

Área Temática: ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

**A ANÁLISE ORGANIZACIONAL: UM ENFOQUE COM BASE NA ECONOMIA
DAS ORGANIZAÇÕES**

AUTORAS

SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

sibele_oliveira@yahoo.com.br

DIONÉIA DALCIN

Universidade Federal de Santa Maria

dioneiadalcin@yahoo.com.br

Resumo

A economia das organizações apresenta-se como relevante grupo de abordagens teóricas para a análise organizacional. Através de questões fundamentais na pesquisa organizacional, por que existem firmas, quais as conseqüências dos conflitos de interesses entre os atores envolvidos numa organização, por que algumas firmas superam outras e como as organizações podem cooperar, a presente pesquisa objetiva analisar os progressos e desafios da teoria organizacional. Percebe-se que os economistas das organizações evidenciam a estrutura, funcionamento e conseqüências para as firmas. Também há um interesse crescente na relação entre competição, cooperação e organizações. Ganha destaque o papel das estratégias na firma e para a firma. De fato, a estratégica representa, atualmente, um crucial instrumento de adequação organizacional a mercados turbulentos e competitivos, permitindo à firma melhor empregar suas competências, qualificações e recursos internos. Apesar dos avanços ocorridos na análise organizacional, derivados das abordagens da economia das organizações, há a necessidade de maior convergência entre esta, o comportamento organizacional e a teoria das organizações. Deste modo, espera-se o enriquecimento da discussão sobre o universo organizacional.

Palavras-Chaves: Análise Organizacional; Economia das Organizações; Organizações.

**THE ORGANIZATIONAL ANALYSIS: AN APPROACH BASED ON THE
ECONOMICS OF ORGANIZATIONS**

Abstract

The economics of organizations is presented as relevant group of theoretical approaches to organizational analysis. Through key issues in organizational research, why firms exist, what the consequences of conflicts of interests between the actors involved in an organization, why some firms outweigh the other and how organizations can cooperate, this paper aims to review progress and challenges of organizational theory. Realizes that the economists of organizations highlight the structure, function and consequences for firms. There is also a growing interest in the relationship between competition, cooperation and organization. Earn

highlight the role of strategies in the firm and the firm. In fact, the strategy is, currently, a crucial tool for organizational fit the competitive and turbulent markets, allowing the firm to better use their skills, qualifications and internal resources. Despite the progress made in organizational analysis, derivatives approaches the economy of organizations, there is a need for greater convergence between this, the organizational behavior and theory of organizations. Thus, it is expected to enrich the discussion of the organizational universe.

Key-Words: Organizational Analysis, Economics of Organizations, Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O conjunto de teorias e princípios, em que a Ciência Econômica se fundamenta, passa por um processo de revisões e reconstruções, excepcionalmente no âmbito da macro e microeconomia. Para a melhor observação das organizações, de seu potencial competitivo e de suas ações estratégicas, pesquisadores (teóricos e práticos) vêm destinando especial atenção à evolução da Teoria Organizacional.

Seguindo a tendência de parte do campo disciplinar socioeconômico, a Economia das Organizações, formada por uma série de proposições e pressupostos, não é passível de ser definida singularmente. Ora calcada em análises de equilíbrio e hipóteses de maximização de lucro, outrora na racionalidade imperfeita e na pluralidade de objetivos da firma, a Economia das Organizações mostra-se múltipla.

Entretanto, para Barney e Hesterly (2004) a Economia das Organizações possui dois aspectos comumente divididos com outras formas de pensar sobre a análise organizacional. O primeiro é um ininterrupto interesse nas firmas, isto é, nas organizações. Percebe-se que os economistas das organizações evidenciam a estrutura, funcionamento e conseqüências para as firmas, distintivamente da maioria dos economistas, que focalizam conseqüências para o mercado.

O segundo aspecto rotineiramente compartilhado pela maioria dos economistas das organizações é o interesse na relação entre competição e organizações. Considera-se que as organizações estão imersas em “caldeirões borbulhantes” de competição, nos quais firmas, concorrentes, indivíduos, instituições e governos objetivam parte do sucesso alheio (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 131).

Além do enfoque da Economia das Organizações na competição, há o debate sobre cooperação intra e interfirmas. A Teoria da Agência e a Economia da Cooperação focalizam suas pesquisas na cooperação empresarial, geralmente vista como meio de viabilizar a firma a obter capacidade concorrencial frente às ameaças competitivas do mercado.

Fonte de discussões e controvérsias, a par visão sobre as organizações, suas ascendências, implicações e sobre a competição, motiva larga e crescente literatura. Segundo Barney e Hesterly (2004), esta literatura pode ser dividida em quatro correntes principais: Economia dos Custos de Transação; Teoria da Agência; Administração Estratégica; e Economia da Cooperação.

Ciente das relações existentes entre organizações e a evolução da análise econômica, o presente trabalho objetiva realizar uma discussão sobre as quatro correntes literárias supracitadas, relacionando-as à análise organizacional. Para tanto, a metodologia utilizada compreende a revisão bibliográfica acerca das questões preferidas.

2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

2.1 O que é a firma? Por que existem firmas?

Considerando a economia tradicional, a resposta seria: a firma é uma unidade de transformação tecnológica. Neste sentido, aspectos organizacionais ou de relacionamento com clientes e fornecedores são desconsiderados, de tal forma que a firma pode ser representada como uma função de produção¹, cujas entradas são os múltiplos insumos necessários à produção e as saídas, os bens produzidos por ela.

