
O PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO NO MERCADO CAFEEIRO BRASILEIRO

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO RURAL E AGROINDUSTRIAL

Geraldo Magela Jardim Barra
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras
E-mail: gmjbar@yahoo.com.br

Recebido em: 12/10/2006

Aprovado em: 20/04/2007

Virgílio César da Silva e Oliveira
Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras
E-mail: virgilio@ufla.br

Rosa Teresa Moreira Machado
Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo
Professora do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras
E-mail: rosaflor@ufla.br

RESUMO

A desregulamentação do mercado cafeeiro propiciou uma nova conjuntura institucional. Nesse cenário, buscou-se investir em estratégias de diferenciação e na criação de associações orientadas para implementá-las. É pertinente discutir o papel dessas organizações nesse contexto. O objetivo deste artigo é discutir a expansão do papel das associações de cafeicultores brasileiros, enfocando o suporte que tais organizações oferecem para que seus membros possam atuar com produtos diferenciados. Trata-se de um ensaio sobre o papel das associações de interesse privado sob o prisma da Economia dos Custos de Transação, das Redes e do Capital Social.

Palavras-chave: Associações de Interesse Privado, Economia dos Custos de Transação, Capital Social, Redes.

PRIVATE INTEREST ASSOCIATIONS IN THE BRAZILIAN COFFEE MARKET

ABSTRACT

Deregulation of the coffee market provided a new institutional scenario where investments in differentiation strategies were sought and private interest associations were formed to carry out these strategies. This situation was discussed together with the growing role of associations of Brazilian coffee producers which were focused on supporting members promoting differentiated products. A description of these associations was presented from the standpoint of transaction cost economics, networks and capital stock.

Key words: *Private Interest Associations, Transaction Cost Economics, Capital Stock, Networks.*

1. INTRODUÇÃO

A desregulamentação do mercado cafeeiro no final do século XX propiciou uma nova conjuntura institucional e competitiva no sistema agroindustrial (SAG) do café no Brasil. Nesse cenário, buscou-se investir em estratégias de diferenciação e na criação de associações de interesse privado (AIP's), orientadas para implementá-las. O período de regulamentação do mercado cafeeiro influenciou significativamente as estratégias empresariais que enfocavam o mercado de *commodities*. Tal condição funcionou como uma barreira ao estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Para Farina *et al.* (1997), a cadeia do café no período anterior à desregulamentação caracterizou-se pelo predomínio das relações de mercado, pouca integração vertical e reduzidos contratos de longo prazo.

A maior parte das transações de café no Brasil vinha sendo realizada principalmente via mercado, visto que o produto era comercializado tradicionalmente como *commodity*. Não há uma tradição na produção de cafés diferenciados no país. Entretanto, as mudanças institucionais e competitivas que ocorreram no SAG do café têm motivado a inserção de alguns agentes no segmento de cafés diferenciados. A desregulamentação criou demandas distintas decorrentes da valorização da qualidade, para as quais transações via mercado mostram-se inadequadas, principalmente em razão das falhas de mercado (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1998). Em virtude da regulamentação, não havia incentivos para o cafeicultor investir em qualidade e diferenciação, pois não era possível adicionar valor ao produto. Todavia, alguns fatos que compuseram a desregulamentação – como o término do tabelamento de preços, o fim dos acordos internacionais do café (AIC's) e a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC) – foram, em parte, responsáveis pelo surgimento de um ambiente propício para cafés diferenciados.

De fato, a desregulamentação criou um ambiente favorável à diferenciação, possibilitando ao cafeicultor estabelecer uma posição estratégica mais segura, baseada na adição de valor ao produto. Ressalte-se, porém, a dificuldade de inserção no mercado de cafés especiais, relacionada, principalmente, aos seguintes fatores: barreiras à entrada de novas firmas, investimentos em ativos

específicos, implementação de mecanismos sinalizadores de qualidade, necessidade de padronização, dificuldade de integração das cadeias produtivas e constituição de sistemas de produção sustentáveis. Tais dificuldades podem ser atenuadas pela ação de organizações públicas e privadas. Destacam-se, entre essas, as AIP's.

Com as mudanças no ambiente institucional e competitivo do mercado de café, as AIP's buscaram reformular suas estratégias. Esse fato torna pertinente o detalhamento da ampliação do papel das associações de cafeicultores brasileiros, com foco no suporte dado aos associados para atuação em canais de distribuição de produtos diferenciados. Partindo dessas considerações, este ensaio discute o papel das AIP's do setor cafeeiro sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT), da teoria de redes e do capital social.

Em face da dificuldade de comercialização de produtos diferenciados e da expansão das funções das AIP's, questiona-se a contribuição das perspectivas de redes e de capital social, conjugadas com a ECT, para a análise dessas organizações. Busca-se, ainda, sistematizar e discutir as contribuições e os limites dessas teorias para a análise das AIP's. No debate sobre esse objeto predomina a visão neo-institucional. Todavia, emergem indagações sobre a compreensão das AIP's como redes. A discussão conduzida neste ensaio demonstra que, para entender o papel desempenhado por AIP's no suporte a cafeicultores, é preciso contextualizá-las no ambiente institucional, compreendendo tanto as limitações aclaradas pela ECT quanto o papel das redes e do capital social.

2. AS AIP'S SOB O PRISMA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Para Zylbersztajn (1995:164), “o papel das associações atuantes no agribusiness, o seu desenho e estratégias de operações podem ser perfeitamente discutidos sob a ótica da Economia dos Custos de Transação”. Os trabalhos de Fernandes Jr. (1998), Nassar (2001) e Barra (2006) empregam a ECT como referência teórica para a análise de AIP's que atuam em SAG's.

A ECT faz parte da Nova Economia Institucional, corrente da teoria econômica que

surgiu como uma reação aos pressupostos da teoria neoclássica, expandindo a visão da firma como uma função de produção. As premissas dessa teoria foram estabelecidas por Coase (1988), que propôs o rompimento com a visão restrita da firma e demonstrou que, além dos custos de produção, há outro ônus associado ao emprego dos mecanismos de mercado: os custos de transação. Para Zylbersztajn (2005), a partir da visão coasiana a firma passou a ser compreendida como um “nexo de contratos”. Assim, torna-se possível compreender as organizações como arranjos institucionais que conduzem as transações por meio de contratos formais ou de acordos informais (salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais).

As instituições compõem a base da ECT (NORTH, 1993; WILLIAMSON, 1985). Para North (1994), se as instituições são as “regras do jogo”, as organizações são os “jogadores”. Sob a ótica neo-institucional, as organizações definem as suas estratégias em função das “regras do jogo”. Exercem, contudo, influências que modificam essas regras. As AIP’s representam, portanto, agentes coletivos de mudança institucional, uma vez que seus membros buscam influenciar as instituições segundo seus interesses por meio de ações de *lobby*.

Assume-se pela ECT que a definição da forma de governança será decorrente dos atributos das transações e dos parâmetros do ambiente institucional. Assim, com base nas condições de operação da firma pode-se determinar a forma de governança mais eficiente: via mercado, hierarquia ou formas híbridas. Há três grupos de fatores condicionantes das formas de governança: os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), as características da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e o ambiente institucional (sistema legal, aspectos culturais, regulamentações, políticas governamentais, etc.) (ZYLBERSZTAJN, 1995).

No curto prazo, as formas de governança são definidas pelos atributos das transações e enfatizam a especificidade dos ativos, que são resultantes de condicionantes institucionais, organizacionais, tecnológicos e estratégicos. Não obstante, no longo prazo as estratégias individuais e coletivas podem influenciar mudanças nas estruturas de governança por gerarem impactos na redefinição dos ambientes competitivo, institucional e tecnológico (FARINA *et al.*, 1997). Sob esse ponto de vista, as

organizações agrupam-se em AIP’s ou em outras formas associativas, buscando redefinir tais ambientes, uma vez que, atuando de maneira isolada, o seu poder de influência é muito pequeno.

Segundo Williamson (1991), com base em um nível de especificidade de ativos, a forma de governança será selecionada por meio da comparação entre os custos de estabelecer a transação no mercado, via hierarquia ou por meio de formas híbridas. Cria-se, portanto, um contínuo entre mercado e hierarquia, onde as formas híbridas (contratos de longo prazo, franquias, etc.) se posicionam.

A existência de diferentes formas de coordenação é fruto da impossibilidade de estabelecer contratos completos. Assume-se pela ECT que os contratos que regem as transações são incompletos porque, em razão da racionalidade limitada dos indivíduos, não é possível prever todas as contingências de uma transação no futuro (FARINA *et al.*, 1997). Isso não seria problemático se não houvesse a possibilidade de oportunismo (ZYLBERSZTAJN, 1995). A compreensão do oportunismo é importante em virtude de possíveis problemas de adaptação decorrentes de contratos incompletos, uma vez que alguns agentes podem agir de forma não ética, causando prejuízos aos demais (FARINA *et al.*, 1997).

A coordenação de sistemas produtivos, como os SAG’s, pode ser compreendida como um conjunto de relações verticais estabelecidas por contratos, os quais representam estruturas de governança intersegmentos e formam uma ordenação que oscila do mercado à hierarquia (FARINA *et al.*, 1997). No caso específico da coordenação de SAG’s de produtos diferenciados, assume-se, de acordo com a ECT, que há uma tendência para desenvolver relacionamentos mais estreitos entre os agentes, uma vez que as transações são realizadas em um ambiente com alta assimetria de informação e que envolve grandes investimentos em ativos específicos. Nesse caso, as AIP’s são importantes para a coordenação, pois exercem a função de agente estabilizador do ambiente institucional, dando suporte à comercialização por meio do provimento de produtos e serviços tais como: rastreabilidade, selo de qualidade, certificação, padronização, marca coletiva, divulgação de informações setoriais, *marketing* conjunto, etc.

As ações coletivas implementadas por AIP's podem contribuir para a coordenação de SAG's porque exercem um impacto estabilizador no ambiente institucional, favorecendo a realização das transações. Num sistema que não está coordenado, as organizações encontram dificuldades para se manter competitivas por um longo prazo, uma vez que o predomínio do conflito e de ações oportunistas dificulta o desenvolvimento de estratégias competitivas duradouras. Os custos de transação aumentam muito em um sistema que se apresenta de tal forma (ZYLBERSZTAJN e MACHADO FILHO, 1998).

Algumas AIP's foram criadas a partir das demandas de diferenciação no SAG do café e com o intuito de prover condições para o desenvolvimento de canais de distribuição nesse mercado. No Brasil, destacam-se as associações de cafeicultores que representam os produtores de cafés diferenciados e atuam na mudança da imagem do café brasileiro internacionalmente. Além de atuarem como um suporte aos negócios dos seus associados, elas geram externalidades positivas para o SAG do café no Brasil.

3. AS AIP'S SOB A PERSPECTIVA DAS REDES

O conceito de rede é complexo, multidimensional e tem sido discutido sob diversos enfoques e por diferentes autores. Pela perspectiva de redes sociais, o conceito pode ser empregado como recurso analítico para a compreensão das interações estabelecidas entre os agentes de organizações coletivas como as AIP's, pois elas envolvem atividades colaborativas estruturadas nas relações em rede. Para Lima (2000:102), "a noção de rede remete à concepção de rede social, definindo-se como um conjunto de nós (pessoas, organizações) ligados por relações sociais (amizade, transferência de recursos, participação em uma mesma associação)". Ao se tratar uma AIP como uma rede horizontal, é possível compreendê-la como um campo para a ação coletiva, capaz de consolidar um espaço propício para o desenvolvimento de fatores que podem gerar força competitiva para os seus membros, tais como: capital social, aprendizagem coletiva, reputação, etc.

O conceito de *embeddedness* de Karl Polanyi, expandido por Granovetter (1985), demonstra que

as transações realizadas entre os agentes precisam ser compreendidas dentro das redes sociais nas quais elas foram estabelecidas. A partir dessa perspectiva, entende-se que as relações sociais entre os agentes interferem na construção de confiança e reputação. Para Coughlan *et al.* (2002), a confiabilidade de uma organização está relacionada à sua memória organizacional, que desempenha um papel fundamental na determinação do que cada parte reconhece como compromisso das demais. Ao se tratarem os membros de uma AIP como nós de uma rede de relacionamentos organizacionais, constata-se que a reputação dessa entidade e de seus associados interfere nas decisões dos compradores do canal de distribuição e na definição de seus negócios.

De fato, as organizações se beneficiam das redes de relacionamento organizacional nas suas transações comerciais (OMTA *et al.*, 2001; CLARO, 2004). A reputação dos participantes de uma rede influencia os compradores no que tange à segurança no estabelecimento de seus negócios, pois, se um fornecedor utilizar uma prática oportunista, haverá uma tendência de desaprovação por parte dos membros da rede. Esse mecanismo social funciona como uma salvaguarda informal que reduz a possibilidade de ações condenáveis e, por conseguinte, diminui os custos de transação.

O conceito de *net-chain* proposto por Lazzarini *et al.* (2001) é um avanço no campo de estudos sobre redes, pois demonstra que a coordenação nos SAG's é estabelecida não só horizontalmente, mas também entre estruturas horizontais coordenadas verticalmente (ZYLBERSZTAJN, 2005). As AIP's podem agir na coordenação de organizações tanto em nível horizontal quanto vertical, colaborando assim para a integração das cadeias produtivas.

Inserindo-se em redes, as organizações podem obter ganhos capazes de gerar força competitiva por meio de ações conjuntas, tais como: compartilhamento de conhecimento, troca de informações, uso comum de recursos, *marketing* conjunto, compras coletivas, definição de padrões de conduta, criação de selos de qualidade, etc. O envolvimento em redes pode tornar-se uma condição favorável ao estabelecimento de vantagens competitivas em canais de distribuição de produtos diferenciados.

As redes têm sido compreendidas como um espaço propício para a aprendizagem coletiva

(BEST, 1990; LAZZARINI *et al.*, 2001; BALESTRIM *et al.*, 2005). As AIP's horizontais, pertencentes a um mesmo elo de uma cadeia produtiva, podem ser tratadas como redes horizontais. Tais organizações podem funcionar como um espaço adequado para a interação entre membros, onde circulam conhecimentos tácitos e explícitos que favorecem o processo de aprendizagem coletiva. Ao participar de uma AIP, as empresas passam a ter conhecimentos e informações privilegiadas.

A tendência de cooperação entre os cafeicultores brasileiros de cafés diferenciados caracteriza uma nova realidade organizacional, onde as AIP's operam cada vez mais como um tipo de organização em rede capaz de facilitar novos negócios. Os produtores estão se agrupando para ganhar maior força competitiva e, por conseguinte, influenciar na competitividade setorial. No Brasil, destacam-se as AIP's que funcionam numa estrutura de rede para o desenvolvimento de estratégias de valorização de origem e de agregação de valor ao café.

4. AS AIP'S SOB A PERSPECTIVA DO CAPITAL SOCIAL

Capital Social é um conceito plural, tratado sob diferentes perspectivas por uma vasta bibliografia.

As diversas interpretações e aplicações da noção de capital social contribuem para a persistência de dissensos sobre a sua natureza (cognitiva ou estrutural), sobre a extensão de seus benefícios (privados ou públicos) e sobre suas manifestações (em valores, normas, relações sociais ou instituições).

Segundo Grootaert *et al.* (2003), o paradigma do capital social é discutido na literatura acadêmica contemporânea de duas maneiras. A primeira tem seu foco voltado aos recursos que os indivíduos são capazes de acessar em virtude de suas interações com outras pessoas. A segunda busca vincular o capital social à natureza e à extensão do envolvimento de um agente em redes informais e organizações cívicas formais. Durston (2003) identifica teóricos que definem o capital social como um atributo ligado a indivíduos (em redes de reciprocidade) ou a estruturas sociais (em instituições, comunidades ou classes). Alinham-se à primeira vertente as visões de Portes (1998), Durston (2003) e Robison *et al.* (2003). Entre os partidários da segunda encontram-se autores como Pierre Bourdieu, James Coleman e Robert Putnam.

Quadro 1: Diferentes concepções de Capital Social

Autor	Conceito de Capital Social	Fonte
Alejandro Portes	Caracteriza-se, em função de seu emprego na sociologia moderna, como fonte de controle social, de apoio familiar e de benefícios (acessíveis por meio de redes extrafamiliares).	Portes (1998)
John Durston	Conteúdo de certas relações sociais, que conjugam atitudes de confiança com condutas de reciprocidade e cooperação, capazes de gerar maiores benefícios àqueles que o possuem em comparação com os que não o detêm.	Durston (2003)
Lindon Robison, Marcelo Siles e Allan Schmid	Sentimentos de solidariedade de uma pessoa ou grupo por outra pessoa ou grupo. Pode abarcar a admiração, o interesse, a preocupação, a empatia, a consideração, o respeito, o sentido de obrigação ou a confiança.	Robison, Siles e Schmid (2003)
Pierre Bourdieu	Refere-se a um conjunto de recursos reais ou potenciais disponíveis a um indivíduo pelo fato de este pertencer, há muito tempo e de modo mais ou menos institucionalizado, a redes de conhecimento e reconhecimento. Sua distribuição é assimétrica e proporcional à capacidade de cada parte de apropriar-se desse recurso.	Portes (1998); Abramovay (2000)
James Coleman	Trata-se de uma variedade de elementos que, derivados da estrutura social, facilitam ações de atores individuais ou corporativos. Como as demais modalidades de capital, ele é considerado produtivo e capaz de viabilizar certos propósitos.	Coleman (1988)

Robert Putnam	Laços de confiança e reciprocidade que, materializados em sistemas de participação cívica, facilitam a produção de capital físico e humano. Entre as potencialidades desse recurso, destaca-se a superação de dilemas da ação coletiva onde os atores, inaptos a celebrar compromissos, são obrigados a renunciar às oportunidades de benefício mútuo.	Putnam (2002)
---------------	--	---------------

Fonte: os Autores.

Dado que suas definições se expressam na forma de sentimentos, relações e instituições (acessíveis a um indivíduo ou coletividade para que esses ascendam a novos círculos sociais ou produtivos), o caráter ambivalente do capital social torna-se explícito. Assim, pesquisas baseadas nesse paradigma transitam do campo estrutural-objetivo ao individual-subjetivo.

Apesar das diferenças conceituais que envolvem o termo capital social, as publicações revelam uma convergência no sentido de considerar-se seu uso como sendo a capacidade dos atores de garantirem benefícios por integrarem-se a determinadas redes sociais ou a outras estruturas sociais (PORTES, 1998). De fato, o capital social é um recurso que está enraizado em certas redes sociais e pertence a agentes específicos. Para Abramovay (2000), os fundos de aval desenvolvidos por grupos de agricultores e as cooperativas de crédito que viabilizam o acesso a financiamentos evidenciam a possibilidade de o capital social garantir benefícios como a geração de renda.

A teoria do capital social tem-se tornado um importante recurso na abordagem de redes. Sob a sua visão, assume-se que a conduta e as expectativas dos agentes são condicionadas pelo grau de inserção de suas relações na estrutura da rede (OMTA *et al.*, 2001). As redes sociais tendem a impedir o surgimento do “carona” (*free-rider*), evitando assim condutas oportunistas.

As AIP’s são organizações sujeitas ao dilema da ação coletiva (OLSON, 1999). Saes *et al.* (1998) explicitam-no ao argumentar que as ações conjuntas das AIP’s visando a ampliação do consumo de certos produtos incentivam o comportamento típico de “caronas”. Por estarem cientes de que não serão excluídos do benefício coletivo, os “caronas” não arcam com os custos de sua provisão.

Uma outra contradição da ação coletiva surge quando os atores são incapazes de celebrar compromissos entre si. Eles são levados a renunciar racionalmente às oportunidades de proveito mútuo, pois acreditam numa possível deserção das outras

partes. Para Putnam (2002), a superação desse problema e do oportunismo contraproducente resultante dele depende do contexto, onde a cooperação voluntária é facilitada pelo estoque de capital social. A cooperação exige a confiança no outro e a crença de que se goza do crédito alheio. Assim, a manutenção de relações estáveis, capazes de dispensar a coerção de um terceiro agente (independente e oneroso), depende dos laços sociais e de suas fontes: os sistemas de participação cívica e as regras de reciprocidade.

A reciprocidade admite duas formas: balanceada (ou específica) e generalizada (ou difusa). A primeira refere-se à permuta simultânea de itens de igual valor. A segunda vincula-se a uma contínua relação de troca que, num momento específico, apresenta desequilíbrio ou falta de correspondência. Os agentes envolvidos nessas relações têm, contudo, expectativas mútuas de que um favor concedido venha a ser retribuído no futuro. Assim:

Num sistema de reciprocidade, todo ato individual geralmente se caracteriza por uma combinação do que se poderia chamar de altruísmo a curto prazo e interesse próprio a longo prazo: eu te ajudo agora na expectativa (possivelmente vaga, incerta e impremeditada) de que me ajudarás futuramente. A reciprocidade é feita de uma série de atos que isoladamente são altruísticos a curto prazo (beneficiam outrem à custa do altruísta), mas que tomados em conjunto normalmente beneficiam todos os participantes (TAYLOR *apud* PUTNAM, 2002:182).

Ao citar o caso das associações de crédito rotativo, grupo que contribui regularmente para um fundo destinado a cada parte alternadamente, Putnam (2002) demonstra como o dilema da ação coletiva pode ser superado pelo aproveitamento de fontes externas de capital social. O autor questiona: “por que um participante não deserta após ter recebido o bolo?” e, ainda, “percebendo este risco, por que alguém seria o primeiro a contribuir?”. Tanto em comunidades pequenas e altamente personalizadas quanto em sociedades mais difusas e impessoais existem exemplos de relações de mútua

confiança (diretas ou em cadeia) que conferem estabilidade a esse arranjo.

A especificidade do capital social faz com que ele se fortaleça com o seu uso. Assim, investindo nas suas relações sociais, recorrendo a elas e as honrando, um agente opera para sua solidez em diferentes campos. De outro modo, ao desonrar seus compromissos num determinado grupo, um ator pode receber sanções mais que proporcionais nessa e em outras esferas. Pode, ainda, comprometer a reputação de seus “fiadores morais”, ou seja, dos agentes que o introduziram no grupo. O capital social pode representar, portanto, uma salvaguarda informal e não correspondente, pois sanções não contratuais de natureza social podem refrear eficazmente o oportunismo econômico.

Ao se tratar o capital social na perspectiva de Putnam (2002), é possível compreender que a participação em AIP's é uma condição importante para o fortalecimento do capital social. Ao se assumir o papel do capital social no desenvolvimento econômico, é possível conceber as AIP's como organizações importantes, contrariando a visão reducionista da AIP como um agente “caçarendas”.

Existem associações de cafeicultores no Brasil que se estruturam em rede e que apresentam um forte capital social. Tais organizações têm desenvolvido canais de distribuição internacionais nos mercados *fair trade* e orgânico. A negociação em nichos de mercado como esses tem possibilitado aos cafeicultores preços diferenciados e maior rentabilidade.

5. O PAPEL COORDENADOR DAS AIP'S EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DIFERENCIADOS: AS AIP'S COMO LAÇOS SOCIAIS SOB OS REFERENCIAIS DA ECT, DA TEORIA DE REDES E DO CAPITAL SOCIAL

Ao se analisar o papel das AIP's em canais de distribuição de produtos diferenciados, constata-se que há demandas específicas por parte dos associados, pois há a tendência de os canais exigirem relacionamentos comerciais mais colaborativos. Sendo assim, criam-se necessidades específicas para a atuação dessas entidades, principalmente em virtude das dificuldades de negociar produtos diferenciados.

Para Farina *et al.* (1997), a diferenciação tende a gerar investimentos em ativos específicos e relacionamentos mais colaborativos entre os agentes nos canais de distribuição, o que tem como consequência a implementação de formas de governança mais complexas. Coughlan *et al.* (2002) corroboram essa concepção quando afirmam que os produtores que diferenciam sua oferta têm maior probabilidade de firmar relações mais estreitas com os parceiros do canal de distribuição.

A criação de relacionamentos mais próximos requer mudanças nas práticas comerciais, principalmente no que diz respeito à colaboração (BOWERSOX e CLOSS, 2001; LAMMING, 1993; MERLI, 1994). Para Bowersox e Closs (2001), o foco no relacionamento colaborativo representa uma mudança no gerenciamento tradicional baseado no confronto e no poder de barganha. A cooperação demanda o desenvolvimento de confiança. Esta, por sua vez, é fundamental em relacionamentos de longo prazo (GANESAN, 1994).

A customização de produtos e serviços aumenta a necessidade de coordenação entre os parceiros e de salvaguarda das trocas (JONES *et al.*, 1997). Isso ocorre em virtude da forte assimetria informacional existente nessas transações e do ambiente de grande incerteza. Admite-se que o mercado, nesse contexto, perde competência e que há uma migração para formas híbridas de governança, tais como os contratos de longo prazo.

De fato, incertezas ambientais limitam o desenvolvimento das transações, uma vez que é difícil para as organizações se estabelecerem competitivas em sistemas que não estão coordenados e onde há o predomínio do conflito e de ações oportunistas (ZYLBERSZTAJN e MACHADO FILHO, 1998). Além disso, em ambientes onde existe assimetria informacional há um maior espaço para o exercício do comportamento oportunista, o que eleva os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Em consequência, o desenvolvimento das transações e a integração de atividades são dificultados. Nessa perspectiva, tornam-se necessárias salvaguardas e ações de coordenação.

Além de estabelecerem garantias formais, como os contratos, tanto os fornecedores quanto os compradores buscam reduzir as incertezas e o comportamento oportunista mediante salvaguardas informais. Tais garantias são baseadas em

mecanismos sociais, como as redes e a confiança. Considerando-se que as transações econômicas são estabelecidas dentro de redes, mecanismos sociais podem coordenar e salvaguardar as trocas (GRANOVETTER, 1985; JONES *et al.*, 1997). Essa busca ocorre, em parte, porque os contratos se caracterizam por serem incompletos (WILLIAMSON, 1996).

Ao se visualizarem as AIP's como redes horizontais, verifica-se que essas organizações podem vir a funcionar como uma salvaguarda informal. Além de as AIP's se envolverem em atividades de colaboração fundamentadas em confiança e configuradas nas relações de rede, elas são, também, fontes de suporte institucional que reduzem os custos de transação. A reputação da AIP e das organizações associadas aumenta a confiança do agente do canal de distribuição que transaciona com algum membro da AIP. Nesse sentido, as AIP's têm a capacidade de atuar como agentes de confiança ("apoiadores") no desenvolvimento das transações.

As AIP's apresentam-se como uma alternativa para as organizações realizarem ações coletivas e coordenarem os sistemas produtivos, podendo gerar um nível maior de reputação para seus membros. Em termos gerais, essas entidades deixaram de ser agentes de interface em negociações com o governo ("caça-rendas") e passaram a atuar como agentes de suporte aos negócios de seus membros, agindo como facilitadoras das transações e aproximando associados e compradores.

A reputação pode representar uma salvaguarda informal capaz de complementar contratos. Isso ocorre porque as empresas tendem a confiar em organizações que têm um histórico positivo ou que pertençam a uma rede que propicie credibilidade. Segundo Machado (2002), a reputação derivada da conduta estabelecida entre agentes engajados na transação permite a diminuição de salvaguardas contratuais, bem como a necessidade de inspeção técnica especializada. Em consequência, os efeitos da informação imperfeita e assimétrica são reduzidos.

Para Coughlan *et al.* (2002), a reputação é fundamental em parcerias, uma vez que os membros do canal a jusante evitam aliar-se com fornecedores que buscam apenas seus próprios interesses. Esquivando-se do comportamento oportunista de seus parceiros, essas empresas procuram negociar

com firmas conhecidas e, além disso, estendem sua rede trabalhando com organizações que interagem com empresas de renome. As interações e as reputações nas organizações do canal desempenham um papel importante nos relacionamentos existentes, aumentando o capital social incorporado.

Noutra perspectiva, as AIP's horizontais podem ser entendidas como redes horizontais com capacidade de criar um espaço propício para a aprendizagem coletiva. Por meio da cooperação, os membros dessas entidades compartilham conhecimento e trocam informações com o objetivo de gerar força competitiva. Assim, por meio dessa ação coletiva, as AIP's podem orientar e conduzir seus membros para o desenvolvimento de canais de distribuição voltados para mercados consumidores que valorizam a diferenciação. Quando as organizações participam de AIP's que têm códigos de conduta, valores e objetivos semelhantes, a interação entre os membros é favorecida. Em AIP's cujos integrantes apresentam maior proximidade institucional torna-se mais fácil o estabelecimento de espaços adequados para a aprendizagem conjunta.

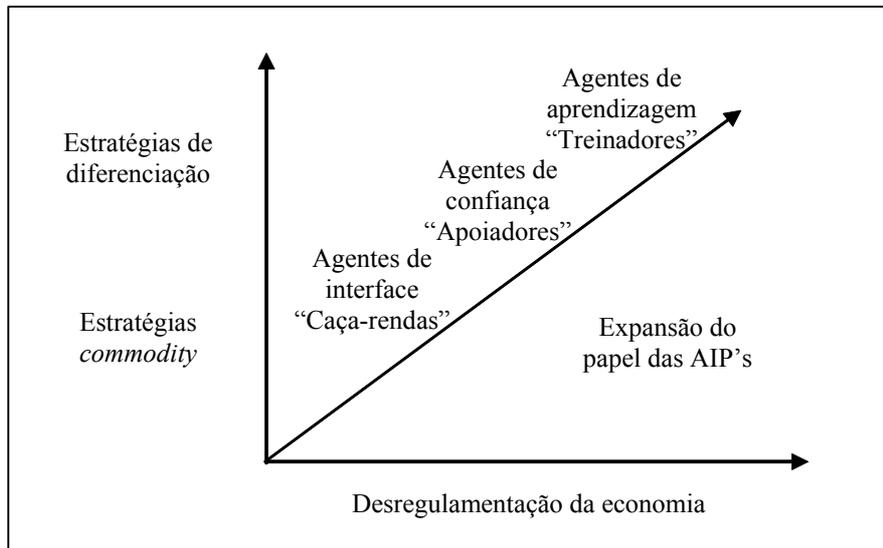
Partindo-se da visão que concebe as instituições como "regras do jogo" e as organizações como "jogadores" (NORTH, 1994), é possível tratar as AIP's como agentes de aprendizagem ("treinadores"). Considerando-se, ainda, que as organizações operam em ambientes institucionais, entende-se que as AIP's podem orientá-las no delineamento de estratégias. Contudo, para que isso ocorra, é necessário que haja processos comuns de aprendizagem, o que favorece o desenvolvimento de canais de distribuição, principalmente aqueles marcados por barreiras de inserção (como no caso dos cafés diferenciados).

A ECT admite essencialmente a possibilidade de haver oportunismo pós-contratual em razão dos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo. Isso posto, torna-se necessário estabelecer salvaguardas formais e informais. Para tanto, a teoria considera incentivos de eficiência fundamentados em arranjos institucionais que tanto podem ser contratos formais como outras formas de coordenação suportadas por laços sociais ou reputação. Tais mecanismos são fundamentais para a redução dos custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Sob essa perspectiva, ao se tratar a AIP como uma rede – que serve de salvaguarda informal, complementando e substituindo as garantias formais –, verifica-se que ela pode ser entendida como um agente de confiança que atua de forma proativa na competitividade de seus membros. Além disso, tais

organizações podem atuar como “treinadores” no processo de desenvolvimento de canais de distribuição de produtos diferenciados. A Figura 1 retrata uma tipologia que demonstra a evolução do papel das AIP’s.

Figura 1: Tipologia de análise da expansão do papel das AIP’s



Fonte: os Autores.

Partindo-se dessa reflexão, podem-se apresentar algumas contribuições e limitações das teorias discutidas neste ensaio para a análise do papel das AIP’s no SAG do café no Brasil.

