

ASPECTOS CONCEITUAIS RELACIONADOS À ANÁLISE DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

José Paulo de Souza (UEM)
Bruna Liria Avelhan (G-UEM)

RESUMO

Neste artigo busca-se apresentar os conceitos teóricos aplicados ao estudo dos Sistemas Agroindustriais (SAG) e demonstrar sua atual importância para o entendimento das relações presentes no agronegócio. Destacam-se, notadamente, os conceitos referentes à Nova Economia Institucional (NEI), que auxiliam a compreensão das relações entre agentes de determinado sistema, sob uma nova ótica, incluindo, assim, os chamados custos de transação e também as diferentes formas de estruturação das relações, as chamadas estruturas de governança e coordenação. Além disso, também são apresentadas teorias a respeito dos contratos. Diante disso, busca-se apresentar a importância de todos esses assuntos nas análises modernas a respeito das relações entre membros de SAGs específicos e estruturas adequadas à minimização de custos nessas relações e obtenção de maior eficiência. Para isso, este artigo está estruturado, apresentando, além da introdução: uma sessão definindo e caracterizando Sistema Agroindustrial (SAG); as teorias, abordagens e pressupostos integrantes da Nova Economia Institucional (NEI); um detalhamento acerca das motivações e formas de construção das estruturas de governança e coordenação; uma última seção detalhando como as especificidades presentes nas relações contratuais se apresentam nas estruturas de governança; as conclusões identificando os principais aspectos que compõe esse estudo; as referências utilizadas. Como conclusão, destaca-se o papel dessas teorias na orientação de ações, definição de estratégias e estabelecimento de regimento, em instituições públicas e privadas, de forma a estabelecer condições para a consolidação e crescimento de sistemas agroindustriais.

Palavras-chave: Nova Economia Institucional. Estruturas de Governança e Coordenação. Teoria dos Custos de Transação.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de sistema agroindustrial (SAG) tem em sua essência a noção de conjunto, a visão do todo, de que as indústrias de insumos, produção agropecuária, indústrias de alimentos e o sistema de distribuição apresentam relações de dependência entre eles. Tal conceito traduz o que já se havia notado na prática: a análise compartimentada de cada agente não era possível, já que são impossíveis, na realidade, agentes que não sofram e exerçam, de alguma forma, influência sobre outros agentes integrantes de determinado SAG. Aliado a isso, o processo de globalização auxiliou ainda mais a consolidação dessa ideia e também trouxe consigo a

dimensão que o agronegócio tomou no mundo. A partir dessa nova ótica do agronegócio surgiram dois enfoques de análise dos SAGs: o primeiro, americano, enfatizando a coordenação com o Sistema de *Commodities* (CSA), envolvendo os conceitos de *agribusiness*, *agribusiness commodity approach*; e o segundo enfoque, francês, enfatizando as relações tecnológicas, com o conceito francês de Cadeia (*Filière*) Agroalimentar. Embora se trate de duas vertentes, elas não se opõem, mas se complementam, no sentido do melhor entendimento a respeito das relações nos SAGs.

Dessa maneira, novas abordagens foram lançadas para compreender e explicar como se dão as relações e também orientar ações coletivas, de modo a alcançar o melhor desempenho coletivo dentro dos SAGs específicos. É nesse ponto que a Nova Economia Institucional (NEI) vem auxiliar a explicação e compreensão dessas relações “modernas” no agronegócio. É aí que teorias como a teoria da firma, a teoria dos custos de transação tornam-se essenciais neste entendimento.

Sendo assim, o objetivo aqui é apresentar os conceitos teóricos aplicados ao estudo dos Sistemas Agroindustriais (SAG) e demonstrar sua atual importância para o entendimento das relações presentes no agronegócio. Para isso, é utilizada, como tipologia, a pesquisa bibliográfica, buscando-se a consideração de autores clássicos e estudiosos nessa área. Dessa maneira, este artigo está estruturado, apresentando, além desta introdução: uma sessão, definindo e caracterizando Sistema Agroindustrial (SAG); as teorias, abordagens e pressupostos integrantes da Nova Economia Institucional (NEI); um detalhamento acerca das motivações e formas de construção das estruturas de governança e coordenação; uma última seção detalhando como as especificidades presentes nas relações contratuais se apresentam nas estruturas de governança; as conclusões identificando os principais aspectos que compõe esse estudo.

2 SISTEMA AGROINDUSTRIAL (SAG)

O estudo dos Sistemas Agroindustriais (SAG) se caracteriza cada vez mais como um importante fator de compreensão da dependência, que hoje é mais evidente entre indústrias de insumos, produção agropecuária, indústrias de alimentos e o sistema de distribuição. Isso é devido ao fato de que os SAGs são analisados sob uma ótica sistêmica, ou seja, há uma avaliação das relações entre os agentes ao longo de diferentes setores da economia, em oposição à visão tradicional, na qual há uma distinção entre os setores agrícola, industrial e de serviços (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Outro aspecto que o autor destaca com relação ao estudo dos SAGs está na consideração da importância das instituições e organizações que são construídas para proporcionarem suporte às atividades produtivas. Dessa forma, as instituições não são vistas como um elemento neutro com relação à alocação dos recursos na economia, diferentemente da ótica tradicional. Os SAGs são áreas em que as instituições são especialmente importantes, direitos de propriedade da terra, políticas de preços mínimos, reforma agrária, políticas de segurança alimentar entre outros (AZEVEDO, 2000).

Os Sistemas Agroindustriais, nessa orientação, englobam os segmentos antes, dentro e depois da porteira da fazenda, relacionados com a produção, transformação e comercialização de um produto agropecuário básico, até chegar ao consumidor final (GOLDBERG, 1968). Sendo assim, de acordo com Zylbersztajn (2005), embora o estudo dos SAGs tenha como essência a ótica sistêmica e a noção de que as relações verticais de produção, ao longo das cadeias produtivas, devem servir de norteadoras para a formulação de estratégias empresariais e políticas públicas, há na literatura diferentes enfoques a respeito do assunto (FIGURA 01). Há

o enfoque norte-americano, do Sistema de *Commodities* (CSA), envolvendo os conceitos de *agribusiness*, *agribusiness commodity approach*; e o conceito francês de Cadeia (*Filière*) Agroalimentar¹. O CSA enfatiza a coordenação e o modelo francês aborda as relações tecnológicas.



