

# Pluralidade nas Estruturas de Governança no Suprimento de Madeira para a Produção de Lápis



**Gustavo Bagni (UFSCar)**  
[gustavobagni@uol.com.br](mailto:gustavobagni@uol.com.br)

**Luiz Fernando de Oriani e Paulillo (UFSCar)**  
[dlfp@ufscar.br](mailto:dlfp@ufscar.br)

**Moacir Godinho Filho (UFSCar)**  
[moacir@dep.ufscar.br](mailto:moacir@dep.ufscar.br)

*Embora a literatura reconheça que existam empiricamente formas plurais de estrutura de governança, poucos estudos avaliaram tais situações e entenderam quais foram os fatores que motivaram o surgimento e manutenção da pluralidade. Nesse artigo, estudamos a presença de um conjunto três estruturas de governança, produção interna (hierarquia), contratos (estrutura híbridas) e compras pontuais (mercado), no suprimento de madeira para a produção de lápis. Identificamos quatro fatores que explicam a presença de estruturas plurais de governança nessa transação: deseconomias de escala, lock-in, lenta redução de custo marginal na produção interna e presença de capacidades similares na organização foco e em seus fornecedores. Esses fatores corroboram com estudos anteriores da literatura, ampliando o potencial de aplicação deles para uma transação ainda não reportada na literatura.*

*Palavras-chave: Formas plurais; Governança plural; Estruturas de governança; Custo de Transação; Estruturas híbridas.*

## 1. Introdução

Com o aporte teórico da economia dos custos de transação (ECT), a visão de que as organizações objetivam selecionar estruturas de governança com os menores custos para uma dada transação é natural (ALLEN; LUECK, 2008). Nesse sentido, a hierarquia é vantajosa apenas se os custos totais nesse modelo de governança forem inferiores a outros modelos, como a realização de transações por meio do mecanismo de preços do mercado (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1994).

Contudo, diferentes estudos têm reportado situações em que duas ou mais estruturas de governança são utilizadas para realizar transações idênticas ou similares (MOLS, 2000; PURANAN; GULATI; BHATTACHARYA, 2013). Esse fenômeno, denominado de formas plurais de estrutura de governança, contraria a lógica da ECT e requer mais estudos para identificar exemplos de formas plurais estáveis bem como os motivadores de sua manutenção (BRADACH; ECCLES, 1989; MENARD, 2013).

No Brasil, as formas plurais já foram estudadas em diferentes setores como o citrícola (MELLO; PAULILLO, 2010), sucroalcooleiro (FELTER; PAULILLO, 2013), elétrico (LOPES; LEITE, 2016) e frigoríficos (SILVEIRA *et al.*, 2014). Na mesma linha dessas pesquisas, esse artigo tem como objetivo compreender quais são os fatores que influenciaram a implementação e manutenção de uma forma plural estável de estruturas de governança no suprimento de madeira na indústria produtora de lápis.

Este artigo está organizado da seguinte forma. Na seção 2 é realizada uma breve revisão sobre as principais estruturas de governança e uma discussão sobre os principais fatores que influenciam a seleção de formas plurais estáveis de governança. Os principais delineamentos do estudo de caso são apresentados na seção 3. Na seção 4 é apresentada a pluralidade de governança no suprimento de madeira para a produção de lápis na empresa foco. Na seção 5 são discutidos os principais fatores que levaram a organização foco a manter um estrutural plural de governança e como esses fatores corroboram com estudos anteriores. Por fim, a seção 6 apresenta as conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Revisão da literatura

As estruturas de governança, formas de coordenação das transações, podem ser entendidas a partir do dilema clássico entre comprar ou produzir internamente uma matéria-prima ou componente (LOPES; LEITE, 2016; NUNES, 2018). Dentre as três formas básicas disponíveis, pode-se realizar compras spot a cada momento de necessidade, selecionando o fornecedor que

atende os requisitos de qualidade e tempo ao menor preço (WILLIAMSON, 1975). Nesse caso, a estrutura utilizada é o mercado, no qual duas organizações realizam transações pontuais regidas pelo mecanismo de preços.

A partir do trabalho pioneiro de Coase (1937), a firma é conceituada como uma estrutura alternativa ao mercado, dado que nela o mecanismo de preços é suprimido e substituído pela coordenação de um empreendedor que dirige a produção (hierarquia). Essa supressão ocorre porque existem custos em realizar transações no mercado, como aqueles envolvidos na obtenção de informação para tomada de decisão e no monitoramento do comportamento dos agentes envolvidos (WILLIAMSON, 1994). Assim, sempre que exista um ambiente em que o mercado não é a forma economicamente mais eficiente, é provável que uma firma emergja (COASE, 1937).

Na dicotômica entre mercado e hierarquia, as estruturas híbridas surgem como uma terceira classe de arranjos combinando característica da coordenação do mercado e da autoridade da hierarquia e, para alguns contextos, proporcionando menores custos para realizar uma transação do que através do mercado ou da hierarquia (SAUVÉE, 2013; LOPES; LEITE, 2016). Dentre as várias estruturas híbridas, alguns exemplos são contratos, *joint-ventures*, cooperativas, parcerias, redes e alianças (MENARD, 2004).

As formas plurais, por sua vez, consistem na combinação de diferentes estruturas de governança utilizadas para realizar transações idênticas ou similares (BRADACH; ECCLES, 1989), embora possam existir diferenças quanta a frequência de transação, especificidade do ativo e incerteza entre as transações (MOLS, 2014).

Em um primeiro momento, a pluralidade foi conceituada como um fenômeno transitório, no qual as organizações implementam estruturas diferentes pela dificuldade na obtenção de informações para avaliar qual das estruturas é a mais eficiente, mas que apenas uma forma de governança irá prevalecer no longo prazo (MENARD, 2014; SCHNAIDER; RAYNAUD; SAES, 2014). Nessa visão, as formas plurais sempre convergirão para formas singulares por meio de uma taxa de difusão do arranjo (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2002; LOPES; LEITE, 2016).

A literatura, contudo, apresenta exemplo de formas plurais estáveis, contrariando a lógica da ECT de seleção da estrutura de governança mais eficiente para cada transação (PARMIGIANI, 2007; PURANAM *et al.*, 2013; MOLS, 2014). Formas plurais podem reduzir as franquezas de cada forma singular e potencializar os benefícios (Teoria dos Incentivos) e reduzir o comportamento oportunístico dos agentes e os custos de monitoramento ao reduzir a assimetria

de informações entre os agentes (Teoria da Agência) (PURANAM *et al.*, 2013; SCHNAIDER; RAYNAUD; SAES, 2014; NUNES, 2018).

Dentre diferentes autores que buscam identificar fatores para explicar a pluralidade, Menard (2014), Mols (2014) e Nunes (2018) se destacam. Menard (2014) apresentou três possíveis determinantes que levam a manutenção de formas plurais. A ambiguidade caracteriza-se pela dificuldade em avaliar os benefícios e custos de cada estrutura de governança uma vez que o grau de especificidade dos ativos não pode ser avaliado com precisão e pode variar com o tempo e com alterações no ambiente (NUNES, 2018). A complexidade é decorrente da incerteza da estrutura mais adequada para monitorar um conjunto de transações à medida que a organização aumenta o número de transações diferentes que realiza (MENARD, 2014). O comportamento estratégico, por sua vez, é decorrente da dificuldade de um dos atores de coordenar a estrutura de governança, embora ele objetive ter um papel de liderança.

Nunes (2018) argumentou que os três fatores propostos por Menard (2013) são importantes, porém não são os únicos para explicar a pluralidade em todos os contextos. Ele adiciona assim possíveis outros fatores, como o compartilhamento de informação entre os agentes da transação, a existência de conflito na negociação e a possibilidade de monitoramento que a integração vertical gera sobre as outras estruturas, redução marginal do custo com o aumento do volume (economias de escala), disponibilidade de matéria-prima, dentre outros.

Mols (2014), por sua vez, propôs um modelo em que busca integrar a ECT com as características dos produtos e ambiente no qual a transação está inserida, construindo uma ponte para buscar integrar a pluralidade a ECT. Assim, em conjunto com os elementos relacionados aos custos de transação (frequência de transação, especificidade do ativo e incerteza entre as transações), o autor adicionou elementos relacionados ao custo de produção, como economia de escala, aprisionamento (*lock-in*) e sinergia de capacidades.

Contudo, embora diferentes autores tenham propostos fatores e modelos para explicar formas plurais estáveis de estrutura de governança, entender em situações empíricas o porquê elas ocorrem ainda é um desafio. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo investigar quais foram os motivadores que levaram a organização foco desse estudo, uma manufatura produtora de lápis, a utilizar formas plurais no suprimento de madeira.

### 3. Método

Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional do segmento de materiais de escrita. Esse método de pesquisa foi selecionado porque ele não

possui limites rígidos, favorecendo a exploração de um fenômeno sob múltiplos pontos de vista (YIN, 2014). Além disso, ele é adequado para entender o conjunto de motivadores que levaram a tomada de uma decisão, como a manutenção de formas plurais estáveis de estrutura de governança para uma dada transação (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

O planejamento dos casos é crítico para estruturação da pesquisa, englobando decisões importantes como o número de casos, o tipo de caso (retrospectivos ou longitudinais) e escolha dos casos (MIGUEL, 2007). Nessa pesquisa, decidiu-se realizar um único caso retrospectivo. A seleção de um caso único baseia-se na necessidade de entendimento profundo do contexto da organização avaliada, bem como da coleta de dados através de múltiplas fontes de evidências. Já a seleção de um caso retrospectivo ocorreu pela dificuldade de se prever que uma forma plural se manteria estável ao longo do tempo. Desse modo, selecionamos um caso em que a forma plural já estava estabelecida 15 anos antes do início dessa pesquisa.

Por fim, para a seleção do caso, foram seguidos os critérios propostos por Miles e Huberman (1994), a saber:

- O fenômeno estudado nessa pesquisa (formas plurais) é apresentado no suprimento de madeira na organização produtora de lápis;
- O caso é relevante para responder à questão de pesquisa pois apresenta um modelo estável de formas plurais (hierarquia, contrato e mercado spot), bem como um o suprimento de madeira de um dos fornecedores é realizado parte por contrato e parte através do mercado spot;
- Os pesquisadores tiveram acesso a toda as informações necessárias para realização dessa pesquisa.

Os dados para essa pesquisa foram coletados por meio de múltiplas fontes, sendo realizada a triangulação de informações visando entendimento profundo e holístico do fenômeno e de seu contexto (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; DUBÉ; PARÉ, 2003) (Tabela 1). Na primeira fase, identificamos como a empresa foco realizava o suprimento de madeira e quais eram as estrutura de governança presentes. Na segunda fase, detalhamento o funcionamento de cada estrutura através de consulta a dados das transações, entrevistas e observação do funcionamento das estruturas.

Entre as fases 2 e 3, os autores utilizaram como base para avaliação dos dados os fatores apresentados na literatura, resumidos na Seção 2, que podem explicar o estabelecimento de formas plurais estáveis. Por fim, na terceira fase, os autores apresentaram os motivadores

identificados (Seção 5) para validação dos colaboradores da empresa focal através de um novo conjunto de entrevistas.

Tabela 1 – Meios de coleta de dados

Fase	Objetivo principal	Meio de Coleta	Detalhamento
1. Inicial	Identificar quais as estruturas de governança existentes no suprimento de madeira	Entrevistas não estruturadas	Entrevista presenciais com dois gerentes da organização
		Consulta a dados das transações	Volumes e preços de aquisição do material nos últimos 5 anos Contratos existentes
2. Detalhamento	Levantar informações sobre a transação e o funcionamento de cada estrutura de governança	Entrevistas semiestruturadas	Entrevistas com pessoas chaves da organização e de seus fornecedores envolvidos no suprimento de madeira
		Observação do funcionamento de cada estrutura	Mapeamento do funcionamento de cada estrutura de governança
3. Validação	Confirmar o entendimento dos pesquisadores quanto à interpretação dos dados	Entrevistas semiestruturadas	Entrevistas com as mesmas pessoas chaves da organização da fase 2 e com os dois gerentes da fase 1

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4. Resultados

A organização foco desse estudo produz uma ampla gama de materiais de escrita, atendendo mais de 80 países ao redor do mundo. Apesar da variedade de seu portfólio, uma parcela significativa de suas receitas provém da produção de lápis de madeira. Esse produto, embora seja maduro no mercado, apresenta variações significativas de demanda em função da abertura de licitações, câmbio, concorrência de lápis importados, nível de atividade do mercado norte-americano e influência culturais, como os livros de colorir para adultos.

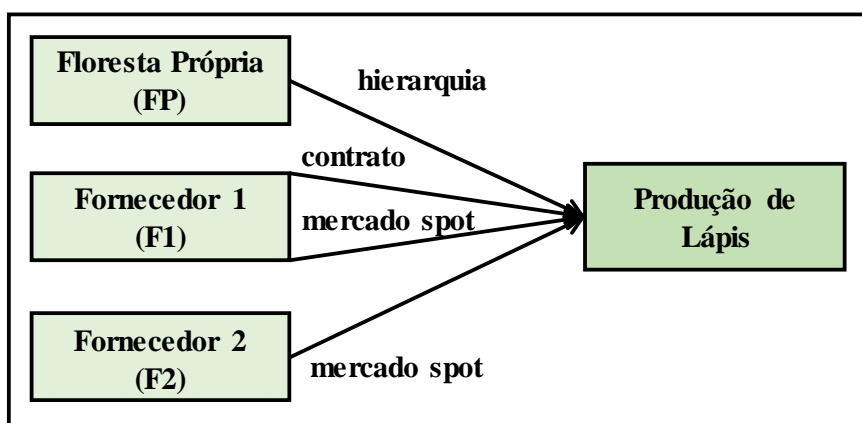
Embora sejam utilizadas mais de 100 matérias-primas para a fabricação dos lápis, a madeira é a mais relevante, como pode ser evidenciado por dois fatos. O primeiro deles é que a única matéria-prima utilizada na produção de todos os lápis da organização é a madeira (um tipo específico, que por motivo de confidencialidade, não será especificado nesse artigo). Assim, qualquer ruptura no suprimento de madeira gera parada da produção de lápis.

O segundo fato é que a madeira representa um percentual superior a um terço do custo total de produção do lápis. Assim, qualquer variação no custo de aquisição da madeira impacta

diretamente no custo de produção do lápis e, conseqüentemente, na margem do produto e nos lucros da empresa foco, uma vez que os lápis de madeira são a principal categoria de produto da organização.

O suprimento de madeira ocorre através de 3 estruturas de governança diferentes (Figura 1). A empresa possui uma floresta de replantio própria (hierarquia), mas também compra madeira de 2 fornecedores diferentes, os quais possuem as certificações e níveis de qualidade requisitados pela organização foco. Com o fornecedor (F1), a empresa possui um contrato de preço fixo com um faixa de volume mínimo e máximo de fornecimento de madeira por mês (estrutura híbrida). Compras abaixo do volume mínimo implicam no pagamento de uma multa substancial. Compras acima do contrato são negociadas de maneira pontual (mercado spot), com valores diferentes do estabelecido no contrato. Já com segundo fornecedor (F2), todas as compras são realizadas de maneira pontual (mercado spot).

Figura 1 – Suprimento de madeira na empresa foco



Fonte: Elaborado pelos autores

A floresta própria (FP) requer altos investimentos em áreas de plantio e imobilização de ativo, dado que entre o plantio e o corte da árvore são necessários mais de 20 anos. Além disso, a extração de madeira da FP é limitada a uma taxa de sustentabilidade da floresta. Essa taxa indica qual a quantidade de madeira que pode ser retirada a cada mês da floresta, de modo que exista tempo suficiente para replantio e crescimento das árvores na mesma área, de modo que no futuro a empresa possa continuar a extrair a mesma quantidade de madeira. Assim, extrair madeira acima dessa taxa significa destruir parte do investimento feito na floresta, algo que a organização não aceita realizar. A empresa possui grande experiência no cultivo de madeira, possuindo departamentos de pesquisa de madeira e de controle florestal. Além disso, a FP

consegue abastecer a produção de lápis com o menor custo unitário de madeira, dentre as opções disponíveis (Tabela 2).

Tabela 2 – Características das fontes de madeira e estruturas de governança

Transação	FP	F1 – contrato	F1 – mercado	F2 - mercado
Estrutura de Governança	Hierarquia	Estrutura híbrida	Mercado spot	Mercado Spot
Custo	Menor	Intermediário	Maior	Maior
Frequência da transação	Alta	Alta	Baixa (pontual)	Baixa (pontual)
% suprimento de madeira (últimos 5 anos)	62%	29%	4%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores

A pluralidade nas estruturas de governança no suprimento de madeira está presente na empresa há mais de 30 anos. Inicialmente, todo o suprimento era realizado apenas através de mercado spot. Contudo, flutuações significativas no preço fizeram a empresa estabelecer contratos com preços unitários fixos com alguns dos fornecedores para reduzir sua exposição a esse risco.

A FP, por sua vez, surgiu como uma oportunidade de investimento dos lucros da fábrica de lápis há mais de 60 anos antes do início dessa pesquisa. O proprietário da organização visualizou um potencial de ganhos substanciais com a redução de custo com o suprimento de madeira através da própria floresta, algo que ocorre até hoje. Naquele momento, foram adquiridas terras para proporcionar um suprimento de madeira para toda a produção de lápis. Contudo, devido a uma expansão significativa na demanda e da conseqüente necessidade de investimentos para expansão do parque fabril, a organização não investiu mais na expansão da FP, de modo que essa hoje corresponde a aproximadamente 62% do abastecimento de madeira. Dadas as características apresentadas de cada transação, a organização segue a seguinte estratégia para abastecimento de madeira:

- Compra do volume mínimo do contrato de F1 (para não pagamento da multa contratual);
- Abastecimento com volume da FP até o limite da sustentabilidade da floresta (estrutura com menor custo da madeira);
- Compra do volume máximo do contrato de F1 (preço superior a FP, mas inferior ao mercado spot);
- Negociação no mercado spot dos melhores preços entre F1 e F2.



## 5. Discussão

Analisando os dados coletados e o contexto descrito na Seção 4, identificamos quatro fatores principais que contribuíram para entendermos por que ocorreu o estabelecimento e a manutenção da pluralidade nas estruturas de governança do suprimento de madeira.

Em primeiro lugar, existe deseconomias de escala no suprimento de madeira em função da demanda incerta e flutuante de lápis. Caso toda a produção fosse atendida apenas por FP, seria necessário que a floresta tivesse uma capacidade muito superior de extração sustentável de madeira para atender os picos de demanda, enquanto nos períodos de baixa haveria ociosidade representada pela não extração do potencial sustentável de madeira de FP. Por outro lado, o contrato impõe uma multa rigorosa para compras abaixo do volume mínimo estabelecido, restringindo o potencial dessa estrutura em absorver as variações de volume. Assim, as compras no mercado spot, embora supram a produção com uma madeira mais cara, tem o papel de absorver as flutuações de demanda, reduzindo os riscos no contrato e necessidade de excedente de capacidade na produção interna. Esse fator corrobora com Puranan *et al.* (2013), Mols (2014), Lopes e Leite (2016) e Nunes (2018).

Em segundo lugar, identificamos a existência de *lock-in* pelos longos contratos com F1 e dos altos investimentos necessários para expansão de FP. Seguindo a proposição de Mols (2014), quando existe *lock-in* e a especificidade do ativo é alta (nessa pesquisa, um tipo específico de madeira), é usual que se formem formais plurais de governança combinando uma estrutura híbrida (no caso o contrato com F1) com a produção interna (FP). Essas são as duas estruturas com o menor custo no suprimento de madeira e correspondem a 91% do abastecimento de madeira para a produção de lápis.

Em terceiro lugar, verificamos que embora a hierarquia seja a estrutura com menor custo de madeira fornecida, um aumento na floresta implicaria em uma lenta redução do custo marginal de produção, que não traria benefícios para justificar os altos investimentos necessários, possível excedente de capacidade gerado (motivo 1) e risco de aprisionamento (motivo 2). Assim, a pluralidade se mostra uma alternativa interessante para a organização, corroborando com Nunes (2018).

Em quarto lugar, observamos que a organização possui capacidades internas para a produção de madeira (departamentos de pesquisa de madeira e controle florestal), o que levaria a seleção da hierarquia como forma singular de governança (MOLS, 2014). A hierarquia, contudo, não se estabeleceu como forma singular de governança na organização pois tanto F1 quanto F2 também possuem capacidades similares a organização focal, bem como padrões de qualidade

e certificações dentro dos requisitos estabelecidos para a produção de lápis. Apesar desse fato, as capacidades internas são essenciais para monitorar o suprimento dos fornecedores externos, fazendo com que a organização reduza seu custo de controle na estrutura híbrida e no mercado spot (MENANRD, 2014; NUNES, 2018) (Tabela 3).

Tabela 3 – Fatores determinantes para a pluralidade no suprimento de madeira

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
Deseconomias de escala	Riscos de excedente de capacidade interna e de quebra de contrato com faixa de volume fixo em função da demanda instável e flutuante de lápis
<i>Lock-in</i>	Aprisionamento presente tanto nos altos investimentos da floresta própria quanto no contrato de longo prazo com um dos fornecedores
Lenta redução custo marginal interno	Custo marginal de FP se reduziria lentamente com uma expansão de capacidade
Capabilidades similares	As capacidades internas da organização para produção de madeira, embora relevantes, são similares as capacidades de seus dois fornecedores

Fonte: Elaborado pelos autores

## 6. Conclusões

Respondendo a necessidade da literatura de mais estudos empíricos apresentando estruturas plurais estáveis de governança nas transações e os motivadores para seu estabelecimento e manutenção, nessa pesquisa foi realizado um estudo de caso no qual se observou a presença de pluralidade no suprimento de madeira para a produção de lápis.

Através de três fases de coleta de dados e de um profundo conjunto de análises pelos pesquisadores, foram identificados quatro fatores que levaram a pluralidade, a saber: deseconomias de escala, *lock-in*, lenta redução de custo marginal na produção interna e presença de capacidades similares na organização foco e em seus fornecedores. Esses fatores corroboram com trabalhos anteriores da literatura e ampliam seu potencial de aplicação para uma transação que, em nosso conhecimento, não havia sido estudado até esse momento na literatura.

Esse artigo apresenta limitações na generalização de seus resultados, dado que um único caso foi realizado. Como recomendação para sugestão futuras, recomenda-se a realização de mais pesquisas empíricas entendendo quais os motivos que levaram a implementação e manutenção de formas plurais estáveis em diferentes contextos. Recomenda-se também a proposta e avaliação de um modelo para avaliar se é possível definir um grau de importância relativo para cada fator que impacte no surgimento e manutenção de formas híbridas de governança.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, Douglas W. e LUECK, Dean. Agriculture contracts. In: MÉNARD, C. e SHIRLEY, M. M. **Handbook of New Institutional Economics**. Berlin: Springer, p. 465-490, 2008.
- BRADACH, Jeffrey L.; Eccles, Robert G. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97-118, 1989.
- COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **Economica**, v.4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends and recommendations. **MIS Quaterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.
- FELTRE, C.; PAULILLO, Luiz Fernando Oriani. A pluralidade nas transações de cana-de-açúcar no oeste paulista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 6, p. 661-678, 2013.
- KLEIN, P. G. The make-or-buy decisions: lessons from empirical studies. In C. Ménard & M. M. Shirley (Eds.), **Handbook of new institutional economics** (pp. 435-464). Berlin, Springer Berlin Heidelberg, 2018.
- LOPES, D.; LEITE, A. What accounts for plural forms of governance structure in the same industry or firm: The case of the Brazilian electricity industry. **Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 4, 2016.
- MELLO, Fabiana Ortiz T.; PAULILLO, Luiz Fernando Oriani. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 1, p. 135-139, 2010.
- MENARD, Claude. Formas plurais de organização: onde estamos? In: Menard, C.; SAES, M.S.M.; SILVA, V.L.S.; RAYNAUD, E. **Economia das organizações: Formas plurais e desafios** (p. 48-67). São Paulo, Editora Atlas, 2014.
- MENARD, Claude. Plural forms of organization: where do we stand? **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3-5, p. 124-139, 2013.
- MENARD, Claude. The Economics of Hybrid Organization. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook**. Sage Publications: Beverly Hills, 1994.

MOLS, Niels Peter. Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 10, n. 3, p. 227,246, 2000.

NUNES, Rubens. An attempt to classify plural forms of governance. *RAUSP Management Journal*, v. 53, p. 98-108, 2018.

PARMIGIANI, A. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 285-311, 2007.

PURANAN, P.; GULATI, R.; BHATTACHARYA, S. How much to make and how much to buy? An analysis of optimal plural sourcing strategies. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 10, p. 1145–1161, 2013.

SAUVÉE, Loïc. Hybrid governance: Sketching discrete alternatives. *Journal on Chain and Network Science*, v. 13, n. 1, p. 1-9, 2013.

SCHNAIDER, P., RAYNAUD, E., SAES, M. S. M. O Fenômeno das Formas Plurais. In: Menard, C.; SAES, M.S.M.; SILVA, V.L.S.; RAYNAUD, E. **Economia das organizações**: Formas plurais e desafios (p. 48-67). São Paulo, Editora Atlas, 2014.

SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco; CARVALHO, Thiago Bernardino; CARRIER, Marcelo José; FOSCACHES, Caroline Acosta Lezcano. Formas plurais de governança: Uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 52, n. 4, 2014.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies**: Analysis and antitrust implications. Nova Iorque, Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics and organization theory. In: SMELSER, N.J. & SWEDBERT, R. (ed.), **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, Princeton University Press, p. 77-107, 1994.

YIN, Robert. K. **Case Study Research Design and Methods**. 5ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e difusão de arranjos verificais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, v. 11, n. 2, p. 329-346, 2002.