6. EXPANSÃO DAS AIP’S NO SAG DO CAFÉ NO BRASIL

A mudança institucional foi um dos principais indutores da transformação das AIP’s no Brasil. Essas organizações expandiram sua atuação e reformularam sua missão, estratégias de ação e formas de gestão. Além disso, aumentaram sua contribuição na coordenação dos SAG’s (NASSAR, 2001). Com a desregulamentação da economia brasileira, as AIP’s preencheram um espaço deixado pelo mercado e pelo governo, passando a atuar em atividades fundamentais para a coordenação dos SAG’s e buscando garantir a melhoria da qualidade dos produtos e a possibilidade de implementação de estratégias de diferenciação e segmentação.

Até a abertura econômica brasileira, as AIP’s atuavam, basicamente, na função de despachantes junto ao governo brasileiro. Essas organizações

ofereciam informações e negociavam os interesses de seus associados (FARINA *et al.*, 1997). As AIP’s possuíam dois objetivos: pressão institucional para o estabelecimento das “regras do jogo” e interlocução com o governo, com a sociedade e com outras organizações. Todavia, essas entidades expandiram sua atuação, tornando-se uma instância para dirimir disputas ou para realizar o monitoramento das ações de seus membros a partir da delegação por órgãos competentes (ZYLBERSZTAJN e MACHADO FILHO, 1998).

O monitoramento efetuado por auditorias de terceira parte contribui para alimentar a reputação da rede organizacional de uma AIP. Como consequência, gera-se um maior grau de confiança por parte dos compradores, uma vez que a observância do código de conduta para membros reduz o nível de incerteza e a possibilidade de ações oportunistas.

As AIP’s contribuem para a credibilidade de seus associados, principalmente se apresentam uma reputação diferenciada. Quando o comprador se sente confiante em realizar negócios com fornecedores ligados a uma AIP, em virtude da sua

reputação, há uma tendência de diminuição dos custos de transação. Essas entidades desempenham, ainda, um papel fundamental, relacionado ao controle de qualidade, para os negócios de seus membros.

As AIP's podem desenvolver códigos de conduta para melhorar produtos e processos, objetivando a gestão voltada para a diferenciação e para o atendimento de nichos de mercado. Além disso, elas podem excluir de seu quadro os associados que não cumprirem exigências mínimas. Ações coercitivas desse tipo acabam sendo um mecanismo de geração de reputação para todo o sistema.

Em razão da crescente demanda por produtos diferenciados, as AIP's têm atuado no provimento de um conjunto de mecanismos sinalizadores de qualidade (padrões, certificados, selos de qualidade, marca conjunta, rastreabilidade, etc.). Esses instrumentos são facilitadores da negociação e contribuem para a redução dos custos de transação, uma vez que diminuem a incerteza e a assimetria de informação (MACHADO, 2000). Ademais, esses mecanismos são importantes para a entrada em determinados países importadores de cafés diferenciados, onde os consumidores se preocupam efetivamente com questões relacionadas à qualidade, à segurança alimentar, à preservação ambiental e à responsabilidade social.

As AIP's têm realizado atividades de *marketing* conjunto orientadas para o desenvolvimento de negócios no mercado de produtos diferenciados. Quando as atividades mercadológicas são realizadas individualmente, dificilmente apresentam a mesma repercussão. Logo, tais operações, mediadas por AIP's, têm maior visibilidade e possibilitam aos associados uma intensificação da comunicação e das interações com os compradores do canal de distribuição.

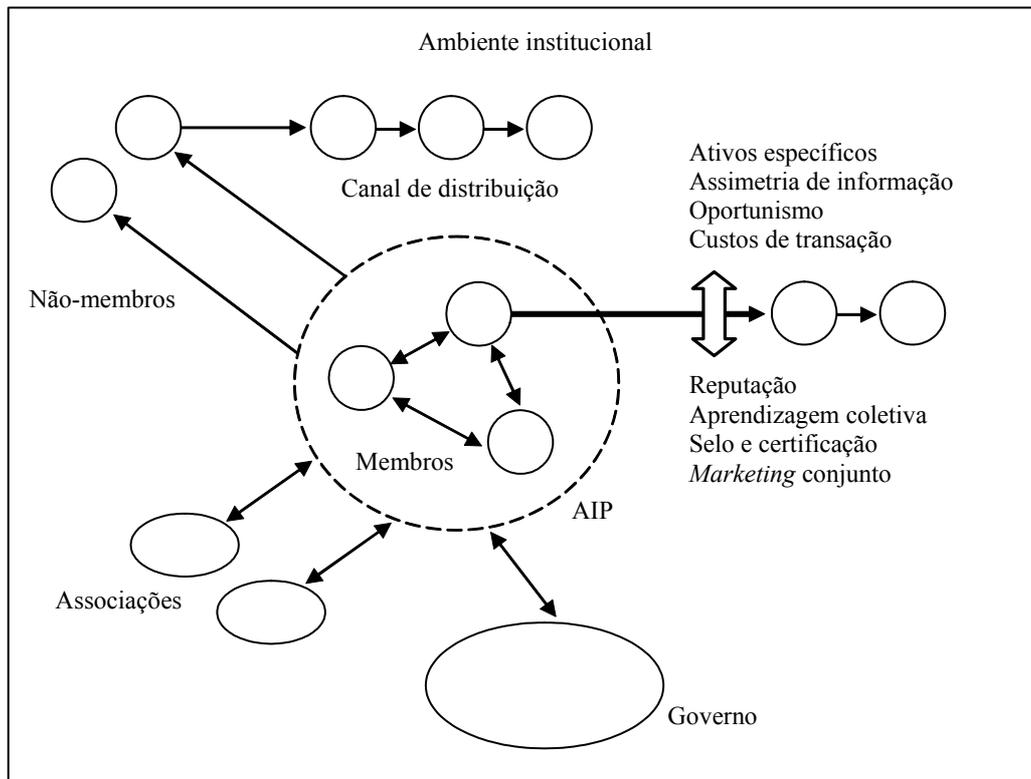
Outro papel destinado a essas entidades é o de participar no estabelecimento das políticas públicas relacionadas ao agronegócio. Além dos benefícios gerados para os membros, as AIP's produzem externalidades positivas para outros agentes econômicos. Quando uma AIP representa um elo da cadeia produtiva, ela gera benesses para toda a cadeia, contribuindo para o aumento de sua competitividade.

As AIP's têm a capacidade de exercer o papel de agente de apoio às organizações que atuam nos

SAG's, pois propiciam suporte institucional aos seus membros. Essas entidades podem realizar *marketing* conjunto, prover mecanismos sinalizadores de qualidade, gerar reputação e fornecer outros serviços. Além disso, elas podem operar como um espaço em rede favorável à aprendizagem coletiva.

