



ESTRUTURAS HÍBRIDAS DE GOVERNANÇA NO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA CANA-DE-AÇÚCAR NO RIO GRANDE DO SUL

**Bruno Trentin
Adriano Lago**

Resumo

O estudo tem como enfoque teórico a Economia dos Custos de Transação desenvolvida no contexto da Nova Economia Institucional. Destaca a passagem do paradigma neoclássico da firma como função de produção para nexo de contratos selado pelo artigo *The Nature of the Firm* de Ronald Coase (1937), evoluindo para Economia dos Custos de Transação com Oliver Williamson (1985) e a interação deste microambiente com as instituições na ótica de Douglass North (1990). Analisa como os setores produtivos, o ambiente institucional, o ambiente organizacional e as transações na produção de matéria-prima ocorrem no arranjo institucional. A partir desta base teórica apresenta-se pesquisa em bibliográfica e análise de dados sobre o complexo da cana-de-açúcar para interpretar de acordo com a análise estrutural discreta comparada, modelo proposto por Zylberstajn (1995) a estrutura de governança mais eficiente. Destaca-se, as especificidades do ativo cana-de-açúcar, as características dos agentes e o ambiente institucional, para ao final destacar os pontos relevantes sobre a estruturas híbridas de governança na produção de cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul.

Descritores: Firma. Custos de Transação. Instituições. Estruturas de governança e Cana-de-Açúcar.

1 INTRODUÇÃO

As cadeias de produção agroindustrial funcionam inseridas no mercado, que alinha os incentivos para que a agroindústria forneça bons produtos e serviços ao consumidor. A economia por muitos anos considerou suficiente o equilíbrio do mercado somente pelo mecanismo de preços. Individualmente ou organizados em firmas, os agentes econômicos ofereciam produtos e os consumidores demandavam em estruturas reguladas pelo que Adam Smith chamou de “mão invisível”.

Aperfeiçoando esta matriz neoclássica, autores chamados de institucionalistas passaram a considerar o ambiente institucional, as regras do jogo, a forma de pensar dos homens e como estas variáveis afetam no desenvolvimento da economia. Este estudo aproxima o funcionamento do complexo agroindustrial (CAI) da cana-de-açúcar à Nova Economia Institucional (NEI), incorporando conceitos como Custos de Transação (Williamson, 1985), firma (Coase, 1937) e instituições (North, 1990, 1991).



Este aporte teórico da NEI permite um estudo acerca das características das transações e do comportamento dos agentes, bem como a forma como os indivíduos se organizam para exercício da atividade econômica. Para uma análise do ambiente onde em interação estão os setores produtivos, as organizações e os agentes, lança-se mão da análise estrutural discreta comparada como metodologia para indução da melhor forma de governança para cada cadeia agroalimentar.

Seguindo esta metodologia, que considera variáveis como o nível de incerteza apresentado pelo ambiente institucional, especificidade do ativo, relações contratuais e comportamento dos agentes busca-se alinhar a forma de governança que reduz custos de transação e desenvolve as relações entre produtor de cana-de-açúcar e agroindústrias. Para tanto a pesquisa bibliográfica e documental relacionou ao aporte teórico a pesquisa em dados secundários buscando principalmente diferenciar o setor em sucroalcooleiro e setor produtor de açúcar mascavo, melado e cachaça com maior intensidade de mão de obra e menor mecanização por conta do relevo e do ambiente institucional.

Formas de coordenação e governança, relacionadas aos sistemas agroindustriais são explicitadas ao longo do trabalho, tais como a coordenação via mercado, integração vertical e híbrida ou mista. A pesquisa é qualitativa e leva em conta, com base em dados secundários as características da cadeia de produção agroindustrial da cana-de-açúcar nas pequenas e médias propriedades no Rio Grande do Sul e como ocorre suas interações como as instituições, assim consideradas o mercado, o Estado e as organizações.

Tendo como objetivo a análise das relações entre os produtores de cana-de-açúcar e a agroindústria, seguindo os principais conceitos desenvolvidos a partir da Nova Economia Institucional o estudo busca responder ao seguinte questionamento: As estruturas híbridas de governança são eficientes na economia de custos de transação e podem desenvolver agroindústrias e produtores de cana-de-açúcar no estado do Rio Grande do Sul?

O estudo, além desta introdução, apresenta um aporte teórico sobre a Nova Economia Institucional e os principais conceitos desenvolvidos, como o de firma, custos de transação, características das transações e pressupostos comportamentais. Posteriormente estes conceitos são aplicados no ambiente institucional, regras formais



e informais, onde os setores produtivos, as organizações, agentes e transações em interação afetam e são afetados pelos mecanismos de governança e coordenação. Ao final, especifica-se o ativo cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul e em um esquema de indução de formas de governança procura-se contextualizar as formas via mercado, híbrida e hierárquica e destacar a eficiência da estrutura híbrida nas relações entre produtor de matéria-prima e pequenas e médias agroindústrias¹.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O aporte teórico utilizado no estudo é o da Nova Economia Institucional e Economia de Custos de Transação, com ênfase na firma e suas relações no Complexo Agroindustrial (CAI) da cana-de-açúcar. Para tanto fundamental a análise dos conceitos de firma (Coase, 1937), de Custos de Transação (Williamson, 1985) e instituições (North, 1990, 1991). Bem como análise dos setores produtivos, das transações nas cadeias agroalimentares e as especificidades dos produtos agrícolas.

2.1 A firma

A teoria neoclássica desenha a firma como uma relação tecnológica que existe apenas pela função de produção, atendendo a um mercado de agentes com racionalidade ilimitada e movidos a mecanismo de preços. Este entendimento é contestado, inicialmente por Ronald Coase (1937), em seu artigo *The nature of the firm*, que atribuiu como função principal da firma a economia de custos de transação e não função de agrupamento de produção como preconizado pela teoria neoclássica (CONCEIÇÃO, 2000). O agrupamento em firma tem como objeto os custos de transação, decorrentes de incerteza e racionalidade limitadas dos agentes no mercado (COASE, 1937).