Figura 1: Modelo de sistema agroindustrial

Fonte: Zylbersztajn (2009, p.59)

Diante disso, compreende-se que, segundo Farina (1997), um SAG específico seja formado por firmas com diferentes níveis de coordenação vertical. Deste modo, entre estas são realizadas transações que podem se dar via mercado ou via contratos. Numa proposição realista, segundo a autora, os SAGs seriam formados por conjuntos de transações, governadas por diferentes graus de integração, nas quais existiriam uma mescla de elementos de relacionamento impessoal e de confiança. Outro ponto a se destacar é que podem existir diferentes formas de organização dentro do mesmo SAG, são os chamados subsistemas dentro de um Sistema maior (FARINA, 1997). Isso ocorre, conforme coloca a autora, devido às estratégias de segmentação por qualidade e diferenciação. Assim, novas estruturas de governança são necessárias para se ter um processo de coordenação eficiente do sistema e sucesso da estratégia. Exemplo disso é o processamento e transformação de café *gourmet* (o relacionamento entre os agentes se dá por relações contratuais complexas) e o café *commodity* (o relacionamento se dá via mercado, generalizadamente).

Ao adotar o conceito amplo de SAG, busca-se destacar a importância do ambiente institucional e das organizações de suporte ao funcionamento das cadeias (ZYLBERSZTAJN, 2005). O ambiente institucional é caracterizado pelos sistemas legais (leis e normas, importantes na solução de conflitos), tradições, costumes, políticas macroeconômicas, tributárias, tarifárias, comerciais e setoriais adotadas pelo governo e por outros países, parceiros comerciais e concorrentes (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009). Sendo assim,

¹ Para maiores informações a respeito dos enfoques mencionados, buscar o livro Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares dos autores Decio Zylbersztajn e Marcos Fava Neves.

segundo North (1991), o ambiente institucional é que detém as regras do jogo, sejam formais ou informais, que estruturam a interação social, econômica e política.

Ao ambiente organizacional cabe a provisão de bens públicos e coletivos, cuja oferta está sujeita à ação do Estado ou a de organizações de interesse privado (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009). Desta forma, segundo Zylbersztajn (2005), as organizações são os verdadeiros agentes que fazem os SAGs funcionarem. Essas se caracterizam, de acordo com o autor, por estruturas desenvolvidas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, são as empresas, universidades, cooperativas e associações de produtores, institutos de pesquisa, entre outros.

Observa-se, portanto, que os SAGs podem mudar ao longo do tempo na medida em que as relações entre os agentes se alteram, seja por intervenção externa, mudanças tecnológicas ou outros aspectos (ZYLBERSZTAJN, 2005). As relações contratuais entre os membros de determinado SAG, segundo o autor, também sofrem mudanças, visto que os agentes participantes dos SAGs estarão mantendo uma relação de cooperação e conflito. A cooperação exerce influência no sucesso individual de cada agente; já o conflito pode ocorrer em disputas de margens, já que o consumidor final deverá irrigar todo o sistema com um fluxo monetário, que será distribuído entre os agentes que colaboram na produção e distribuição (ZYLBERSZTAJN, 2005). Essas relações, de acordo com o autor, se assemelham a uma rede (*network*), onde cada agente terá contato com um ou mais agentes e, assim sendo, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dessas relações podem tornar a arquitetura do SAG mais ou menos eficiente.

Desse modo, a análise dos SAGs deve passar pelo entendimento e identificação dos agentes que o compõem, os quais são: o consumidor, o varejo do alimento, o atacado, a agroindústria e a produção primária (produção agrícola). O consumidor é caracterizado como o ponto para onde converge o fluxo dos produtos do SAG, é ele quem adquire o produto final no intuito de satisfazer as suas necessidades alimentares que variam de acordo com a renda, preferências, faixa etária, dentre outros (ZYLBERSZTAJN, 2005). O varejo do alimento é responsável por distribuir os produtos em grandes centros. Tal função caracteriza-se por ser altamente especializada e desempenhada por agentes com diferentes características, pois convivem nesse meio tanto as cadeias transacionais de supermercados (exemplo: Wal-Mart), como as cadeias de importância local (exemplo: Pão de Açúcar), e há também importantes e tradicionais elos entre a indústria e o consumidor. Como exemplo, pode-se citar as padarias no Brasil (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Com relação ao atacado, esse tem a função de distribuição de alimentos para os grandes centros urbanos, assim como o varejo. Tal distribuição passa por plataformas centrais que têm tido o papel de concentrar fisicamente o produto e permitir que os varejistas se abasteçam (ZYLBERSZTAJN, 2005). Conforme o autor, na agroindústria os agentes atuam na fase de transformação do alimento. A transformação pode ser de “primeira transformação”, que adiciona atributos ao produto sem transformá-lo, ou de “segunda transformação”, a qual ocorre quando o produto de origem primária passa por transformação física (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 18).

Na produção primária, Zylbersztajn (2005) observa que estão os agentes atuantes na geração da matéria-prima para a indústria. Conforme o autor, a produção primária representa um dos elos mais conflituosos no agronegócio, pois tal agente está distante do mercado final e, assim, em geral, tem informações assimétricas, estando ainda disperso geograficamente e sendo também bastante heterogêneo.

A produção agrícola pode ser caracterizada como uma atividade de complexidade crescente, pois leva o agricultor a relacionar-se com aspectos tecnológicos, mercadológicos, de recursos humanos e ambientais (ZYLBERSZTAJN, 2005). Esses aspectos complexos, segundo o

autor, vêm induzindo a uma mudança no perfil do agricultor de maneira bastante rápida em todo o mundo. Hoje, por exemplo, o agricultor brasileiro nas regiões mais avançadas tecnologicamente e voltadas para o mercado é um agente produtivo que toma decisões e busca informações de maneira muito similar às dos empresários urbanos (ZYLBERSZTAJN, 2005).

