (Williamson, 1985).

A frequência, por sua vez, refere-se à quantidade de vezes com que os ativos são transacionados. A recorrência da transação se dá na forma de compra única, ocasional ou recorrente (Williamson, 1985). Dependendo da frequência com que a transação é realizada, o comportamento oportunista pode ser reduzido por meio da relação estabelecida entre os agentes (Kosaka et al., 2019; Ménard, 2004), diminuindo os custos referentes à elaboração contratual (Ménard, 2004, 2021; Williamson, 1985).

Para Williamson (1985, 1991) e Oliveira et al. (2019), os ativos específicos podem ser considerados tangíveis ou intangíveis, e sua especificidade refere-se ao grau com que um ativo pode ser reimplantado para outro uso alternativo, sem sacrificar seu valor produtivo. Os ativos específicos são aqueles que perdem seu valor diante de uma transação via mercado (Cunico et al., 2020). Com isso, Williamson (1985, 1991) propõe seis tipos de especificidade de ativos descritos na Tabela 1.

Tabela 1. Tipos de especificidade de ativos

Especificidade de ativos	Descrição
Local	Localização específica de uma determinada atividade, trazendo vantagens, como a redução de custos e o custo com transporte.
Física	Equipamentos ou materiais específicos.
Humana	Trabalhadores e gestores especializados.
Dedicada	Relação de dependência do investimento com o retorno, referindo-se à dedicação a um agente particular, ou a uma atividade específica.
Marca	Representa uma importância distinta para a atividade.
Temporal	Determina a perecibilidade do produto, ou a desvalorização do ativo com o tempo.

Fonte: elaborada a partir de Williamson (1985, 1991).

Os pressupostos comportamentais e atributos de transação influenciam diretamente na escolha das estruturas de governança, classificadas como mercado, formas híbridas e integração vertical (Schnaider et al., 2018; Williamson, 1985; Zylbersztajn, 2018). A estrutura de mercado livre é mais adequada diante de um baixo nível de especificidade do ativo, uma vez que, nesse

caso, os custos de transação são menores, a identidade dos indivíduos na transação não importa e o preço é o fator determinante para efetuar a negociação (Williamson, 1985, 1991).

A integração vertical é mais eficiente em situações caracterizadas por alta especificidade de ativos, frequência recorrente de transações e alta incerteza no setor (Caunetto et al., 2024; Ketokivi & Mahoney, 2020; Williamson, 1985, 1991). Assim, como forma de evitar custos de transação, na estrutura de integração vertical, as transações ocorrem dentro da mesma empresa de maneira unificada (Crook et al., 2013; Williamson, 1985). Já as formas híbridas (contratos) podem ser entendidas como transações realizadas por duas ou mais empresas, que se envolvem em relações de longo prazo, e empregadas para realizar trocas pertinentes a ativos de especificidade média (Caunetto et al., 2024; Ménard, 2004, 2021; Schnaider et al., 2018; Williamson, 1985, 1991).

2.2 Visão baseada em recursos (VBR)

Para Porter (1985), a vantagem competitiva de uma empresa surge executando atividades estratégicas da cadeia de valor de forma menos custosa ou mais eficiente do que a concorrência. Por outro lado, considerando a vantagem competitiva como fim almejado pelas empresas para desenvolver mais valor, a VBR é uma teoria da gestão estratégica que afirma que a posse de recursos estratégicos é a chave para alcançar vantagem competitiva (Barney et al., 2021; Fortes & Souza, 2020; Haseeb et al., 2019). Portanto, a VBR se fundamenta na criação, desenvolvimento e análise dos recursos e capacidades como fontes de vantagem competitiva (Barney, 1991; Barney et al., 2021). Estes recursos estão distribuídos em quatro categorias, exemplificadas na Tabela 2.

Tabela 2. Tipos de recursos da firma

Tipos de recursos	Descrição
Humano	Capacitação, treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos, visão individual dos gerentes e corpo de funcionários.
Físico	Tecnologia, estrutura física, maquinário, equipamentos, localização geográfica, planta da fábrica e acesso à matéria-prima.
Financeiro	Capital monetário disponível, seja ele dos empreendedores, acionistas, credores ou bancos, investimentos e lucros.
Organizacional	Estrutura formal, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sistemas coordenados, estrutura de relatórios, relações informais entre grupos na empresa, cultura e reputação.

Fonte: elaborada a partir de Barney & Hesterly (2017).

Para identificar o potencial estratégico dos recursos e capacidades da firma, destacam-se os trabalhos de Barney (1991) e Peteraf (1993). Para Barney (1991), a análise da VBR está centrada nos atributos que o recurso precisa ter para ser considerado fonte de vantagem competitiva. Assim, o recurso necessita ser valioso, raro, custoso de imitar e insubstituível. Peteraf (1993), por sua vez, formula as condições necessárias que os recursos precisam atender para serem considerados estratégicos, como heterogeneidade, imobilidade e barreiras *ex ante* e e*x post* à competição.

Dessa forma, a contribuição de Barney (1991) se refere ao "olhar" para dentro da firma. Portanto, a fonte de vantagem competitiva sustentável está nos recursos que a empresa consegue gerar que nenhum outro concorrente tem acesso. Já a contribuição de Peteraf (1993) é propor um modelo capaz de explicar a vantagem competitiva sustentável por meio de recursos heterogêneos (com capacidades superiores) e imóveis (escassos no mercado).

2.3 Relação complementar entre recursos e estruturas de governança

Conforme apresentado, ambas as teorias, ECT e VBR, possuem características próprias ao tratar da eficiência e dos limites da firma. Seguindo essa linha, alguns autores indicam que a análise complementar pode ocorrer em termos de estruturas de governança e recursos (Argyres & Zenger, 2012; Augusto & Souza, 2012; Augusto et al., 2018; Chaves et al., 2024; Crook et al., 2013; Perito et al., 2017; Watanabe et al., 2016). No entanto, não foram encontrados trabalhos que analisam os tipos específicos de recursos e sua configuração frente às estruturas de governança. Assim, neste tópico, é apresentada a complementaridade da ECT com a VBR, considerando como os quatro tipos de recursos, identificados por Barney & Hesterly (2017) se dão diante das estruturas de governança.

Os recursos e capacidades, classificados como físicos, humanos, organizacionais e financeiros (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2017), constituem a base da estratégia de atuação da firma (Peteraf, 1993). Porém, a VBR não apresenta formas de como coordenar estes recursos (Foss, 2005), nem ferramentas de como resguardar o valor gerado por eles (Argyres & Zenger, 2012). Por outro lado, a ECT possui estruturas de coordenação (Foss, 2005) que podem ser empregadas para coordenar e proteger os recursos da empresa (Augusto et al., 2018; Brasil et al., 2019; Saes, 2009).

Vale notar que, mesmo a VBR não apresentando, em seu corpo teórico, elementos que tratam de estruturas de governança, como ocorre na ECT, a VBR preconiza o desenvolvimento interno de recursos como fonte de vantagem competitiva. Assim, o pressuposto de que a fonte de vantagem competitiva é desenvolvida a partir de recursos no interior da firma indica o caminho para adotar a integração vertical (Argyres & Zenger, 2012; Augusto et al., 2018; Crook et al., 2013; Foss, 2005). Entretanto, alguns estudos evidenciam que nem sempre as firmas escolhem a integração vertical para coordenar os seus recursos competitivos, recorrendo a outras estruturas de governança, como formas híbridas ou contratos (Augusto et al., 2017; Cunico et al., 2020; Chaves et al., 2024).

Diante disso, observa-se que podem ocorrer situações específicas, onde os recursos estratégicos podem ter seu valor coordenado também por formas híbridas. Sobre isso, Augusto et al. (2017) indicam que as formas híbridas surgem como uma alternativa que permite à organização desenvolver meios alternativos de proteger os recursos estratégicos, sem os custos extras da integração vertical. Além disso, foi constatado que os recursos não surgem apenas de fontes internas, mas também a partir de uma combinação de fatores externos, como ocorre na contratação (Augusto et al., 2017). Cunico et al. (2020) propõem que, em determinadas condições, a interdependência entre os agentes da cadeia é crucial para alcançar certos padrões de produção. Corroborando esta linha de raciocínio, Windsperger et al. (2018) afirmam que as formas híbridas permitem às empresas alcançarem desempenho superior ao colaborar com outros agentes envolvidos em atividades específicas da cadeia de valor. Por fim, Chaves et al. (2024) afirmam que, com as formas híbridas, é possível contratar recursos estratégicos, principalmente se tratando de pequenos produtores rurais.

Considerando o disposto, busca-se evidenciar, a seguir, como algumas pesquisas têm retratado, mesmo que isoladamente e não focada, o papel dos tipos de recursos - humanos, físicos, organizacionais e financeiros frente às estruturas de governança adotadas nas organizações em questão. A discussão considera tanto a integração vertical, como a contratação e busca reunir estudos sobre os quatro tipos de recursos.