A produção na firma nada mais é do que um agrupamento de tecnologias apropriadas e um conjunto de transações entre agentes especializados proprietários e

¹ Muitos são os critérios para determinar o tamanho das agroindústrias como pelo valor bruto de vendas ou por tamanho do estabelecimento, entretanto no presente trabalho como pequena e média agroindústria são definidas aquelas onde o critério da personalidade importa na contratação da mão de obra, na contratação da matéria-prima e na venda do produto.



operadores dos fatores de produção. A estrutura de governança tem o objetivo de alinhar os incentivos para produzir no menor custo de produção e transação (COASE, 1937). A medida do tamanho da firma estará diretamente relacionada a quantidade de contratos que irá internacionalizar, decisão que dependerá diretamente do quanto custa a transação interna ou quanto custará se for contratar no mercado (WILLIAMSON, 1985).

Coase (1937) buscou demonstrar a existência de custos de transação na realização da atividade econômica. Custos que determinam as formas organizacionais e as interações com as instituições do ambiente social. Williamson (1985) também escreveu sobre a existência de custos de transação e o impacto que as instituições têm no comportamento dos agentes, de forma a limitar ou majorar condutas geradoras de custos. O mecanismo de preços não é eficiente, por isso a necessidade de outros arranjos, como os contratos sob hierarquia para maximização dos lucros.

O que tem de mais importante nos trabalhos de Coase é a identificação da “firma contratual”, nexos de contratos coordenados (governados) por mecanismos idealizados pelos agentes produtivos (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005). Entretanto, o artigo de Coase (1937) demorou anos para ser compreendido (Nobel de Economia em 1991), por um grande período perdurou a visão de que o mercado era exclusivo na resolução de problemas de alocação de recursos.

Atualmente enquanto conceito jurídico, a firma é entendida exatamente na visão de Coase. O art. 966 do Código Civil de 2002 dispõe que: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.” O referido artigo considera empresa o nexos de contratos que opera de forma profissional e organizada no mercado atendendo a demanda através da oferta de bens ou serviços (BRASIL, 2002).

Importante mencionar que de forma profissional atua aquele que visa o lucro que não atua com filantropia ou amadorismo, que usa das melhores estratégias que possui para maximizar o lucro. Entretanto, o núcleo conceitual para caracterização de elemento de empresa é atividade organizada. Quem empresaria organiza pessoas sobre uma estrutura de governança hierárquica para produção, exatamente nos termos de Coase (1937).



Atividade econômica organizada pelo empresário pode se dar interna à firma em uma estrutura hierárquica, externa através de contratos em uma estrutura híbrida ou pelo mecanismo de preço do mercado. Segundo Zylberstajn (1995) são formas de governança que a firma pode adotar na organização da atividade econômica. A adoção de uma forma ou outra depende da racionalidade do empresário governante, pois ela é limitada e só conseguirá gerir com eficiência um certo número de relações contratuais.

A opção por uma forma ou outra parte dos escritos de Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson (1985) de firma enquanto economia de custos de transação, os limites são dados pelo quanto for vantajoso financeiramente produzir internamente ou deixar ao mercado. Em algumas atividades, o tipo do bem a ser produzido e a tecnologia a ser empregada, também influencia no tamanho da empresa. Pode-se dizer, de acordo com as teorias aqui levantadas, que os limites da firma são pautados pelo processo produtivo e pela eficiência na economia de custos de transação.

2.2 Comportamento dos agentes

A partir da firma contratual de Coase (1937) é desenvolvida a teoria da Economia dos Custos de Transação dentro da chamada Nova Economia Institucional, que destaca o comportamento das instituições nas transações econômicas. Este comportamento dos agentes segundo as instituições que o regem, influencia o mercado e passou a ser adequadamente estudado a partir da Nova Economia Institucional.

A abordagem de custo de transação envolve mensuração e governança, lida com direito de propriedade e atrito em transações, mas o papel central está no alinhamento de incentivos. Busca evitar não somente conflitos em andamentos, mas conceber estruturas de governança que impeçam ou atenuem conflitos potenciais. Toma conhecimento claro das condições de racionalidade e oportunismo, bem como os atributos complexos das transações (WILLIAMSON, 1985).

A Economia dos Custos de Transação através de Williamson (1985) definiu que o agente pode, além de buscar realizar seu interesse, agir de forma oportunista, ou seja, “buscar seu auto interesse com avidez”, lançando mão de informações



privilegiadas, rompendo contratos ferindo códigos de ética e costumes daquela sociedade (ZYLBERSZTAJN, 2000).

A racionalidade limitada é uma suposição cognitiva na qual a Economia de Custos de Transação se baseia, de que embora os atores econômicos tentem ser racionais apenas serão de forma limitada. A racionalidade pretendida é a ilimitada, mas a alcançada sempre será a limitada (WILLIAMSON, 1985). Formas de governança são pensadas na busca pela eficiência de minimização de custos de produção e transação considerando especificidade do ativo, frequência e risco como característica das transações. O reconhecimento da racionalidade limitada, em oposição a Teoria Neoclássica da Firma é fundamento da Economia dos Custos de Transação (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

O oportunismo surge nas limitações da racionalidade e refere-se à divulgação incompleta, distorção, ou outra forma responsável por aproveitar-se da assimetria de informação. “É uma fonte problemática de incerteza ‘comportamental’ nas transações econômicas, cuja incerteza desapareceria se os indivíduos estivessem totalmente abertos e honestos nos esforços para realizar a vantagem individual” (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

Na impossibilidade de elaborar contratos completos lacunas são inevitáveis. Estas “omissões” contratuais enfrentarão a análise oportunista dos agentes que se sentirão estimulados a romper o pacto, comportamento potencializado ou minimizado pelo ambiente institucional que disciplina o preenchimento destas lacunas (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Baseado nestas premissas comportamentais, quais os motivos que levam o indivíduo a manter o contrato? A reputação é o primeiro argumento, tendo em vista que o rompimento de um fluxo de benefícios futuros pode gerar custos que superam o ganho com a quebra contratual. As garantias legais positivadas no corpo de contrato podem desestimular a quebra contratual. Da mesma forma, os códigos de conduta das sociedades (instituições) podem contribuir significativamente para que os pactos sejam cumpridos, haja vista que o prejuízo a imagem do agente pode ser maior que o ganho imediato com a quebra contratual (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Os custos de rompimento devem ser maiores que o benefício oportunista obtido com o inadimplemento contratual. Estes custos podem se dar pelo Estado,



privilegiando a lei entre as partes (o contrato) ou gerando mecanismos punitivos na esfera cível. Instituições fortes que potencializem razões de ordem individual e éticas para a consciência de que os pactos devem ser cumpridos, do latim *“pacta sunt servanda”* geram efeitos de regra na sociedade, onde a exceção seria a quebra contratual, formalmente punida na esfera patrimonial e informalmente com a perda de reputação do agente inadimplente do contrato.

