

UMA ANÁLISE DA INTERFACE PRODUTORES DISTRIBUIDORES DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DAS FLORES SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)¹

Danny Pimentel Claro^(*)
Antonio Carlos dos Santos^(**)

RESUMO

O crescente processo de globalização está exigindo uma reformulação de produtos e processos em busca de qualidade e eficiência. Para atingir tais quesitos é importante que se tenha um conhecimento sistêmico do fluxo do produto até o consumidor. Esta visão de sistemas, aliada à busca da melhor coordenação dos elos componentes de um complexo, são primordiais para um bom andamento. Em se tratando do Complexo Agroindustrial das Flores (CAF), sabe-se que este possui vantagens mercadológicas e técnicas que se traduzem no grande potencial. Entre as características mercadológicas está o baixo consumo *percapta* e a demanda externa em determinadas épocas do ano. Como característica técnica tem-se a grande biodiversidade de climas e solos, permitindo o cultivo de diversas espécies. Uma das particularidades do CAF diz respeito a interface produtores distribuidores, onde é encontrado sistema de comercialização via Veiling (Holambra). Desta forma, este artigo tem como objetivo principal, investigar a interface dos produtores e distribuidores de flores, fornecendo uma descrição desta, com base na teoria da economia dos custos de transação. Esta análise tem, ainda, como pano de fundo a ótica institucionalista.

¹ O artigo é parte integrante da Dissertação de Mestrado do primeiro autor.

^(*) Mestrando em Administração de Empresas Rurais do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras - UFLA. E-mail: dpclaro@ufla.br.

^(**) Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP e Professor do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras - UFLA. Orientador do primeiro autor. E-mail: acsantos@ufla.br.

INTRODUÇÃO

A reorganização econômica, política e social do mundo atual se caracteriza pelo processo de globalização. Como característica de uma economia globalizada estão pontos como a internacionalização do capital financeiro, a constante proliferação das redes de computadores e a formação de blocos econômicos. A este processo, o mundo reage através da grande velocidade com que se proliferam as informações e da crescente formação de oligopólios mundiais que induzem a uma redução de barreiras nacionais ao comércio.

Com base na dinâmica do processo de modificação pelo qual o mundo se depara hoje, fica caracterizado que uma força maior se torna fundamental para que as organizações busquem o sucesso. Esta força está intimamente ligada aos novos arranjos organizacionais, que surgem caracterizados pelos tipos de transações entre os atores que estejam envolvidos em uma atividade econômica.

Neste sentido faz-se necessário estudar as organizações que se encontram inseridas numa atividade do *agribusiness*. No caso brasileiro, dados do IBGE, citado em Clemente (1998), mostram que a produção agroindustrial do Brasil cresceu 4,3 % no ano de 1997, superando a produção industrial, isto ocorreu em um ano com pequeno crescimento da economia brasileira.

Em se tratando do Complexo Agroindustrial de Flores, este possui vantagens técnicas e mercadológicas no Brasil. A movimentação no varejo gira em torno de US\$ 1,1 bilhão, montante maior que a venda de produtos como a margarina e livros. Este complexo possui um consumo anual percapta de US\$ 7,00; na Argentina este consumo é de US\$ 24,00, o que demonstra um enorme mercado consumidor a ser suprido. A facilidade de se agregar valor e a capacidade de diferenciação que o produto final pode sofrer, bem como a especificidade do produto se traduzem na enorme vantagem mercadológica. A biodiversidade e a amplitude de climas e solos do Brasil possibilita cultivos diversificados, se caracterizando em excelentes vantagens técnicas. Então fica claro o enorme potencial deste complexo no Brasil.

Sendo assim, o presente trabalho se restringe ao estudo dos arranjos organizacionais e institucionais do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil (CAF). Para a análise do CAF foi utilizada a teoria da Economia dos Custos de Transação. Esta teoria é utilizada como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção e busca relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção. A análise implica no contraste entre formas alternativas de organização desde a realização da produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura.

Neste contexto, Coase (1996) levanta a seguinte questão: *'O que determina que atividades uma empresa decide realizar por si mesma e as que encarrega de outras empresas?'*. Partindo desta interrogativa, procurou-se fazer uma análise da interface dos produtores e distribuidores do Complexo Agroindustrial de Flores do Brasil, procurando identificar as características básicas das transações, bem como os tipos de transações que ocorrem. Isto aconteceu, tendo como pano de fundo a base teórica da Economia dos Custos de Transação (ECT).