3 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

3.1 A FIRMA MODERNA

A razão para a existência da firma é abordada por muitos autores. Segundo Knight (*apud* ZYLBERSZTAJN, 2005), tal razão se dá pelo lucro e, ao considerar o lucro, tem-se que compreender os fatores de risco e incerteza associados a ele. O risco, segundo o autor, está associado ao ambiente onde se realizam as atividades de produção e é um fator que pode ser mensurado, e assim incluído nos custos de produção. Ao contrário da incerteza que não pode, já que não existem regularidades a serem exploradas. Dessa forma, o risco não pode ser fonte de lucro, mas acontecimentos incertos podem dar margem a lucros ou perdas, pois não se consegue antecipar esses eventos racionalmente (DEMSETZ, 1995 *apud* ZYLBERSZTAJN, 2005).

Ronald Coase, entretanto, foi o autor que, com a introdução do conceito de firma moderna, impulsionou avanços que deram base ao conceito da Nova Economia Institucional, que desenvolve um novo paradigma em relação ao estudo das organizações. Coase (1937) introduz em seus estudos a noção de que a firma caracteriza-se por um sistema de relações que se dão por meio de contratos, e que as relações, negociações entre os agentes de um sistema têm custos, os chamados custos de transação, além do tradicional mecanismo de custos de produção. Dessa forma, a firma moderna é caracterizada como um conjunto de contratos coordenados que levam à execução da função produtiva (ZYLBERSZTAJN, 2005). Com isso, de acordo com o autor, podem-se compreender as relações contratuais entre firmas, franquias, parcerias, entre outros, expandindo então o conceito de firma e propiciando o melhor entendimento da organização moderna.

O ponto que Coase (1937) aborda é relacionado ao custo de funcionamento dos mercados (relações, negociações). Ele considera que, para o funcionamento do mercado, há custos. Em seus estudos ele procura identificar quais são os componentes desses custos e também busca compreender em quais condições o mecanismo de preços, da análise neoclássica, realmente é a forma mais eficiente na alocação de recursos (ZYLBERSZTAJN, 2005). E por fim, Coase busca ainda entender em quais condições os mecanismos contratuais, ou a integração vertical se sobrepõem ao mecanismo de preços como melhor alocador de recursos (ZYLBERSZTAJN, 2005). Diante dessa posição de Coase, de que os mercados têm custos com relação ao seu funcionamento, emerge a possibilidade de ampliar os preceitos neoclássicos de minimização de custos, que consideram apenas os custos mensuráveis dos fatores de produção, incorporando também os custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Os custos de transação são definidos por Arrow (1969, p. 48 *apud* WILLIAMSON, 1985) como custos de fazer funcionar o sistema econômico. Seriam os custos de desenho, estruturação, monitoramento e garantia da implementação dos contratos (ZYLBERSZTAJN, 2005). Diante disso, “a firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 26).

3.1.1 Atributos das transações

As transações realizadas pelos agentes econômicos se distinguem por três características (atributos): frequência, incerteza e especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985). A frequência está relacionada ao número de vezes que os agentes realizam transações em determinado período (PONDÉ, 1993). Dependendo da frequência com que se realizam determinadas transações - uma única vez ou com periodicidade -, pressupõe-se que o desenho do contrato entre as partes seja diferente, dado que nas transações repetitivas pode haver a oportunidade de surgimento de reputação (ZYLBERSZTAJN, 2005). A reputação propicia que as partes adquiram conhecimento uma da outra, reduzindo a incerteza nas transações entre as partes e o comportamento oportunístico (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009).

A incerteza é associada a eventos e consequências não previsíveis, situações onde não há possibilidade de previsão dos possíveis acontecimentos (ZYLBERSZTAJN, 2005). Assim, "a incerteza da realização de um tipo de estratégia, ação é atribuída ao oportunismo, caracterizado como comportamento incerto"² (WILLIAMSON, 1985, p. 58). Porém, a incerteza, segundo Zylbersztajn (2005), também pode levar ao rompimento contratual não oportunístico, pois pode estar relacionada ao surgimento de custos de transações irremediáveis, motivados por uma das características comportamentais, a racionalidade limitada. Tal característica é definida como o "[...] comportamento que é intencionalmente racional, mas apenas limitadamente assim" (WILLIAMSON, 1993, p. 114 *apud* PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009, p. 21). A limitação decorre do complexo ambiente em que se dão as transações entre os agentes. Assim eles não conseguem atingir a racionalidade plena (ZYLBERSZTAJN, 2005). Os agentes desejam ser racionais, mas só conseguem ser em parte.

A terceira característica, a especificidade de ativos, é definida por Williamson (1985, p. 54) como sendo "ativos, investimentos que não podem ser reempregados sem que não haja a perda de valor dos mesmos se o contrato que rege a transação é interrompido, quebrado"³. Uma alta especificidade de ativos expressa que uma ou ambas as partes envolvidas na transação perderá, caso ela não se concretize, dado que não encontra um uso alternativo que permita a manutenção do valor do ativo já desenvolvido (ZYLBERSZTAJN, 2005). Os ativos apresentam diferentes categorias de especificidades. Segundo Williamson (1985), há quatro formas de um ativo caracterizar-se como específico, que são: geográfica, humana, especificidade física e ativos dedicados. O primeiro tipo, segundo Zylbersztajn (2005), diz respeito à perda de valor do ativo, no caso de deslocamento físico. São transações que devem se realizar em local definido. Como exemplo, o produto agrícola que deve ser produzido à determinada distância do local de processamento.

O segundo tipo, de acordo com o autor, é associado ao conhecimento obtido pelos indivíduos em determinada atividade que desempenham em uma empresa (*know-how*). Tal conhecimento em outra organização tem sua aplicabilidade limitada. O terceiro tipo, de acordo com Besanko *et al.* (2006), refere-se a ativos nos quais as propriedades físicas ou de projeto são especialmente desenhadas para uma transação particular, como, por exemplo, adquirir moldes para fabricação de recipientes de vidros. Tal investimento não pode ser adaptado para outra atividade diferente da fabricação de recipientes nas dimensões dos moldes adquiridos. O quarto tipo, segundo Farina (1999), diz respeito a investimentos realizados para fornecer

² "Uncertainty of strategic kind is attributable to opportunism and will be referred to as behavioral uncertainty"