2.3 Característica das transações

Responsabilidade limitada e oportunismo dependem do nível institucional de cada indivíduo ou de cada firma, que é determinado pelo ambiente institucional do local em que estão a transacionar. Segundo Williamson (1985), além destas características subjetivas, no funcionamento do sistema econômico as transações ocorrem de acordo com a especificidade do ativo, a frequência e a incerteza.

A incerteza está diretamente ligada a racionalidade limitada e oportunismo, tendo em vista que o contrato celebrado entre as partes, no curso do tempo ou na sua execução pode não estar sob o mesmo estado das coisas, do latim *rebus sic stantibus*, do momento em que foi celebrado (ZYLBERSZTAJN, 2000). O incentivo para o cumprimento do contrato em um determinado período pode não ser o mesmo do momento em que foi elaborado e firmado. A posição financeira, o valor dos ativos negociados e o sentimento de não maximização de valor, podem levar os agentes ao arrependimento ou descumprimento em maior ou menor grau, a depender do ambiente institucional.

Embora os termos pareçam autoexplicativos é imprescindível destacar os efeitos que possuem nos custos de transação da firma. A frequência como as transações ocorrem pode gerar um acúmulo de informações e certa confiança entre as partes, uma relação paralela ao contrato que pode reduzir o comportamento oportunista dos agentes e melhorar a eficiência da empresa.

A repetitividade da transação geralmente é produtiva às partes, gerando reputação e confiança. Os negócios evoluem na medida em que os pactos são cumpridos e esta memória de adimplemento pode gerar um valor chamado reputação. Quando presente nas relações, menores serão os custos de preparação,



monitoramento e cláusulas penais a serem inseridas nos contratos (ZYLBERSZTAJN, 2000). O caráter recorrente das transações, também torna as partes dependentes, justificando instituições (contratos) mais sofisticadas do que as transações que ocorrem raramente (GUEDES, 2000).

A possibilidade de uso alternativo ou de destinação diversa da principal, sem perda de valor é o que irá medir a especificidade do ativo, que pode ser definido segundo Williamson (1985) em quatro tipos específicos: a especificidade locacional; a especificidade de ativo físico; a especificidade de ativo humano; e os ativos dedicados.

A especificidade do ativo está relacionada com o tipo de ativo produzido por força contratual, verbal ou formal. O nível de especificidade é medido pelo nível de perda, caso a transação não se realize e pela maior dificuldade ou impossibilidade de encontrar um uso alternativo. A especificidade pode estar relacionada ao lugar onde o bem foi produzido e com a vida útil do produto, visto que o produto pode reduzir ou perder todo o seu valor, se não for consumido ou processado no período de vida útil (ZYLBERSZTAJN, 2000).

O destaque de Williamson (1985) é no papel que as organizações desempenham na coordenação e minimização dos custos de transação ante as características dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo) e características das transações (especificidade do ativo, frequência e risco). Este alinhamento será eficiente se as instituições agirem como salvaguardas as inimagináveis lacunas contratuais, que serão potencialidades exploradas também a depender do ambiente institucional (WILLIAMSON, 1985)

A teoria da firma possui características teóricas e práticas em termos de governança e coordenação que se assemelham ao agronegócio. Estudar as transações, as características dos agentes na visão de firma como nexo de contratos é semelhante a abordagem de Sistema Agroindustrial, que dá grande foco nos elos (nexo de contratos) que ligam os subsistemas dentro do *Agribusiness* (BATALHA; SILVA, 2014). São semelhanças que unem os conceitos e passam a integrar no Sistema Agroindustrial a firma agrícola, agora no viés de Agronegócio, com visão sistêmica e com nexos contratuais.

Nos complexos agroindustriais de produção de suínos e tabaco estão presentes estruturas integradas de produção. Ocorre a celebração por parte das



cooperativas ou firmas agroindustriais de contratos de integração na produção da matéria-prima, que são verdadeiros contratos de adesão². O produtor recebe um pacote de insumos e tecnologia para produzir para a firma. O diferencial é que o produtor é integrado contratual e não integrado hierárquico, ou seja, é coordenado pela firma em relação de trabalho e não de emprego, o que é uma alternativa a dificuldade de operacionalização do contrato de trabalho no campo e as limitações à terceirização das atividades fim³ da empresa.

Segundo Zylbersztajn (2014), transações são trocas de direitos de propriedades, que naturalmente visam gerar valor aos alienantes. Na realização destas transações, uma parte possui maiores ou melhores informações que a outra, (assimetria informacional) o que pode levar a comportamento oportunista, quebras contratuais motivadas pela captura de valor por uma parte, entre outras imperfeições que se traduzem em custos de transação.

Devido as variáveis físicas e biológicas na produção e manipulação dos produtos agropecuários, as transações são dotadas de especificidade e particularidades. Estes ativos dependem do meio ambiente para serem produzidos ou tornados próprios para o consumo. Muitas vezes são matérias-primas de baixa liquidez o que torna alguns complexos agroindustriais peculiares quanto às melhores formas de governança capazes de inibir comportamentos oportunistas no pós-contrato, que elevam os custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2000).

A firma, substituiria e facilitaria a coordenação de transações necessárias à produção. Sem a empresa estas relações seriam reguladas via mercado pelos indivíduos isoladamente, o que poderiam ter um custo de transação maior e até mesmo não desenvolver determinada atividade produtiva (COASE, 1937).