APORTE TEÓRICO

Abordagem Sistêmica

Na visão sistêmica, sabe-se que toda e qualquer organização se encontra inserida em uma cadeia produtiva. Quando se trata de uma organização que está envolvida com produtos agropecuários, estas cadeias são denominadas de cadeias agroindustriais. As unidades produtoras agrícolas que se encontram no centro de toda o cadeia, são de vital importância para o funcionamento de todo o complexo. O conjunto de cadeias agroindustriais que trabalham com um produto final, compõe um complexo agroindustrial.

O complexo agroindustrial de alimentos e fibras é concebido como um nexo de contratos, assim como exposto por Coase (1984),

decorrentes do processo de minimização de custos de produção/distribuição e de transação. Este sistema apoia-se em uma cadeia produtiva, unidade produtora, que compreende os segmentos antes, dentro e depois da porteira da fazenda, até chegar ao consumidor final. Nesse aspecto assemelha-se fortemente do conceito de *filière* e de *Commodity System Approach* (CSA). O que traz de novo são os determinantes dos custos de transação que permitem introduzir explicitamente o papel das organizações e das instituições. A abordagem, com base na visão sistêmica, sofre forte influência das teorias de organização industrial, na medida em que procura articular os custos de transação com as estratégias competitivas das empresas.

Essa abordagem de análise determinada pelo Complexo Agroindustrial, permite uma melhor compreensão das relações entre os atores que dela participam, desde a indústria de insumos até a distribuição e como eles são atingidos pelas adaptações ocorridas ao longo do tempo. Assim, como comenta Zylbersztajn (1993), pode-se identificar os pontos de conflitos e cooperação ao longo de todo o sistema, além de identificar as pressões de mudanças trazidas pelos articuladores da cadeia.

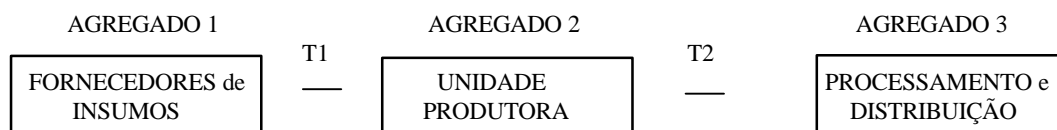
Muller (1986:349) comenta que a idéia de complexo econômico refere-se a um conjunto de atividades relacionadas entre si e que representa uma unidade de processo nacional de acumulação. O CAI (Complexo agroindustrial) distingue-se de outros complexos de atividades pelo fato de

levar em conta a agricultura em sentido *lato* (culturas, pecuária, pesca e atividades florestais). Sendo assim, o CAI é uma unidade analítica na qual a agricultura se vincula com a indústria de dupla maneira: com a indústria de máquinas e de insumos que tem na agricultura seu mercado e com a indústria processadora de matéria-prima de origem agrícola.

Articula-se, a partir daí à montante e à jusante os outros atores que compõem a cadeia agropecuária. À montante se encontram as indústrias produtoras e fornecedoras de insumos (fertilizantes, defensivos, corretivos de solo, rações, etc.) e bens de capital para a agricultura (máquinas em geral: tratores, colhedoras, equipamentos de irrigação, etc.). Por outro lado, tem-se o setor à jusante, que são principalmente as indústrias processadoras e as distribuidoras. Por meio desses três agregados macroeconômicos (fornecedores de insumos, produtores e processadores/distribuidores) tem-se então um modelo simplificado de fluxo de produtos dentro do sistema agropecuário.

Para tal, existe uma grande decisão da empresa quando transaciona para trás em direção do agregado 1, (ou seja, o de insumos), e de encontro ao agregado 3, (para frente) na venda de seus produtos. A decisão é justamente na forma como se dará a transação. Para auxiliar a visualização desse fluxograma foi adaptado de Neves (1995:22), o seguinte modelo simplificado (Figura 01):

Figura 01 - Fluxograma Simplificado de um Produto em um Complexo Agroindustrial



As transações T1 (Figura 1) indica a tomada de decisão possível: comprar no mercado em um extremo ou produzir internamente em outro extremo. Encontrando-se entre esses dois extremos diversos tipos de parcerias, onde pode-se produzir em conjunto, estabelecer contratos de forneci-

mento sob determinadas condições ou outras formas de parcerias. Para tanto a estratégia de obtenção de um insumo pode ser vista da seguinte forma: comprar no mercado/forma mista/produzir internamente.

As transações T2 surgem logo após realizada a produção, pela empresa, através da utilização dos insumos adquiridos na transação anterior. Este produto precisa ser, a partir daí, transacionado para frente na cadeia, ou seja, processado e distribuído. A decisão, nesta ocasião, é a venda direta para o consumidor ou distribuidor (via mercado), fazendo internamente também os passos seguintes de transporte, distribuição, pontos de venda entre outros (transação interna). Ou numa forma intermediária (forma mista), fazendo a distribuição em conjunto com outra empresa ou em relações contratuais com outras empresas para garantir certas especificidades. Assim como na transação T1, essa outra transação pode-se apresentar da seguinte forma: Transação no mercado/ Transação mista/ Transação interna.

Dessa forma, para analisar as estratégias empresariais no *agribusiness* é necessário realizar estudos sobre as características das transações que ocorrem entre esses elos do sistema e os tipos de contratos que emergem em função das características dessas transações. Para essa análise, torna-se interessante estudar as teorias de custo de transação e contratos dentro da nova visão institucional na economia.

A Visão Institucional

North (1991) define as instituições como sendo os limites que as sociedades se impõem para estruturar as relações políticas, econômicas e sociais entre os agentes econômicos. Assim sendo, as instituições podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedades entre outros), como informais (crenças, tradições, códigos de condutas e costumes).

As limitações que são impostas pelo contexto institucional ajudam a definir o conjunto de oportunidades e limitações ao comportamento econômico social dos indivíduos de uma sociedade e, como conseqüência, os tipos de organizações que serão criadas.

As organizações existentes em um determinado mercado e a forma como interação são conseqüências de um determinado ambiente institucional. Desta forma, uma mudança no

ambiente institucional pode levar a uma mudança na forma de conduta das organizações e mesmo no surgimento de outras. Essas organizações também podem atuar na alteração de um determinado ambiente institucional, num processo de *feedback*, alterando um dado modelo institucional existente.

Em um contexto de comportamento dos indivíduos caracterizado pela busca de maximização de riqueza e na presença de informações assimétricas acerca dos atributos dos bens que estão sendo transacionados, os custos de transação emergem como determinantes críticos da atividade econômica. Em vista disso, as instituições devem ter papel destacado no sentido de minimizar os custos de transação, para que os ganhos potenciais envolvidos nas transações se realizem.

Nesse particular, as instituições para serem efetivas devem atuar no sentido de ressaltar as soluções cooperativas entre os agentes econômicos e incentivar ganhos de competitividade. Em uma última análise, o ambiente institucional é um fator muito importante para o desempenho dos agentes econômicos e o crescimento geral da economia.

Passam então a ser relevantes na análise centrada nos custos de transação e contratos, a soma dos custos de produção e transação, o desenho do produto ou serviços, o contexto sócio cultural onde se dão as transações, custo social e competição, gerando melhorias contratuais. Além disto, o importante papel das instituições (cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes) e das organizações (associações, federações, cooperativas, sistemas de informações, entre outros), afetam a coordenação dos complexo.

Os Custos de Transação

Como já colocado anteriormente dentro de toda a cadeia agroindustrial existem trocas que tem como pano de fundo as transações entre os atores componentes do sistema. As transações que ocorrem na economia, são definidas, por Zylbersztajn (1995), como as trocas de direito de propriedade, associadas a bens e serviços. À medida que essas transações se concretizam,

aparecem os custos associados a todo esse processo de transferência.

Para se ter uma idéia, antes mesmo do início da transação surgem os custos de transação *ex-ante*, que seriam os custos de preparar, negociar e salvaguardar um acordo. Por exemplo de custos *ex-ante*, tem-se os custos de relacionamento, tais como o de procura, obtenção de informações, conhecimento das partes envolvidas na transação, da própria negociação, garantias, consultorias, entre outros.

Mais adiante, ou seja, após o início do relacionamento para a negociação, surgem os custos de transação *ex-post*. Esses custos são provenientes dos ajustamentos e adaptações nos contratos de negociações. São eles os custos de mensuração e monitoramento do desempenho, custos advindos do acompanhamento jurídico ou administrativo, resultantes principalmente da má adaptação do contrato, custos de renegociação, custos de manutenção da estrutura de controle, custos de compromisso de seguros entre outros. Em suma, como é colocado por Williamson (1993), os custos de transação *ex-ante* e *ex-post*, são os custos de se conduzir o sistema econômico, assim como é exposto nas palavras originais do autor:

“ os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetado por falhas, erros ou omissões e alterações inesperadas. Em suma são os custos de conduzir o sistema econômico”

(Williamson, 1993).

Os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* são interdependentes e são comparativos com outros contratos (mais eficientes que estes, mais ineficientes que aqueles - análise discreta comparada), e se originam, principalmente, através da imperfeição de informação e a conseqüente assimetria na repartição das informações entre os agentes do sistema (uma divergência na percepção da informação possui o mesmo efeito) e pela racionalidade limitada dos agentes (NEVES, 1995:24). Estas características criam condições de incerteza nas transações, que serão mais detalhadas adiante.

A visão neoclássica talvez tenha alguns pressupostos ligados a firma, ao consumidor e mais especificamente ao próprio processamento do equilíbrio do mercado após um choque. A firma é vista como uma entidade otimizadora, totalmente indiferente à sua estrutura interna e aos condicionantes do ambiente, exceto aos preços. O consumidor, que assume o papel de maestro de todo o sistema, tem a capacidade de decodificar todas as informações a respeito dos atributos dos bens sem dificuldades e ainda de escolher ‘racionalmente’ entre grupos alternativos de bens. Como é colocado por Zylbersztajn (1995:14), a figura do *auctioneer* (leiloeiro) nesse momento, resolve o problema do equilíbrio dos mercados a custo zero.

Williamson (1985) denomina de ‘ficção do custo de transação igual a zero’ aos pressupostos neoclássicos e afirma que os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora de ambos os custos, os de transação e de produção. Portanto, a estrutura das organizações onde se realiza a produção não apenas é uma resposta aos custos associados às transações internas, mas também, um resultado da comparação entre custos hierárquicos e burocráticos internos e os custos de realização da mesma operação via mercado.

Os custos de transação são definidos por North (1994) como aqueles custos relativos a especificar o que está sendo comercializado e a assegurar que os conseqüentes acordos sejam cumpridos pelas partes envolvidas. Nos mercados econômicos, o que se especifica são os atributos valoráveis dos bens e serviços transacionados ou o desempenho dos agentes. O autor sustenta que os mercados econômicos são tipicamente imperfeitos e caracterizados por altos custos de transação.

A principal dimensão trazida pela ECT, foi a morte do *auctioneer* definido por Zylbersztajn (1995:16), a figura mítica *Marshalliana*, que como num toque de mágica trazia à tona quais os preços prevalecentes no sistema após o seu desequilíbrio. Agora, esta figura mítica que resolvia todos os problemas associados à compreensão da chamada estática comparativa neo-clássica, tem de conviver com a realidade. Perde-se em estilo mas ganha-se em realismo e poder explanatório.

Os Pressupostos Fundamentais

Para se compreender melhor a ECT, adaptado de Williamson, citado por Zylbersztajn (1995), é necessário que se tenha em mente quatro pressupostos fundamentais:

- existem custos na utilização do sistema de preços, bem como na condução de contratos intra-firma. Portanto, para o funcionamento do sistema econômico, não apenas os contratos efetuados via mercado são importantes, mas também aqueles coordenados centralmente pelas firmas;
- como essa economia é herança do institucionalismo tradicional, o outro pressuposto é o de que as transações ocorrem em um ambiente institucional, estruturado e que as instituições não são neutras, ou seja, interferem nos custos de transação. O ambiente institucional consiste no sistema de normas (restrições informais, regras formais e sistemas de controle) que afetam o processo de transferência dos direitos de propriedade, exigindo recursos reais para operarem;
- a racionalidade limitada é um dos dois pressupostos comportamentais, onde a recepção, estocagem, recuperação e processamento limitados da informação por parte de um ou mais lados dos participantes da transação. Esse conceito está muito ligado a assimetria de informações que ocorre nos contratos complexos. Williamson (1993) define o conceito da seguinte forma:

“racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada”

- outro pressuposto comportamental é o oportunismo, sendo um conceito que resulta da ação de indivíduos na busca única e exclusivamente do auto-interesse. Entretanto o auto-interesse

pode ser buscado de maneira não-oportunista. Oportunismo parte do princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o outro desfrute de um benefício do tipo monopolístico. Esse conceito trás a tona uma conotação ética comportamental dos indivíduos, ressaltando-se que nem todos os indivíduos agem oportunisticamente. Porém, se um dos lados tentar agir dessa forma, haverá a necessidade de que os contratos fiquem expostos a ações que demandam monitoramento.

Basicamente, a economia dos custos de transação parte de determinadas características presentes nas transações, tais como grau de especificidade dos ativos (bens/serviços) envolvidos, recorrência (frequência) e risco para justificar a forma de organização (coordenação) das transações, seja em um extremo via mercado, ou seja no outro extremo via hierárquica (integração vertical) ou sejam denominadas formas mistas, tais como formas contratuais, franquias, licenciamento de produtos, *joint-ventures*, alianças estratégicas, entre outras.

As Características das Transações

As características das transações são determinadas por três variáveis e são estas que irão determinar as melhores formas de relacionamentos em uma cadeia agroindustrial. São elas a frequência, a especificidade de ativos e o risco.

A frequência com que ocorrem determinadas transações, é importante para determinar a possibilidade de internalizar determinada etapa produtiva sem perder eficiência relacionada à escala, está também fortemente associada à determinação da importância da identidade dos atores que participam da transação. Tem sua importância e relevância para explicar também a estrutura de controle. Quanto mais freqüente for uma transação, mais uma estrutura especializada pode se manter, diminuindo-se seus custos fixos médios.

A especificidade dos ativos representa o mais forte indutor da forma de governança, é determi-

nado por quanto que um determinado investimento é específico para uma determinada atividade e quão custosa é sua realocação. Sendo assim, um ativo torna-se mais específico para um usuário ou uso em particular a medida que o custo da transferência deste ativo para um uso alternativo aumenta. Zylbersztajn (1995:24) coloca que, os ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas. Portanto, dependendo do grau de especificidade que o ativo apresentar, as transações se darão via mercado, mista ou hierárquica.

A discussão, sustentada por Williamson (1996), é que existem seis tipos de investimentos específicos da transação, que é um resultado muito útil para a identificação e mensuração das variações da importância da especificidade dos ativos. Os tipos são:

- Especificidade de local: o comprador e o vendedor se encontram em uma relação de estreita dependência, o que reflete em decisões *ex-ante* para minimizar os custos de estoque e de transporte. Este se refere ao alto grau de proximidade física dos ativos imobilizados a partir da análise do seu custo de remodelação e/ou realocação em termos de patrimônio envolvido e despesas de transporte. Sendo assim uma vez instalados, os ativos são imóveis em alto grau;
- Especificidade dos ativos físicos: é definido um alto grau de especificidade quando uma das partes da transação, ou ambas, investem em equipamentos e máquinas com característica e desenho específico para a transação, de modo que os investimentos têm valores menores em usos alternativos;
- Especificidades dos ativos humanos: investimentos em capital humano, específicos da relação (transação), está intimamente ligado ao grau de substituíbilidade dos recursos humanos disponíveis;
- Ativos dedicados: investimentos gerais de um fornecedor que não se fariam se não existisse a possibilidade de vender uma quantidade

considerável de produto a um cliente em particular. Se este contrato terminasse prematuramente, o fornecedor acabaria com uma capacidade excedente. Havendo um grande risco nas transações, que envolvem estes tipos de ativos, ocasionados pela quebra contratual.

Os ativos dedicados representam um discreto investimento na planta e podem adicionar para as firmas generalizada capacidade de produção. Caso o ativo dedicado não seja realizado (investido) a firma perde a oportunidade de explorar o seu mercado cativo. Isso acontece no caso de fornecimentos bem específicos para determinadas firmas.

Como outro tipo de ativo específico, ativos dedicados perdem valor se utilizados em usos alternativos. Estes ativos são aqueles que estão inseridos em uma relação entre duas firmas com produtos bastante integrados. Este tipo de contrato se por um lado cria uma relação bilateral positiva pode também cria uma dependência que futuramente poderá inibir a expansão de uma das firmas;

- Especificidade relacionadas à marca: refere-se ao montante de capital e risco envolvido quando se faz uso da marca;
- Especificidade de tempo: está ligado ao grau de não existir formas de separar alguns fatores tecnológicos dos produtos envolvidos em uma negociação.

O risco, citado por Zylbersztajn (1995:24), que está associado à transação é um terceiro fator importante que a caracteriza, afetando a forma pela qual os resíduos são distribuídos entre os participantes da transação. O fator risco associado à existência de possibilidades de oportunidade implica na adição de custos às transações que ocorrem via mercado, motivando a estruturação de formas de governança alternativas.

Neves (1995:27) define esta característica da transação como incerteza, onde estas acarretariam problemas devido a distúrbios inesperados nas transações e nas estruturas de controle e monitoramento, pois se estas estruturas são demasiadamente grandes, acabam sendo onerosas. Assim como o risco, a incerteza em alto grau resulta em elevados custos de transação, além de

e elevar o custo da renegociação dos contratos e surgem contingências que geram o comportamento oportunístico. Portanto, este tipo de situação cria incentivos aos arranjos via integração vertical.

De acordo com Houaiss (1988), risco é a possibilidade de perigo, incerto mas previsível, que ameaça de dano uma pessoa ou uma coisa, por outro lado, a incerteza é única e exclusivamente a falta de certeza, ou seja, dúvida. Portanto como é afirmado em North (1993:126/7), toda incerteza é um risco, porém, nem todo risco é uma incerteza.

Em síntese, o objetivo fundamental da nova economia institucional é o de estudar os custos das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim, a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, operação onde são negociados direitos de propriedade e, o objetivo descrito acima pode ser revisto como o de analisar sistematicamente as relações entre a estrutura dos direitos de propriedade e instituições, como cita Zylbersztajn (1995).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Seguindo a classificação apresentada por Gil (1995) e Mattar (1994), a presente análise classifica-se como conclusiva descritiva, uma vez que possui os objetivos bem definidos. A natureza das variáveis levantadas foi tipo qualitativa. Godoy (1995) coloca que a pesquisa qualitativa é a mais recomendada para estudos dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes pesquisa.

O objeto de estudo da presente pesquisa foi a interface do agregado da produção com o agregado da distribuição, mais especificamente, em duas estruturas de comercialização existentes neste complexo. As duas diferentes estruturas estudadas foram a de comercialização via Veiling e a de comercialização via Centrais de Abastecimento, todas no Estado de São Paulo.

A escolha dessas estruturas deve-se ao fato de o estado de São Paulo ser responsável por 80%

da produção e comercialização de flores e plantas ornamentais do país, de acordo com o IBRAFLOR. Além de ser um Estado tradicional produtor e também o maior consumidor dos produtos provenientes do CAF, sendo assim altamente significativo.

O universo de produtores entrevistados correspondeu aos produtores de flores que comercializavam os produtos na CEASA/Campinas e no Veiling da Holambra², fazendo a separação em dois grupos distintos. Para atingir os objetivos pretendidos restringiu-se o universo de produtores entrevistados àqueles que se encontravam localizados na região de Bragança Paulista, Atibaia, Campinas, Jaguariuna e Holambra que produzissem rosas, *gypsophila* ou cravo.

A escolha do produtor entrevistado deveu-se a questões como diferentes formas de comercialização dos produtos, contato com os produtores destas regiões, facilidade de coleta dos dados bem como a possibilidade de efeitos concretos dos resultados deste trabalho nas duas instituições de comercialização.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro de 9 variáveis, que deram origem a um questionário que abordava características produtivas e da transação. A preferência pela análise qualitativa das entrevistas foi devido a maior possibilidade que esta traria para elaborar conclusões e a impossibilidade de se adquirir dados quantitativos sobre o setor. Além do que, a concorrência acirrada entre as empresas produtoras de flores impede a divulgação dos números finais da transação feita ao longo do ano.

O primeiro produtor a ser entrevistado, que comercializava na CEASA/Campinas, foi escolhido aleatoriamente. O entrevistado seguinte foi indicado pelo primeiro, de forma que este deveria estar em condições (econômicas e técnicas) totalmente diferentes das dele, de acordo com sua própria opinião. Desta forma, buscou-se

² Sempre tendo em mente que não existe produtor que faz uso dos dois sistemas de comercialização. Para tanto, em nenhum momento esperou-se respostas de produtores que em um mesmo momento estivessem utilizando as duas instituições como forma de escoamento da produção.

novos entrevistados a medida que o conteúdo das respostas obtidas foram se tornando repetidos. As buscas por novas entrevistas, portanto, se deu por encerrada quando os extremos foram encontrados. O mesmo procedimento foi utilizado para as entrevistas dos produtores de flores que comercializam os produtos no Veiling da Holambra.

A pesquisa constou da aplicação de 11 questionários do tipo misto (questões abertas e fechadas), sendo 6 da CEASA/Campinas e 5 do Veiling da Holambra. O fato de as respostas não apresentarem variações na grande maioria das questões, sendo muita das vezes complementares, levou a conclusão de que o número levantado foi suficiente para atingir o objetivo desejado. Além da amostra apresentar uma representatividade de 13,95% para o grupo do CEASA/Campinas e 9,61% para o grupo da Holambra.

Na identificação dos tipos e características das transações, as variáveis utilizadas foram os níveis de especificidade de ativos, frequência com que as transações ocorrem e grau de incerteza que envolve as transações que geram as interfaces tecnologicamente diferenciadas do CAF em questão. Quando estudou-se os contratos as variáveis utilizadas foram a flexibilidade *ex-post*, o desenho contratual, os incentivos, mecanismos de controle, a arbitragem pública e privada e a confiança no contrato estabelecido.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Especificidade dos Ativos Envolvidos nas Transações

A especificidade dos ativos envolvidos nas transações foram divididas em seis categorias assim como propõem Williamson (1996). Levou-se em consideração apenas três níveis de especificidade: alta, média e baixa. O padrão adotado para os níveis foram (por exemplo): para especificidade alta considerou-se a utilização do queimador de enxofre (que é específico para o controle de *sphaeroteca pannosa* na cultura de roseira, dentro da estufa), para média especificidade foi considerada a estufa e para baixa a terra (propriedade produtiva).

A especificidade de local foi colocada por ambos os grupos de entrevistados como sendo um agravante do complexo agroindustrial, pois, os vendedores (produtores) e os compradores dependem um do outro para transacionar os produtos específicos, ou seja, flores. Esta especificidade é considerada alta, por causa das distâncias entre as unidades produtoras e os centros de comercialização.

As distâncias encontradas entre os ativos imobilizados de produção e os ativos imobilizados de comercialização são de 100 quilômetros, em média, para o caso dos cooperados da Holambra. Já os produtores que comercializam na CEASA/Campinas atingem distâncias médias maiores, em torno de 150 quilômetros. As estradas de acesso, em todos os questionários foram consideradas boas e com a existência de pelo menos um pedágio em todos os trajetos. Em apenas uma empresa cooperada da Holambra é que surgiu um trajeto com dois pedágios.

Outro elemento que tornou a especificidade de ativos de local alta, foi a dificuldade de realocação e remodelação dos ativos imobilizados. Elementos da produção tais como mudas, estufas e casas de vegetação, equipamento de pulverização e irrigação, barracão de tratamento pós-colheita entre outros; e elementos da comercialização como a estrutura, caminhões térmicos e refrigerados, câmara fria, entre outros, fazem com que esta especificidade de ativos atinja um nível elevado.

A especificidade de ativos físicos também foi considerada alta devido a grande quantidade de investimentos específicos, tanto na produção quanto na venda. Investimentos em equipamentos de pulverização, por exemplo, possui barras que auxiliam o funcionário na hora da aplicação dos defensivos; as próprias estruturas cobertas (estufas e casa de vegetação) são específicas para aquele tipo de produção, como por exemplo, altura do pé direito, dimensão da abertura do lanternim, espessura e coloração da película plástica, dentre outros.

A especificidade de ativos físicos, na venda, é caracterizadas pelo uso de câmaras frias e caminhões refrigerados, carrinhos para o transporte dos produtos, plataformas de recebimentos (no

caso dos centros de comercialização), etc. O próprio tratamento das flores no pós-colheita inclui investimentos em estruturas físicas. Os caminhões refrigerados são encontrados em algumas empresas, ou mesmo na terceirização do transporte dos produtos. O armazenamento dos produtos dentro da propriedade é feito por meio de câmaras frias e muitas vezes em água tratada com conservantes (quando são flores de corte).

Na CEASA/Campinas os entrevistados afirmaram que não existe qualquer tipo de estrutura que mantém a qualidade dos produtos. Por outro lado, no Veiling da Holambra foi detectada estrutura capaz de manter a qualidade dos produtos, tais como câmara fria e o material circulante.

A especificidade dos ativos humanos da atividade produtiva de flores foi considerada de nível alto, pois exige treinamento e este é bem específico para cada espécie de flor. Além de, a experiência e o conhecimento, tácito e pessoal, adquiridos na produção de flores possuem uso limitado em outras atividades produtivas.

Os ativos dedicados são caracterizados de forma diferente nos dois grupos de produtores entrevistados. Isto porque, o sistema de comercialização adotado, como era esperado, não é compartilhado por nenhum dos dois distintos grupos de entrevistados. Porém, a totalidade dos entrevistados da CEASA/Campinas utilizam como via de escoamento a CEAGESP e as linhas de venda, pois adicionando aos ativos existentes, pequenos investimentos específicos para as outras vias de escoamento, explorou-se novos mercados. A CEAGESP é escolhido por ser um tradicional local de venda do estado de São Paulo, enquanto que as linhas obtêm-se preços relativamente melhores devido ao fato de se entregar diretamente aos varejistas. Alguns produtores vendem na própria unidade produtora, existindo um dos entrevistados que possui toda a infra-estrutura de comercialização, que já está se tornando bem representativa no faturamento mensal.

Do lado do grupo de entrevistados da Holambra, além da comercialização via leilões, foi encontrado produtores que comercializam via intermediação e realizam, com o intermédio da instituição, exportações de mudas e bulbos durante todo o ano e no verão flores de corte para

os países do Mercosul. Ou seja, através de pequenos investimentos específicos para esta via de escoamento foi possível ampliar o mercado.

Em todos os entrevistados, tanto da CEASA/Campinas quanto do Veiling, existia o uso de um tipo de embalagem. Porém, notou-se que os produtores da Holambra buscam a diferenciação através da embalagem, enquanto que os produtores da CEASA/Campinas dificilmente são encontradas embalagens que utilizam o nome da empresa ou mesmo recomendações de cuidados com o produto em questão. Isto, caracteriza uma maior especificidade dos ativos relacionados a marca no lado dos produtores do Veiling, pois existe um montante de capital e risco envolvido quando se faz uso da marca.

A produção de flores e plantas ornamentais possui diversos fatores tecnológicos que são de difícil separação. O grau que mede a capacidade de separar estes fatores foi denominado de especificidade dos ativos de tempo. Nos dois grupos de produtores os fatores colocados foram os mesmos, apresentando assim uma alta especificidade de ativos para ambas.

Com relação a características de produção tem-se o intensivo uso de defensivos agrícolas e de fertilizantes. As análises de solo são feitas a cada quatro meses para a recomendação de macro e micronutrientes na forma de fertilizantes hidrossolúveis, tais como nitrato de potássio, nitrato de amônio, nitrato de cálcio, entre outros. O uso de adubos formulados pela indústria não é recomendado devido a fitotoxicidade a excesso de cloretos (componentes dos formulados). A fertirrigação é uma tecnologia muito difundida entre os produtores, tanto da Holambra quanto dos frequentadores da CEASA/Campinas.

Outro fator tecnológico detectado como determinante de especificidade de tempo foi o aspecto do ambiente protegido de produção. O produto rosa pode ser produzido em qualquer época do ano fora da estufa. Porém, a produção é menor no inverno e possui uma qualidade final inferior. Por outro lado, os produtos cravo e *gypsophila* em nenhuma época do ano podem ser produzidos fora da estufa, isto devido a fatores como qualidade final do produto e mesmo porque o processo produtivo destes exige o uso do sistema coberto.

O que determina a produção de flores de acordo com os entrevistados são os fatores econômicos e não os técnicos. Portanto, fatores como épocas de picos de preços são determinantes, em detrimento de períodos em que se pode produzir com qualidade superior ou mesmo em quantidade. Isto porque, utilizam-se tecnologias capazes de suprir as necessidades das plantas.

Frequência das Transações

Para a interface, objeto de estudo em questão, dos produtores com a distribuição via CEASA/Campinas e Veiling da Holambra encontrou-se uma maior frequência de transações no caso dos produtores da Holambra. Isto porque, a frequência com que acontecem as vendas no caso da CEASA/Campinas é de apenas 2 vezes por semana. Enquanto que a frequência de transações que ocorrem no Veiling é 5 vezes por semana, o que caracteriza uma frequência mais recorrente de transações para estes últimos.

Entretanto, na interface dos produtores e distribuição via CEASA/Campinas, quando se adicionam os outros centros de comercialização tais como linhas de venda, CEAGESP, outros CEASA's, entre outros, a frequência de transações chega a um total de 5 a 7 vezes. Isto caracteriza o desprendimento com a produção por parte dos produtores que acumulam a função de venda dos produtos.

Risco Envolvido

Os riscos aqui descritos foram divididos em 3 categorias, que vieram a facilitar na compreensão de uma variável muito importante na análise, pois é considerada como um parâmetro de deslocamento na definição dos custos de transação, segundo Williamson (1996). As categorias de riscos foram riscos envolvidos na venda, riscos envolvidos na compra e riscos envolvidos na produção.

Os riscos envolvidos na venda citados pelos entrevistados foram a perecibilidade dos produtos, a inadimplência, a demanda instável e o

transporte até os centros de comercialização. Todos estes riscos foram colocados tanto pelos produtores da Holambra quanto pelos da CEASA/Campinas.

A perecibilidade dos produtos é devido a sensibilidade das flores as adversidades climáticas, descuidos nos procedimentos de manuseio e uso de baixa tecnologia de produção. