

A ESPECIFICIDADE DA LARANJA ORGÂNICA E AS FORMAS ORGANIZACIONAIS HÍBRIDAS.

Grupo de Pesquisa 4: Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais.

Resumo

A certificação orgânica da laranja, através do monitoramento e controle dos atributos de qualidade do produto, aumenta a especificidade da laranja para a produção do suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO) em relação ao suco de laranja concentrado e congelado convencional (SLCCC) colaborando para o surgimento de formas organizacionais mais sofisticadas chamadas híbridas ou contratuais. Este artigo faz uma breve revisão da literatura sobre a estrutura de governança híbrida e seu papel na configuração organizacional contemporânea. É feito um estudo de caso de um *pool* produtor de laranja convencional e orgânica e suas relações contratuais com a indústria de processamento. Os resultados evidenciam a necessidade de mecanismos de governança contratuais nos dois casos dado pela alta especificidade dos ativos, mas especificamente no caso da transação da laranja orgânica a autoridade formal é substituída por um recurso compartilhado e pela confiança.

Palavras chave: governança, confiança, laranja, orgânica e certificação.

Abstract

The orange organic certification, by monitoring and controlling the product quality attributes, increases the orange asset specificity for organic frozen concentrated orange juice (OFCOJ) production over conventional frozen concentrated orange juice (CFCOJ) collaborating for emergence of more sophisticated organizational forms called hybrid or contractual. This paper do a briefly literature reviews on hybrid governance structure and its role in contemporary organizational settings. It's done a conventional and organic orange producers pool case study and its contractual relation with processing industry. The results shows a contractual governance necessity in the two cases as the high asset specificity, but especially in the organic orange transaction the formal authority is replaced by pool resource and trust.

Key Words: governance, confidence, orange, organic, certification.

1. INTRODUÇÃO

Segundo a corrente teórica da nova economia institucional ligada à economia dos custos de transação, a especificidade de um ativo é a capacidade de um bem ou serviço em determinada operação de compra e venda ser transacionado em outros tipos de transação, que não aquela inicial, sem a perda ou subtração de seu preço inicial.

A alta especificidade de um ativo envolvido em uma transação representa um elevado grau de dependência deste ativo a uma específica operação de compra-venda, pois caso contrário, haveria perda do seu valor inicial, ou seja, queda do preço.

Quanto mais alta a especificidade de um ativo, maior será a necessidade de mecanismos de governança mais eficientes do que o mercado, que garantam as qualidades extrínsecas e intrínsecas do produto transacionado devido aos custos de mensuração e de transação envolvidos (ZYLBERSZTAJN, 2005).

De acordo com a economia dos custos de transação (ECT) formas integradas ou quase-integradas (híbridas) solucionariam problemas de transações de mercado (*spot*) na medida em que: a frequência, a incerteza e as especificidades do ativo se elevassem (WILLIAMSON, 1991).

Na cadeia do suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO) o aumento da especificidade do ativo vai ser avaliado a partir da produção da laranja, verificando quais elementos poderiam evidenciar o aumento das especificidades deste negócio na transação entre o produtor de laranja orgânica e o processamento.

É possível verificar que nas transações relativas à produção de laranja orgânica e a indústria de processamento, além de distribuição e reconstituição do suco, multiplicaram-se a utilização de contratos, colaborando para o surgimento de formas organizacionais quase-integradas ou híbridas (CARVALHO; PAULILLO, 2010).

Além do contrato, se consolidam também organizações externas, *ad hoc* (BOUROULLEC, 2010), que asseguram os atributos de qualidade do produto, são as chamadas de certificadoras.

As certificadoras são uma terceira parte no negócio orgânico (HATANAKA; BAIN; BUSCH, 2005), e que elevam ainda mais as especificidades nas transações contratuais a jusante, estabelecidas entre os vários elos da cadeia, e neste caso específico entre o produtor de laranja orgânica e o processamento.

Este artigo pretende apresentar uma comparação entre as especificidades da laranja orgânica frente à laranja convencional, através de um estudo de caso de um *pool* de produtores de laranja orgânica e convencional, e o principal exportador do suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO) no mundo, a Montecitrus, que até 2009 fazia a moagem da laranja orgânica e convencional através de *toll processing* (quase-integração) com a Citrovita.

O objetivo principal é apresentar o aumento da especificidade da laranja orgânica frente à convencional, advindo da certificação orgânica da laranja, colaborando para o surgimento de formas híbridas ou contratuais entre os elos de produção rural e processamento.

A importância da produção orgânica não se dá pelo volume e quantidade relativa à produção convencional, que é insignificante, mas pela mudança do *status quo* e do paradigma desenvolvimento econômico, baseado na sustentabilidade. Apesar da pequena

representatividade do mercado de suco orgânico no mundo, que está próximo a 0,5% do mercado mundial do SLCCC (LIU, 2003), o estudo preocupa-se com a eficiência ecológica (BROWN, 2003) e a importância dada pelos consumidores a este tipo de atributo de qualidade no alimento.

A sustentabilidade é um dos pilares do novo modelo de eficiência econômica nas suas três dimensões: ecológica, transacional e produtiva.

Por isso, estudos que envolvam a produção orgânica, economicamente sustentável, reforçam o interesse por temas de transição relativos aos novos paradigmas científicos.

O nível transacional é central porque amplia a visão da teoria da firma, uma firma não vista apenas da ótica produtiva, mas também pelo seu nexo de contratos e transações de mercado.

Neste sentido, a abordagem do nexo contratual, reforça a visão econômico-institucional de que não apenas a transação é fundamental, mas o conjunto de transações bilaterais estabelecidas (multilateral) pela firma é importante, seja entre fornecedores como também compradores.

O caráter dual das relações transacionais não é esquecido neste estudo, mas sim enfatizado, porque a partir deste que se tem real dimensão dos elementos de classificação dos custos transacionais do produto, suas especificidades no negócio, as incertezas envolvidas e a frequência em que ocorre a transação.

Na primeira parte do artigo é apresentada a idéia das formas organizacionais e as estruturas de governança híbridas, a partir do entendimento da firma como um nexo de contratos, não totalmente integrada e nem totalmente voltada para o mercado (POWELL, 1990) (BRITO, 2001) (MENARD, 2002).

Logo em seguida, no ponto três, é apresentada a certificação e, outras formas organizacionais contemporâneas, regida por contratos, e que irão influenciar as especificidades da laranja na cadeia do suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO) dado os mecanismos de autoridade informal, de fiscalização e de controle.

No ponto quatro será feita a apresentação do estudo de caso da Montecitrus no caso da produção da laranja orgânica, seu processamento em forma de *toll processing* com a Citrovita e sua comercialização mundial, para inferir quais formas de governança prevalecem e suas características frente ao suco convencional.

Finalmente são feitas algumas considerações finais sobre o estudo de caso apresentado da produção da laranja orgânica, seu processamento e as formas de certificação estabelecidas e a importância das salvaguardas contratuais na garantia dos atributos do produto: especificidade dos ativos.

2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.

A organização produtiva, pensada a partir da função produção e produtora de bens e serviços, conhecida e estudada pela literatura clássica como: firma, empresa, organização, pessoa jurídica ou corporação; vem sofrendo constantes modificações ao longo da história, tanto em termos de aprendizado e inovação tecnológica quanto em suas formas organizacionais.

O entendimento da firma como uma função produção, especialmente pelo modelo clássico, pode reduzir a real dimensão da organização produtiva, pois não considera sua

interação transacional com outros agentes e atores produtivos ligados direta ou indiretamente a ela.

A firma, na perspectiva transacional, tem sentido quando estudada a partir dos níveis de inter-relação estabelecidos com outros atores, ou seja, das diferentes governanças utilizadas para estabelecer as inter-relações com os diversos agentes: fornecedores, prestadores de serviços, clientes, acionistas e comunidade.

A inovação e mesmo o aprendizado tecnológico da firma estão ligados ao progresso técnico desenvolvido dentro e fora da produção, reflexos de experimentos e pesquisas realizadas por pessoas dedicadas a invenção de ferramentas que facilitem o trabalho e a própria vida social, esta última ligada à utilidade que as inovações trazem ao cotidiano das pessoas concretizadas em bens e serviços elaborados.

A mudança tecnológica (aprendizado e inovação) da produção tem uma finalidade objetiva de incrementar eficiência econômica, tanto produtiva quanto transacional, pois eleva o nível de produtividade do trabalho assim como aumenta a mobilidade e agrupamento de informações.

Diferente das mudanças tecnológicas, mas ligadas muitas vezes a elas, estão às transformações das formas que as firmas organizam a sua produção de mercadorias, sejam bens ou mesmo serviços.

As modificações das formas de organização da produção em suas várias fases e seus vários elos, além de levarem em consideração os níveis transacionais da firma, ocorrem de diversas maneiras e com características distintas, porque não existe um padrão único que leva a modificação desta estrutura de governança das transações (WILLIAMSON, 1979).

As formas organizacionais, estruturadas por governanças específicas, possuem elementos balizadores e orientadores importantes, que são: as necessidades dos compradores (clientes e consumidores) e os dados, porém dinâmicos, ambientes: institucional, organizacional e tecnológico (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Alguns estudos enfatizam a importância dos ambientes: institucional, organizacional e tecnológico e sua influência no ambiente competitivo e, por conseguinte, das diferentes estruturas de governança estabelecidas, análises do tipo *top down*, porém algumas transformações *bottom up* (necessidades dos consumidores) são também importantes, ou seja, influenciam as estruturas de governança das firmas e suas diferentes formas organizacionais.

As diferentes formas de organização e também governanças vão se consolidando e estruturando ao longo do tempo a partir de transações que ultrapassam as simples formas de mercado e a hierárquica (POWELL, 1990) (WILLIAMSON, 1994), atingindo formas mais complexas, em nexos de contratos ou simplesmente formas híbridas (MENARD, 2002) (CHADDAD, 2009).

A estrutura de governança corresponde à forma pela qual a firma utiliza para orquestrar suas transações, seja integrando, contratando ou mesmo fazendo operações de mercado, de maneira a coordenar as várias etapas dos processos de produção e diminuir custos de transação, para isso cria vínculos ou não, buscando sempre a eficiência econômica: transacional e produtiva (AZEVEDO, 2001).

Há basicamente três estruturas de governança descritas pela literatura: a de mercado (*spot*), a híbrida (contratual) e a hierárquica (integrada); sendo a decisão de governança de caráter endógeno, ou seja, uma decisão exclusiva da organização, onde ela procura utilizar

a melhor forma de governança que minimize seus custos transacionais (WILLIAMSON, 1979).

O custo de transação é o custo de negociação de um bem ou serviço, custos estes não ligados aos custos de produção, mas relacionado à dificuldade em mensuração de valor pelos agentes compradores em determinadas condições, devido à assimetria informacional (AKERLOF, 1970) e à racionalidade limitada do próprio agente econômico (SIMON, 1982). Por isso, os custos de transação são difíceis de serem quantificados pelos modelos de custos produtivos (total, médio e marginal) da firma.

O custo transacional, assim como o custo de produção, é um indicador importante da eficiência econômica e, por isso, o processo de escolha da melhor governança vai ser fundamental para a sobrevivência das organizações (firmas) ao longo do tempo.

Dado os pressupostos comportamentais do agente econômico proposto pela corrente neo-institucionalista: racionalidade limitada, informação imperfeita e oportunismo (WILLIAMSON, 1985); a tomada de decisão sobre a governança nunca é ótima, ou seja, nunca se alcança o custo de transação mínimo em uma relação econômica seja qual for a estrutura de governança adotada.

A governança costuma obedecer a três variáveis básicas: a especificidade do ativo, a frequência das transações e a incerteza (WILLIAMSON, 1991). Sendo que, quanto maior a especificidade do ativo envolvido na transação, maior a frequência e maior a incerteza da mesma, formas integradas (hierárquicas) seriam necessárias.

É apresentada abaixo a figura descrita por Williamson (1991) ilustrando o leque de possíveis governanças: $M(k)$ mercado, $X(k)$ híbrida e $H(k)$ hierárquica, balizadas especificamente pelo grau de especificidade do ativo.

A chamada “curva envelope” de Williamson sinaliza que os custos transacionais são minimizados a partir da análise da especificidade do ativo, quando a especificidade do ativo for baixa ($k^* < k_1$) então governanças de mercado são preferíveis, no entanto, quando estas especificidades tornam-se altas, governanças híbridas ($k_1 < k^* < k_2$) e hierárquicas ($k^* > k_2$) surgem.

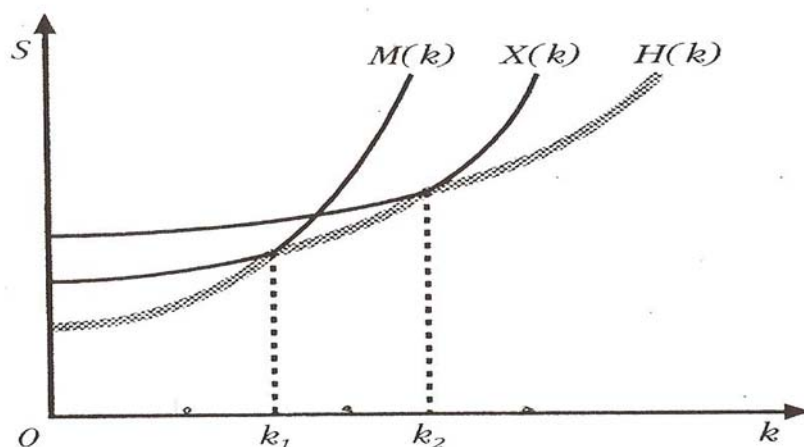


Figura 1: Formas de Governança Proposto por Williamson: curva envelope.

Fonte: Williamson (1991).

No entanto, pouco pode ser inferido ou quantificado na análise destas variáveis, uma vez que a especificidade do ativo, a frequência e a incerteza, sendo alta ou baixa, não possuem parâmetros numéricos para suas respectivas inferências.

Estudos que enfoquem a análise de governança das transações, só poderão ser avaliados a partir de inferências não de valores, mas de um maior ou menor grau de especificidades de ativos, frequência e incerteza dos eventos.

As questões colocadas aqui, se referem às decisões de:

- integrar ou não uma transação?
- operações de mercado influenciam meus custos transacionais?
- qual a vantagem do contrato frente a integração e ao mercado?

Dentro desta análise da curva envelope, e das possibilidades de governança, surgem os estudos das governanças híbridas (MENARD, 2002) (POWELL, 1990), chamadas contratuais, de maneira que o leque se abre.

Conforme descrita na curva envelope ampliada por Menard (2002) há elementos complementares aos contratos, que vão compondo os contratos, como: a confiança, as redes relacionais, a liderança e a governança formal.

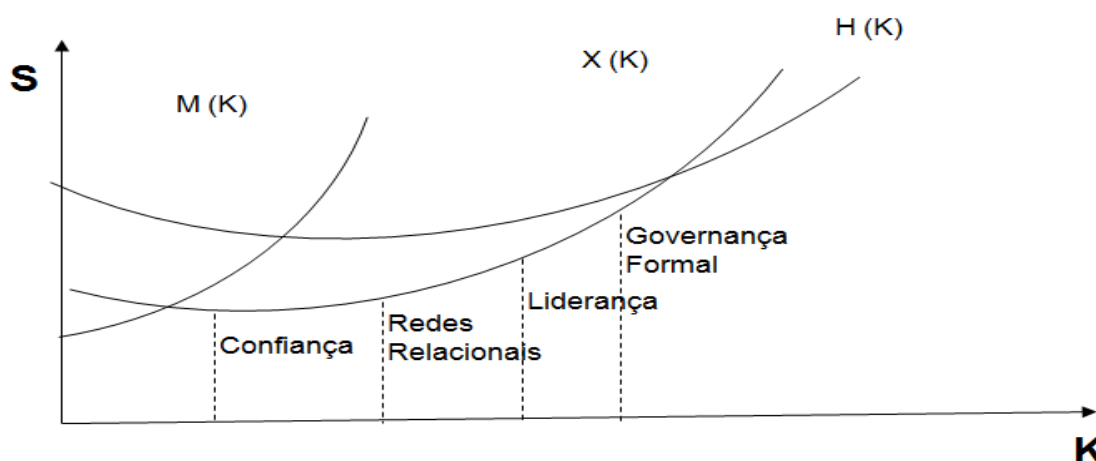


Figura 2: Curva envelope ampliada e diversidade de formas híbridas proposto por Menard (2002).

Fonte: Menard (2002).

A partir da curva envelope ampliada por Menard (2002) para analisar as governanças híbridas, é possível dizer que há diversas formas organizacionais híbridas a partir das quais é possível inferir graus de relações duais distintas, possíveis de serem diferenciadas e classificadas.

Segundo a proposição da curva envelope ampliada, existem transações híbridas complementada apenas pela confiança (BARZEL, 1982), e mesmo onde existe a liderança e a governança formal complementando o contrato.

Alguns estudos evidenciam formas organizacionais contratuais quase-integradas onde possivelmente existe liderança, são os casos da cadeia do suco de laranja concentrado e congelado convencional (NEVES, 1995), como também o caso do suco de laranja concentrado e congelado orgânico (CARVALHO; PAULILLO, 2009).

Os dois casos precisariam de uma melhor descrição à crítica de Menard (2002) sobre elementos complementares ao contrato como a confiança, sendo este o principal intuito deste artigo, fazendo um estudo de caso de um pool produtor da laranja convencional e orgânica e suas relações transacionais com a indústria de processamento.

2.1 FORMAS HÍBRIDAS: CONTRATO.

As transações econômicas, de compra e venda, regidas por contratos são geralmente classificadas pela nova economia institucional (NEI) como formas de governança híbridas.

Os contratos são tidos como idiossincráticos (AZEVEDO, 2001), uma vez que não é possível estabelecer um padrão único para sua classificação, dada por sua diversidade de formas e cláusulas, além de estarem diretamente ligados à especificidade do ativo transacionado.

O conjunto de transações híbridas, como observa Menard (2002), podem levantar um grande número de estudos empíricos e ampliar a agenda de pesquisas, o que já vem ocorrendo.

A idéia da forma organizacional, como é apresentada aqui, pode ser definida como a maneira pela qual a firma estabelece suas relações transacionais bilaterais, estruturas de governança, com seus colaboradores e clientes, de maneira: hierárquica, contratual ou mercado.

É possível encontrar tanto relações bilaterais hierárquicas nas organizações produtivas, como é o caso da integração de máquinas e equipamentos ao processo produtivo, incorporando estes ao processo e exercendo poder de comando e controle sobre estas estruturas físicas; quanto simples relações contratuais, como é o caso do contrato que rege o trabalho do funcionário.

No caso do contrato não há poder de *fiat*, ou seja, não há total comando e controle sobre a transação e salvaguardas se tornam importantes, pois é uma forma de se diminuir os riscos presentes neste tipo de governança.

Há também a forma de governança transacional mais estudada pela ortodoxia econômica, que é a forma mercado (*spot*). Um exemplo deste tipo de transação é a compra e venda de materiais, esporadicamente, para a fábrica, onde não existe comando e nem controle sobre os seus respectivos processos produtivos e os preços, mesmo sendo o sistema de preços o principal balizador desta governança.

As decisões de governança podem reduzir custos transacionais, ou seja, a capacidade de tornar uma transação mais integrada, não de mercado, aumenta o grau de comando e controle da empresa sobre problemas de incerteza, leia-se riscos, possivelmente reduzindo tanto o problema de seleção adversa (oportunismo *ex-ante*) quanto o risco moral (oportunismo *ex-post*) (FIANI, 2002).

No entanto, formas organizacionais integradas (firmas com elevada integração para frente e para trás da cadeia produtiva) nem sempre podem ser consideradas com uma vantagem competitiva frente às outras, ou seja, a integração não trás competitividade ou é sinônimo de eficiência para a organização.

Isso porque, se os custos produtivos de monitoramento e controle do processo no caso da integração forem superiores aos ganhos em eficiência transacional, então formas contratuais e de mercado seriam preferíveis.

Por este motivo, as firmas não integram totalmente seus processos produtivos e, na maioria dos casos, preferem governanças híbridas e de mercado para orquestrar as suas transações.

O mercado pode ser conceituado como um arranjo específico de regras e convenções que tornam possíveis um grande número de transferências de direitos de propriedade, estas transferências reversíveis acontecem e são orientadas através de um mecanismo de regulação específico: o sistema competitivo de preços (MENARD, 1995).

As diversas estruturas pelas quais os mercados são organizados: monopólio, oligopólio, concorrência monopolista e concorrência perfeita; refletem a heterogeneidade das formas mercadológicas existentes a serem analisadas, sendo todas elas orientadas pelo sistema de preços (MENARD, 1995).

Diferente da governança de mercado, que é regido por um arranjo institucional ligado a idéia do equilíbrio no sistema de preços, está a governança contratual, onde o arranjo institucional criado é mais elaborado (jurídico ou de confiança) e o contrato é a forma de comando e controle do vendedor e também do comprador.

As formas híbridas surgem, portanto, da existência de contratos, que são relações baseadas em experiência formalizadas ou não formalizadas, e não governadas nem pela hierarquia (integração) ou pelo mercado (spot) (BRITO, 2001).

A hierarquia pressupõe a idéia da própria firma, processos integrados, onde existem suas próprias regras e políticas de funcionamento e operacionalização, e poder de comando e controle sobre todas as fases do processo produtivo.

O mercado, por outro lado, é aquele regido pelas forças de oferta e demanda, especialmente pelo equilíbrio no sistema de preços e onde não existem maneiras de comandar e controlar totalmente as características e especificações do bem transacionado, isso eleva o custo transacional.

Alguns elementos caracterizam o arranjo institucional contratual ou governança híbrida como: recursos compartilhados, contratos e pressão competitiva (MENARD, 2002).

No ponto seguinte será descrito como alguns elementos comuns às governanças híbridas, como recursos compartilhados, influenciam na consolidação dessa estrutura de governança.

3. CERTIFICADORAS, COOPERATIVAS, ASSOCIAÇÕES E POOLS.

As cooperativas, associações, sindicatos, *pools*, certificadoras, entre outras formas organizacionais contemporâneas, seriam, sob o viés da nova economia institucional, estruturas de governanças híbridas e multilaterais formadas a partir de contratos estabelecidos e ao redor de uma estrutura produtiva qualquer.

Distinto das análises da hierarquia, regida pelo poder de *fiat* de comando e controle, e também da análise do mercado regulado pela flutuação de preços (CHADDAD, 2010), destaca-se o contrato; governança esta regida por um arranjo institucional específico e idiossincrático, pois leva em consideração algumas salvaguardas específicas para o negócio a ser realizado.

Alguns elementos para o estudo das formas de governança são tidos como dados (*taken-for-granted*), por exemplo, os pressupostos comportamentais e o ambiente institucional.

A dinamicidade dos setores e dos próprios ambientes (institucional, tecnológico e organizacional) se fossem tratados de maneira atemporal, os possíveis modelos propostos se tornariam tão complexos que qualquer inferência seria difícil dada suas possíveis mudanças.

Esta complexidade de análise das estruturas híbridas, em suas diversas formas, a torna um desafio para as diversas áreas da ciência humana e a social aplicada, uma vez que existe uma grande heterogeneidade de casos de estruturas híbridas (MENARD, 2002) e difíceis de serem parametrizados e analisados como nos casos das governanças: hierárquica e de mercado (POWELL, 1990).

Alguns estudos realizados pela ciência política (VAN WAARDEN, 1992) (FLEURY, 2005), pela teoria das organizações (SCOTT, 1995) e também da sociologia econômica (GRANOVETTER, 2003) podem complementar as análises de formas contratuais, no sentido de apresentar elementos e algumas variáveis integradoras sobre o conhecimento destas relações inter-firmas.

As variáveis apresentadas por Williamson (1991) para caracterizar a melhor forma de governança para uma dada transação seriam: a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos.

No entanto, estas variáveis não são totalmente dominantes na determinação da governança da transação, pois a decisão da governança é uma variável endógena, ou seja, determinada pela firma no intuito de ganhar eficiência.

A busca pela eficiência econômica não significa que a firma toma a decisão de governança de uma transação (hierárquica, híbrida ou mercado) de maneira otimizada, reduzindo aos menores níveis os custos transacionais e utilizando a forma de governança ideal, pelo contrário, o pressuposto de racionalidade limitada do agente econômico e o próprio oportunismo dos agentes (WILLIAMSON, 1985) impedem que tal grau de eficiência seja alcançado.

As variáveis indicativas de governança (especificidade de ativo, frequência e incerteza) indicariam um caminho de governança possível, mas nunca determinista e único, por isso é possível que num conjunto de transações de um mesmo produto ou serviço ocorra diferentes formas de governança das transações, um mix de governanças ou governanças múltiplas, conhecidas como formas plurais (MELLO; PAULILLO, 2008) (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Sabendo que a especificidade de ativos é central na determinação da estrutura de governança *a priori*, é possível dizer que a frequência e a incerteza são variáveis que, *a posteriori*, se tornam fundamentais em estruturas de governança híbridas, pois indicam para outro conjunto de elementos determinantes na consolidação desta forma de governança frente às demais, como: reputação, recursos compartilhados, centralidade, contrato e competição.

Os arranjos institucionais presentes nas estruturas de governança híbridas, especialmente as regras que regem os contratos, não são triviais e dados pelas forças de mercado clássicas, ou seja, o sistema de preços não rege este tipo de estrutura de governança.

Por isso, é possível estabelecer interfaces da análise da governança híbrida com a teoria das organizações, a ciência política e também a sociologia econômica, uma vez que é possível estabelecer uma parametrização analítica complementar para estudar as formas de governança híbridas.

Existem muitas formas contemporâneas de organizações híbridas, entre elas pode-se destacar: as certificadoras (processo e produto), as cooperativas, as associações e os *pools*.

A certificação é um recurso compartilhado, auferido por uma terceira parte, que representa a identidade de várias firmas hierarquicamente independentes, porém com um contrato de ligação entre elas, caso haja um problema em qualquer fase da cadeia produtiva.

Neste caso a certificadora, credenciada para a certificação (pública ou privada), interfere indiretamente nas relações transacionais duais estabelecidas entre os diversos agentes de uma cadeia produtiva qualquer, aumentando o número de exigências para o produtor, mas melhorando o nível de transparência no negócio.

A certificação aumenta os custos de produção, porém cria sinergia positiva em termos de custo de mensuração de informações nas diversas transações a jusante, pois reduz o custo transacional dada a diminuição da assimetria informacional.

A certificadora representa uma organização de interesse privado, independente e que fiscaliza e monitora o agente produtor, a fim de atender um conjunto de requisitos de produção e de qualidade do produto.

A certificadora não seria uma autoridade formal como proposto por Menard (2002), quando esta não é constituída pelos dois agentes interessados na certificação, mesmo assim a certificação representaria uma autoridade informal, pois indica alguns requisitos de conduta de produção e do produto e requer confiança.

Há organizações de interesse coletivo como: associações, cooperativas e *pools* de produtores; todas regidas por estatutos e representam formas organizacionais híbridas, direcionadas pelo nexo de contratos, sendo um requisito a existência da confiança e formação de redes relacionais.

Há casos de liderança e autoridade formal também complementar ao contrato, uma vez que são constituídos a partir de arranjos institucionais contratuais específicos, onde há, por exemplo, a formação de uma empresa externa para gestão e organização da produção da cooperativa, associação e do pool.

As cooperativas, associações, *pools*, certificadoras, entre outras; correspondem a formas organizacionais híbridas e são objetos de análise importantes, pois indicarão características fundamentais para caracterização dos tipos e variedades dos contratos, além do que é complementar ao seu funcionamento.

As unidades produtivas rurais citrícolas desarticuladas, devido sua pulverização geográfica e fraca coesão de interesses da Associtrus e da Aciesp (VIEIRA, 1998), procuram formas alternativas de articulação que se consolidam nos *pools* de citricultores. Os diversos *pools* de citricultores conformam diferentes formas de governança da suas transações como integração vertical para frente e *toll processing* (quase-integração).

A formação de grupos de venda para a indústria de processamento, chamado também de *pool* de produtores, já era uma prática entre alguns citricultores e tornou-se uma forma organizacional ainda mais importante para os pequenos e médios proprietários do cinturão citrícola paulista nos anos 90. Os *pools* de produtores são importantes no processo de barganha com a indústria processadora e este diferencial colaborou significativamente para a perpetuação dessas organizações no complexo citrícola paulista.

A história mostra que os *pools* de citricultores têm sido mais decisivos nas negociações com a indústria do que as associações de produtores como a ASSOCITRUS

(Associação Paulista de Citricultores - 1974) e a ACIESP (Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo – 1987), na medida que concentram melhor os processos decisórios, têm melhores diretrizes estratégicas e estão localizadas em territórios produtivos geograficamente definidos (VIEIRA, 1998).

O fim do contrato padrão em 1995 e a desregulamentação do setor, levou a gradativa saída de citricultores do complexo (devido principalmente sua desarticulação e fraco poder de barganha) colaboraram para que formas de governança diversificadas ou plurais entre produção da laranja e a indústria de processamento surgissem e os *pools* se fortalecessem.

O próximo ponto será descrito o principal elemento determinante da estrutura de governança, a especificidade do ativo, e o estudo de caso do *pool* de produtores de laranja convencional e orgânica e suas relações contratuais com a indústria de processamento.

4. ESPECIFICIDADE DA LARANJA CONVENCIONAL E ORGÂNICA: A CONFIANÇA.

Segundo a corrente teórica da nova economia institucional ligada à economia dos custos de transação (FIANI, 2002), a especificidade de um ativo é a capacidade de um bem ou serviço em determinada operação de compra e venda ser transacionado em outros tipos de transação, que não aquela inicial, sem a perda ou subtração de seu preço inicial (AZEVEDO, 2001).

A alta especificidade de um ativo envolvido em uma transação representa um elevado grau de dependência deste ativo a uma específica operação de compra-venda, pois caso contrário, haveria perda do seu valor inicial, ou seja, queda de preço.

Quanto mais alta a especificidade de um ativo, maior será a necessidade de mecanismos de governança mais eficientes do que o mercado, que garantam as qualidades extrínsecas e intrínsecas do produto transacionado devido aos custos de mensuração e de transação envolvidos (ZYLBERSZTAJN, 2005).

O produto agropecuário, advindo da atividade produtiva rural ou unidade de produção rural (UPR), é de elevada especificidade dada suas características físicas, químicas, organolépticas e produtivas.

A especificidade do produto agropecuário vai desde a sua perecibilidade até a sazonalidade relacionada à safra agrícola, passando pelas características de gosto, sabor, textura, cor, tamanho, etc.

Os ativos agropecuários podem ser: leite, frutas, legumes, verduras, cereais, gado, aves, entre outros; demandando ativos complementares para o correto tratamento e beneficiamento destes ativos primários, base para o desenvolvimento da indústria alimentícia, que possui sua própria especificidade de negócio, como: a localização física, as máquinas e equipamentos dedicados além de conhecimento técnico humano especializado.

A unidade de produção rural (UPR), propriedade rural, é o local onde os alimentos básicos são produzidos, sendo a terra o fator de produção central e a especificidade de ativo alta, dada ao grande número de características necessárias e desejáveis do produto agropecuário para sua negociação com a agroindústria de processamento.

O beneficiamento pode acontecer na propriedade rural, através da integração de máquinas e equipamentos próprios para este fim (governança hierárquica), ou mesmo os

agricultores podem vender o produto básico, *in natura*, para outros agentes através de negociações de mercado (governança *spot*) ou contratos (governança híbrida) para que outros agentes beneficiem o produto agropecuário básico.

No caso das governanças híbridas, as unidades de produção rural (UPR) podem estabelecer relações contratuais, formais ou não, com outros agentes de beneficiamento do produto agropecuário.

Neste sentido, o produto agropecuário, de elevada especificidade, acaba dependendo muito das outras fases e etapas da cadeia produtiva agroindustrial para a sua correta produção, beneficiamento e comercialização.

A impossibilidade dos atores rurais, produtores do ativo agropecuário, em beneficiar os produtos agropecuários e transformá-los em bens de consumo e alimentos para os consumidores finais, se deve à limitação e dificuldade: tecnológica, financeira, organizacional e institucional.

A capacidade de adaptação dos agricultores e a própria existência de um ambiente institucional propício, fazem com que os atores rurais criem formas organizacionais híbridas (CHADDAD, 2009), facilitadoras do beneficiamento da produção agropecuária, como as cooperativas, associações, *pools*, entre outras.

A laranja convencional possui algumas características para sua produção de alta especificidade, daí o grande número de governanças encontradas, chamadas plurais (SILVA; AZEVEDO, 2007); (MELLO; PAULILLO, 2008), além de surgirem formas de organização como os *pools* de produtores de laranja.

A alta especificidade do ativo transacionado - temporal, locacional, física e dedicada - (MARINO; AZEVEDO, 2001), a elevada incerteza das transações e da frequência das transações (estabelecimento de confiança) tornam as formas integradas uma interessante forma de governança neste tipo de estrutura oligopolizada.

Os *pools* de citricultores, capitalizados pelos bons resultados da década de 80, e com a tecnologia de processamento e empréstimos disponíveis montam suas próprias estruturas de processamento de laranja e fabricação do suco de laranja concentrado e congelado convencional (SLCC), integrando a atividade produtiva a de processamento. Como exemplos deste tipo de estratégia adotada estão:

1º- A Frutax, em Monte Azul Paulista, fundado em 1994 por um grupo tradicional de produtores de citrus da região (família Blanco) e que havia se separado do grupo Montecitrus, porém não conseguiu superar a crise do preço do suco no mercado internacional e a competitividade do setor, deixando de atuar nas safras de 1996/97;

2º- A Frucamp, em Catanduva, que não chegou a operar;

3º- A Citrus Kiki, em Engenheiro Coelho, região de Limeira, que atua apenas na cadeia produtiva do SLCCC, pois não conseguiu se manter no restrito e concorrido mercados do SLCCO o qual fazia parte e concorria com a Montecitrus desde 1999 e arrendada pelo grupo familiar francês Louis Dreyfus em 2005.

4º- A Cambuhy, do Grupo Moreira Salles, que desde 1995 tinha participação acionária de outro *pool* de citricultores: o grupo Montecitrus. A Cambuhy foi fundada em 1992, na cidade de Matão, e vendida à Citrovita, pertencente ao grupo Votorantim, em 1998. Atualmente a Citrovita possui uma parceria estratégica, através do *toll processing*, com a Montecitrus, que atualmente é o maior *pool* de produtores citrícolas exportadores de SLCCC do Brasil.

A integração vertical para frente foi uma forma de governança adotada que, na maioria dos casos, não resultou numa estratégia bem sucedida para os *pools*, pois houve forte concorrência com as outras empresas que já possuíam as vantagens da primeira entrada (como canais de distribuição bem estruturados e custos produtivos mais baixos) e podiam praticar preços inferiores.

Além disso, a conjuntura econômica nacional e internacional não favoreceu a maioria dos *pools* na década de 90 devido à estagnação dos preços do suco de laranja concentrado e congelado no mercado internacional e os altos juros da economia brasileira.

O contrato de quase-integração para frente, ou *toll processing*, foi uma forma de governança bem sucedida (NEVES, 1995), pois significava a utilização de capacidade ociosa da empresa por um grupo de produtores citrícolas o que elevava os ganhos em escala da indústria e proporcionava aos citricultores ganhos na comercialização do SLCC pelos já formados canais de distribuição da indústria.

Esta forma de governança foi adotada pelo grupo Montecitrus desde a década de 80, mais precisamente desde 1986, inicialmente com a Cargill e a antiga Frutesp (as duas plantas localizadas na cidade de Bebedouro), que durou até 1995.

Com a participação acionária do grupo Montecitrus junto a Cambuhy, no ano de 1995, muda a governança das transações, e mais especificamente, o processo de produção e processamento passa a ser integrado.

Logo em 1998, com a compra da Cambuhy pela Citrovita do Grupo Votorantim, há novamente uma reordenação da atuação de cada ator na cadeia produtiva agroindustrial do SLCCC, sendo que a Cambuhy passa a ser fornecedor preferencial da Citrovita e o grupo Montecitrus cria uma relação na forma do *toll processing* com a mesma. Outros grupos de produtores citrícolas, como a Concitrus de Bebedouro e um *pool* da cidade de Cajobi (Citrosantos), também ocupavam capacidade ociosa das empresas processadoras para moer a sua laranja e obterem porcentagens na comercialização do SLCCC.

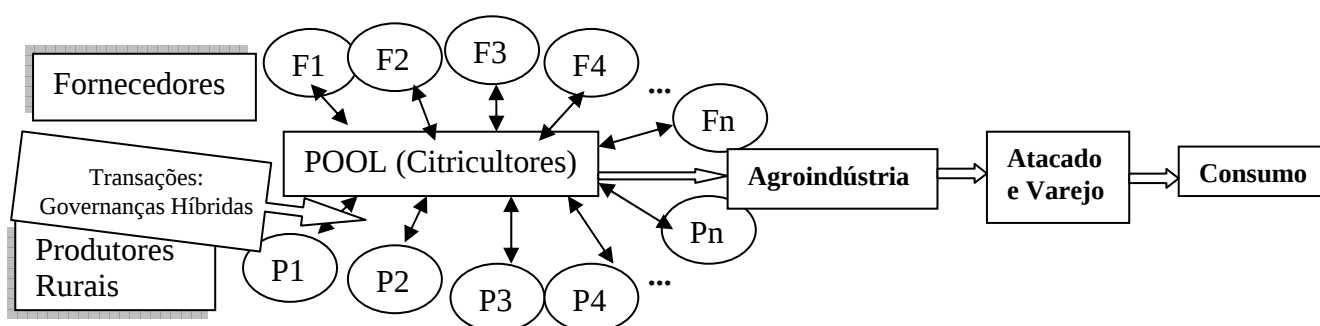


FIGURA 3: FORMA SILPLIFICADA DA GOVERNANÇA DO POOL DE CITRICULTORES: REDE DE CONTRATOS.

Fonte: Baseado em CHADDAD (2010) e MENARD (2002).

A heterogeneidade das formas organizacionais híbridas (MENARD, 2002) e a alta especificidade do ativo agropecuário podem levar a formas sofisticadas de governança, baseado em contratos, como os *pools* de citricultores.

As formas integradas para frente não resultaram em boa estratégia por parte dos *pools* de citricultores, mas as formas contratuais em *toll processing* com a indústria criaram sinergias positivas entre os dois atores da cadeia produtiva.

Por ser um bem de crença, a laranja orgânica, diferente da laranja convencional, agrega algumas características que aumentam sua especificidade, além das encontradas na laranja convencional, veja o quadro abaixo.

QUADRO 1: ESPECIFICIDADES DA LARANJA CONVENCIONAL E ORGÂNICA.

ESPECIFICIDADE DO ATIVO	LARANJA ORGÂNICA	LARANJA CONVENCIONAL
Temporal (sazonalidade)	X	X
Locacional (perecibilidade)	X	X
Morfoclimática (relevo, temperatura e umidade)	X	X
Recursos Humanos	X	-----
Recurso compartilhado (certificação orgânica)	X	-----

Fonte: Elaboração do autor.

Além das especificidades da laranja convencional, a laranja orgânica agrega ainda uma especificidade tecnológica agrícola (ou de recursos humanos), uma vez que é um ativo intrinsecamente diferenciado pelas práticas de cultivo. As técnicas desenvolvidas para o cultivo e o controle de pragas e doenças, são específicas para determinada cultura agropecuária, neste caso, para a laranja orgânica.

A laranja convencional possui especificidades próprias de produtos agrícolas como sazonalidade e perecibilidade, que estão correlacionados a especificidade temporal e locacional deste ativo, além da característica morfoclimática ideal para o seu plantio.

As três especificidades da laranja convencional, agregadas à especificidade física e dedicada da planta processadora (MARINO; AZEVEDO, 2003), levam a formação de governanças variadas com certa predominância de governanças integradas (laranja própria) e híbridas (contratos de longo e curto prazo) (CARVALHO, 2005).

O diferencial tecnológico e o conhecimento tácito (MORGAN; MURDOCH, 2000) da produção nos moldes orgânicos proporcionam ao produtor citrícola do *pool*, como observado em algumas entrevistas exploratórias e um questionário aplicado ao agente chave no *pool* de citricultores da Montecitrus, uma posição central do *pool* na cadeia produtiva agroindustrial do SLCCO, uma vez que, sem estas técnicas de produção agrícola, o processamento e a produção do SLCCO não seria possível.

A certificação orgânica da produção é o reconhecimento do desenvolvimento deste diferencial tecnológico na citricultura, que também passa a ser outra especificidade do ativo transacionado. A certificação é uma especificidade que atesta os atributos intrínsecos do produto, e de que a laranja foi cultivada e processada sem a utilização de aditivos químicos e potencialmente prejudiciais à saúde humana.

Sendo assim, existem duas novas especificidades do ativo transacionado entre produção e indústria na cadeia agroindustrial do SLCCO: a tecnológica agrícola (ligada aos recursos humanos na agricultura) e ao recurso compartilhado (que está ligado à certificação orgânica de determinadas fazendas, em locais geográficos específicos).

O aumento da especificidade do ativo transacionado, que já era alta no caso da laranja convencional e dos produtos agrícolas em geral, aumenta a necessidade de formas

organizacionais ainda mais integradas, que proporcione um maior grau de fidelidade das informações.

Porém, o que se encontra no caso das relações do *pool* e da Citrovisa, são processos de quase-integração ou *toll processing*, evidenciando que o contrato é a forma organizacional preponderante.

A formalização de um contrato se deve a existência de um recurso compartilhado, que aumenta a necessidade de salvaguardas e diminui a possibilidade das relações serem apenas de mercado, pois existiria o problema da assimetria informacional e ainda o risco moral.

O produto orgânico, processado ou *in natura*, é um bem de crença, pois os contratos são complementados pela confiança, não existindo salvaguardas que indiquem ou expressem a confiança.

O estudo da Nova Economia Institucional não inclui a confiança como elemento de estudo dos contratos, pois haveria uma grande confusão para análise da governança e a tornaria complexa, além do que as salvaguardas existem para a diminuição dos riscos e a garantia da confiança entre os atores nas suas relações duais.

O simples fato da certificação orgânica da laranja, como também do suco de laranja concentrado e congelado, não elimina o problema do risco moral, dada ações oportunistas dos agentes, não permite que as salvaguardas garantam total integridade do produto, sendo a confiança algo necessário para minimizar este tipo de risco.

A confiança, apesar de ser um elemento cognitivo, surge como o mecanismo complementar ao contrato, diminuindo custos de transação e criando uma nova agenda de pesquisa das formas organizacionais híbridas.

Neste caso, da coordenação e a busca pela eficiência na cadeia produtiva do suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO), a autoridade formal das empresas, seja do *pool* Montecitrus ou da empresa processadora Citrovisa, é substituída pela certificação orgânica e pela confiança.

A seguir é feita uma breve consideração final sobre o artigo, algumas limitações metodológicas e possíveis desdobramentos de pesquisas em estudos de caso em outras cadeias produtivas agroindustriais orgânicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contrato vem sendo o mediador de grande parte das relações bilaterais existentes entre diversas firmas e em diversos complexos agroindustriais, pois existe, além das salvaguardas contratuais, elementos complementares como a confiança.

Este tipo de arranjo institucional, baseado em salvaguardas, torna-se necessário à medida que a especificidade do ativo aumenta. No caso estudado, a especificidade da laranja orgânica frente à laranja convencional nas transações do *pool* com a indústria de processamento.

A própria certificação orgânica, sendo um recurso compartilhado entre os vários agentes nos diversos elos da cadeia produtiva agroindustrial, é uma nova especificidade do ativo transacionado.

O conhecimento tácito dos recursos humanos nas práticas da agricultura orgânica, além de representar uma barreira à entrada para a integração para trás da indústria de

processamento, é também uma especificidade da laranja orgânica, pois se não fosse assim a laranja poderia ser classificada como convencional e perderia parte de seu valor inicial.

Apesar do aumento da especificidade da laranja orgânica frente à laranja convencional, não foi encontrada uma forma hierárquica ou integrada no caso da produção do suco de laranja concentrado e congelado orgânico, pois a governança quase-integrada e contratual prevalece.

Existem elementos complementares ao contrato no caso da laranja orgânica e da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja concentrado e congelado orgânico, pois sendo um bem de crença, é necessária a confiança entre os atores para manutenção do preço *premium* pago pela tonelada do suco de laranja orgânico.

As formas organizacionais híbridas, como os *pools* de produtores de laranja, se consolidam e são possíveis exemplos de rede inter-firma (BRITO, 2001) como as associações e as cooperativas (CHADDAD, 2009).

Os estudos destas formas organizacionais nos complexos agroindustriais, enfatizando aspectos transacionais lastreado pelo contrato e com salvaguardas, não de mercado e nem integrado, são necessários para a caracterização de elementos complementares ao contrato, como a confiança.

A confiança, apesar de representar um elemento de aumento da complexidade para análise dos contratos (WILLIANSOM, 1996), é fundamental para entender a busca pela eficiência das formas híbridas e os aspectos além das salvaguardas existentes.

Os aspectos relacionados aos membros e às transações também devem ser descritos para verificar o nível de coesão das transações neste tipo de rede e os possíveis elementos complementares ao contrato verificados: confiança, redes relacionais, liderança e governança formal (MENARD, 2002).

Indicar os elementos que complementem os contratos e as salvaguardas criadas, podem minimizar a incerteza presente nas transações, fazendo com que os riscos e oportunismo dos agentes diminuam, assim como os custos transacionais.

Há muitos caminhos desafiadores sobre a construção e a lógica dos contratos, à medida que as formas de organização criadas são distintas e específicas, dado o ambiente institucional e tecnológico onde as firmas se inserem.

Neste caso estudado, a especificidade da produção da laranja orgânica aumenta em relação à especificidade da laranja convencional, sendo que surgem estruturas de governança híbridas ao invés de integradas.

O surgimento de formas contratuais em *toll processing*, uma quase-integração, se justifica pela existência de recursos compartilhados, como a certificação, sendo também importante, além das salvaguardas contratuais, a confiança entre os diversos elos para a produção do suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO), comercializado a um preço diferenciado pelo *pool*.

A limitação deste artigo se dá pela própria metodologia de estudo de caso, sendo apenas uma verificação e não diversas observações das governanças de produtores de laranja orgânica. Surge a necessidade de pesquisas que ampliem o número de observações, para verificar as estruturas de governança formadas entre outro conjunto de agentes produtores de laranja orgânica.

Como sugestão, seria interessante o aprofundamento das relações transacionais em outras cadeias produtivas de produtos orgânicos, analisando as estruturas de governança predominantes.

7. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

AKERLOF, G.A. *The market for lemons: quality uncertainty and market mechanism*. **Quartely Journal of Economics**. V.84., n.3, p.488-500, 1970.

AZEVEDO, P.F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (coord.) *Gestão agroindustrial*. Volume 1. São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 64-98.

AZEVEDO, Paulo F. Integração vertical e barganha. São Paulo, 1996. 220p. Tese de Doutorado em Economia na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

BARZEL, Y. *Measurement Cost and the Organization of Markets*. *Journal of Law and Economics*. n.25, April, pp. 27-48, 1982.

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D. & HASENCLEVER, L. (coord.) **Economia Industrial: fundamentos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, p.307-343, 2002.

BRITO, J. Diversidade tecnológica e regimes de transação em redes de firmas. *Anais do II Congresso da Nova Economia Institucional*. Unicamp, 2001.

BROWN, Lester R. *Eco-economia: construindo uma economia para a terra*. Salvador: UMA, 2003. 368p.

BOUROULLEC, M.D.M. Governanças híbridas no comércio justo citrícola entre Brasil e a Europa: arranjos institucionais complementares aos contratos. Tese de doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2010. 224p.

CARVALHO, M.S. Estruturas de governança alternativas no complexo agroindustrial citrícola brasileiro: formas de integração para frente da citricultura orgânica paulista. Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2005, 169p.

CARVALHO, M. S. PAULILLO, L. F. Contribuição da certificação orgânica para um novo modelo de governança no complexo agroindustrial citrícola brasileiro. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.11, n.3, 2009.

CHADDAD, F. *Both Market and Hierarchy: understanding the hybrid nature of cooperative*. Draft. **International Workshop** "Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future," Rehovot, Israel, June 15-17, 2009. Disponível em <<http://departments.agri.huji.ac.il/economics/en/events/a-chaddad.pdf>>, visitado em 11/02/2010.

FLEURY, S. Redes de políticas: novos desafios para a gestão de políticas públicas. *Administração em diálogo*. São Paulo, n°7, 2005, p.77-89.

FARINA, E.M.M.Q., AZEVEDO, P.F. & SAES, M.S. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. Editora Singular, 1997.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D. & HASENCLEVER, L. (coord.) **Economia Industrial**: fundamentos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, p. 267-286, 2002.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. In: MARTES, A.C. B.(org.) *Redes e sociologia econômica*. São Carlos: EdUFSCar, 2009, p. 69-106.

GAETANO, M. *Trust, Contracting, and Adaptation in AgriFood Hybrid Structures*. Int. J. Food System Dynamics 4 (2010) 305-317, 2009.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da incrustação. Em: PEIXOTO, J.; MARQUES, R. (Orgs.) *A nova sociologia econômica*. Oeiras: Celta Editora, 2003. p. 69-102.

HATANAKA, M.; BAIN, C.; BUSCH, L. Third-party certification in the global agrifood system. *Food Policy*, vol. 30, pp.354-369, 2005.

LIU, Pascal. "World markets for organic citrus and citrus juices." FAO, 2003. Disponível em: <http://www.fao.org/es/ESC/common/ecg/28303_en_Citrusorganic_EN.pdf> , acesso em:15/01/2004.

MARINO, M.K. & AZEVEDO, P.F. Avaliação da intervenção do sistema brasileiro de defesa da concorrência no sistema agroindustrial da laranja. *Anais do III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares – FEARP/USP*, Outubro de 2001. Disponível no endereço <<http://www.fia.com.br/PENSA/home.htm>>, acesso em 10/02/08.

MELLO, F.O. T.; PAULILLO, L.F. Formas plurais de governança no complexo agroindustrial citrícola: estudo de caso na microrregião de Bebedouro. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, Rio Branco, 2008. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/9/319.pdf>> , visitado em 02/12/2009.

MENARD, C. *The Economics of Hybrid Organizations*. 6th Conference of the International Society for New Institutional Economics, MIT-Cambridge-MA, 2002.

MENARD, C. *Markets as institutions versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts*. Journal of Economic Behavior and Organization. Vol.28, 1995, p. 161-182.

MORGAN, K.; MURDOCH, J. *Organic vs. Conventional agriculture: knowledge, power and innovation in the food chain*. **Geoforum**. nº 31, pp 159-173, 2000.

NEVES, M.F. O sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de "quase-integração" no Agribusiness Brasileiro – Dissertação de Mestrado apresentado à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1995.

PAULILLO, L.F.O. Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência e das políticas públicas. In: FUSCO, J.P.(org.) *Tópicos emergentes em gestão da produção*. São Paulo: Arte&Ciência, 2002, v.1, p.45-94.

PENROSE, E. A economia da diversificação. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, vol.19, p.7-30, 1979. Tradução do capítulo 7 do livro intitulado: *The theory of the growth of the firm*.

PESSALI, H.F. Teoria dos custos de transação: hibridismo teórico? Economia em Revista, vol. 8, 1999. Disponível em <<http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm>>, visitado em 12/01/2010.

POWELL, W. *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. Research in Organization Behavior, vol. 12, 1990, p.295-336.

SAES, M.S.M. & FARINA, E.M.M.Q. O agribusiness do café no Brasil. São Paulo, 1999.

SCOTT, W.R. *Institutions and Organizations*. London: Gafe Publications, 1995.

SIMON, H.A. *Organizations and markets*. Journal of Economic Perspectives. Vol. 5 (2), 1991, p.25-44.

SIMON, H.A. *Models of bounded rationality*. Vol.1-3. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1982.

SIMON, H.A. *Rational decision making in business organizations*. American Economic Review. 1979, p. 493-513.

SILVA, V.L.S.; AZEVEDO, P.F. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. Revista de Administração Contemporânea-RAC, 1ª Edição Especial, vol.11, Curitiba, 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nspe1/a07v1ns1.pdf>>, visitado em 04/12/2009.

VAN WAARDEN, F. Dimensions and types of policy networks. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. European Journal of political research, v.21, 1992, p. 29-52.

VIEIRA, Ana Claudia. Desafios para os Pequenos Produtores de Laranja do Estado de São Paulo Diante de Novos Fatores na Relação Agricultura / Indústria nos Anos 90. São Carlos: UFSCar, 1998. Dissertação de Mestrado da Engenharia de Produção UFSCar.

WILLIAMSON, O.E. *The mechanism of governance*. Oxford University Press. New York, 1996.

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

WILLIAMSON, O. *Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, n. 36, p. 269-96, June, 1991.

WILLIAMSON, O. *The contractual man*” In: *The Economic Institutions of Capitalism* – Free Press, London, 1985, 450p, cap.2.

WILLIAMSON, O. *Transaction-cost economics: The governance of contractual relations*. Journal of Law and Economics, 1979, p. 233-261.

ZAHEER, A., McEVELY, B. PERRONE, V. *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. Organization Science, 9 (2), 141-159, 1998.

ZYLBERSTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. RER, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, p. 385-420, julho/set 2005.