Na agropecuária é muito importante a presença de mecanismos contratuais, formas de governança dos agentes e do processo produtivo de produção da matéria-prima pode levar a um produto de melhor qualidade. No agronegócio torna-se difícil integrar em uma grande firma fatores de produção, pelas influências do meio ambiente, dificuldades de controle de jornada, riscos e exigências trabalhistas. Em

² São aqueles onde uma das partes prepara, redige e oferece à assinatura da outra parte aderente que não tem a possibilidade de alteração das cláusulas contratuais.

³ São aquelas atividades essenciais e fundamentais para a consecução do fim e do objeto social expresso no contrato ou estatuto da empresa.



razão disso, outras alternativas como estruturas horizontais (cooperativas) estruturas híbridas (contratos) buscando conciliar e tornar a firma eficiente neste novo ambiente, cheio de regulação e riscos à atividade empresarial.

2.4.4 Ambiente institucional

O ambiente institucional e a forma como ele influencia os agentes e as transações, passa ser incorporado nas análises econômicas a partir da Nova Economia Institucional. North (1990, p. 3) define instituições como “as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, são as restrições humanamente concebidas que moldam a interação humana.” Estas regras, podem ser formais ou informais e tem influência decisiva sobre o alinhamento de incentivos dos agentes econômicos.

A forma como estão estruturadas as relações sociais, econômicas e políticas moldam a evolução das sociedades, para cima ou para baixo, compreensão que pode ser observada no curso do tempo (NORTH, 1990). Por isso é de se destacar que o ambiente institucional reflete nos arranjos contratuais. De nada adiantaria, altos investimentos em pesquisa e tecnologia se o sistema institucional não fornecer regras formais e informais para proteção e incentivo ao desenvolvimento.

As instituições determinam a forma como agente irão se comportar dentro de um contrato econômico de produção, as instituições afetam estes arranjos de governança (ZYLBERSZTAJN, 2014). Instituições certas reduzem a incerteza, fornecem estrutura aos negócios, sendo guia para a forma como os agentes irão se comportar nas transações. Elas definem e limitam as escolhas dos indivíduos, podem evoluir ao longo do tempo independente de serem formais ou informais. Instituições são o quadro dentro do qual a interação humana ocorre (NORTH, 1990).

Segundo o autor, as organizações fornecem uma estrutura para a interação humana neste ambiente institucional, estruturas montadas pelos indivíduos (organizações) para melhor interagir no ambiente institucional. Organização em partidos políticos, empresas, sindicatos, cooperativas, igrejas e universidades são modos de atuação dos indivíduos no ambiente institucional, sempre visando alcançar objetivos (NORTH, 1990).

Direito e Economia em interação formam as instituições e organizações, influenciando ou sendo influenciados uns pelos outros. Aliás, o direito tutela a



economia e é resultante dela, o monopólio do direito é exercido através do Estado que atua quando uma das partes descumpra uma instituição da economia (MASCARO, 2007).

As instituições, juntamente com as tecnologias determinam os custos de transação e transformação, que formam os custos totais da atividade econômica em determinado ambiente, que terá maior ou menor valor dependendo das instituições (NORTH, 1990). O paradigma neoclássico considerava ilimitada a ação individual, mas como podemos notar mecanismos de coordenação econômica, instituições formais e informais influenciam nas preferências e escolhas dos indivíduos.

As formas de governança e coordenação são modos de operar a economia lidando com estas imperfeições institucionais, seja pelo desenho inadequado que favorece oportunismo e desalinhamento de incentivos ou por falhas dos que deveriam zelar pelo cumprimento das regras do jogo.

3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO NO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA CANA-DE-AÇÚCAR

Na visão sistêmica e mesoanalítica⁴ de análise de SAG's é importante a caracterização dos setores envolvidos na produção e distribuição agrícola. Segundo Zylbersztajn (2014), a partir disso é possível compreender os custos de transação, informação limitada e oportunismo entre os setores envolvidos, as estruturas de mercado, grau de concentração, firmas dominantes e os padrões de concorrência.

Segundo Zylbersztajn (1995), a coordenação e governança de algumas cadeias agroindustriais pode gerar eficiência e melhor distribuir valor aos integrantes, entretanto a concentração em alguns segmentos tornou menor o poder de negociação nos elos das cadeias. A coordenação via arranjos contratuais possibilita reduzir a incerteza originada em negociações via mercado e não atrai os riscos de uma estrutura hierárquica.

⁴ Analisar a estrutura e o funcionamento dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado. O que difere da segregação em macro e microeconomia. O enfoque sistêmico proporciona uma melhor análise na medida que considera todo o Sistema Agroindustrial, bem como sua evolução ao longo do tempo naquele espaço, por variáveis externas ou internas (BATALHA; SILVA, 2014).



A governança nos Complexos Agroindustriais pode ser traduzida como tentativa de alinhar incentivos para cooperação entre os setores na busca pela geração e compartilhamento de valor. Para o perfeito funcionamento destes mecanismos, mesmo para os direitos garantidos através da lei ou contrato é imprescindível instituições eficientes no fornecimento de incentivos adequados (ZYLBERSZTAJN, 2000).

A estrutura de governança varia de acordo com o atributo da transação, estas transações também estão sujeitas a condicionantes institucionais, tecnológicas e estratégicas (FARINA, 1997). Em seus estudos, Williamson (1985) definiu três estruturas: a relação via mercado; a integração vertical ou hierárquica; e a forma híbrida, mista ou contratual. Governar o sistema vertical ou híbrido significa exercer poder de mando, ou seja, determinar que os subordinados cumpram determinadas ações e produzam os resultados esperados pelo mandante (AVELHAN; SOUZA, 2010).

Segundo os autores, a subordinação em estrutura vertical hierárquica gera vínculo empregatício e em estrutura vertical contratual gera relação de trabalho, este é o principal diferencial. Estes contratos entre as partes podem ser formais ou informais, baseado na escrita ou na confiança entre as partes. Nas duas formas é necessário um processo de coordenação que é o que irá levar estas formas de governança da transação aos resultados desejados.