No que diz respeito aos **recursos humanos**, na estrutura de integração vertical, estes recursos proporcionam competitividade para a firma que os detém, pois desenvolve recursos de alto valor, baseados na capacidade cognitiva e de inovação dos funcionários (Barney, 1991; Stranieri et al., 2021; Wright et al., 1994). Além disso, internamente, os recursos humanos qualificados e experientes podem fornecer avanços para a firma que os explorar (Haseeb et al.,

2019), por conter alto grau de aprendizagem (Trienekens, 2011) e adaptação às condições de mercado (Stranieri et al., 2021). Na contratação, os recursos foram sinalizados como uma opção para empresas que não detém determinado conhecimento ou técnica sobre algum tipo de processo produtivo (Augusto et al., 2017), permitindo criar uma relação de aprendizado conjunta ao promover um ambiente de compartilhamento de conhecimentos e ideias (Huang et al., 2020). Ademais, a contratação de mão de obra especializada também pode gerar eficiência e qualidade na elaboração do produto (Oliveira et al., 2019). A estrutura de contratos também é importante no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos técnicos, principalmente quando se trata de pequenos produtores rurais, proporcionando ao elo processador a qualidade e regularidade que necessita na produção (Chaves et al., 2024).

Com relação aos **recursos físicos**, na integração vertical, foi constatado que eles geram competitividade para a firma que os possui, referente ao acesso à matéria-prima e insumos (Trienekens, 2011), localização privilegiada em termos de via de acesso, proximidade com outros agentes e condições climáticas (Brasil et al., 2019). Além disso, evidenciou-se que a posse de recursos físicos específicos de alta tecnologia levam as empresas a resguardarem o valor deles internamente (Augusto et al., 2018; Fernández-Olmos et al., 2009). Na contratação, os recursos trazem acesso a insumos de produção sem dispor de investimento em estrutura física (Rosales et al., 2019) e, também, possibilitam a transação de matéria-prima e tecnologia mediante salvaguardas contratuais (Augusto et al., 2017; Kosaka et al., 2019). E, de acordo com Augusto & Souza (2012), a localização de um ativo pode ser um recurso estratégico contratado, como no caso de uma parceria do tipo arrendamento com proprietários de terras próximas a destilarias. Esta proximidade economiza custos e gera vantagem competitiva (Augusto & Souza, 2012).

Referente aos **recursos organizacionais**, Brasil et al. (2019) indicam que os processos específicos quanto ao controle e práticas no manejo de aves têm garantia de proteção da apropriação de valor na estrutura de integração vertical. Ademais, segundo Wright et al. (1994), o ambiente interno proporciona o desenvolvimento de uma cultura que envolve todos os funcionários. De forma específica, Watanabe et al. (2016) afirmam que, na cadeia de vinhos, a tradição ligada à cultura é extremamente relevante para vinícolas. Na contratação, as relações de longo prazo constituem-se no recurso organizacional com maior potencial estratégico, uma vez que, por meio da colaboração entre os agentes da cadeia, é possível gerar mais valor à organização (Cunico et al., 2020; Huang et al., 2020; Kosaka et al., 2019).

Com relação aos **recursos financeiros**, empresas com facilidade na obtenção de recursos financeiros para investimentos apresentam maior capacidade de adotar a integração vertical (Acemoglu et al., 2009; Macchiavello, 2012). Portanto, na presença de fontes de financiamento ou de facilidade de obtenção de crédito, as empresas tendem a optar por estruturas mais integradas verticalmente como uma forma de expandir suas atividades e obterem economias de escala (Macchiavello, 2012). Na contratação, a existência de investimentos conjuntos pode possibilitar maiores lucros, e divisão de riscos, além de aumentar as condições de desenvolver coespecificidade e cocriação de valor entre os agentes (Huang et al., 2020). Aliada a isso, a interdependência entre os agentes, no quesito financeiro, pode proporcionar maximização de ganhos conjuntos (Rosales et al., 2019).

2.4 Cadeia de uvas e vinhos finos

A vitivinicultura é uma atividade que envolve a produção de uvas para fabricação de vinhos, espumantes, sucos, geleias e outros derivados da uva (Mello, 2018). Os vinhos podem ser classificados como fino ou de mesa. Para a elaboração de vinhos finos, utilizam-se uvas viníferas

europeias, da espécie *Vitis Vinífera*, e, para os vinhos de mesa, são utilizadas uvas americanas, conhecidas como *Vitis Labrusca* e *Vitis Bourquina*, ou mesmo uvas híbridas, que surgem do cruzamento de variedades viníferas e americanas (Moura et al., 2021; Niederle, 2011).

A espécie de uva conhecida como *Vitis Vinífera* possui como característica a casca fina e alta qualidade, por isso, é extremamente utilizada para a produção de vinhos finos (Moura et al., 2021). Entre as espécies mais conhecidas de uvas viníferas, estão: Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Syrah, Pinot Noir, Merlot, Malbec, Chardonnay, Sauvignon Blanc, Moscato Branco, entre outras.

O processo de vinificação da uva é praticamente o mesmo para todos os vinhos, com pequenas diferenças na elaboração quando se trata de vinhos tintos, brancos, rosé e espumantes. Por exemplo, para a elaboração do vinho branco, as cascas da uva são retiradas e passam por um processo de clarificação antes da fermentação; já para a elaboração do vinho tinto, tanto as cascas, quanto as sementes auxiliam a incorporar a cor e sabor ao vinho (Bortoletto et al., 2021). Além disso, as diferenças nos vinhos podem surgir diante da variação dos tipos de uvas e, também, das características da região em que foram cultivadas, como temperatura, umidade e radiação solar (Hoeckel et al., 2017). Estas diferenças que caracterizam os vinhos estão atreladas ao conceito *terroir* (Niederle, 2011; Tonietto, 2007). Para Tonietto (2007), *terroir* é muito mais do que os aspectos ambientais e climáticos presentes no processo de cultivo de uvas, envolve também o trabalho humano e as máquinas e os equipamentos utilizados para a fabricação.

3 Metodologia

O presente artigo é de natureza qualitativa, descritiva e teórico-empírica, com corte transversal nos anos de 2022 e 2023. A pesquisa de campo buscou fontes primárias e secundárias e ocorreu em duas etapas. A primeira etapa contemplou os dados de fontes secundárias: a) documentos e artigos sobre o setor vitivinícola, e b) notícias de sites do governo do estado e de associações do setor. A segunda etapa englobou os dados de fontes primárias a partir de entrevistas semiestruturadas com a) vinícolas de vinhos finos; b) fornecedores dessas vinícolas, e c) representante da associação VINOPAR.

A escolha dos participantes das entrevistas ocorreu mediante alguns critérios. Buscou-se que as vinícolas de vinho fino estivessem instaladas no Paraná e fossem associadas à VINOPAR. Este critério foi usado, pois a VINOPAR representa uma das principais associações de vitivinicultores do Paraná e, também, foi uma forma de conseguir apoio para contatar as vinícolas do estudo. A VINOPAR é uma associação feita pelas próprias vinícolas do Paraná como forma de se apoiarem e fortalecerem a vitivinicultura dentro do estado.

Ademais, foi escolhido trabalhar com produtores de vinho fino, pois, além de ser o tipo de vinho em constante crescimento no estado (Mello & Machado, 2022), o cultivo das uvas para elaboração desse vinho necessita de cuidados especiais para manter sua qualidade, exigindo mais do elo produtor e processador com maiores investimentos e controle nos processos produtivos. Os entrevistados foram os representantes das vinícolas que aceitaram colaborar com a pesquisa. As vinícolas que aceitaram participar da pesquisa correspondem a 69% das vinícolas associadas à VINOPAR. As vinícolas entrevistadas estão apresentadas na Tabela 3.

A Tabela 4 apresenta os fornecedores correspondentes das vinícolas listadas na Tabela 3. A escolha dos fornecedores foi realizada com a indicação das próprias vinícolas participantes do estudo, a partir dos seus fornecedores mais frequentes. Com isso, pode-se ter mais assertividade em encontrar os fornecedores das vinícolas e pode-se explorar a relação da transação entre os elos produtor e processador.

Tabela 3. Vinícolas participantes da pesquisa

Identificação	Tempo de atividade (anos)	Porte	Funcionários	Entrevistado	Cargo
Vinícola A	40	Pequeno a médio	4	Entrevistado A	Enólogo e diretor
Vinícola B	14	Pequeno	12	Entrevistado B	Sócia proprietária
Vinícola C	9	Pequeno	3	Entrevistado C	Responsável técnica
Vinícola D	17	Pequeno	5	Entrevistado D	Diretora Operacional
Vinícola E	123	Médio	7	Entrevistado E	Sommelier
Vinícola F	8	Pequeno	19	Entrevistado F	Proprietário fundador
Vinícola G	9	Pequeno	13	Entrevistado G	Proprietário e diretor
Vinícola H	30	Médio	15	Entrevistado H	Proprietário e administrador
Vinícola I	4	Pequeno	2	Entrevistado I	Proprietário
Representante VINOPAR	4	-	-	Representante VINOPAR	Secretário executivo da VINOPAR

O porte das vinícolas foi estimado conforme informações de volume de produção apresentadas pelo seu representante em entrevista.