¹ Função de produção: relação que mostra qual a quantidade obtida do produto, com base na quantidade utilizada dos fatores de produção.

Entretanto, é senso comum, que uma firma não é caracterizada simplesmente por transformar insumos em produtos. Existem diversos modos de organizar a produção e estes são relevantes para a eficiência do sistema econômico. Uma firma pode ser centralizada ou organizada em unidades de negócios autônomas. Pode produzir os insumos de que necessita ou adquiri-los de terceiros. Pode estabelecer contratos de longo prazo com seus fornecedores ou optar por compras esporádicas. Pode adotar esquemas de remuneração de seus empregados por produtividade ou utilizar remuneração fixa. Enfim, firmas diferem umas das outras, independentemente de sua atividade de transformação de insumos em produtos (GREMAUD *et al*, 2003).

Uma firma, além de ser uma função de produção, onde existe uma relação mecânica entre os insumos, produtos e determinada tecnologia, existem também relações entre agentes. As relações são realizadas por meio de contratos, como os de trabalho ou de parceria informal (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Com o intuito de apresentar uma visão mais aprofundada da firma, Ronald Coase publicou, em 1937, *The nature of the firm*. Sua preocupação era entender o escopo, a abrangência e os limites de uma empresa.

Apesar das críticas à Teoria Neoclássica, Coase não desconsidera todos os seus aspectos, pois mantém o comportamento maximizador, e ainda o amplia, considerando outros custos que vão além dos custos de produção. Para Coase, a firma pode ser considerada como sendo um “complexo de contratos”. A atuação de uma empresa dentro do contexto de sociedade estruturada e hierarquizada justifica o uso das relações contratuais, tanto no que se refere à sua organização interna (relação empregador-empregado e departamentalização da firma), quanto também de sua organização externa (por exemplo, relação de compra e venda de produtos), visando criar uma estrutura de controle que possibilite a obtenção das soluções dos problemas (MENDONÇA e BATALHA, 2003).

Coase (1937) identificou que as trocas, o estabelecimento de acordos ou qualquer resultado de uma transação entre os agentes econômicos apresentavam custos². Com essa crítica, Coase não rompe totalmente com a tradição neoclássica, mas passa a considerar outro tipo de custos, além dos custos de produção.

A firma Coasiana é um conjunto de contratos coordenados, que levam à execução da função produtiva. A firma tradicional, que Coase caracteriza como uma ficção jurídica é ampliada, passando a incorporar relações de produção tão comuns ao mundo da moderna organização. Assim, sob a ótica de Coase, pode se entender as relações contratuais entre firmas, as franquias, as alianças estratégicas, a sub-contratação e as parcerias como relações típicas de produção, expandindo o conceito de firma (ZYLBERZSTAJN, 2000).

Para Coase, as transações poderiam se realizar por meio de diferentes formas organizacionais, como o mercado, contratos de longo prazo ou mesmo internamente a uma firma. Esta última não seria somente um meio de transformação de insumos em produtos, mas um meio alternativo de transacionar no mercado. No limite, toda a atividade de produção e a transação poderia se verificar dentro da mesma firma (GREMAUD *et al*, 2003).

² Estes custos poderiam ser:

- a) Custos de coleta de informações;
- b) Custos de negociação e estabelecimento de acordos entre as partes, tendo sido genericamente denominado de *custos de transação*.

O que definiria o escopo e os limites de uma firma era, principalmente, o modo como ela desempenhava essa função alternativa no mercado. Se os custos de realizar uma transação por meio do mercado fossem muito elevados, poderia ser vantajoso internalizá-la, ampliando o escopo da firma.

Outro aspecto avaliado por Coase (1937) relaciona-se ao custo do funcionamento dos mercados. Em contraposição à análise neoclássica, que considera o mecanismo de preços como o alocador de recursos do sistema econômico, Coase levanta a hipótese de que o mercado funciona, mas existem custos associados ao seu funcionamento. Tais custos estão associados à condução das transações.

Com seus argumentos, Coase colocou em cenas as restrições às transações econômicas, cujos custos não mais poderiam ser impunemente considerados como negligenciáveis. Elementos antes considerados exógenos à análise econômica (como direitos de propriedade e estrutura organizacional da firma) passaram, um a um, a ser incorporados à análise econômica.

A partir dos conceitos de Coase também pode ser construída uma ponte entre a Economia e a Teoria das Organizações, criando-se um instrumento útil para a compreensão da estrutura e funcionamento das organizações.

Dessa forma, a firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Os agentes poderão estar dentro de uma hierarquia, que é o que convencionalmente chamamos de firma. Poderão, entretanto, estar fora dessa hierarquia, relacionando-se extra-firma, mas agindo motivados por estímulos que os levam a atuar coordenadamente (ZYLBERZSTAJN, 2000, p. 26).

As relações contratuais, desta forma, necessitam de algum tipo de coordenação. Se ocorrerem dentro das firmas, entende-se que o coordenador poderá ser o empresário. Se ocorrerem entre firmas surgirá a questão da divisão dos resultados. Mesmo quando as transações ocorrerem dentro das firmas, existe o problema a respeito dos direitos de propriedade sobre os resíduos, que são parcialmente definidos contratualmente entre os empregados e os acionistas.

A visão da firma Coasiana nos leva a indagar a respeito da formatação eficiente dos contratos, de tal modo que a arquitetura da firma reflita um arranjo que induza os agentes a cooperarem visando a maximização do valor da empresa. Dessa forma, surge a necessidade de compreender-se quais os elementos associados à formatação e desenho dos contratos, definição de direitos de propriedade sobre os resíduos, formas de monitoramento e cláusulas de ruptura contratual. Tais são os elementos relevantes para a Teoria dos Contratos, que permitem a busca de um desenho da arquitetura das organizações (ZYLBERZSTAJN, 2000).

Desta forma, para se determinar o tamanho da firma, é necessário considerar os custos do mercado e o custo da organização de distintos empreendedores e então determinar quantos produtos serão produzidos por cada firma e o custo de cada produção. Assim, a expansão da empresa é limitada pela sua capacidade de produção e também pelas condições do mercado ou do ambiente em que ele opera.

A consequência mais importante do artigo de Coase, possivelmente, foi a avaliação de uma nova visão da firma, da quebra e aprimoramento de alguns pressupostos aceitos pela Teoria Neoclássica a respeito da firma, que passa de mero depositário da atividade tecnológica de transformação do produto para um complexo de contratos regendo transações. A abordagem de Coase se firma como uma linha de pesquisa independente na Ciência Econômica principalmente pela projeção, no meio acadêmico, do trabalho posterior de Williamson e North, cujas contribuições oferecem uma nova vertente do pensamento econômico (FILHO, 2006).

A partir da teoria dos custos de transação surge a intitulada Nova Economia Institucional, cuja importância para o pensamento econômico contemporâneo foi finalmente reconhecida por meio dos Prêmios Nobel de Economia de Ronald Coase e Douglass North, laureados nos anos de 1991 e 1993, respectivamente (FILHO, 2006).

2.2 O comportamento dos agentes

Como afirmam Vasconcelos e Cyrino (2000), a compreensão do comportamento humano é ponto de partida da análise da ECT, apresentado por meio dos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo.

2.2.1 Racionalidade Limitada

A ECT supre o pressuposto da hiper-racionalidade, presente na economia ortodoxa, pelo atributo cognitivo, a racionalidade limitada. Para Simon (1960), os agentes econômicos possuem racionalidade limitada, ou seja, procuram agir racionalmente, mas possuem limitações. Assim, todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos (WILLIAMSON, 2000).

Contratos incompletos, decorrentes da racionalidade limitada, combinados com informações pouco confiáveis, em função do oportunismo dos agentes, justificam a existência de problemas pós-contratuais, sendo que o simples conhecimento do contrato pelas partes não garante a perfeita execução do contrato *ex-ante*. A eficácia adaptativa das estruturas alternativas de governança *ex-post* pode ser calculada pela análise institucional comparativa (MARINO, 2005, p. 63).

2.2.2 Oportunismo

Definido por Williamson como “a busca do auto-interesse com a videz”, a característica comportamental para a definição da arquitetura dos contratos. A noção de oportunismo assume que os agentes econômicos podem agir de forma não cooperativa em uma transação.

O oportunismo contribui para o enriquecimento da discussão sobre a realidade do universo dos negócios, pontilhado de situações nas quais os agentes quebram os contratos buscando apropriar-se das quase rendas advindas da existência de ativos específicos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Diferentemente de imaginar que existam regras fixas para o desenho das organizações, a teoria busca identificar quais as variáveis que determinam as formas internas e as relações entre as organizações. O princípio básico que a teoria dos contratos, que abarca tanto a teoria dos incentivos ótimos até a economia dos custos de transação, é de que as organizações serão formatadas buscando o alinhamento entre as características das transações e, dos agentes, regidos por um ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 34).

3 TEORIA DA AGÊNCIA

3.1 Como as firmas são gerenciadas?

A Teoria da Agência, juntamente com a Teoria dos Custos de Transações, direito de propriedade e da informação incompleta, constitui em importante fundamento da economia institucionalista e da abordagem econômica das organizações. Genericamente, visa entender

as causas e discordância sobre metas para as organizações (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 145).

Conforme Monsma (2000), a Teoria da Agência surge na economia neoclássica e baseia-se na abordagem da escolha racional, que parte da hipótese que, dentre as ações possíveis, os indivíduos optam racionalmente por aquelas que maximizam as oportunidades de atingir suas metas e alcançar seus projetos. Além disso, a Teoria da Agência ampara-se na proposição da separação entre a propriedade e a administração, apresentando em seu escopo a noção de conflito. Em seus trabalhos precursores, Ross (1973), Mirrlees (1974), Holmstrom (1979) e Grossman e Hart (1983) avaliaram, sob diversos arranjos, as conseqüências de os agentes que interagem no mercado desempenharem distintos níveis de informação sobre o bem transacionado (SILVA e ANDRADE, 2008, p. 5).

De acordo com Jensen e Meckling (1976) *apud* Sato (2007), a Teoria da Agência discute o relacionamento entre agentes nas trocas econômicas, onde o principal tem poder sobre o comportamento do agente em seu favor, e o bem-estar do principal é influenciado pelas decisões do agente.

O bem-estar do principal não pode ser maximizado porque o principal e o agente possuem diferentes objetivos e predisposição ao risco. O principal pode ser considerado neutro quanto ao risco, pois pode realizar escolhas sobre uma ampla gama de participantes (Wiseman e Gomez-Mejia, 1998). Em contraste, o agente precisa agir de forma adversa ao risco, já que está ligado a um único principal (Williamson, 1963). Em essência, os agentes são em princípio adversos ao risco como forma de preservarem seus bens (SATO, 2007, p. 52).

Jensen e Meckling (1976) *apud* Silva e Andrade (2008) afirmam que se ambas as partes, isto é, o principal e o agente, agem objetivando a maximização de suas utilidades pessoais, existe uma razão para se acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. Argumenta-se que uma das maneiras de impedir esse comportamento se dá por meio do *monitoring devices* (monitoramento) das atividades dos agentes, estabelecendo-se incentivos contratuais apropriados. No entanto, os agentes incorrem em custos para alinhar os interesses dos principais aos seus (SILVA e ANDRADE, 2008, p.3).

Para Barney e Hesterly (2004), mesmo que haja o aumento dos custos de monitoramento, como conseqüência direta, há um aumento do grau de alinhamento entre as decisões do agente e do principal, diminuindo, dessa forma, o conflito entre principal e agente.

Conforme Santana (2002) *apud* Silva e Andrade (2008), Teoria da Agência é a ferramenta teórica principal das pesquisas realizadas que assinalam diferentes falhas nas formulações de contratos que proporcionam um comportamento oportunista por parte do agente, representado pelo administrador ou gestor. O problema é como os *shareholders*³ devem determinar regras ou incentivos contratuais que estimulem os gestores a realizarem suas ações de forma mais eficiente possível. Argumenta-se ainda que, se tais incentivos forem definidos em ambientes de contratos incompletos⁴, podem surgir situações de complexidade na relação entre principal e agente, já que muitos fatores relacionados ao desempenho do agente não são observáveis (SILVA e ANDRADE, 2008, p.6).

Para Eisenhardt (1985), a habilidade dos principais em saberem se os agentes estão ou não agindo de acordo com seus interesses, depende das informações disponíveis aos principais. Essas informações podem ser obtidas diretamente pelo monitoramento

³ Reclamantes da empresa: acionistas, empregados, clientes e fornecedores (VASCONCELOS, 2001).

⁴ Situações de incertezas

direto das ações dos agentes, ou, indiretamente, pelo acompanhamento dos resultados produzidos pelos agentes. Entretanto, como os resultados não dependem apenas dos agentes, eles nesses casos passam a assumir certa parcela do risco (SATO, 2007, p. 52).

Para resguardar os interesses do principal, é imprescindível a instituição de mecanismos que diminuam a probabilidade de os agentes operarem em desarmonia. Nessa tarefa, custos são incorridos e denominados, segundo Clegg, Hardy e Nordy (1996) *apud* Sato (2007), custos de agência. Os custos totais de agência são o montante gasto no monitoramento pelos principais, os custos da dependência dos agentes e a perda residual do principal (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 146).

Assim sendo, a Teoria da Agência foca a pesquisa nas formas de minimização dos custos relacionados com a relação de agência. Arrow (1985) *apud* Barney e Hesterly (2004), identificou duas fontes principais de problemas de agência: o *moral hazard* (risco moral), que está relacionado com encobrir ações, e a seleção adversa, relacionada a ocultar informações.

Geralmente, os problemas de agência também podem ser resolvidos pela penalização. Para Clegg, Hardy e Nord (1996) *apud* Sato (2007), a penalização é a punição por um procedimento não almejado dos agentes.

Avaliado como instrumento de minimização dos conflitos de agência, o modelo de gestão por resultados, considera a abordagem proposta por Eisenhardt (1989). Alguns aspectos dessa abordagem mostram-se interessante para a análise organizacional, principalmente pela premissa relacionada ao conceito de firma que, segundo Alchian & Demsetz (1972) *apud* Santos, Kelm e Abreu (2000), pode ser entendido como um processo cooperado agregando uma gama de recursos humanos, de capital e tecnológicos com o objetivo de obter um produto final que suplante, a nível de utilidade e valor, a soma das contribuições individuais de cada fator de produção.

Decorrente da visão de firma supracitada, percebe-se que a não identificação da contribuição de cada elemento da equipe para a obtenção do resultado final é proveniente de dois aspectos. Primeiramente, considera-se que o resultado final supera a soma de insumos processados, o que impede ou torna custoso, o acompanhamento do nível de esforço de cada indivíduo dentro da organização. Em segundo lugar, destaca-se que o resultado final é também influenciado por variáveis exógenas, não controláveis pelo grupo de trabalho. Logo, parte do sucesso (insucesso) de um empreendimento poderá, eventualmente, não ser decorrência do trabalho e esforço dos indivíduos, mas reflexo de variáveis ambientais, o que torna a parcela de esforço atribuível a cada membro do grupo de difícil assimilação (SANTOS, KELM e ABREU, 2000, p. 2).

De qualquer sorte, as contribuições da Teoria da Agência encaminham-se para a análise da complexidade das estruturas internas das organizações como ponto de partida (MARINO, 2005, p. 56). O apartamento entre a propriedade e controle, presente nas estruturas complexas, demanda o desenvolvimento de estruturas de governança específicas. Para organizações complexas, que apresentam a separação entre propriedade e controle, o desenvolvimento de estruturas de governança que possibilitam conferir as decisões de gerenciamento aos executivos contratados e as de controle aos proprietários, permite a geração de eficiência. Já para as organizações não complexas, a restrição ao resíduo do tomador de decisão também pode promover eficiência (MARINO, 2005, p. 56).

4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Enquanto a Economia dos Custos de Transação e a Teoria da Agência podem ser usadas para explicar por que as firmas existem, elas não podem ser usadas para explicar por

que algumas firmas superam outras (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 153). Ambos os modelos pressupõem a homogeneidade das firmas em suas habilidades para de coordenação das transações e a agência, isto é, pressupõem que, sob tipos similares de transações econômicas, as firmas implementarão soluções semelhantes de governança.

Em um ambiente de negócios competitivo, ao admitirem enfoques semelhantes de resolução de problemas derivados dos custos de transação e/ ou à teoria da agência, as firmas acabam por não assegurarem fontes de vantagem competitiva. Neste sentido, para explicar por que algumas firmas superam outras, níveis maiores de heterogeneidade precisam ser introduzidos na análise (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 153).

Para garantir a sobrevivência organizacional é preciso que existam estratégias claras, que considerem todos os elementos fundamentais da companhia, os clientes, fornecedores e concorrentes. Que enfoquem principalmente os aspectos internos, da própria organização, assim como sua história, valores e políticas, o caminho que pretende seguir, e os recursos que ela tem disponíveis, ou que terá que buscar, para concluir sua trilha de sucessos (MARTINELLI e VICHI, 1999, p. 4)

De fato, o crescimento do porte das organizações e o aumento da sua complexidade estrutural, coligados à aceleração do ritmo das modificações ambientais, têm demandado das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que permitam suplantar os crescentes desafios de mercado e alcançar os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos (CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 27).

A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995 *apud* CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 27).

Percebe-se que as mudanças no ambiente de negócios têm demandado das organizações uma redefinição das estratégias implementadas e uma crescente habilidade em inovação e adequação. Diversos são os desafios impostos pela formulação e a efetivação de estratégias, já que estes envolvem um grande esforço por parte da organização. A seleção dos melhores métodos considera o período de tempo necessário para implementação, o custo e o controle do processo selecionado (CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 28).

Entender por que algumas firmas superam outras é a principal questão a ser pesquisada em gestão estratégica (RUMELT *et al.*, 1991 *apud* BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 153). Esta, que emerge como disciplina híbrida influenciada principalmente pela sociologia e da economia, é, essencialmente, uma evolução das teorias das organizações. Seu objetivo central pode ser definido como uma adaptação permanente da organização ao seu ambiente, de modo a garantir a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders*⁵ (VASCONCELOS, 2001).

São muitas as disposições e abordagens a respeito das procedências, influências, composição e evolução da Administração Estratégica. Percebe-se que esta tem evoluído por meio de escolas que emergiram em estágios distintos. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) afirmam que algumas destas escolas alcançaram um pico de desenvolvimento ou até mesmo declinaram, enquanto outras ainda estão em desenvolvimento e/ ou permanecem estáveis.

⁵ Os *stakeholders* são os não-acionistas, envolvidos direta ou indiretamente com a operação da organização. São eles os empregados, os clientes, os fornecedores e a comunidade local (Zylbersztajn, 2002).

Evidenciada somente a partir da década de 1950, onde passou a receber maior atenção dos meios empresarial e acadêmico, a configuração tardia da Administração Estratégica derivou-se, principalmente, do ambiente acadêmico densamente influenciado pela Economia Neoclássica⁶ e pelo *boom* do desenvolvimento empresarial advindo posteriormente a II Guerra Mundial, quando então nasceram as empresas de grande porte, com administrações complexas, constituindo um panorama de mercado mais competitivo e dinâmico. Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos gerenciadores, que, ante do desafio, passaram a se profissionalizar e a exercer um papel essencial no cenário empresarial (GHEMAWAT, 2000 *apud* CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 30).

Apesar da sua constituição tardia, a Administração Estratégica evoluiu do rígido e “limitado” planejamento estratégico para uma disciplina que ocupa atualmente um papel de destaque no Conhecimento Administrativo, por sua potencial capacidade norteadora e sinalizadora de caminhos mais seguros e viáveis à sobrevivência e ao crescimento da organização. Desempenha, assim, uma função crucial: a de integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica (CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 38).

Segundo Martinelli e Vichi (1999) a Administração Estratégica é um processo global que tem por objetivo determinar o que um negócio deve ser e qual a melhor maneira de realizá-lo. Esse processo considera o potencial da empresa e relaciona suas metas às ações e aos recursos necessários para alcançá-las. Proporciona uma análise sistemática que admite formular as indagações fundamentais e respondê-las, na qual tomam parte todas as áreas da organização, que necessitam buscar o mesmo enfoque em resultados estratégicos.

A Administração Estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas e uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a organização a seu ambiente, garantindo resultados continuados e antecipando eventuais surpresas (ANSOFF, 1993, p.16).

As dimensões básicas da Administração Estratégica apresentadas são aplicáveis a organizações que objetivam o lucro e as organizações públicas. No entanto, é de suma importância que as organizações analisem seu ambiente, formulem uma missão, objetivos gerais e específicos; desenvolvam estratégias adequadas, implementem essas estratégias e controlem sua orientação estratégica (CARVALHO, 2000, p. 3).

Atualmente, a Administração Estratégica é um campo disciplinar de destaque, essencialmente pela crescente produção científica e pela quantidade de consultorias organizacionais (CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 31). Além do mais, compõe-se de uma gama de ações administrativas que permitem os executivos de uma firma/ organização mantê-la integrada ao seu ambiente, garantindo-lhe alcançar suas metas e, principalmente, proporcionando o bom desenvolvimento de suas atividades.

4.1 Noções sobre estratégias

⁶ Onde se pressupunha a idéia de mercado como um sistema auto-regulado, a baixa profissionalização na gestão de grandes organizações, a existência de empreendimentos de administração exclusivamente familiar e, em última análise, a irrelevância das estratégias das organizações (VASCONCELOS, 2001).

Toda organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia (CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 31).

Segundo Mañas (2003) a palavra estratégia nasceu como uso militar, era vista como uma tática, focada na força onde quem instituía as estratégias de combate, ou seja, os líderes dos exércitos do alto comando. Contudo, a partir do século XX, em virtude do aumento do nível de exigências das empresas, que buscavam cada vez mais alicerces para orientação de suas ações, proteção de sua posição no mercado e crescimento, a palavra estratégia passou a compreender o universo organizacional (ALDAY, 2002 *apud* BERNARDES, SANTOS e BASTOS, 2008, p. 5).

Neste sentido, estratégia passa a ser sinônimo de planos e objetivos traçados pela organização com finalidade pré-estabelecida.

O conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (ANDREWS *apud* MAÑAS, 2003, p.43).

Frente ao ambiente altamente competitivo, onde a necessidade de direcionar esforços para a estabilidade e mudanças passou a ser determinante para o sucesso organizacional, o novo enfoque estratégico fez com que as empresas se reestruturassem e mudassem sua postura com o ambiente externo (BERNARDES, SANTOS e BASTOS, 2008, p. 5). De fato, a formulação de estratégias torna-se fundamental para as organizações, já que permitem o reconhecimento do ambiente, a visualização dos melhores investimentos e mudanças que possibilitam a organização obter vantagens competitivas.

5 ECONOMIA DA COOPERAÇÃO

Até o momento, os modelos de economia organizacional analisados consideram as firmas como entidades econômicas independentes. Genericamente, o perfil traçado é o de firmas individuais fazendo integração vertical dos custos de transação e escolhas limitadas, resolvendo seus problemas de agência e competindo com outras firmas igualmente independentes por vantagens competitivas específicas (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 161).

Contudo, a relevância do conjunto de firmas que cooperam ganha ênfase no cenário competitivo, isto porque a competição cresce mais entre grupos de firmas do que entre organizações individuais.

A Teoria da Cooperação, como a própria denominação sugere, aborda a cooperação entre organizações. O enfoque é de competidores que colaboram entre si, considerando a competição mais ao nível do grupo do que entre firmas. Esta abordagem analisa os incentivos econômicos que se apresentam para a cooperação e, em seguida, os incentivos economicamente viáveis para trapaçar a cooperação. Finalmente, estudam a possibilidade de monitorar o ensaio de trapaça (DEGENHARDT, 2006, p.82).

O modo mais comum de análise da cooperação tem sido por meio de cartéis, explícitos ou implícitos. Um grupo de firmas estabelece um cartel quando coopera para diminuir a oferta de bens, em determinado ramo, ao nível inferiormente necessário para que exista competição. Economicamente, há a tendência de aumento dos preços, que permitirão um desempenho superior ao que ocorreria caso fosse firmada a competição (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 162).

A racionalidade econômica para explicar a eficiência de arranjos cooperativos entre firmas se baseia na idéia de que essa cooperação tem

custos, mas que estes deverão ser menores que os benefícios que esta deva gerar. A cooperação entre firmas pode ser eficiente em função da redução de custos de transação para o sistema, ou pela complementaridade de funções e redução de custos, ou pelo ganho de poder de mercado, ou pela governança mais eficiente, ou ainda pela resolução de um jogo com um maior valor para os jogadores. Mas, fato é, que nestes arranjos cooperativos há a substituição do mercado e da simples barganha, pela hierarquia, seja esta direta ou uma forma de governança híbrida (MILLER, 1992 *apud* NETO, 2004, p. 113).

Dadas as dificuldades associadas à interpretação de sinais de intenção de formar cartel e os impedimentos legais, por parte de diversos países⁷, a grande parte dos economistas das organizações acredita que esse formato de acordo seja infrequente. Uma prova disso é o significativo crescimento do número de alianças estratégicas, tidas também como formas de cooperação.

As alianças estratégicas, com o objetivo de aumentar o nível de atividade, podem ser contratuais ou *join ventures*. A aliança contratual é uma forma de relacionamento entre empresas com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, sem se criar uma nova firma. Neste sentido, a relação é institucionalizada por contrato. A *joint venture* possui finalidade análoga à aliança contratual, porém caracteriza-se pela constituição de uma nova organização para gerenciar a relação. Assim, uma *joint venture* é instituída quando duas ou mais firmas alocam uma parte de seus recursos em uma organização comum formalizada (KOUGH, 1988 *apud* DEGENHARDT, 2006, p.82).

Várias são as razões econômicas que poderiam influenciar um comportamento cooperativo entre firmas.

A primeira estratégia é a de estabelecer alianças para possibilitar a redução de custos. Para garantir a manutenção da competitividade das empresas que se envolvem nesta estratégia. Essa redução de custos pode ser de produção, de acesso a mercados, de logística, ou de aproveitamento de estruturas ociosas, ou ainda custos contratuais de governança e incentivos, que são discutidos por importantes autores (NETO, 2004, p. 115).

Não somente a idéia de redução de custos está presente para justificar um comportamento cooperativo entre organizações, mas também a idéia de ganhos de produção e benefícios. Desta forma, acordos operacionais temporários, alianças estratégicas e *joint ventures*, com fins que abarcam ganhos de escala e/ou escopo são exemplos de comportamentos cooperativos com o objetivo de maximizar resultados, por meio do uso mais eficiente de fatores de produção e tecnologia (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Também fazem parte de comportamento cooperativo ações que promovam o dinamismo e agilidade em mercados, ou ainda em situações de diminuição de *spread*, riscos financeiros ou de preços, como no caso da atuação de *tradings* ou esforços conjuntos nos mercados financeiros (NETO, 2004).

⁷ No Brasil, a Lei 8.884/94 de 11.06.1994, estabelece as Infrações da Ordem Econômica.

Art. 20

1. Restringir a livre concorrência ou a livre iniciativa
2. Dominar mercado relevante de bens e serviços
3. Aumentar arbitrariamente os lucros
4. Exercer de forma abusiva posição dominante (20% do mercado relevante)

Segundo Barney e Hesterly (1999), o principal incentivo econômico para uma aliança estratégica é a exploração de fontes complementares, possibilitando uma sinergia aos parceiros. Essas fontes de complementaridade originam-se a partir da constituição de economias de escala e nas possibilidades de aprender com o parceiro, facilitar cartelizações tácitas, de gerenciar incertezas estratégicas e custos, e de compartilhar riscos.

Embora haja motivos para a cooperação, também há motivos para o confronto (DEGENHARDT, 2006, p.83). Os confrontos ocorrem quando há trapaça, que podem assumir três formas: a trapaça por seleção adversa (*adverse selection cheating*), trapaça por risco moral (*moral hazard cheating*) e, ainda, trapaça por roubo (*hold-up cheating*). A trapaça por seleção adversa ocorre quando um dos parceiros utiliza recursos e capacidades do outro, sem aportar recursos e capacidades na mesma proporção. A trapaça por risco moral existe quando um dos parceiros possui os recursos combinados, mas não os coloca na aliança. Já a trapaça por roubo ocorre quando um dos parceiros realiza os investimentos previstos, que são explorados por aquele que não os fez.

Todos os diferentes tipos de trapaça supracitados podem ser observados como exemplos de comportamento oportunístico. Como problemas de relação de agência, os casos de seleção adversa e risco moral, e em função de investimento específico problemas na teoria dos custos de transação, o *hold up*. Contudo, a possibilidade de trapaça pode ser reduzida através de mecanismos de monitoramento, divididos em duas categorias: pela governança e pela confiança.

O papel da governança nas alianças estratégicas é análogo ao papel na governança na Economia dos Custos de Transação. Geralmente, quanto maior a ameaça de trapacear, mais ordenada deverá ser a estrutura de governança requerida para gerenciar a aliança, por exemplo, alianças contratuais. Ao contrário, quanto menor for a ameaça de trapacear, estruturas mais simples são suficientes, como contratos simples que possuem baixos custos (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 170).

A confiança também se mostra como alternativa para se evitar o oportunismo, podendo ser viável em alianças de sucesso e estáveis. Barney e Hansen (1994) *apud* Degenhardt (2006) sugerem que nem todos os parceiros têm comportamento oportunista. Assim, um forte relacionamento, baseado na confiança, pode ser estabelecido, o que redundará em vantagem competitiva.

Portanto, o comportamento cooperativo inter-firmas pode apresentar uma importância estratégica nos mercados contemporâneos. De fato, a possibilidade de integração horizontal e vertical para agregar valor ao produto, possibilitar o crescimento econômico da firma e para visar objetivamente o poder de mercado são interessantes para a maioria das organizações. Além da Teoria da Cooperação, algumas correntes teóricas diferentes também abordam o tema, como a Teoria de Agenciamento, de Networks e aplicações da Teoria dos Jogos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As quatro correntes de estudo analisadas, a Economia dos Custos de Transação, a Teoria da Agência, a Administração Estratégica e a Teoria da Cooperação, derivadas da Economia das Organizações, focam o ambiente interno das organizações.

A Economia dos Custos de Transação e a Teoria da Agência compõem-se de importante teoria da firma. A ECT ilustra as condições em que as transações econômicas podem ser melhores administradas, por meio de formas hierárquicas de governança. De fato, a firma, por ser um conjunto de transações inter-relacionadas, gerenciada via formas hierárquicas de governança, logo a Economia dos Custos de Transação é uma teoria da firma. Por sua vez, a Teoria da Agência amplia essa teoria da firma possibilitando aos cientistas

analisar as ligações entre essas distintas transações. Isto é feito pela busca do impacto que a remuneração, o controle corporativo, a estrutura de capital e outros atributos da governança da firma desempenham sobre os problemas de agência, tanto no intra-firma como inter-firmas e os diversos atores envolvidos (BARNEY e HESTERLY, 2004, p. 152-153).

Apesar dos avanços que tais abordagens apresentam em relação à teoria convencional da firma, críticas são recorrentes. As mais freqüentes à linha de pensamento da Economia dos Custos de Transação baseiam-se na sua excessiva ênfase nos custos transacionais com o ambiente externo, subestimando os custos de transação dentro da organização por desconsiderar as forças sociais e culturais da atividade econômica. As atividades sociais deixam de ser consideradas e são substituídas pelas atividades transacionais (BARNEY e HESTERLY, 1999).