As estruturas mais adequadas serão àquelas que gerem menos custos para o processo produtivo, mas que também reduzam os custos de transação considerando o ambiente institucional e os agentes envolvidos (WILLIAMSON, 1985).

Muitas vezes o histórico negativo ou a falta de histórico do agente ou da firma envolvida na transação, levará a empresa optar por uma transação de custo de produção mais elevada, mas com menor incerteza, maior reputação e confiança nos agentes.

Quanto mais específico for o ativo maior a necessidade de coordenação, pois o produtor só o produzirá na certeza de comercialização. No outro lado da relação o comprador irá programar seu processo produtivo contando com o recebimento daquele produto. Quanto mais específico for o ativo, menos vantajosa é a coordenação via mercado, tendo em vista a necessidade de programação da



transação, que com a coordenação via contratos ou coordenação em integração vertical será mais eficiente (WILLIAMSON, 1985).

A produção e comercialização de alguns produtos como é o caso da cana-de-açúcar podem ser melhor exploradas com estruturas de governança que não dependam totalmente da demanda via mercado. Formas de governança chamadas de mista (híbrida ou contratual) são alternativas a integração vertical pura e a governança via mercado, tendo em vista a especificidade dos ativos e as particularidades desta produção. Os benefícios do controle na presença de especificidades e incertezas gera incentivos para a continuidade das transações, o que tornam estas formas de governança importantes para evolução do Agronegócio.

3.1 As transações no complexo da cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul

Neste cenário de organizações e instituições eficientes ou ineficientes no controle dos custos de transação, está a produção de cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul. Complexo agroindustrial gaúcho que aparece com baixa representatividade no mapa da produção de cana-de-açúcar do Brasil (CONAB, 2013; IBGE, 2016). A baixa produção de cana-de-açúcar, no Rio Grande do Sul, deve-se principalmente as condições do relevo que impedem a colheita mecanizada e o clima que pode levar a perdas devido a geadas nos meses de inverno.

Os principais produtos derivados no plantio não mecanizado são açúcar mascavo, melado preto, melado batido, rapadura e cachaça. O modelo de produção da cana-de-açúcar, corte, carregamento, transporte e industrialização no Rio Grande do Sul é essencialmente braçal o que gera elevados custos ao produtor da matéria-prima e da agroindústria (ORSOLIN, 2002).

A grande produção de cana-de-açúcar no Brasil está direcionada para a produção de açúcar refinado e álcool com lavouras onde o relevo favorece a mecanização. Segundo a Conab (2013) o estado do Paraná produzirá 41.286,1 mil toneladas de cana-de-açúcar na safra 2015/2016 sobre uma área de 515,7 mil hectares. O estado de São Paulo, na mesma safra produzirá sobre uma área de 4,498 milhões de hectares.



Entretanto, no estado do Rio Grande do Sul, na safra 2015/2016 a produção total estimada foi de 61,2 mil toneladas, o que representa apenas 0,91% da produção nacional de cana-de-açúcar. A área gaúcha plantada na mesma safra é de 1,2 mil hectares, menor que o estado do Paraná (somente a título comparativo) na mesma região sul (CONAB, 2013).

A grande diferença entre os estados relacionados, em área plantada e produção, não retiram a importância da análise sobre o Rio Grande do Sul, pois se melhor desenvolvida as relações entre os agentes envolvidos nas transações, definitivamente pode ser uma alternativa rentável para todos os elos da cadeia. Estruturas híbridas de governança elaboradas entre as pequenas e médias agroindústrias e os produtores de matéria-prima, podem trazer ganhos múltiplos.

Os dados oficiais orientam basicamente para a produção do setor sucroalcooleiro, entretanto, existe um uma espécie de segundo setor que atua com mão-de-obra essencialmente familiar, na produção de açúcar mascavo, melados e cachaça que não estão computados nestes dados do setor sucroalcooleiro (ORSOLIN, 2002). Existe também uma dificuldade de obtenção de dados sobre as vendas brutas totais destes derivados, tendo em vista a comercialização informal que ocorre diretamente nas propriedades ou em feiras locais.

A cana-de-açúcar para produção de derivados na agricultura familiar torna-se um produto que demanda mão de obra braçal para o corte e carregamento, além do alto custo no primeiro ano de plantio, requer planejamento de longo prazo, pois por no mínimo 5 anos pode-se produzir sob a mesma soca. Após o corte da matéria-prima deve ser processada imediatamente, pois os açúcares contidos na planta podem acidificar rapidamente dependendo da temperatura do ambiente, tornando a matéria-prima imprópria para produção de derivados.

Segundo Orsolin (2002, p. 56), “A cana, estando pronta para industrialização, é cortada e despilhada manualmente, e transportada em veículos de tração animal ou de tração motora [...]. Nessa operação [...] a cana deve ser industrializada em menos de 24 horas para evitar o seu processo de deterioração.”

Analisando a partir do produtor da matéria-prima, a governança contratual na cadeia produtiva pode ser decisiva no investimento na cultura pela garantia de compra. A recusa ou a incerteza de que terá demanda para a produção que pode



ofertar inibe investimentos no setor. A impossibilidade de dar uma destinação diversa a este produto, nos mesmos rendimentos da produção de derivados de alto valor - melado, açúcar mascavo ou cachaça, é determinante, para os investimentos na cultura.

Destinar a matéria-prima ofertada, a uso alternativo pela quebra contratual (recusa de compra pela agroindústria) ou pela incapacidade das agroindústrias absorverem esta produção são elementos que devem ser considerados. O custo de transporte até uma usina localizada na região central do Brasil, considerando a distância e o peso do produto não seriam alternativas rentáveis.

3.2 Alinhamento de contratos e análise institucional discreta comparada

Considerando as especificidades do ativo cana-de-açúcar e as incertezas nas transações, deixar a produção ao alvedrio do mercado, adotar uma forma contratual (híbrida ou mista) ou internalizar em uma estrutura vertical ou hierárquica, são decisões que o administrador pode tomar com base nos conceitos trazidos a partir da Nova Economia Institucional.

O quadro 1, possibilita avançar sobre a forma de governança que melhor se adapta considerando as especificidades do ativo e as incertezas apresentadas sobre o Complexo Agroindustrial em estudo:

Quadro 1 – Alinhamento de contratos

		Incerteza		
		Baixa	Média	Alta
Especificidade dos ativos	Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou Integração vertical	Contrato ou Integração vertical
	Alta	Contrato	Contrato ou Integração vertical	Integração vertical

Fonte: Brickley, Smith e Zimmerman (1997, apud ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 34).

Este modelo de identificação de formas de governança a partir da análise dos níveis de especificidade do ativo e incerteza direciona para a integração vertical como a estrutura de governança mais adequada para o complexo agroindustrial da cana-de-



açúcar, entretanto, existem outras variáveis que não estão diretamente relacionada ao ativo ou ao comportamento dos agentes. O ambiente institucional e ambiente de trabalho “a céu aberto” importa e deve ser considerado na contratação para desempenhar a atividade com base no arranjo de integração vertical.

Elevados riscos e custos no alinhamento de incentivos dos empregados, sócios ou acionistas, pode admitir a depender da atividade, a estrutura de integração contratual como a forma de governança mais adequada. Como dito anteriormente não existe uma estrutura padrão para todo o Sistema Agroindustrial, onde os níveis de controle devido a extensão da firma rural e variáveis únicas ditadas pelo ambiente de trabalho tornam difíceis ou quase impossíveis manter os controles exigidos pela legislação trabalhista, por exemplo.

No ambiente econômico predomina as análises sobre as formas de governança via mercado ou integração hierárquica. Maiores estudos sobre formas de governança mista ou contratual podem direcionar para a redução dos custos produtivos e de transação nas atividades econômicas (ZYLBERSTAJN, 2000). A redução da incerteza e redução nos riscos inerentes a matéria-prima cana-de-açúcar, pode levar a um melhor produto para a agroindústria e o retorno esperado pelo produtor.

As especificidades do ambiente produtivo e institucional no qual está inserido a produção da cana-de-açúcar no estado do Rio Grande do Sul, para a produção de derivados como açúcar mascavo, melado, cachaça entre outros leva o modelo apresentado Brickley, Smith e Zimmerman (1997), indicar a necessidade de governança e coordenação. Entretanto, o modelo leva a integração vertical como o modelo indicado pela alta especificidade do ativo e incertezas quanto a demanda do produto.

O modelo proposto por Williamson (1985) de análise institucional discreta, pode chegar a melhores resultados na eficiência na economia dos custos de transação justamente por observar uma gama maior de variáveis institucionais e produtivas. O modelo conceitual definido por Williamson, de Análise Institucional Discreta na comparação entre formas de governança, dá-se com vistas a obter critérios de eficiência na minimização de Custos de Transação (ZYLBERSZTAJN, 1995). Segundo Zylberstajjn (1995, p. 21) através dela é possível “identificar a associação estatística entre as formas observadas de governança com a quantificação das características



das transações.” É discreta comparada porque embora tente-se identificar todas as variáveis, algumas são de difícil mensuração ou que não tem uma característica funcional contínua.

A figura 1, a seguir delimita os fatores condicionantes teóricos alinhados com as estruturas de governança:

Figura 1 – Esquema de Indução de Formas de Governança



Fonte: ZYLBERSTAJN, 1995, p. 23.

A análise comparativa visa encontrar formas alternativas de organização entre as estruturas hierárquicas e via mercado, e como estas estruturas funcionam inseridas no ambiente institucional, que influencia e é influenciado pelas formas de produção. Esta análise é totalmente distinta da firma neoclássica, aqui a análise recai sobre os atributos das transações (especificidade dos ativos, frequência e risco), bem como dos parâmetros ditados pelo ambiente institucional onde esta inserida a firma e como este conjunto de relações contratuais consegue coordenar a produção (ZYLBERSTAJN, 1995).

No conjunto das características das transações, incerteza está relacionada a racionalidade limitada e oportunismo. A frequência com que as relações ocorrem pode gerar reputação ou levar a empresa a internacionalizar o processo. A possibilidade de uso alternativo ou de destinação diversa da original, sem perda de valor é o que irá medir a especificidade do ativo, que para Zylbersztajn (1995, p. 24) é considerado como “o mais importante indutor da forma de governança, uma vez que ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas.”

Segundo Zylberstajn (1995), o ambiente institucional direciona o modelo de estrutura de governança, tradição legal e aspectos culturais importam na escolha do



modelo. Este ambiente também ditará o comportamento do agente ante a uma lacuna contratual deixada pela racionalidade limitada. Todos estes fatores influenciam na opção por minimizar custos de transação de uma forma substitutiva ao mercado que pode ser as estruturas de governança e as estruturas internas das corporações.

Em uma estrutura contratual pode-se classificar os contratos em clássicos, neoclássicos e relacionais: Os contratos clássicos a identidade dos agentes é irrelevante para a transação, as cláusulas contratuais e suas dimensões são plenamente definidas e no caso de não realização do contrato não há margem para ajuste entre as partes. “As características dos contratos relacionais estão ligadas à sua flexibilidade e à possibilidade de renegociação. Diferem dos contratos neoclássicos uma vez que o contrato original deixa de servir de base para a negociação, sendo considerado a cada negociação, todo o conjunto de fatores para a reconstrução do contrato.” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 56)

Em pequenas e médias agroindústrias onde é possível analisar as variáveis subjetivas do indivíduo ou da firma com a qual pretende-se contratar e se necessário realizar alguns ajustes por acordo pode ter perdas minoradas para ambas as partes. É por isso que os contratos clássicos por caracterizarem-se nitidamente como contratos de adesão podem fomentar atitudes oportunistas. Já os contratos neo-clássicos e relacionais representam melhor as relações em pequenas e médias agroindústrias em estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicabilidade de mecanismos de governança e coordenação neste trabalho centra-se principalmente nas áreas onde a mecanização para a produção de *commodities* não avançou. O mesmo relevo e clima que impede o plantio mecanizado é o que oferece solos bem drenados e variações climáticas propícias para a produção da cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul.

A cana-de-açúcar é uma alternativa de renda para agricultores, dado o valor e qualidade que os produtos industrializados, tais como cachaça, melado e açúcar mascavo conseguem no mercado. No Rio Grande do Sul, o trabalho na produção da matéria-prima e na produção dos derivados é desenvolvido pela família, sem auxílio



de empregados e com pouca parceria contratual com outros produtores de cana-de-açúcar (ORSOLIN, 2002). Entretanto, poucos jovens permanecendo nas propriedades e o trabalho iminente braçal leva o agroindustrial da cana-de-açúcar a parar com a atividade ou contratar mão de obra no mercado.

A proximidade que existe entre estas famílias, muitas vezes reunindo vínculo de amizade e parentesco pode propiciar o desenvolvimento de estruturas contratuais de governança com relações de reputação em contratos neo-clássicos ou relacionais. É possível o desenvolvimento destes contratos observando a personalidade dos agentes que celebram o contrato, reduzindo a incerteza e o comportamento oportunista das partes.

O comportamento adotado pela parte contratual muitas vezes não está diretamente relacionado com a cláusula penal ou com perdas e danos, mas sim com ética, reputação e prejuízos a imagem que a parte que deu causa ao descumprimento irá enfrentar na comunidade local. Esta variável chamada reputação é muito importante nestas relações contratuais nas cadeias produtivas dos derivados de cana-de-açúcar em estudo.

Orsolin (2002) escreve que para operacionalizar a cadeia produtiva a mão de obra é familiar ou são trocados “dias de serviço” entre vizinhos (ORSOLIN, 2002), não sendo prática usual estruturas que contratam a produção de matéria-prima em estruturas mista ou contratação de empregados. Estes fatores decorrem do fraco ambiente institucional que relativizou alguns valores e tradições (“fio do bigode”) e levam a muitas quebras contratuais ou questionamentos na justiça. Fatores que decorrem do ambiente institucional, que impedem o desenvolvimento dos negócios e da sociedade.

Pedroso Júnior (2008) descreve alguns arranjos de produção utilizados no complexo agroindustrial da cana-de-açúcar no estado de São Paulo, estruturas híbridas que podem ser adaptadas nas propriedades aqui no Rio Grande do Sul. Dois dos arranjos citados pelo autor são com garantia de produção por parte do produtor e com garantia de compra pela usina por no mínimo cinco anos, com cláusula penal para hipótese de descumprimento. O que varia entre os dois são as responsabilidades quanto ao fornecimento, corte, carregamento e transporte pelo produtor ou pela usina. São contratos adotados no setor sucroalcooleiro que especificam as variáveis corte,



carregamento e transporte, devido a dificuldade e altos custos que envolvem estas operações.

Nos contratos de parceria agrícola entre fornecedor de matéria-prima e empresa, há a celebração de uma espécie de sociedade, onde ambos participarão dos frutos advindos daquela parceria, o que difere dos contatos de arrendamento onde a usina paga um preço fixo por uma determinada área de terra. Todas estas formas mistas distanciam-se da vulnerabilidade do mercado, mas também fogem do alto custo da terra, riscos e custos da integração vertical (PEDROSO JÚNIOR, 2008).

Os contratos a depender do ambiente institucional, podem ser mecanismos eficientes para a coordenação e governança no complexo agroindustrial da cana-de-açúcar em agroindústrias de pequeno e médio porte. A agroindústria poderia então preocupar-se com o processo de produção do derivado da cana e não com a dinâmica produtiva da matéria-prima. A produção, corte, carregamento e transporte da produção da matéria-prima estaria garantida nos padrões de qualidade, preço, regularidade e tempo de entrega estipulados através de contrato verbal ou formal.

Cana-de-açúcar pode ser considerado um ativo específico aqui no Rio Grande do Sul e a inexistência estruturas de governança da cadeia podem ser motivos determinantes para a pouca produção da matéria-prima. A impossibilidade de destinação alternativa compatível com os custos de produção, corte, carregamento e transporte e rentabilidade podem gerar prejuízos ao produtor. Em caso de recusa ou impossibilidade da empresa cumprir o contrato, grandes prejuízos são arcados produtor da matéria-prima.

Pode-se destacar que as estruturas de governança híbrida no complexo agroindustrial da cana-de-açúcar são estrutura eficientes ante as características das transações, do ativo e do ambiente institucional. Os mecanismos contratuais de incentivos na geração de valor e controle da captura deste valor pelas partes deve ser elaborado de forma equânime e o ambiente institucional local pode ser um determinante positivo para o desenvolvimento deste setor e das famílias envolvidas. A pessoalidade como elemento subjetivo às partes contratuais, reputação e costumes, supre melhor do que o Estado, as lacunas deixadas pela racionalidade limitada e pelo oportunismo.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo destaca a importância do ambiente institucional e do espaço de produção na definição da estrutura de governança mais eficiente na economia dos custos de transação. Especificou-se tratar de estruturas de governança para regiões onde a produção e o processamento da cana-de-açúcar são realizados de forma manual pela disponibilidade de mão de obra ou pela impossibilidade de mecanização.

A análise estrutural discreta comparada mostrou-se eficiente na identificação de estruturas de governança, por levar em conta, no alinhamento de contratos, não somente o nível de especificidade do ativo e de incerteza, mas também variáveis como o ambiente institucional, leis contratuais e pressupostos comportamentais. Estas são variáveis determinantes em se tratando de relações onde os pactos se dão em virtude da identidade das partes, que por relações de proximidade desenvolvem transações onde a reputação está acima das vantagens oferecidas pelo oportunismo e quebra contratual.

A estrutura híbrida ou mista mostrou-se de melhor eficiência na economia de custos de do que a estrutura hierárquica e também mostra-se capaz de potencializar inclusive o volume de transações entre produtor e agroindústria. Isto porque, para a agroindústria possibilita reduzir os custos de transação com mão-de-obra com vínculo trabalhista para o plantio, manutenção, corte, carregamento e transporte. O empresário agroindustrial pode preocupar-se com os custos de produção e transação da agroindústria à jusante e não à montante.

Ao produtor da matéria-prima a estrutura de governança híbrida reduz a incerteza, na medida que garante a demanda em quantidade e preço, visto que a impossibilidade de uso alternativo pode gerar grandes prejuízos ao produtor da matéria-prima.

A aplicação das teorias de Ronald Coase e Oliver Williamson no ambiente microinstitucional e Douglass North no ambiente macroinstitucional, da cana-de-açúcar através da análise estrutural discreta comparada, possibilitou corrigir a trajetória de alinhamento de produção da matéria-prima de estrutura hierárquica para estrutura mista. A dificuldade de operacionalização dos contratos de trabalho com subordinação



e controle de horas no campo especialmente em se tratando de cana-de-açúcar direciona à estrutura híbrida como a mais eficiente no setor em estudo.

Isto porque, as variáveis referentes a plantio, corte, carregamento e transporte, relacionadas com características da matéria-prima, como peso e impossibilidade de estocagem demandam uma estrutura hierárquica de elevados custos de transação e produção à agroindústria. A estrutura híbrida ou mista permite que o agroindustrial repasse esta estrutura de trabalho com a matéria-prima toda para o produtor, ficando contratualmente obrigado a comprar a produção anulando a incerteza da parte produtora.

Em se tratando de reduzido número de contratos entre produtor e processador da matéria-prima, pelo porte da agroindústria, pode haver entre eles laços de amizade e parentesco, pessoalidade esta que reduz os riscos de quebra contratual ou de ação oportunista da partes. A estruturação híbrida em pequenas agroindústrias pode proporcionar uma maior abertura negocial no momento da elaboração e cumprimento contratual minorando perdas.

É imprescindível maiores estudos sobre formas de governança e mecanismos de incentivos para cooperação e cumprimento dos pactos no campo. Somente formas de governança e ambiente institucional que gerem economia nos custos de transação possibilitará o cumprimento da função social da família, da agricultura e da propriedade. A firma agroindustrial, pode ser o elo de ligação do produtor de matéria-prima de qualidade com o consumidor de bons produtos e serviços, trazendo o retorno esperado em todos os liames da cadeia, desenvolvendo o rural e o agroindustrial.

REFERÊNCIAS

AVELHAN, Bruna Líria; SOUZA, José Paulo de. **Estruturas de governança no sistema agroindustrial sucoalcooleiro da região de Araçatuba-SP.** In: 48º Congresso SOBER (Sociedade brasileira de economia administração e sociologia rural, 2010, Campo Grande. 48º Congresso SOBER, 2010.

_____. **Aspectos conceituais relacionados à análise de sistemas agroindustriais.** In: XXIX Semana do Administrador, Maringá, 2009.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura.** Agric., São Paulo, v. 47 (1), p. 33-52, 2000.



BATALHA, Mário Otávio; SILVA, A. Lago da.. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas.** In: **Gestão agroindustrial:** GEPAL: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais/coordenador Mário Otávio Batalha. – 3. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Lei nº 13.288, de 16 de maio de 2016.** Dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13288.htm>. Acesso em: 15 dez. 2016.

COASE, Ronald. **The nature of the firm.** *Economica*, vol. 04, n.16, p. 386-405, nov. 1937.

Disponível em: <<http://www.colorado.edu/ibs/es/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento). **Acompanhamento da safra brasileira de cana-de-açúcar.** – v. 1 – Brasília : Conab, 2013- v.

DAVIS, John.; GOLDBERG, Ray. **A concept of agribusiness.** Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 1957.

GRASSI, Robson Antônio. **Williamson e “Formas Híbridas”:** **Uma Proposta de Redefinição do Debate.** *Economia e Sociedade (UNICAMP)*, Campinas - SP, v. 12, n. 1, p. 43, 2003.

GUEDES, Sebastião Neto Ribeiro. **Observações sobre a economia institucional: há possibilidade de convergência entre o velho e o novo institucionalismo?** In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 5, Fortaleza, 2000.

KING, Robert; BOEHLJE, Michael; COOK, Michael; SONKA, Steven. **Agribusiness Economics and Management.** Columbia. Oxford Journals. University of Missouri-Columbia. 2010. Disponível em: <ajae.oxfordjournal.org>. Acesso em: 17 set. 2010.

MASCARO, Alysso Leandro. **Introdução ao Estudo do Direito** – São Paulo : Quartier Latin, 2007.

NORTH, Douglass. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** Cambridge: Cambridge University Press. 1990.

_____. **Institutions.** *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1. Winte, pp. 97-112, 1991. Disponível em: < <http://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.5.1.97> >. Acesso em: 16 dez. 2016.

ORSOLIN, Juarez. **Gestão da comercialização da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo.** 2002. 185f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2002.

2017

VIII Seminário Internacional sobre
Desenvolvimento regional

Territórios, redes e
Desenvolvimento Regional:
Perspectivas e Desafios



Programa de Pós-Graduação
Desenvolvimento Regional
mestrado e doutorado

UNISC
UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

PEAF (Programa Estadual de Agroindústria Familiar). **Agroindústrias inclusas no PEAf**. Disponível em:
<http://www.sdr.rs.gov.br/conteudo.php?cod_conteudo=529&cod_menu=9> Acesso em: 25 nov. 2016.

PEDROSO JÚNIOR, Roberto. **Arranjos institucionais na agricultura brasileira: um estudo sobre o uso de contratos no sistema agroindustrial sucroalcooleiro da região centro-sul**. 2008. 209f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SILVA, Andrea Lago da.; BATALHA, Mário Otávio. **Marketing estratégico aplicado ao agronegócio**. In: **Gestão agroindustrial: GEPAl: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais/coordenador Mário Otávio Batalha**. – 3. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

WILLIAMSON, Oliver. **The Economic Institutions Of Capitalism: Firms, markets, relational contracting**. China Social Sciences Publishing House Chengcheng Books Lill. 1985.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio. e NEVES, Marco Fava. (Org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. **Coordenação e governança de sistemas agroindustriais**. In: BUAINAIN, et. al. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrícola e agrário**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

_____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo, 238p. Tese de Livre-Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1995.