³ "[...] specialized assets cannot be redeployed without sacrifice of productive value if contracts should be interrupted or prematurely terminated"

determinado ativo para satisfazer a um cliente específico. Seu redirecionamento para o mercado, caso a transação para tal cliente não se realize, resulta em perda potencial de valor do ativo (FARINA, 1999). Por fim, Masten (1994) coloca um quinto tipo na caracterização de ativos específicos, mais notável em produtos agrícolas: a especificidade temporal, ou seja, a perecibilidade. São produtos que devem ser processados dentro de um limite de tempo. Caso se exceda tal limite, o produto perde consideravelmente seu valor de mercado (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Sendo assim, por meio da especificidade de ativos em uma transação pode surgir o que se denomina “apropriação de quase renda”, decorrente da formulação de contratos incompletos (KLEIN, 1992). Ocorre que, quando determinado agente realiza um investimento com características de especificidade de ativos buscando, com isso, obter uma renda prevista por ele, e tal renda não é oferecida pela outra parte, surge a denominada apropriação de quase-renda. Isso significa que ocorre um pagamento para o agente que realizou o investimento menor que o valor previsto por ele, mas, ao mesmo tempo, maior que a renda que este poderia obter em uma segunda melhor opção de comercialização (BESANKO *et al.*, 2006). Diante disso, observa-se que a possível existência de salvaguardas contratuais serão afetadas pelos atributos das transações, que implicarão na redução ou aumento de custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2005).

3.1.2 Comportamento dos agentes

Como comportamento dos agentes, dois aspectos são destacados por Williamson (1985): a racionalidade limitada, já definida; e o oportunismo. O oportunismo é apresentado por Williamson como o comportamento de busca do autointeresse com avidez. Implica em reconhecer que os agentes podem buscar o autointeresse, utilizando-se de critérios baseados na manutenção de informação privilegiada, rompendo contratos com a intenção de apropriar-se de quase-rendas e mesmo ferindo os códigos de ética já aceitos pela sociedade (ZYLBERSZTAJN, 2005). Não se pode afirmar que todos os agentes ajam de forma oportunista. Segundo o autor, porém, não se deve ignorar a possibilidade de que possam agir de modo oportunista em algum momento. Por outro lado, podem se identificar três razões explicativas para que os indivíduos não quebrem contratos: a reputação (anteriormente explicitada), garantias legais e princípios éticos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

As garantias legais denotam a importância das instituições legais para dar apoio ao funcionamento da economia (ZYLBERSZTAJN, 2005). Assim, segundo o autor, ao existir um mecanismo punitivo estabelecido, os agentes econômicos serão desestimulados a provocar uma quebra contratual oportunista, ou seja, serem levados a, em algum momento no período de transação, agir de forma oportunista. Há também, de acordo com o autor, muitas vezes, situações em que o ambiente institucional é substituído por sanções colocadas pela sociedade de modo informal. Deste modo, depreende-se que os códigos de conduta informais de grupos sociais com intensa interação podem ter o mesmo papel que os meios legais, ou até mesmo funcionar de maneira mais eficiente (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Os princípios éticos seriam os códigos de conduta definidos por um dado grupo, ou seja, um contrato tácito entre os agentes, cujo monitoramento é muito difícil. Assim, a quebra contratual pode ocorrer contrariando os princípios estabelecidos (ZYLBERSZTAJN, 2005). Tal fato, segundo o autor, não denota que tais princípios não possam existir, porém são frágeis e de generalização difícil.

4 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO

Considerando as relações entre indivíduos, de acordo com Volkmann e Albert (2005) “[...] estrutura de governança descreve o poder de estabelecer regras para os membros de uma cadeia, a coordenação assegura a implementação e a aderência a essas regras”. Segundo Farina (1997, p. 173) “a estrutura de governança é determinada pelos atributos das transações, que, por sua vez, decorrem de condicionantes institucionais, tecnológicos e estratégicos”. Observa-se que, ao adotar o termo governança, as relações estabelecidas em formas unificadas ou híbridas, por meio de contratos, podem estabelecer relações de mando (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009).

Segundo os autores citados anteriormente, na hierarquia (integração vertical), a governança caracteriza um sistema que estimula um comportamento cooperativo estabelecido no poder de *fiat*⁴. Nos contratos, as partes descrevem exatamente as condições e compromissos a serem cumpridos e, ainda, formas de controle e incentivos, exceto em situações de formas fracas de controle que dificultam a estabilidade dos acordos. Sendo assim, “governar a transação significa estabelecer comportamentos desejados e conseguir efetivá-los a partir de um adequado processo de coordenação” (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009, p. 29)

Partindo-se do conceito de governança descrito por Farina, nota-se que a estrutura ideal de determinado SAG é fruto da análise competente dos atributos e características dos agentes de tal SAG, regidos pelo ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN, 2005). Sendo assim, Williamson (1985) propõe que a firma, vista sob a ótica da estrutura de governança das transações, pode definir se tratará determinada operação a partir de uma relação de mercado típica, se adotará a forma mista (também denominada híbrida ou contratual), ou se será necessária integração vertical. O estudo das formas de estruturas de governança tem como foco de análise os custos de produção, caracterizados na teoria neoclássica, aliada aos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Dessa maneira, a melhor forma de governança, ou a forma mais eficiente, é obtida por meio da interação dos atributos das transações com as características dos agentes envolvidos, aliada ao ambiente institucional. Nesse sentido, de acordo com Zylbersztajn (2005), é levada em consideração a racionalidade limitada dos agentes ao elaborar os contratos, o comportamento oportunista e a especificidade de ativos.

Quando se tem especificidade de ativos baixa não é necessário um controle amplo sobre a transação, que pode ser realizada via mercado. Entretanto, à medida que a especificidade aumenta, torna-se necessário um maior controle a respeito da transação. A coordenação via contratos ou integração vertical será mais interessante (WILLIAMSON, 1985). Sendo assim, ativos muito específicos estão associados a potenciais perdas de grande escala, caso haja descumprimento do acordo entre as partes. Desta forma, a integração vertical seria mais adequada devido ao maior controle sobre as atividades que interferem na sobrevivência da organização (idem, ibidem). Embora se tenha a noção de que serão incorridos muitos custos relacionados à burocracia e à implantação e manutenção de novas atividades, a alta especificidade do ativo compensa (id., ibid.).

No caso em que os ativos são pouco específicos, e a transação é ocasional, a possibilidade de grandes perdas relacionadas a uma quebra do acordo é baixa. Nesta situação, a transação via mercado se aplica (WILLIAMSON, 1985). Nesse caso, segundo o autor, o principal influenciador é o mecanismo de preços. Há, por fim, a ocorrência de intermediários entres

⁴ *Fiat* é uma palavra latina que significa “faça-se”. Dentro de certos limites estabelecidos pela tradição/costume, por contrato ou por lei, o superior hierárquico pode solicitar ao subordinado a realização de ações específicas, controlar seu desempenho e punir (SAES, 2005).

estas duas estruturas, as chamadas formas de governança mista, híbrida ou contratual. Em tais formas a integração vertical pura e a governança via mercado não são eficientes. A funcionalidade e justificativa para a emergência destes “mercados organizados” apoiam-se na possibilidade de diminuir os efeitos da incerteza, e de algumas desvantagens da integração vertical, como custos associados à burocracia e a perda de economias de escala e escopo (PONDÉ, 1993). De acordo com Pereira, Souza e Cário (2009), nessa forma, busca-se manter os benefícios do controle na presença de especificidades e incertezas, a um custo apropriado, e gerar possibilidades de incentivos ou estímulos por meio de continuidade da transação.

Sendo assim, a forma mista, ou híbrida, quando comparada com o mercado, sacrifica incentivos em favor de uma coordenação superior entre os agentes, e quando comparada com a integração vertical, sacrifica a cooperatividade em favor de maior intensidade de incentivos (GRASSI, 2003). Dessa forma, segundo o autor, ao abordar a questão da coordenação em formas mistas, observa-se que as mesmas envolverão algumas formas de planejamento e de decisões administrativas, tanto dentro das firmas como entre firmas. Caso não fosse necessária a opção do mercado, seria satisfatória.

Destaca-se, ainda, com relação à forma mista ou contratual, a contribuição de Ménard (2004), que abre o leque das diferentes formas de governança contratual, conforme a nomenclatura dada pelo mesmo. O autor propõe que tais formas contratuais podem ser agrupadas em conjunto, devido às características de similaridade. Assim, nenhum dos mecanismos contratuais adotam o mecanismo de preços presente no mercado e também não estariam abarcados numa hierarquia (integração vertical), segundo Ménard (2004). Além disso, o autor apresenta as similaridades das formas híbridas mais comumente documentadas, agrupando-as em três categorias: *pooling*, *contracting* e *competing*. A primeira categoria diz respeito ao foco das organizações no ordenamento de suas atividades por intermédio da coordenação entre firmas (MÉNARD, 2004). O *pooling*, segundo o autor, aparece em três formas: seletividade (escolha de parcerias), planejamento conjunto (como insumos, padrões de qualidade) e nível de informação mínimo entre as firmas envolvidas (redução na assimetria de informações).

A segunda categoria relaciona-se ao fato de que podem existir acordos entre os agentes na estrutura de governança mais ou menos formalizados (MÉNARD, 2004). A terceira característica, o *competing*, estrutura-se na competição entre firmas dentro da mesma estrutura de governança híbrida por diversos motivos (idem, ibidem). Diante dessas categorias, o autor classifica as diversas formas de estruturas híbridas em: confiança (*trust*); rede relacional (*relational network*); liderança (*leadership*); governança formal (*formal government*). Tais estruturas fazem parte de um contínuo dos contratos e leva-se em conta o grau de hierarquização e sua estrutura relacional (id. ibid.). Sendo assim, segundo o autor, a estrutura de “confiança” fica posicionada mais próxima ao mercado e a governança formal, mais próxima da hierarquia, conforme se pode observar na figura seguinte.

Ménard (2004) acrescenta, ainda, que as formas híbridas mais próximas ao mercado são baseadas em uma estrutura contratual mais flexível, a qual é mantida por incentivos e cooperação; e no extremo mais próximo à hierarquia as estruturas contratuais são menos flexíveis, sendo os mecanismos de controle e proteção contratual mais intensivos.

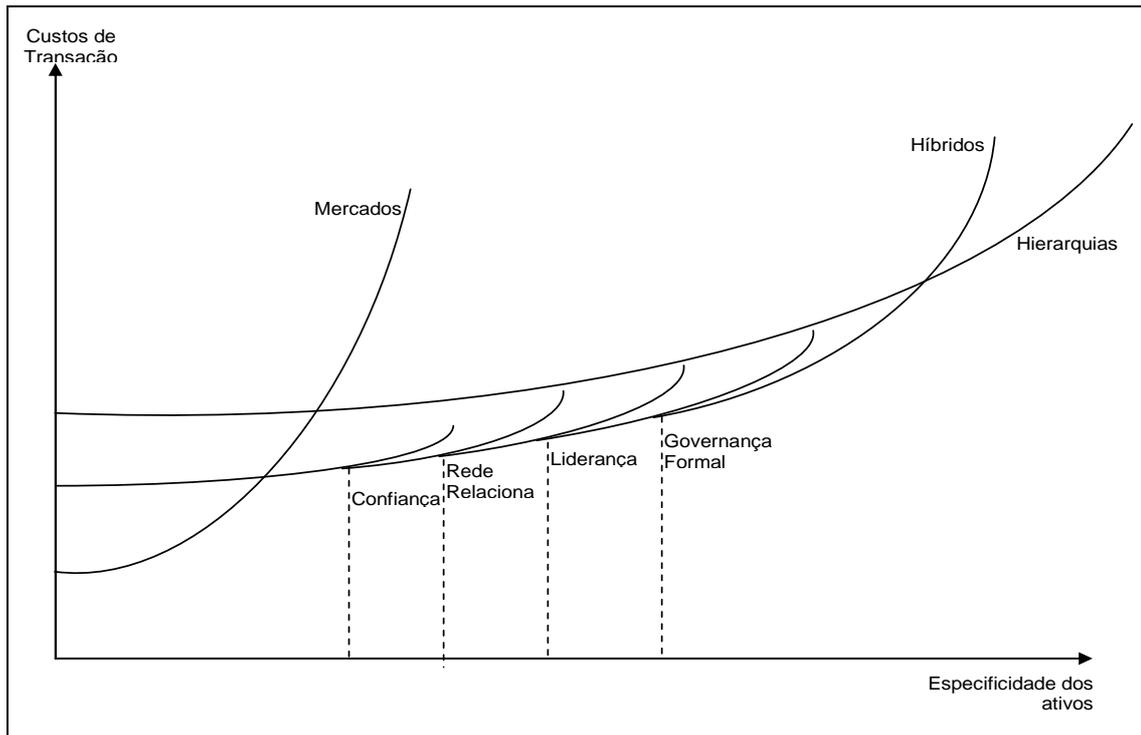


Figura 2: Formas de Governança

Fonte: Zylbersztajn (2009, p.65)

Segundo Ménard (2004), as firmas na estrutura híbrida desenvolverão características específicas para manter relações de longo prazo entre as partes envolvidas. Desta forma, asseguram uma coordenação eficiente e participações aceitáveis da renda gerada. Isso pode ser melhor entendido analisando-se o conceito de “adaptação”, que se refere à capacidade de uma forma de governança de lidar com distúrbios que continuamente surgem entre os agentes que a integram ao longo do tempo (GRASSI, 2003). De acordo com Williamson, a escolha de determinado “modo de adaptação” depende de dois aspectos: se há dependência bilateral, ou não, e se a distribuição de ganhos é bem determinada, ou não. O autor propõe uma distinção entre um tipo-A de adaptação, sendo A para autônomo, e um tipo-C de adaptação, sendo C para “cooperação”. O tipo-A é comum nos mercados e funciona por meio de preços; já o tipo-C é comum nas hierarquias, tendo o poder de *fiat* como centro da adaptação (GRASSI, 2003).

De tal maneira, o modo de adaptação das formas híbridas, considerando-se a proposta de Williamson, seria um intermediário dos dois tipos, funcionando de forma eficiente, tanto na adaptação autônoma como na cooperativa, mas não tão bem quanto os mercados no primeiro caso ou não tão bem quanto as hierarquias, no último (GRASSI, 2003). Dessa forma, uma explicação fundamental para a existência das formas híbridas, segundo o autor, é de que se destaca a capacidade das firmas em lidar com distúrbios que os mercados poderiam não ter facilmente, enquanto mantém os incentivos que a integração pura não tem. Entretanto, de acordo com o autor, com o incremento da frequência dos distúrbios pode se inviabilizar a forma híbrida, levando os agentes a preferir mercados ou hierarquias. Isso porque essas se caracterizam como modos de adaptação nos quais não é necessária a existência de consenso mútuo, algo que leva tempo para ser alcançado.

Há, ainda, outra maneira de caracterizar a forma híbrida, de acordo com a descrição do tipo de contrato comum nesta forma de governança. Williamson (1985) propõe uma distinção entre

três tipos de contratos, cada um deles correspondente a uma forma de governança típica: o contrato clássico, contrato relacional (*forbearance*) e os contratos neoclássicos. O primeiro tipo refere-se às relações de mercado. Nesse tipo de contrato, cláusulas formais especificam muitas características das transações, sendo a identidade das partes irrelevante e as transações altamente monetizadas (GRASSI, 2003). O segundo tipo, segundo o autor, seria a lei dos contratos implícitos das organizações formais. Neste caso, a hierarquia está no centro da adaptabilidade e opera por meio do poder de *fiat*. Os contratos neoclássicos estão entre os dois tipos acima descritos. Seriam a característica das formas híbridas. Nesse tipo, os preços desempenham papel importante como um fator de ajuste, mas são limitados pela presença de ativos específicos, e ao mesmo tempo salvaguardas são difíceis de serem implementadas (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Grassi (2003), um contrato neoclássico é tipicamente um contrato de longo prazo, que tem por objetivo desenvolver uma relação contínua, na qual a identidade das partes importa, sendo que a dependência bilateral é não-trivial, ao mesmo tempo em que o mecanismo de adaptação necessita ser elástico o suficiente para permitir às partes se ajustar moderadamente a possíveis distúrbios. O contrato neoclássico, segundo Ménard (1996, p. 58 *apud* GRASSI, 2003), apresenta quatro características que podem ser apontadas:

- definição de “mecanismos de adaptação” para aumentar, pelo menos em relação ao mercado puro, a capacidade para ajustes a distúrbios não antecipados;
- os contratos também favorecem uma “zona de tolerância” dentro da qual desalinhamentos podem ser absorvidos. De acordo com o princípio de que a adaptação a distúrbios deve preservar a relação, mecanismos nos quais a reciprocidade prevalece permitem a repartição dos riscos;
- estes contratos usualmente demandam “divulgação da informação” e a confirmação se algum tipo de adaptação é sugerida;
- por fim, caso os acordos voluntários falhem, há provisões para “arbitragem”, em vez de litígios nos tribunais, como é comum nos contratos clássicos.

Assim, de acordo com as características descritas acima, pode-se observar que, ao contrário das outras formas de governança, nas formas híbridas somente formas fracas de controle podem ser implementadas, dificultando a estabilidade dos acordos firmados⁵(WILLIAMSON, 1985). A partir disso, surge a possibilidade de problemas, dos quais Ménard (1996, p. 158-159 *apud* GRASSI, 2003, p. 06) menciona alguns, juntamente com o caminho para a solução:

- Os contratos neoclássicos estão relacionados a um grau intermediário de especificidade de ativos, apresentando dificuldades associadas na definição e implementação de salvaguardas. Porém, para o autor, certos tipos de acordos podem ser elaborados para disciplinar os agentes participantes;
- A arbitragem em contratos neoclássicos tende a ser muito custosa, pela importância da identidade das partes em tal tipo de contrato, que faz a confiança e acordos implícitos serem cruciais. Entretanto, segundo o autor, características específicas podem ser negociadas para lidar com disputas a custos relativamente baixos.

⁵ Esta questão é explicada pelos custos de mensuração, tendo como principal referência Yoram Barzel.

Os contratos neoclássicos, de forma mais objetiva, segundo Grassi (2003), lidam com muitos aspectos, tais como:

- A repartição da quase-renda gerada: a geração de quase-renda pode levar a conflitos com relação à sua distribuição entre os agentes envolvidos. Pode surgir um comportamento oportunista devido, principalmente, à indeterminação relacionada à ausência de critérios objetivos na repartição da quase-renda.

- Assimetrias de informação: devido aos indivíduos não terem a possibilidade de conhecer com precisão o “estado do mundo”, tiram suas conclusões a respeito do que é verdade, a partir de observações diferentes. Isto está relacionado à incerteza e não ao risco, já que este pode ser medido e aquela se trata de algo não previsível, não passível de previsão. Assim, essa impossibilidade de conhecer com precisão o “estado de mundo” aliado à impossibilidade de se prever todos os acontecimentos pode conduzir o indivíduo a uma concepção diferente da verdade. Dessa forma, considerando-se o papel limitado do mecanismo de preços e as incertezas que cercam a apropriação da renda, a divulgação da informação costuma ser essencial para a existência e estabilidade das formas híbridas. Porém, por diferentes motivos, tais como divergência de objetivos entre os agentes, a divulgação de maneira igual da informação muitas vezes não ocorre.

- Assimetrias de poder/tamanho: Da mesma maneira que a concretização de princípios de reciprocidade não significa ausência de competição entre os membros envolvidos, a mesma reciprocidade que rege o processo de adaptação das decisões também não implica na consolidação de relações de simetria. No caso de assimetrias de poder, os agentes que detêm o poder acabam desenhando suas relações com outros agentes em função dos seus interesses. Estas “relações de poder” associam-se à consolidação de uma estrutura interna à rede, na qual é possível identificar certo grau de centralização das decisões e uma determinada organização hierárquica dos membros. Tal fato tem importância sobre a maneira como será exercida a arbitragem num determinado arranjo cooperativo.

- Assimetrias de capacitação: A capacitação dos agentes de um arranjo cooperativo é um fator importante para determinar a posição dos mesmos na hierarquia de uma rede de cooperadores. Zanfei (1994 *apud* GRASSI, 2003, p. 07) observa, inclusive, evidências de que a possibilidade de cooperação é mais alta quando a assimetria referente ao nível tecnológico das firmas não é “tão alta”.

- Monitoração e incentivos: Atividades de monitoração, muitas vezes, são utilizadas com a justificativa econômica de possíveis ganhos de produtividade que podem trazer. Entretanto, normalmente essa questão é indissociável da questão da punição (BROUSSEAU, 1993, p. 36-37 *apud* GRASSI, 2003, p. 08) e, conseqüentemente, da qualidade do relacionamento entre as partes. Com relação aos sistemas de incentivo, são mecanismos que podem substituir total ou parcialmente os mecanismos de monitoração e repressão, ao estimularem os participantes a respeitarem suas promessas, assim os agentes recebem algum tipo de recompensa por adotarem o melhor comportamento possível.

- Reputação: Segundo Williamson (1985), os efeitos da reputação desenvolvida entre os agentes participantes de um sistema de cooperação atenuam incentivos para os mesmos se comportarem oportunisticamente. Isso ocorre, desde que os ganhos imediatos do oportunismo em uma relação na qual a reputação importa possam ser comparados com os custos futuros. Dessa maneira, a forma híbrida terá melhor desenvolvimento em relação à hierarquia, em relações nas quais os efeitos da reputação estão mais aperfeiçoados, *ceteris paribus*, ou seja, mantidas inalteradas as demais variáveis (GRASSI, 2003).

- Complexidade do arranjo cooperativo: Podem-se diferenciar formas de organização

que possuem modos de cooperação mais complexos e menos complexos. A literatura sobre o assunto sugere que alianças que são organizacionalmente mais interdependentes devem ser vistas como complexas organizações difíceis de gerenciar.

- Ambiente institucional: Neste caso, o local onde a firma coopera tem importância. Se o mesmo possui ou não tradição em termos de cooperação, em regiões onde há tradição, inicialmente há mais facilidade em se formar uma relação de cooperação entre as empresas. Além disso, a localização geográfica próxima entre os agentes é um importante fator na geração de confiança. A alta instabilidade de alianças estratégicas internacionais atesta a importância deste fator. Outro ponto relevante relacionado ao ambiente institucional é se há uma política governamental que incentiva, de alguma forma, a cooperação interfirmas.

Outro ponto a se destacar a respeito das formas híbridas é a distinção que Ménard (2004) faz dos conceitos de hierarquia e autoridade, típicas das formas híbridas. Hierarquia, segundo ele, é o princípio fundamental de coordenação em organizações formais. Uma relação hierárquica, segundo Grassi (2003), é fundamentada em assimetrias não negociáveis, na qual um “superior” tem os direitos de supervisionar e controlar; a capacidade de comando é crucial. A autoridade difere da hierarquia, pois trata-se de uma delegação de capacidade para decidir, tendo uma dimensão de intencionalidade, que necessita de alguma forma de aceitação explícita e reversibilidade. A reversibilidade, pois uma vez que é a autoridade baseada em consenso, as decisões podem ser sempre reexaminadas (GRASSI, 2003).

De acordo com Ménard (2004), a autoridade depende também da combinação de aceitação mútua, ameaça de término e pressões de mercado. Dessa maneira, Grassi (2003) coloca que em uma relação de autoridade não se pode ter determinadas visões prevalecendo sobre as de outros agentes, devido à posição que ocupa naquele arranjo. Com o objetivo de ter decisões aceitas e realizadas, aqueles com autoridade necessitam convencer seus parceiros, ou contar com a sua confiança (*idem, ibidem*). Neste sentido, de acordo com o autor, a influência exerce importante papel em uma relação de autoridade.

5 OUTROS ASPECTOS RELACIONADOS À ESTRUTURA CONTRATUAL

Ao considerar SAGs, observa-se que, devido ao complexo grupo de atividades que necessitam ser gerenciadas, as relações contratuais formais e acordos de cooperação informais de longo prazo se estabelecem (ZYLBERSZTAJN, 2009). Essas podem envolver: os agricultores; os fornecedores de insumos; os traders; as firmas processadoras; os supermercados; sistema de distribuição de produtos frescos (*idem, ibidem*). De acordo com o autor, na agricultura emergem exemplos de relações contratuais envolvendo os diversos agentes integrantes dos SAGs. Sendo assim, torna-se necessário entender as diversas nuances particulares às relações contratuais.

De acordo com Besanko *et al.* (2006), os contratos definem relações de troca, os quais podem assumir formas padronizadas, como “condições de contrato” existentes em versos de bilhetes de passagem ou, então, podem longos e complexos, quando desenhados para uma transação em particular. Dessa forma, segundo o autor, os contratos são valiosos, pois definem os compromissos das partes acordadas. Além disso, muitas vezes, preveem dispositivos para o caso de algumas das partes ou ambas descumprirem seus compromissos e, portanto, protegem as partes de comportamentos oportunistas. Entretanto, a eficiência dos contratos, quando as partes optam por utilizar o mercado, depende da completude dos contratos e das leis relativas aos mesmos (BESANKO *et al.*, 2006).

Um contrato completo elimina o comportamento oportunista; ele prevê todas as contingências, sendo que nenhuma das partes pode se “aproveitar” da fraqueza da outra parte contratante (BESANKO *et al.*, 2006). Além disso, segundo o autor, o contrato completo também é capaz de estipular o que é, na transação, comportamento satisfatório e avaliar o desempenho de forma clara. Um contrato incompleto, por sua vez, não especifica totalmente as contingências futuras, responsabilidades e ações, o mesmo abarca certo grau de ambiguidade ou imprecisão. Como pode se imaginar, quase todos os contratos realizados são incompletos. Isso se deve a três principais fatores: a racionalidade limitada, dificuldades em especificar ou mensurar o desempenho e informação assimétrica (BESANKO *et al.*, 2006).

As dificuldades em especificar ou mensurar o desempenho, segundo o autor acima, relacionam-se ao fato de que, mesmo as pessoas mais capacitadas na formulação de um contrato estão sujeitas a utilizarem uma linguagem que torne vago os termos de um contrato, especialmente quando se trata de um assunto complexo. A informação assimétrica é caracterizada pelo fato de que as partes contratantes não têm igual acesso a todas as informações relevantes do contrato, ou seja, uma das partes conhece algo que a outra desconhece (BESANKO *et al.*, 2006).

Outro aspecto que se deve destacar a respeito dos contratos é a estrutura envolvendo o principal e o agente, pois quanto mais complexas forem as organizações, mais sujeitos os agentes estarão ao problema do principal (SAES, 2005). O “principal”, segundo a autora, é quem delega tarefas ou quem tem poder de *fiat*, integralmente ou em parte, para o “agente”, que passaria a atuar segundo os interesses do principal (*idem, ibidem*). O problema ocorre quando há assimetria de informações, o desempenho do agente não é passível de ser monitorado no todo. Isso acontece porque o agente, por estar diretamente envolvido na ação, acaba tendo maior informação a respeito da atividade em relação ao principal.

Outra dificuldade encontrada na estrutura principal/agente ocorre quando os interesses das partes diferem de alguma maneira (BESANKO *et al.*, 2006). O objetivo do principal, segundo o autor, é maximizar a diferença entre o valor que recebe como resultado das ações do agente e o pagamento que faz ao mesmo. Dessa forma, na ausência de alguma forma de alinhar os interesses de ambos, o agente tende a não se importar com o valor gerado para o principal, importando-se somente com o valor que recebe menos os custos que incorram para realizar a atividade (*idem, ibidem*). Outro aspecto que se destaca, segundo os autores, é a ocorrência de muitos problemas na estrutura principal/agente advindos dos contratos incompletos. Pode-se aqui ressaltar a ação oculta e a informação oculta. A primeira acontece quando um contrato que não prevê claramente as ações e como procedê-las por parte do agente. Dessa maneira o controle por parte do principal fica prejudicado (*id., ibid.*). A informação oculta se dá quando há assimetria de informações, conforme explicado.

Dessa forma, a solução para problemas na estrutura principal/agente se resume em obter um conjunto de incentivos e controles de baixo custo em relação aos custos incorridos pelo principal na execução da atividade, de modo que os interesses do agente e do principal sejam conciliados (SAES, 2005). Como exemplo, a autora cita as parcerias na produção rural, em que um cafeicultor (principal) pode entregar seus tratos culturais, a colheita e a secagem para seu parceiro, que receberão um percentual do produto conforme acordo anteriormente firmado. Além disso, ocorrem relações em que o produtor é quem fornece os insumos, e outros em que os custos de tais insumos são divididos entre os parceiros.

6 CONCLUSÃO

Sendo assim, diante dos aspectos apresentados, observa-se que o objetivo é encontrar o alinhamento ótimo entre atributos transacionados e a estrutura de governança de um sistema. Para isso, é necessário entender e compreender o comportamento dos agentes, as características do que é transacionado, e também analisar muito bem a estrutura contratual que será aplicada, estabelecendo as responsabilidades e o regramento a que cada agente está sujeito. Por meio disso é que se irá encontrar a eficiência e a eficácia de todo um sistema de modo que os agentes envolvidos saiam ganhando, gerando valor para o sistema como um todo.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, P. F. . Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.
- BESANKO, David *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- COASE, R. H. The nature of the Firm. **Economica**, v. 04, n.16, p. 386-405, nov./1937.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q. Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia de custos de transação. In: FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione (Org.). **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p. 165- 176.
- _____.Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos Sawaya *et al.* (Org.). **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.
- GOLDBERG, Ray A. Critical Trends for Agribusiness Commodity Systems, 1968.
- GRASSI, R. A. . Williamson e “Formas Híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. **Economia e Sociedade** (UNICAMP), Campinas - SP, v. 12, n. 1, p. 43, 2003.
- KLEIN, B. Contracts and incentives: the role of contract terms in assuring performance. In: WERIN, Wijkander. **Contract Economics**, 1992.
- MASTEN, S. E. Empirical research in transaction costs economics: challenges, progress, directions. In: Conference on Transaction Cost Economics and Beyond. 1., Rotterdam, 1994. **Anais...** Rotterdam, 1994.
- MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 2004.
- NORTH, Douglass C. Institutions. **The American Economic Review**, v. 05, n. 01, p. 97-112, 1991.
- PEREIRA, Laércio Barbosa; SOUZA, José Paulo de; CÁRIO, Sílvio Antonio Ferraz. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico. In: PRADO, Ivanor

Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). **Cadeias produtivas**: estudos sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009. p. 17- 38.

PONDÉ, João Luiz S. P. de Souza. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. Campinas, 1993. Dissertação (Mestrado em Economia)-Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

SAES, Maria Sylvia Macchione. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005. p. 165-186.

VOLKMANN, Eckhard; ALBERT, Helmut. Knowledge management in value chains. In: Newsletter of the sector project – Knowledge systems in rural areas. **Services of rural development GTZ**. Issue n. 11. March 2004.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Between the market and the hierarchy**: An analysis of contractual hold-up agribusiness. 1995.

_____. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005. p. 01-21.

_____. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005. p. 23-38.

_____. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). **Cadeias produtivas**: estudos sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009. p. 39 - 74.