Não obstante aprofundar a análise sobre a gestão das organizações, a Teoria da Agência limita-se ao avaliar o ator movido exclusivamente pelo ganho financeiro, desprezando a motivação por outros fatores.

Novos enfoques da análise econômica também se mostram importantes para a compreensão do universo organizacional. De fato, com o aumento da concorrência, nacional e internacional, o surgimento de tecnologias de informação, de um perfil de consumidores exigentes e as variações no foco empresarial, os processos de decisões estratégicas ganham destaque. Neste sentido, por meio da Administração Estratégica e da Teoria da Cooperação, a análise socioeconômica tenta explicar a relação entre organizações e competição.

A partir do reconhecimento da heterogeneidade das firmas e de um quadro de transformações no ambiente institucional, essas abordagens avaliam por que algumas firmas superam outras e por que estas podem cooperar. Desta maneira, evidenciam o papel das estratégias na firma e para a firma. De fato, a estratégia representa, atualmente, um crucial instrumento de adequação organizacional a mercados turbulentos e competitivos, permitindo à organização melhor empregar suas competências, qualificações e recursos internos.

Apesar dos avanços ocorridos na análise organizacional, derivados das abordagens da economia das organizações, espera-se que haja o enriquecimento da discussão a respeito do universo organizacional a partir da maior convergência entre o comportamento organizacional, economia das organizações e a teoria das organizações.

7 BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

ALDAY, H. E. C. Estratégias Empresariais. In: MENDES, J. T. G. **Gestão Empresarial**. 1. ed. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>. Acesso em 18 dez. 2008.

ANSOFF, I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDES, A. C.; SANTOS, C. C.; BASTOS, K. Z. Planejamento estratégico em organizações agrícolas no sudoeste goiano. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, v. 46, 2008, Rio Branco. *Anais...* Rio Branco: SOBER, 2008.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T; **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003.

CARVALHO, M. A. B. **Administração estratégica como norteadora de excelência organizacional pública.** V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Republica Dominicana, 24 - 27 Out. 2000.

COASE, R. The Nature of the Firm In: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (Editors). **The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development.** Oxford: University Press, 1993.

DEGENHARDT, V. W. **Estratégia competitiva e cultura organizacional:** um estudo exploratório do estágio atual da indústria brasileira de equipamentos mecânicos pesados. Dissertação de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006.

EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

_____. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v.14, n. 1, p.57-74, 1989.

FARINA, E. M. M. Q. Organização industrial no agribusiness. IN: ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

FILHO, E. B. S. **A economia dos custos de transação e a abordagem das competências:** elementos para uma teoria institucionalista unificada da firma. 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

GREMAUD, A.[et al]. **Manual de economia** / 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GROSSMAN, S. HART, O. An analysis of the principal – agent problem. **Econometrica** 51, p. 7-45, 1983.

HOLMSTRÖM, B. Moral hazard and Observability. **Bell Journal of Economics** 10, p. 74-91, 1979.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

KOCH, J.V. Industrial organization and prices. 2.ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1980.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial.** São Paulo: Campus, 2002.

MAÑAS, A.V. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M.(org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MARINO, M. K. **Implementação de estratégias e governança estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil.** Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2005. São Paulo, 2005.

MARTINELLI, D. P.; VICHI, M. C. Administrando a transformação organizacional: em busca da organização de alto desempenho. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, v. 19, 1999, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 1999.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MENDONÇA, M. C. A.; BATALHA, M. O. Estrutura e dinâmica do turismo no espaço eural: uma análise na ótica da NEI. In: XLI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, v. 41, 2003, Londrina. *Anais...* Londrina: SOBER, 2003.

MILLER, G. **Managerial dilemmas: the political economy of hierarchy.** Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRRLLES, J. Notes on welfare economics, information and uncertainty. In: **Essays In Economic Behavior Under Uncertainty**, ed. M. Balch, D. McFadden and S. Wu, Amsterdam; North – Holland, p. 243-258, 1974.

MONSMA, K. Repensando a Escolha Racional e a Teoria da Agência: Fazendeiros de fazendeiros de gado e capatazes no século XIX. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** São Paulo, v. 15, n. 43, Jun./2000.

MONTEBELLO, A. E. S.; BACHA, C. J. C. Estrutura de mercado e desempenho da indústria brasileira de celulose: período de 1980 a 2005. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, v. 45, 2007, Londrina. *Anais...* Londrina: SOBER, 2007.

NETO, S. B. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições.** Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2004.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review.** v. 63, n.1, p. 134-139, 1973.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 167-186, 1991.

SANTANA, Edvaldo A. Contrato satisfatório multidimensional e a teoria do incentivo. **Revista Brasileira de Economia**, v. 56, n. 4, p. 661-694, Out./Dez. 2002.

SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. Modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência: Um estudo de caso: banco do estado de Santa Catarina S/A. In: XX

Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, v. 20, 2000, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ENEGEP 2000.

SATO, F. R. L, A teoria da agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro v. 1, n. 41, p. 49-62, Jan./Fev. 2007.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3.ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 1990.

SIMON, H. **The new science of management decision**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1960.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./ Dez. 2000.

WILLIAMSON, O. E. Why law, economics and organization? **UC Berkeley Public Law and Legal Theory Working Paper Series**, n. 37, 2000.

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

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. IN: ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização Ética**: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. **RAC**, v. 6, n. 2, Mai./Ago. 2002.