Fonte: elaborada pelas autoras.

Tabela 4. Fornecedores participantes da pesquisa

Identificação	Tempo de atividade (anos)	Tamanho da propriedade (hectares - ha)	Funcionários	Vinícola
Fornecedor 1	12	300 ha com 10 ha de uvas finas	3	Vinícola E
Fornecedor 2	23	74 ha com 14 ha de uvas finas	3	Vinícola B
Fornecedor 3	30	7 ha	6	Vinícola H

Fonte: elaborada pelas autoras.

Foram escritos três roteiros de entrevistas, um para as vinícolas, outro para os fornecedores das vinícolas e, por fim, um para o representante da VINOPAR. Em essência, os três roteiros são iguais, exceto por algumas pequenas adequações feitas conforme a realidade de cada entrevistado. Cabe ressaltar que, nas questões referentes aos recursos, foram feitas as mesmas perguntas para cada tipo de recurso a fim de identificar quais tipos de recursos cada vinícola possui e quais são estratégicos para cada uma. No geral, as perguntas pertencentes ao roteiro de entrevistas estão expressas na Tabela 5.

As entrevistas ocorreram de forma presencial e on-line entre outubro de 2022 e fevereiro de 2023, totalizaram 15 horas e 38 minutos gravadas em arquivo de áudio, sendo, posteriormente, transcritas.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2007). A técnica de análise de conteúdo contém três etapas: pré-análise, exploração do material e inferência e interpretação dos dados. Neste trabalho, a pré-análise contemplou a definição do tema, objetivos, referencial teórico, metodologia e a coleta dos dados, orientada tanto por dados secundários (artigos e documentos sobre a vitivinicultura), quanto primários (entrevistas semiestruturadas).

Na etapa de exploração do material, todos os documentos que constituem o *corpus* de pesquisa foram levados a um estudo orientado pelo referencial teórico, ocorrendo a codificação, que se refere ao recorte de pesquisa e à classificação das categorias. O objetivo foi colher informações sobre o setor de vinhos finos, de modo a trazer sentido ao objetivo proposto.

Assim, o recorte envolveu a identificação das falas dos entrevistados ou trechos importantes dos documentos e sua transposição para a categoria de análise mais adequada.

Tabela 5. Questões do roteiro de entrevistas

Teoria	Pontos discutidos no roteiro de entrevistas	Descrição
ECT	Especificidade de ativos	A uva utilizada na produção de vinhos finos é um produto padronizado e fácil de adquirir com qualquer fornecedor, ou ela tem alguma especificidade? Se sim, quais? (Explorar os tipos de especificidade: local, físico, humano, dedicado, de marca e temporal)
	Incerteza	Nesse setor, existe algum tipo de incerteza envolvendo a compra da uva, ou o processo de fabricação do vinho fino?
	Comportamento oportunista	Já presenciou, ou sofreu algum tipo de comportamento oportunista, no sentido de alguém agir de má-fé nas negociações feitas?
	Racionalidade limitada	Acredita que é possível uma das partes ter um conhecimento superior, ou privilegiado, sobre a outra parte da transação?
	Frequência	Há quanto tempo a vinícola compra uvas de terceiros? Quais os critérios de escolha dos fornecedores? Qual a frequência da compra?
	Estruturas de governança	No caso da produção interna de uvas, como funciona este processo na vinícola? Poderia relatar?
		No caso da compra de terceiros, como funciona este processo na vinícola? Existem contratos formalizados, ou são acordos mais informais?
VBR	Tipos de recursos: humanos, físicos, organizacionais e financeiros	Quais tipos de recursos (foi feita a pergunta para cada tipo de recurso analisado) a empresa possui?
	Recursos estratégicos usando o VRIO – valioso, raro, custoso de imitar	Existe algum(ns) desses recursos (citar cada tipo de recurso) que os seus concorrentes não possuem (V e R)? Você sabe por que eles não possuem?
		Caso haja recursos raros (somente em casos de recursos vistos como raros, se não pula e vai para a próxima pergunta), estes recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por quê? Existem situações de pioneirismo, complexidade tecnológica, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação destes recursos?
ECT+VBR	Questão para entender a complementaridade	Entre estes recursos relatados, quais estão em posse da empresa (integração vertical) e quais estão fora da vinícola, fazendo parte da sua relação com terceiros? (contratos/acordos informais e/ou mercados)?

Fonte: elaborada pelas autoras.

Quanto às categorias de análise, elas foram escolhidas considerando as teorias da VBR e a ECT. Portanto, para este estudo, foram escolhidas as seguintes categorias de análise: 1) mercado; 2) formas híbridas; 3) integração vertical; 4) recursos humanos; 5) recursos físicos; 6) recursos organizacionais; 7) recursos financeiros, e 8) VRIO: recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. As categorias podem ser visualizadas na Figura 1.

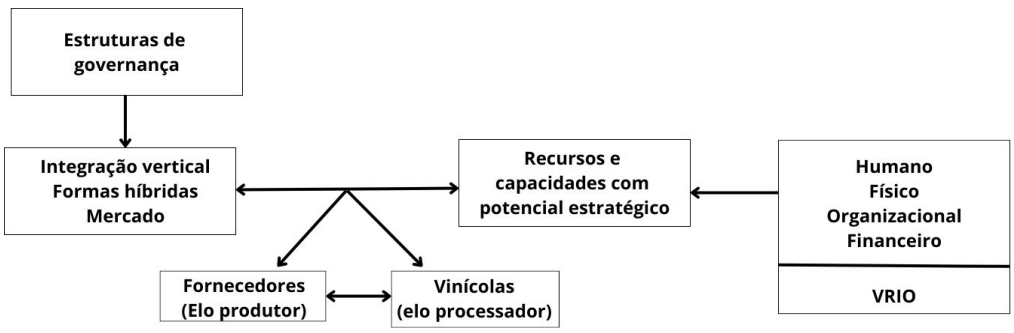

Figura 1. Categorias de análise.

Fonte: elaborada pelas autoras.

A Figura 1 propõe considerar, em primeiro lugar, as estruturas de governança propostas pelas vinícolas do setor. Em seguida, consideram-se os recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros com potencial estratégico, identificados a partir do VRIO. A direção das flechas busca sinalizar o predisposto pelo objetivo e pelo referencial teórico ao se referir como os recursos de caráter estratégico podem se desenvolver em termos de vantagem competitiva, dadas as estruturas de governanças adotadas nas vinícolas. Por fim, a Figura 1 apresenta os elos produtor e processador, onde ocorrem as transações e relações entre os agentes e são desenvolvidos os recursos e capacidades.

Ainda na etapa de exploração do material, foi utilizado o *software Atlas.ti* para auxiliar na codificação, no recorte e na categorização das falas dos entrevistados em relação às categorias correspondentes. A etapa final da análise de conteúdo consistiu no levantamento de inferências e interpretação dos dados. Nesta fase, a interpretação dos dados obtidos em campo (entrevistas semiestruturadas) ocorreu a partir da sua confrontação com referencial teórico e com os dados secundários coletados durante a pré-análise. Com as informações organizadas, foi realizada a análise do conteúdo coletado pertencente a cada categoria, destacando os elementos essenciais para responder ao objetivo proposto.

Para trazer maior validade e confiabilidade para a pesquisa, utilizou-se a técnica de triangulação de dados descrita por Yin (2015). Neste trabalho, a triangulação é realizada a partir do levantamento dos dados secundários e das entrevistas semiestruturadas com os agentes do setor de vinhos finos paranaense (vinícolas de vinho fino, seus fornecedores e o representante da VINOPAR). Como são utilizados três roteiros de entrevistas diferentes, para cada um dos agentes entrevistados (vinícolas de vinho fino, seus fornecedores e o representante da VINOPAR), pode-se considerar que as respostas vêm de fontes diferentes, podendo, dessa maneira, serem consideradas fontes de informação distintas.

4 Resultados e discussão

Nesta seção, são discutidas as estruturas de governança, seguidas da identificação dos recursos estratégicos presentes nos segmentos de produção e processamento do vinho fino. Por fim, é traçado o paralelo para entender como os recursos estratégicos se configuram frente às estruturas de governança empregadas nas vinícolas estudadas.

4.1 Estruturas de governança em vinícolas de vinho fino

Os pressupostos básicos da ECT preconizam que os atributos de transação, conhecidos por especificidade de ativos, frequência e incerteza, aliados aos pressupostos comportamentais, como racionalidade limitada e comportamento oportunista, são os responsáveis pela determinação da escolha das estruturas de governança em um setor econômico. No caso do setor vitivinícola, isso não é diferente, sendo observados estes elementos, bem como suas implicações na coordenação das vinícolas.