Todo esse suporte é de extrema importância para a comercialização em canais de distribuição de produtos diferenciados, uma vez que estes são marcados por altos custos de transação (resultantes da alta especificidade de ativos), grande assimetria de informação e possibilidade de oportunismo. Ao se tratarem as AIP's como uma rede horizontal que funciona como uma salvaguarda informal, complementando e substituindo as salvaguardas formais, constata-se indícios de ações capazes de contribuir para os negócios de seus associados. A Figura 2 ilustra as principais considerações elaboradas até aqui.

Figura 2: O suporte das AIP's para a comercialização de produtos diferenciados



Fonte: os Autores.

A conduta dos cafeicultores ligados a uma AIP é construída com base em normas formais e informais. Se os requisitos das normas de certificação estabelecem rotinas e padrões a serem seguidos no processo produtivo, os valores e as crenças instituídos no grupo influenciam na ética e no comportamento dos membros da AIP. Em outros termos, a conduta dos cafeicultores é institucionalizada nas relações estabelecidas na estrutura da rede da AIP. O capital social, fruto dessas relações, é um ativo intangível cada vez mais valorado em canais de distribuição de produtos diferenciados, visto que funciona como um mecanismo de salvaguarda informal.

As AIP's podem ter acesso a financiamentos, substituindo garantias de capital físico por capital social. Algumas AIP's do setor cafeeiro são agentes de suporte em canais de distribuição de cafés diferenciados e representam a institucionalização do capital social enraizado nas relações estabelecidas nas redes de cafeicultores.

A formação de AIP's é, portanto, uma alternativa para as organizações inseridas em sistemas

produtivos de competição acirrada, tal como acontece com o SAG do café, cujos cafeicultores são numerosos e pulverizados, com baixo poder de barganha com os agentes a jusante da cadeia, mais organizados e diretamente vinculados ao mercado internacional.

Saes e Nakazone (2002) entendem que as AIP's, inseridas na nova conjuntura institucional e competitiva do SAG do café no Brasil, podem realizar um papel diferente daquele realizado no passado. O crescimento da concorrência e da concentração de poder econômico e a redução do intervencionismo do Estado criaram novas demandas para essas entidades.

De fato, algumas AIP's do setor cafeeiro expandiram a sua atuação após as mudanças da economia brasileira e passaram a realizar um trabalho mais proativo no suporte aos negócios de seus associados. Essas organizações, que centravam suas ações em atividades de interlocução com o governo, passaram a desempenhar atividades voltadas à melhoria dos processos de produção e

comercialização de seus associados sob uma nova perspectiva, relacionada à coordenação de SAG's.

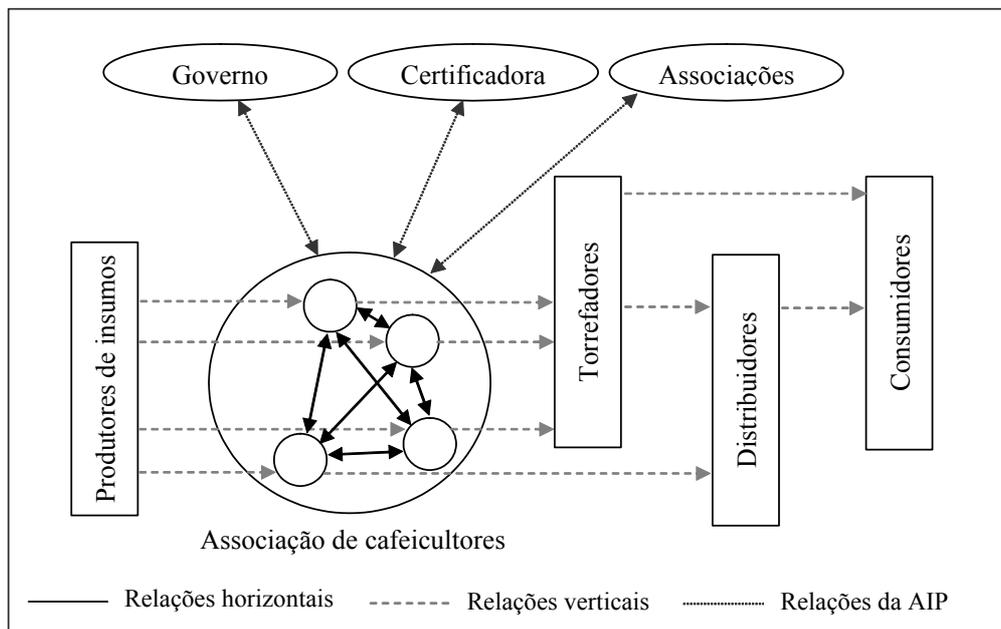
A expansão do mercado de cafés diferenciados e a demanda por cafés certificados e rastreados nos mercados internacionais geraram impactos nos SAG's do Brasil. Com essas mudanças, passou-se a exigir das AIP's atividades de coordenação não só em nível horizontal, mas também em nível vertical. Dentre as novas atribuições dessas entidades, a certificação de empresas situadas a jusante da cadeia e o estabelecimento de parcerias com empresas e outras AIP's para coordenação do SAG são atividades fundamentais para o ganho de competitividade das empresas e do setor.

As AIP's de cafeicultores podem estabelecer parcerias com torrefadores e outros agentes a jusante da cadeia para dar seguimento ao processo de rastreabilidade de seus produtos e de denominação de origem. Nessas parcerias, é necessário que haja um alinhamento estratégico entre os membros da AIP e os agentes a jusante da

cadeia produtiva por meio de ações como exclusividade de canal de distribuição, *marketing* conjunto, implementação de mecanismos de sinalização de qualidade, entre outras.

A Figura 3 apresenta o papel coordenador das AIP's em canais de distribuição de cafés diferenciados. As linhas pontilhadas representam a interface da AIP com os principais agentes de apoio para a comercialização de cafés diferenciados (governo, organizações certificadoras e associações). As linhas contínuas demonstram as relações horizontais entre os cafeicultores que permitem a implementação de ações coletivas (*marketing* conjunto, mecanismos sinalizadores de qualidade, compras conjuntas, aprendizagem coletiva, etc.). As linhas tracejadas representam as relações verticais entre os agentes e indicam as transações que ocorrem em cada elo. Nas transações entre os cafeicultores e os demais agentes há o efeito da reputação da AIP.

Figura 3: A coordenação das AIP's em canais de distribuição de cafés diferenciados



Fonte: os Autores.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio buscou analisar as referências que podem ser empregadas na análise da expansão do papel das AIP's do setor cafeeiro brasileiro, considerando as mudanças ocorridas na economia

brasileira no final do século XX. Para tanto, valeu-se da análise das AIP's sob a perspectiva da ECT, das redes e do capital social, enfatizando o papel dessas organizações no suporte à comercialização de produtos diferenciados. Na discussão estabelecida, constata-se que é necessário contextualizar as AIP's no ambiente institucional

para entender o papel desenvolvido por essas organizações no suporte aos negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. Isso ocorre pois, nesses mercados, há muita incerteza e altos custos de transação, demandando, assim, ações que promovam estabilidade institucional.

A inquietação que motivou a construção deste ensaio fundamenta-se nas dificuldades de estabelecer negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. Tais barreiras relacionam-se, em parte, com fatores limitantes que são aclarados pela ECT, a qual assume que relacionamentos idiossincráticos são caracterizados por alta assimetria de informação, investimentos em ativos específicos e possibilidade de oportunismo. Em outras palavras, transações com produtos diferenciados tendem a ser realizadas dentro de um ambiente de incerteza com altos custos de transação, e demandam salvaguardas formais e informais.

Ao se tratarem as AIP's como uma rede horizontal que atua como uma salvaguarda informal, complementando e substituindo as salvaguardas formais, notam-se indícios de ações capazes de promover os negócios dos seus associados. Sob a ótica das redes, as AIP's podem ser entendidas como agentes de confiança que atuam de forma proativa na competitividade de seus membros, gerando reputação, possibilitando ações de *marketing* conjunto, promovendo mecanismos sinalizadores de qualidade e proporcionando um espaço adequado para aprendizagem coletiva. É óbvio, contudo, que a sedimentação da visão de que as AIP's podem funcionar como agentes de confiança no suporte a negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados dependerá da realização de estudos empíricos contínuos.

A discussão dos conceitos da ECT, das redes e do capital social, bem como de suas interfaces, é importante para a compreensão do papel das AIP's em mercados de produtos diferenciados. Acredita-se que a conjugação desses conceitos ofereça um quadro exploratório amplo e consistente para o estudo das AIP's que dão suporte à negociação de produtos diferenciados, permitindo a construção de um arcabouço teórico capaz de demonstrar que a AIP constitui um tipo de salvaguarda informal.

Em síntese, deve-se afirmar que a ECT com as perspectivas de redes e de capital social proporciona uma complementaridade teórica capaz de gerar uma

visão mais abrangente das relações estabelecidas em canais de distribuição de produtos diferenciados. Tal enfoque possibilita compreender com maior profundidade as ações coletivas desenvolvidas horizontalmente pelas AIP's, bem como o suporte de tais ações para o desenvolvimento de negócios nesses canais em uma perspectiva vertical. A ECT provê recursos essenciais para a análise da negociação de produtos diferenciados e para o próprio desenvolvimento econômico, permitindo compreender os custos de transação. Ao se tratar a AIP como uma rede horizontal que possibilita o desenvolvimento de capital social e de aprendizagem coletiva, verifica-se que essa organização traz estabilidade institucional, gera confiança e reduz comportamentos oportunistas.

Há, portanto, a necessidade de entender o papel das AIP's na sociedade. As mudanças ocorridas na economia brasileira, no ambiente institucional dos SAG's e no papel institucional das AIP's criaram espaços para estudos que ofereçam novos recursos para a gestão dessas organizações.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. *Economia Aplicada*, v. 4, n. 2, p. 379-397, abr./jun. 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação inteorganizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul./set. 2005.

BARRA, G. M. J. *O suporte das associações de interesse privado em canais de distribuição de produtos diferenciados: um estudo de caso no mercado de cafês especiais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração e Economia. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2006.

BEST, M. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Polity, 1990.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

- CLARO, D. P. *Managing business network and buyer-supplier relationship: how information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry*. 2004. Thesis. Wageningen, The Netherlands: Wageningen University and Research Centre, 2004.
- COASE, R. H. *The nature of the firm*. Chicago: University of Chicago, 1988. Chap. 2. Trabalho original: *The firm, the market and the law*, 1937.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v. 94, p. 95-120, 1988.
- COUGHLAN, A. T. *et al. Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DURSTON, J. Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe. In: ATRIA, R.; SILES, M. (Orgs.). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago do Chile: Comissão Econômica para América Latina e o Caribe; University of Michigan Press, 2003. p. 147-202.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade no agrusiness brasileiro: sistema agroindustrial do café*. 1998. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA>>. Acesso em: 25 nov. 2004.
- FERNANDES JR., W. B. *Organizações associativas do sistema agroindustrial cítrico: o caso paulista*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p.1-19, 1994.
- GRANOVETER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GROOTAERT, C.; NARAYAN, D.; NYHAN, J. V.; WOOLCOCK, M. *Questionário integrado para medir capital social*. Banco Mundial. Grupo temático sobre capital social, jun. 2003. Disponível em: <http://poverty.worldbank.org/files/14753_qi-mcs.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2004.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange condition and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- LAMMING, R. *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. London: Prentice-Hall, 1993.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. *Journal of Chain and Network Science*, v. 1, n. 1, p. 13-22, 2001.
- LIMA, J. B. *Teoria das organizações*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.
- MACHADO, E. L. *O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- MACHADO, R. T. M. *Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- MERLI, G. *Comakership: a nova estratégia para os suprimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- NASSAR, A. M. *Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

NORTH, D. C. Economic performance through time. *American Economic Review*, v. 84, n. 3, p. 359-368, June 1994.

_____. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

OLSON, M. *A lógica da ação coletiva: benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. Tradução de Fábio Fernandez. São Paulo: USP, 1999.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. *Journal of Chain and Network Science*, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2001.

PORTES, A. Social capital: its origins and applications in contemporary sociology. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 01-24, 1998.

PUTNAM, R. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ROBISON, L. J.; SILES, M. E.; SCHMID, A. A. El capital social y la reducción de la pobreza: hacia un paradigma maduro. In: ATRIA, R.; SILES, M. (Orgs.). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago do Chile: Comissão Econômica para América Latina e o Caribe; University of Michigan Press, 2003. p. 51-113.

SAES, M. S. M. *et al.* ABIC: ações conjuntas e novos desafios frente à reestruturação do mercado. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 8., 1998, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 1998.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio*. Cadeia: café. São Paulo: FECAMP/FIPE, 2002. Documento resultante do contrato entre a Fundação de Economia de Campinas e a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, n. 36, p. 269-296, June 1991.

_____. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free, 1985.

_____. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

_____. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 18., 2005, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: SOBER, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. A. P. Ações coletivas – o papel das associações de interesse privado no agribusiness. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, 1., 1998, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 1998. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA>>. Acesso em: 25 nov. 2004.