No que se refere aos atributos de transação, a **especificidade de ativos** está presente, principalmente, na uva fina, caracterizada como insumo fundamental na produção do vinho fino, pois é um produto que apresenta especificidade local, física, humana, dedicada, de marca e temporal, nos termos de Williamson (1985, 1991), descritos na Tabela 6.

A uva fina possui um valor agregado alto, por isso o seu uso é feito quase exclusivamente para a elaboração do vinho fino. Esta exclusividade faz com que a uva seja considerada um

ativo com elevada especificidade, já que, se reimplantada para outros usos, perde parte do seu valor original (Cunico et al., 2020; Oliveira et al., 2019; Williamson, 1985, 1991).

No caso da **frequência das transações**, observou-se que a recorrência de compras pelas vinícolas nesse setor é marcada pela safra da uva, que ocorre anualmente. Entretanto, segundo os entrevistados, as relações acontecem durante o ano todo, pois muitas vinícolas visitam seus fornecedores para acompanhar e prestar assessoria na produção de uvas. Com isso, a frequência das transações pode ser considerada recorrente, uma vez que a relação das partes vai além de compras pontuais, como descrito por Williamson (1985).

A **incerteza**, por sua vez, também foi identificada no setor vitivinícola e se expressa como incertezas referentes ao ambiente econômico, questões climáticas e ambientais, oscilação na demanda, concorrência e incerteza nas relações com os fornecedores, envolvendo ainda o comportamento oportunista (Schnaider et al., 2018; Williamson, 1985, 1991).

Em relação aos pressupostos comportamentais, foi analisada a presença de racionalidade limitada e comportamento oportunista. No que tange à racionalidade limitada, foi questionado aos entrevistados se eles acreditavam ser possível que uma das partes pudesse ter um conhecimento superior, ou privilegiado sobre a outra parte da transação. Quando os entrevistados respondiam de forma afirmativa, era pedido para citarem algum exemplo para entender melhor a situação abordada. Assim, a **racionalidade limitada** foi identificada, principalmente, como uma limitação cognitiva (Williamson, 1985, 1991), envolvendo a transação entre o produtor rural e a vinícola, como exposto pelo Entrevistado A: "[...] Questão de conhecimento, o produtor sempre fica mais limitado, né. O produtor é mais humilde [...]". Por outro lado, alguns entrevistados relataram que o conhecimento disposto na transação é relativamente igual tanto para os fornecedores, quanto para as vinícolas, devido aos conhecimentos dispostos e às análises laboratoriais da uva e do vinho.

Já o **comportamento oportunista** foi relatado em situações envolvendo o tempo de colheita da uva, concorrência desleal e inadimplência. No entanto, apesar de alguns entrevistados abordarem estas situações, muitos outros afirmaram não ter presenciado, nem sofrido comportamento oportunista envolvendo a cadeia do vinho fino. Constatou-se que o comportamento oportunista nas vinícolas analisadas não é recorrente de modo a prejudicar os negócios. Também foi observado que relações de longo prazo, contratos de parceria e exclusividade desestimulam o oportunismo, o que corrobora o exposto por Rosales et al. (2019), Saes (2009) e Ménard (2004, 2021).

Considerando a presença de incertezas no setor, frequência recorrente e elevada especificidade de ativo e de limitações cognitivas e situações de oportunismo, envolvendo as transações, as estruturas de governança identificadas nas vinícolas foram as formas híbridas e a integração vertical.

A integração vertical é adotada por quatro das nove vinícolas estudadas, enquanto as **formas híbridas** estão presentes em seis das vinícolas entrevistadas. A vinícola A foi a única encontrada que utiliza tanto a integração, quanto a contratação para estruturar suas transações. A vinícola E, por sua vez, está em fase de implantação para aderir à integração vertical, como exposto na Tabela 7.

As formas híbridas são o tipo de estrutura mais utilizado nas vinícolas pesquisadas, ocorrendo em forma de contratos de parceria, contrato formal de fornecimento, acordos informais e contrato de exclusividade. Alguns contratos de parceria se referem à assessoria que as vinícolas disponibilizam para os pequenos produtores rurais de uva, e os acordos informais foram identificados como acordos boca a boca, construídos por uma relação pautada na confiança e reputação entre as partes.

Tabela 6 - Especificidade de ativos nas transações envolvendo a uva e o vinho fino

Tipo de especificidade	Descrição
Especificidade de ativo físico	- A uva fina é a responsável por conceder a qualidade, o sabor, o aroma e a cor para o vinho fino.
	- O vinho fino também possui especificidade, pois se trata de um vinho que possui processos e técnicas de elaboração mais específicas.
Especificidade de ativo local	- Refere-se à localização onde ocorre a produção das uvas e do vinho fino.
	- A qualidade da uva está relacionada à localidade onde o parreiral se desenvolve, envolvendo o conceito de *Terroir*.
Especificidade de ativos dedicados	- Refere-se aos investimentos e as estruturas de parreiral e de vinificação.
	- Caracterizado por altos investimentos iniciais na implantação de estrutura de parreiral, seguidos de gastos baixos relativos à manutenção do parreiral.
	- Estrutura de vinificação, com equipamentos voltados à produção e maturação dos vinhos, podendo ser usados para produção de vinhos de mesa.
	- As vinícolas realizam o aluguel de equipamentos entre si.
Especificidade temporal	- Refere-se ao tempo de colheita até o início da vinificação e, também, está relacionado à época de colheita das uvas.
	- A uva deve atingir o grau de açúcar necessário para a colheita, pois isso impacta a qualidade final do vinho fino, e a colheita da uva não pode ocorrer em dias de chuvas, porque interfere seu grau de açúcar;
	- A uva, após a colheita, deve ser levada, de forma imediata, à vinícola, transportada em veículos com controle de temperatura para evitar a fermentação antecipada.
	- O tempo da entrega da uva e da sua fermentação impacta na qualidade do vinho.
Especificidade de capital humano	- Tanto a produção de uva, quanto a do vinho necessitam de técnicas de manejo específicas.
	- Envolve enólogos, agrônomos e laboratórios.
Especificidade de marca	- Ocorre devido à importância da reputação dos agentes da transação e a marca da uva e do vinho fino.

Fonte: elaborada pelas autoras.

Tabela 7. Estruturas de governança nas vinícolas investigadas

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

Fonte: elaborado pelas autoras.

As formas híbridas permitem às vinícolas comprarem uvas de terceiros, construindo relações de longo prazo que diminuem a incidência de comportamento oportunista. Esta questão corrobora o discutido por Schnaider et al. (2018), Caunetto et al. (2024) e Augusto & Souza (2012) ao afirmarem que a utilização de contratos é importante para estabelecer relações de fornecimento que sejam duradouras. Além disso, proporciona uma liberdade maior para vinificar vinhos com uvas diferentes, com clima e solo favoráveis ao desenvolvimento de parreirais, sem dispor de custos fixos como terra e estrutura.

Sobre a **integração vertical,** percebeu-se que a alta especificidade de ativos, notadamente da uva, é um dos motivos da sua escolha por parte das vinícolas. Como visto em Meirelles et al. (2023), esta estrutura envolve ativos específicos, reduz os custos envolvidos nas transações e promove o controle dos processos produtivos do vinho, bem como garante a qualidade de

produção da uva, corroborando o predisposto por Crook et al. (2013) ao discutirem a capacidade de proteção e controle dos ativos dentro da integração vertical.

4.2 Recursos estratégicos em vinícolas de vinho fino

Neste tópico, foi analisado o potencial estratégico dos tipos de recursos – humano, físico, organizacional e financeiro – alocados nas vinícolas entrevistadas. Para isso, foi utilizado o modelo VRIO de Barney & Hesterly (2017).

Os **recursos humanos** identificados nas vinícolas investigadas envolvem mão de obra qualificada na produção de uvas e vinhos, experiência e habilidades dos gerentes e funcionários e bom relacionamento entre pessoas ou grupos de pessoas. Referente à mão de obra qualificada na produção de uvas e vinhos, os entrevistados que relataram possuir este recurso como estratégico são aqueles que o desenvolveram internamente. Sobre isso, a entrevistada D relata: "[...] mão de obra qualificada na produção de uvas é valioso, é raro e difícil de imitar, porque é difícil de formar essas pessoas e encontrá-las e captá-las a custo plausível [...]".

Sobre a experiência e habilidades dos gerentes, alguns entrevistados relataram se tratar de um recurso estratégico devido à formação dos gestores das vinícolas. Já referente à experiência e habilidade dos funcionários, as vinícolas e, também, os seus fornecedores afirmaram que, para ter bons funcionários, deve-se formá-los internamente. Com relação ao bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas, os entrevistados o consideram estratégico, pois demanda tempo para desenvolvê-lo e, também, por depender da construção de confiança entre as partes.

Referente aos **recursos físicos,** identificaram-se tecnologia na produção de uvas e vinhos, estrutura física para parreiral de uvas e produção de vinhos, estrutura para enoturismo, *hardware* e *softwares*, localização geográfica e acesso à matéria-prima e vinhos fabricados. Com relação à tecnologia (máquinas e equipamentos) na produção de uvas, apenas o Entrevistado F considerou este recurso como estratégico, por causa da disposição de uma tecnologia nova para eliminação de pragas das uvas.

No que diz respeito à tecnologia (máquinas e equipamentos), na elaboração do vinho fino, existe uma gama muito grande de equipamentos utilizados, mas a maioria das vinícolas alegou que não se trata de um recurso estratégico por ser relativamente comum no setor. Sobre a estrutura física, alguns entrevistados apontaram este recurso como estratégico, principalmente por causa do cultivo de uvas. Sobre isso, o Fornecedor 2 explica: "Tenho uma estrutura que, ao nosso ver, atende à necessidade e isso é extremamente custoso também, exige um investimento grande, desde a área, o preparo da área, do preparo da quadra, o preparo de uma série de itens, estradas, acesso, tudo".

Também foi levantado a questão sobre a estrutura para o enoturismo. Contudo, nenhum entrevistado alegou ver esta estrutura como fonte de vantagem competitiva, pois a maioria das vinícolas dispõe dela como chamariz e canal de distribuição dos vinhos. Quanto a *hardwares* e *softwares,* os entrevistados os classificaram somente como valiosos, pois não existe nenhum *software* específico para a gestão da cadeia vitivinícola.

Referente à localização geográfica, muitos entrevistados afirmaram tratar-se de um recurso estratégico, seja por estar em uma via de acesso privilegiada, seja por causa do clima, que é extremamente relevante para o cultivo da uva fina. O acesso à matéria-prima também foi considerado estratégico, mas as vinícolas que alegaram isso, majoritariamente, são aquelas que plantam suas próprias uvas. Quanto aos vinhos fabricados, este recurso é estratégico a partir da adição da marca, acompanhando a história e a tradição que a vinícola possui.

Com relação aos **recursos organizacionais**, foram identificados sistemas de planejamento, pesquisa e desenvolvimento, controle sobre a produção da uva e do vinho, cultura e reputação. Sobre sistemas de planejamento na produção de uvas e vinhos, apenas a vinícola D declarou ter este recurso como estratégico:

> [...] a gente desenvolveu internamente, tanto para produção de uva, quanto para a produção de vinho, planilhas de processos individuais de manejo e produção nossos, adequados a nossa realidade, as nossas uvas, a nossa forma de condução, aos processos utilizados para cada um dos nossos vinhos [...]. Isso é difícil de copiar.

Já no caso dos sistemas de controle na produção das uvas e vinhos, a maior parte dos entrevistados alegou tratar-se de um recurso apenas valioso, pois é relativamente comum para os entrevistados. Referente à pesquisa e desenvolvimento, segundo a vinícola D, este recurso é estratégico, uma vez que permite gerar parcerias de longo prazo com agentes na região, além de ser um recurso que nenhum outro entrevistado alegou ter no momento das entrevistas.

Com relação à cultura e reputação da empresa, estes foram os recursos organizacionais mais importantes, sendo considerados estratégicos para a maior parte dos entrevistados. Referente à cultura, observou-se que, por se tratar de empresas estritamente familiares e pequenas, a cultura que permeia as vinícolas provém dos valores do proprietário. Seguindo nessa direção, os fornecedores 1 e 2 alegaram a importância de uma cultura sólida que reflete na reputação da vinícola. Segundo o Fornecedor 2, o mercado vitivinícola é muito fechado e, normalmente, as vinícolas sabem da reputação dos fornecedores. Por isso, para manter a reputação, o Fornecedor 2 alega trabalhar com uvas de qualidade, buscando estabelecer parcerias duradouras com seus compradores.

Com relação aos recursos financeiros destacados pelas vinícolas, estão capacidade de investimento, crédito e fontes de financiamento, fluxo de caixa, capital de giro e lucros. A capacidade de investimento é um recurso estratégico, principalmente para os fornecedores das vinícolas, pois nem todos os produtores rurais possuem alta capacidade de investimento para trabalhar com uvas finas. Dessa forma, quem possui acesso a este recurso, no setor, tem uma vantagem competitiva custosa de adquirir.

Sobre créditos e fontes de financiamento, muitos entrevistados relataram não existir linha específica para a produção de vinhos, o que limita o acesso ao recurso. Nesse caso, este recurso tornou-se estratégico para as vinícolas que possuem plantação de uvas, já que é um diferencial frente às vinícolas que não possuem. Por fim, o fluxo de caixa, capital de giro e lucro estão atrelados ao bom funcionamento das vinícolas. Assim, a Tabela 8 apresenta os tipos de recursos e as vinícolas nas quais os recursos foram encontrados a partir das entrevistas realizadas.De forma geral, percebeu-se que os recursos estratégicos identificados são aqueles que demandam tempo para serem desenvolvidos, como a mão de obra ou a cultura, e retratam a realidade de cada vinícola. Isso vai ao encontro do tratado na literatura sobre o conceito de *path dependence*, em que as condições históricas únicas levam determinados recursos a se desenvolverem e se tornarem únicos e heterogêneos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wright et al., 1994). O conceito de *path dependence* também está relacionado à cultura e à reputação, uma vez que estes elementos são construídos ao longo do tempo entre as partes de uma transação, convergindo com o exposto por Barney (1991) e Peteraf (1993).

Tabela 8. Resumo dos recursos estratégicos encontrados nas vinícolas

Tipos de recursos	Recursos de potencial estratégico (raros e custosos de imitar)	Vinícolas que possuem recursos estratégicos
Humano	Mão de obra qualificada na produção de uvas (também envolve ter agrônomo dentro da vinícola)	A; C; D; G e I
	Mão de obra qualificada na produção de vinhos finos (também envolve enólogos dentro da vinícola)	A; C e E
	Experiência e habilidades dos gerentes	G
	Experiência e habilidades dos funcionários	B e H
	Bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas	D; E e F
Físico	Tecnologia (máquinas e equipamentos modernos) para plantação da uva	F
	Estrutura física para fabricação da uva e/ou produção do vinho	C; E; F e I
	Estrutura de enoturismo	F
	Localização geográfica privilegiada	A; E; F; G e H
	Acesso à matéria-prima privilegiada	A; C; D; G e I
	Vinhos fabricados	D e E
Organizacional	Sistemas de planejamento sobre a produção da uva e do vinho	D
	Pesquisa e desenvolvimento	D
	Cultura e reputação da empresa	A; C; D; E; F; G e I
Financeiro	Capacidades de investimentos	Fornecedor 1 e 2
	Crédito/fontes de financiamento	A e D

Fonte: elaborada pelas autoras.

Condições referentes ao pioneirismo também foram identificadas como estratégicas, corroborando Barney & Hesterly (2017). Este exemplo pode ser visto no caso da localização, em que vinícolas pioneiras dispõem de uma localização privilegiada em relação a outras, tanto em termos de via de acesso, quanto de plantação de uvas. Observou-se também, no que diz respeito aos recursos humanos, a incidência de ambiguidade causal e complexidade social, pois, como indicado por Barney et al. (2021), as relações humanas são as mais complexas de se desenvolver. Cabe ressaltar que a imperfeita imobilidade dos recursos também está presente, sobretudo, em recursos relacionados à localização e acesso à matéria-prima ou tecnologia, uma vez que pode demandar altos investimentos para as vinícolas concorrentes conseguirem um recurso semelhante, gerando, assim, barreiras à competição (Peteraf, 1993).

4.3 Estruturas de governança e recursos estratégicos em vinícolas de vinho fino

A ideia da complementaridade das teorias, na presente investigação, é ressaltar como ocorre a disposição dos recursos estratégicos frente às estruturas de governança adotadas (integração vertical e contratos). Dentro das vinícolas investigadas e, também, entre os seus parceiros na cadeia, há uma série de recursos essenciais para a operacionalização da produção de vinhos finos, classificados como humanos, físicos, organizacionais e financeiros. Alguns destes recursos foram identificados como estratégicos e fontes de vantagem competitiva, por apresentarem características de serem valiosos, raros e custosos de imitar (Barney & Hesterly, 2017; Barney et al., 2021), além de estarem associados a aspectos como *path dependence*, heterogeneidade, imperfeita mobilidade e barreiras à competição (Barney, 1991; Barney et al., 2021; Peteraf, 1993; Saes, 2009).

Considerando o exposto referente aos recursos humanos estratégicos, constatou-se que, em sua maioria, eles estão integrados às vinícolas. Um exemplo disso é a mão de obra qualificada para a produção de uvas e vinhos, que, ao ser desenvolvida internamente, adquiriu características únicas que refletem os processos específicos de cada vinícola (Stranieri et al., 2021; Wright et al., 1994). Assim, nota-se que a adoção da integração vertical possibilitou a criação de um ambiente

interno propício ao desenvolvimento de recursos humanos (Wright et al., 1994) devido à aprendizagem (Trienekens, 2011), à qualificação (Haseeb, et al., 2019) e à capacidade cognitiva dos funcionários (Barney, 1991; Stranieri et al., 2021; Wright et al., 1994). Esta constatação corrobora o discutido por Argyres & Zenger (2012), ao afirmarem que a integração vertical pode ter um papel fundamental no desenvolvimento de recursos de valor.

Referente à contratação de recursos humanos estratégicos, constatou-se que esta ocorre quando um dos agentes não dispõe de todas as ferramentas, conhecimentos ou técnicas necessárias para realizar a produção internamente (Chaves et al., 2024; Huang et al., 2020). A dinâmica pode ser visualizada na relação entre a vinícola I e a vinícola D. Nesse caso, as vinícolas estabelecem uma parceria na qual a vinícola I, voltada para a plantação de uvas finas, utiliza as instalações da vinícola D para vinificar suas uvas. Tal cenário corrobora o exposto por Augusto et al. (2017) e Oliveira et al. (2019), ao alegarem que a contratação ocorre quando uma das partes carece de conhecimento técnico ou capacidade para executar determinado processo produtivo. Segundo Chaves et al. (2024), a contratação de recursos humanos também é importante para o compartilhamento e ampliação de conhecimentos técnicos do processo produtivo.

Entre os recursos físicos estratégicos integrados nas vinícolas, estão a estrutura física para produção da uva e do vinho, a localização geográfica e o acesso à matéria-prima. Estes recursos integrados possibilitam maior controle para as vinícolas que os detêm, configurando-se como estratégicos para o processo produtivo. A situação converge com o exposto por Augusto et al. (2018) e Fernández-Olmos et al. (2009), que indicam a integração vertical como estrutura preferida para resguardar o valor de recursos físicos essenciais às operações da empresa. A estrutura de integração também protege e auxilia a proteger recursos físicos como o acesso à matéria-prima (Trienekens, 2011) e à localização (Brasil et al., 2019), principalmente no que diz respeito às condições de solo e clima para vinícolas que produzem sua própria uva fina.

Por outro lado, a contratação de recursos físicos com os fornecedores, relacionados à tecnologia na produção de uvas, estrutura física e localização, possibilita às vinícolas terem à sua disposição recursos estratégicos importantes para a elaboração do vinho. Como estes recursos estão com os fornecedores, as vinícolas não necessitam investir em implantação de parreiras ou em localização com clima adequado para plantio de uvas. Corroborando a ideia, Rosales et al. (2019) e Augusto & Souza (2012) abordam a contratação como forma de diminuir custos fixos internos. Já Huang et al. (2020) ressaltam a importância, também averiguada na presente pesquisa, de possuir parcerias para criar um ambiente compartilhado entre fornecedor e comprador.

Referente aos recursos organizacionais estratégicos, o sistema de planejamento sobre a produção de uvas e vinhos se configura como estratégico apenas para a vinícola D. As motivações decorrem do desenvolvimento de técnicas e processos que, quando mantidos internamente, promovem maior controle e proteção contra a apropriação desses recursos. Nesse contexto, a integração vertical contribui para essa proteção, conforme discutido por Brasil et al. (2019). Quanto à cultura e reputação, todos os entrevistados os classificaram como estratégicos, portanto, estão presentes tanto nas vinícolas, como nos seus fornecedores (na cadeia). Internamente, os recursos (cultura e reputação) promovem maior adesão dos funcionários aos processos da empresa (Wright et al., 1994). Além disso, questões como *terroir* (Niederle, 2011; Tonietto, 2007) e tradição (Watanabe et al., 2016) são recursos estratégicos de grande importância para vinícolas de vinho fino, estando intimamente relacionadas à cultura e à reputação das empresas. Externamente, com os fornecedores, os recursos são importantes nas transações, pois retratam a confiança entre as partes. Assim, a cultura e a reputação permitem às vinícolas e aos fornecedores construírem uma boa relação no setor com seus parceiros, focando no longo prazo, conforme preconizado por Cunico et al. (2020), Huang et al. (2020), Kosaka et al. (2019) e Ketokivi & Mahoney (2020).

Já os recursos financeiros de caráter estratégico estão dispostos nas vinícolas, e, também, nos fornecedores. Estes recursos são essenciais para a manutenção das atividades, atuando como apoio nas transações e no desenvolvimento de outros recursos estratégicos (Acemoglu et al., 2009; Barney & Hesterly, 2017; Macchiavello, 2012). Assim, nas vinícolas com integração vertical, notou-se que o crédito e as fontes de financiamento são recursos estratégicos, já que, para a atividade agrícola, existem linhas de crédito específicas, enquanto, para a atividade do vinho, não tem, trazendo uma vantagem para as vinícolas integradas. Esta questão vai ao encontro do tratado por Macchiavello (2012), que afirma que as empresas que conseguem acesso a crédito e fontes de financiamento tendem a ter estruturas mais integradas, além de trazer uma barreira de entrada ao setor em níveis financeiros. Junto a isso, as vinícolas que detém este recurso também promovem barreiras em níveis de competição para novos entrantes no setor, como disposto por Peteraf (1993).

Ao serem questionados sobre os recursos financeiros estratégicos dispostos na cadeia, os fornecedores entrevistados apontaram a capacidade de investimento como um deles. Isso se deve à dificuldade de obter recursos financeiros no setor, considerando os altos investimentos iniciais demandados pela atividade vitivinícola. Dessa forma, no contexto da contratação entre vinícola e fornecedor, este recurso estratégico é fundamental para gerar valor para ambas as partes, pois um depende do outro. Isso converge com o discutido por Huang et al. (2020) sobre a importância de cocriação de valor em parcerias de longo prazo. Além disso, corrobora o exposto por Rosales et al. (2019), sobre como a colaboração entre os agentes de uma cadeia pode promover a maximização de ganhos e melhorias na eficiência dos processos.

Os recursos estratégicos de natureza humana, física, organizacional e financeira são encontrados tanto no elo produtor, quanto no elo processador, da cadeia de vinhos finos. Assim, estes recursos estão presentes nas vinícolas que utilizam a integração vertical e nas vinícolas que transacionam por meio de contratos. Ademais, foi identificado que as estruturas de governança podem influenciar a geração de recursos estratégicos tanto quanto os recursos estratégicos podem influenciar a escolha pela estrutura de governança mais adequada (Argyres & Zenger, 2012; Augusto et al., 2017). Isso porque, na pesquisa de campo, foram constatadas vinícolas que já nascem com o conceito de vinificar uvas próprias e, com o tempo, vão desenvolvendo e aprimorando os recursos envolvidos nesse processo, além de vinícolas com recursos prévios que decidiram integrar ou contratar certas etapas do processo produtivo.

A Figura 2 aborda como se configuram os recursos estratégicos frente às estruturas de governança. Constatou-se que a integração vertical, apesar de ser uma estrutura adotada apenas por quatro das nove vinícolas pesquisadas, é a estrutura que mais possui recursos estratégicos. Nesse caso, destacam-se, notadamente, os recursos humanos referentes à mão de obra, e físicos, envolvendo diretamente o processo produtivo da uva e do vinho, como estrutura, localização e acesso à matéria-prima. Contudo, os recursos organizacionais e financeiros também são representativos no setor, especialmente no que envolve cultura, reputação e o acesso ao crédito e fontes de financiamento, respectivamente. Além disso, a qualidade na produção da uva e o controle do processo interno foram os principais motivos destacados pelos entrevistados para a integração das etapas produtivas que envolvem estes recursos (Augusto & Souza, 2012; Augusto et al., 2018; Crook et al., 2013).

Outro ponto de destaque foi que o ambiente interno das vinícolas favoreceu o desenvolvimento, a agregação de valor e a proteção aos recursos de potencial competitivo (Augusto et al., 2018; Watanabe et al., 2016; Wright et al., 1994). Também foi constatado que a tradição e a possibilidade de construção de um *terroir* são questões essenciais e desejadas no setor vitivinícola (Niederle, 2011; Tonietto, 2007). Estes aspectos foram apontados como essenciais para que as vinícolas optem, majoritariamente, pela integração vertical, o que corrobora Watanabe et al. (2016) em

seu estudo em vinícolas. De certa forma, as vinícolas buscam atender ao requisito da tradição (vinificação de uvas próprias, com *terroir*), integrando etapas de sua produção. Entretanto, quando não conseguem plantar ou vinificar as próprias uvas, devido à falta de recursos, como estrutura de plantação, clima, mão de obra ou localização, buscam acessar a estes recursos em relações de fornecimento externas.

Assim, a falta de acesso a determinado recurso na elaboração do vinho, principalmente relacionado à plantação de uvas, é um dos motivos para a utilização da estrutura de contratos, sendo sua utilização recorrente nas vinícolas entrevistadas. Com isso, os recursos estratégicos mais contratados são referentes à mão de obra qualificada (recursos humanos), tecnologia, estrutura física e localização (solo e clima) (recursos físicos) envolvendo a produção de uvas. Portanto, com contratos, as vinícolas podem ter acesso a recursos como solo ou clima adequado para plantação de uvas, além da variedade que podem encontrar em diversos fornecedores.

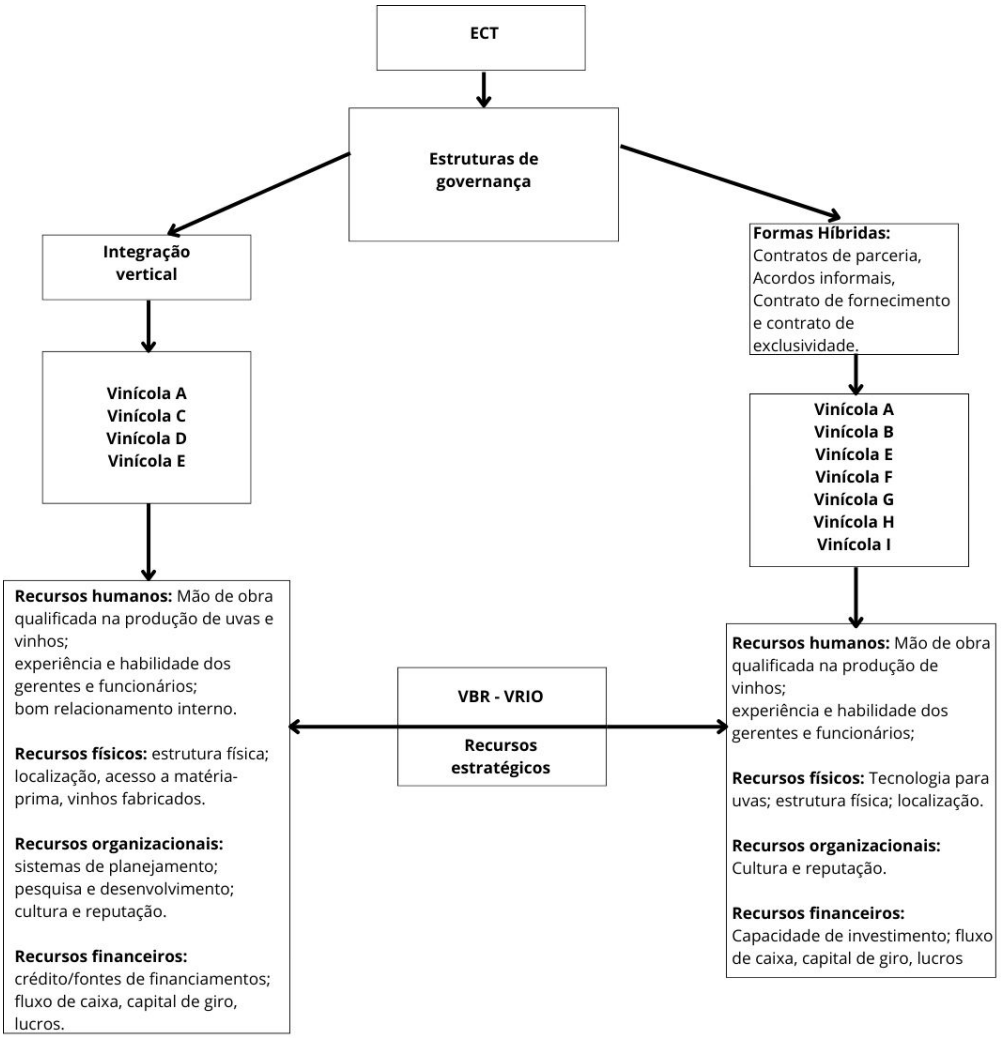

Figura 2. Recursos estratégicos e estruturas de governança.

Fonte: elaborada pelos autores.

Os recursos organizacionais e financeiros também se encontram presentes e dizem respeito à cultura e reputação dos fornecedores e a sua capacidade de investimento. Possuir recursos tão

importantes para o processo produtivo do vinho fino, contratados, leva as vinícolas a cultivarem relações de longo prazo, com foco no conhecimento e reputação do trabalho do fornecedor. As formas híbridas, segundo os entrevistados, são eficientes para as transações, pois os relacionamentos de longo prazo auxiliam na confiança entre as partes, além de permitirem a proteção do valor do ativo transacionado e da qualidade da uva, conforme Huang et al. (2020), Ménard (2004, 2021) e Schnaider et al. (2018). Assim, foi corroborado, tal como nos estudos de Augusto et al. (2017) e Chaves et al. (2024), no setor automotivo e no setor de cafés especiais, respectivamente, que os recursos estratégicos também podem ser encontrados em relações contratuais na cadeia de vinhos finos e que esta estrutura tem sido eficiente para proteger e resguardar o seu valor.

5 Conclusões

O objetivo do presente estudo foi compreender como os recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros se configuram diante das estruturas de governança adotadas na cadeia vitivinícola do Paraná. Em relação às estruturas de governança, foi identificada a adoção de integração vertical e formas híbridas. Dentre elas, a estrutura mais presente nas vinícolas investigadas foi a de formas híbridas, caracterizada por contratos e acordos formais e informais. No caso dos recursos estratégicos, observou-se que eles estão tanto dentro das vinícolas, quanto compartilhados entre as vinícolas e seus fornecedores, a depender da estrutura de governança adotada.

Notou-se que a integração vertical, apesar de aparecer em somente três das vinícolas estudadas, é a estrutura de governança que mais possui recursos identificados como estratégicos. Entre os recursos estratégicos mais apontados, estão os recursos humanos (mão de obra qualificada para trabalhar com uvas e vinhos) e recursos físicos (estrutura física, localização e acesso à matéria-prima), que são os que estão diretamente relacionados ao processo produtivo do vinho fino.

Também se observou que a integração vertical ocorre por causa da tradição (cultura) e da possibilidade de construção de um *terroir* próprio, algo muito cobiçado no setor de vinhos finos. Além disso, recursos financeiros estratégicos, como capacidade de investimento, fluxo de caixa, capital de giro e lucros, possibilitam a integração vertical das vinícolas. Os motivos destacados para ocorrer a integração são a possibilidade do desenvolvimento interno dos recursos, a proteção do valor gerado por eles, a garantia da qualidade da uva e o controle do processo produtivo.

No que diz respeito às formas híbridas, constatou-se que sua ocorrência é motivada, muitas vezes, pela falta de recursos internos relacionados à produção de uvas finas, como solo, clima ou estrutura física adequada à instalação de videiras. Entretanto, além do desenvolvimento de uma competência ou habilidade não desenvolvida pela vinícola, entre os motivos para a contratação, destacam-se a possibilidade de se trabalhar com uvas de climas diferentes e a diminuição de custos fixos internos com a instalação de um parreiral. Assim, na contratação, destacam-se os recursos humanos (mão de obra) e os recursos físicos (estrutura física, tecnologia na produção de uvas e localização), pois estão diretamente ligados à implantação do processo produtivo das uvas e dos vinhos finos. Os recursos organizacionais estão presentes no que diz respeito à manutenção de relações de longo prazo, e os recursos financeiros possibilitam a viabilidade financeira das atividades do setor ao serem firmadas parcerias entre os agentes. Além disso, no caso do setor de vinhos finos, recursos relacionados, principalmente, à produção de uvas, tais como mão de obra, estrutura física e localização (envolvendo solo e clima), são possíveis de serem contratados sem os custos extras da integração vertical.

Como implicação teórica, o estudo da ECT e da VBR busca avançar na literatura em dois pontos. O primeiro é tratar separadamente os tipos de recursos em relação às estruturas de

governança, permitindo compreender melhor como ambas as teorias se relacionam. O segundo ponto traz que, mesmo em estruturas de governança de contratos (formas híbridas), pode-se desenvolver recursos estratégicos de alto valor com cooperação entre as partes da cadeia, reforçando este aspecto teórico ainda em discussão em artigos mais recentes.

Como implicações práticas, verifica-se que este estudo propõe um olhar que pode auxiliar gestores e vinícolas a entenderem como os recursos estratégicos do setor vitivinícola estão estruturados. A identificação dos tipos de recursos humanos, físicos, financeiros e organizacionais de caráter estratégico apresenta aos gestores os tipos de recursos mais competitivos e importantes para o processo produtivo do vinho fino. Em termos de políticas públicas, o estudo identifica os recursos estratégicos e as estruturas de governança que podem auxiliar os executores de políticas públicas a incentivarem o desenvolvimento da vitivinicultura de vinhos finos no Paraná.

Como limitações, pode-se apontar o fato de que nem todas as vinícolas de vinhos finos no Paraná foram investigadas devido à negativa de participarem da pesquisa. Também não foi possível entrevistar todos os fornecedores das vinícolas em estudo. Como indicações de estudos futuros, pode-se propor o modelo de estudo das estruturas de governança em complementaridade com recursos estratégicos em outras regiões que produzem vinhos finos no Brasil, visando comparar e ampliar os resultados do estudo, ou então realizar o estudo deste modelo com vinícolas da região que produzem vinhos de mesa, visando comparar os resultados.

Contribuições dos autores:

ACSS: Conceitualização, Design da apresentação de dados, Curadoria de dados, Análise de dados, Redação do manuscrito original. CAA: Conceitualização, Design da apresentação de dados, Análise de dados, Redação do manuscrito original, Redação - revisão e edição.

Suporte financeiro:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Conflitos de interesses:

Nada a declarar

Aprovação do conselho de ética:

Não se aplica

Disponibilidade de dados:

Os dados da pesquisa não estão disponíveis

Agradecimentos

Agradecemos ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM), à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a todos os informantes-chave por contribuírem com informações valiosas para a realização deste trabalho.

*** Autor correspondente:**

Adriana Comini da Silva Santana. adrianacomini23@gmail.com

Referências

Acemoglu, D., Johnson, S., & Mitton, T. (2009). Determinants of vertical integration: financial development and contracting costs. *The Journal of Finance*, *3*(64), 1251-1290. http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.2009.01464.x

Agência de Notícias do Paraná – AEN. (2021). *O Paraná que faz vinhos e espumantes premiados.* Recuperado em 10 de outubro de 2021, de https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=110412

Argyres, N., & Zenger, T. (2012). Capabilities, transaction costs, and firm boundaries: a dynamic perspective and integration. *Organization Science*, *23*(6), 1643-1657. http://dx.doi.org/10.2307/23362018

Augusto, C. A., & Souza, J. P. (2012). Estruturas de governança e recursos estratégicos: um estudo sobre a capacidade de resposta às leis ambientais em destilarias no estado do Paraná. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, *50*(3), 411-434. http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032012000300002

Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cário, S. A. (2017). Strategic contractual relationships in the automotive sector. *Revista de Administração*, *52*(4), 443-455. http://dx.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. http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170281

Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo.* Coimbra: Edições 70.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(01), 99-120. http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2017). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos* (5. ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, *47*(7), 1936-1955. http://dx.doi.org/10.1177/01492063211021655

Bortoletto, A. M., Hunoff, T. S., & Alcarde, A. R. (2021). Processos de vinificação para a obtenção de vinhos de qualidade no Brasil. *Revista Visão Agrícola*, *14*, 86-90.

Brasil, S. A., Souza, J. P., & Cunico, E. (2019). Apropriação de valor, recursos e estruturas de governança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, *13*(2), 18-33. http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v13i2.12619

Caunetto, M. M., Souza, J. P., & Schiavi, S. M. A. (2024). Transactions in Paraná's dairy AGS: a study based on transaction and measurement costs. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, *62*(1), e267722. http://dx.doi.org/10.1590/1806-9479.2022.267722

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. http://dx.doi.org/10.25061/2527-2675/rebram/2021.v24i1.739

Chaves, P. T. T., Schiavi, S. M. A., & Granco, G. (2024). Inserção de pequenos produtores na cadeia de cafés especiais no Paraná: um estudo considerando ECT e VBR. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, *62*(4), e282728. http://dx.doi.org/10.1590/1806-9479.2023.282728

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386-405. http://dx.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? *The Academy of Management Perspectives*, *27*(1), 63-79. http://dx.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. http://dx.doi.org/10.5585/riae.v19i4.17673

Fernández-Olmos, M., Rosell Martínez, J., & Espitia-Escuer, M. A. (2009). The relationship between product quality and transaction costs with vertical coordination in doc [qualified designation of origin] Rioja winegrape industry. *Spanish Journal of Agricultural Research*, *7*(2), 281-293. http://dx.doi.org/10.5424/sjar/2009072-419

Fortes, B. J., & Souza, J. P. (2020). Decisão das fronteiras verticais da firma: considerações de complementaridade. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 18*, 123-145. https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43903

Foss, N. J. (2005). The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In N. J. Foss (Ed.), *Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources* (pp. 61-80). Oxford: Oxford University Press.

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*, e1842. http://dx.doi.org/10.48142/2420221842

Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, *11*(14), 3811. http://dx.doi.org/10.3390/su11143811

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. http://dx.doi.org/10.4013/pe.2017.131.02

Huang, M.-C., Kang, M.-P., & Chiang, J.-K. (2020). Can a supplier benefit from investing in transaction-specific investments? A multilevel model of the value co-creation ecosystem perspective. *Supply Chain Management*, *25*(6), 773-787. http://dx.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. http://dx.doi.org/10.1111/poms.13148

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. http://dx.doi.org/10.1057/s41291-019-00074-2

Macchiavello, R. (2012). Financial development and vertical integration: Theory and evidence. *Journal of the European Economic Association*, *10*(2), 255-289. http://dx.doi.org/10.1111/j.1542-4774.2011.01042.x

Meirelles, F. S., Giraldi, J. M. E., & Campos, R. P. (2023). Transaction costs economics and geographical indications: a systematic analysis of the literature. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, *61*(4), e264494. http://dx.doi.org/10.1590/1806-9479.2022.264494

Mello, L. M. R. (2018). *Relatório de avaliação dos impactos de tecnologias geradas pela EMBRAP*A. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho. Recuperado em 10 de junho de 2024, de https://bs.sede.embrapa.br/2019/relatorios/uvaevinho_moscato.pdf

Mello, L. M. R., & Machado, C. A. E. (2022). *Vitivinicultura brasileira: panorama 2021.* Bento Gonçalves*:* Embrapa Uva e Vinho. Recuperado em 10 de junho de 2024, de http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1149674

Ménard, C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, *160*(3), 345-376. http://dx.doi.org/10.1628/0932456041960605

Ménard, C. (2018). Research frontiers of new institutional economics. *RAUSP Management Journal*, *53*(1), 3-10. http://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.002

Ménard, C. (2021). Hybrids: where are we? *Journal of Institutional Economics*, *18*(2), 297-312. http://dx.doi.org/10.1017/s1744137421000230

Moura, M. F., Hernandes, J. L., & Pedro Júnior, M. (2021). Uvas de interesse econômico para vinificação e consumo *in natura. Revista Visão Agrícola*, *14*, 8-13.

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, Rio de Janeiro.

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. http://dx.doi.org/10.1108/bfj-01-2019-0048

Protas, J. F. S., Lazzarotto, J. J., & Machado, C. A. E. (2024). *Panorama da vitivinicultura brasileira em 2022* (Comunicado Técnico, No. 233). Bento Gonçalves*:* Embrapa Uva e Vinho. Recuperado em 10 de junho de 2024, de https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/274202/1/ComTec-233-2024.pdf

Perito, M., De Rosa, M., Bartoli, L., Chiodo, E., & Martino, G. (2017). Heterogeneous organizational arrangements in agrifood chains: a governance value analysis perspective on the sheep and goat meat sector of Italy. *Agriculture*, *7*(6), 47. http://dx.doi.org/10.3390/agriculture7060047

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179-191. http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303

Porter, M. E. (1985). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management*, *6*(4), 609-620.

Rosales, F. P., Oprime, P. C., Royer, A., & Batalha, M. O. (2019). Supply chain risks: findings from Brazilian slaughterhouses. *Supply Chain Management*, *25*(3), 343-357. http://dx.doi.org/10.1108/scm-03-2019-0130

Saes, S. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da Quase-Renda na Agricultura: a produção de Pequena Escala.* Santos: Annablume.

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. http://dx.doi.org/10.1002/mde.2935

Stranieri, S., Varacca, A., Casati, M., Capri, E., & Soregaroli, C. (2021). Adopting environmentally-friendly certifications: Transaction cost and Capabilities Perspectives within the Italian

wine supply chain. *Supply Chain Management*, *27*(7), 33-48. http://dx.doi.org/10.1108/scm-12-2020-0598

Tonietto, J. (2007). Afinal, o que é Terroir? *Bon Vivant, 8*(98), 8. Recuperado em 10 de junho de 2024, de https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/542312/1/ToniettoBonVivantv8n98p8abr2007.pdf

Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. *The International Food and Agribusiness Management Review*, *14*(2), 51-82. http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.103987

Watanabe, K., Wever, M., Sousa, R. N., & Koenig, C. C. (2016). Understanding the hierarchy governance choice of some wineries in Brazil: case study of 3 Brazilian wineries. *Revista de Administração, 51*(1), 20-35. https://doi.org/10.5700/rausp1221

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, *12*(S2), 75-94. http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121007

Windsperger, J., Hendrikse, G. W., Cliquet, G., & Ehrmann, T. (2018). Governance and strategy of Entrepreneurial Networks: an introduction. *Small Business Economics*, *50*(4), 671-676. http://dx.doi.org/10.1007/s11187-017-9888-0

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, *5*(2), 301-326. http://dx.doi.org/10.1080/09585199400000020

Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zylbersztajn, D. (1995). *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições* (Tese livre docência). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Zylbersztajn, D. (2018). Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. *Caderno de Administração*, *26*(1), 1-19. http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.44220

Data de submissão: 10 de junho de 2024.
Data de aceite: 05 de março de 2025.
JEL Classificação: D23, L14, M10

Editor associado: Ana Claudia Machado Padilha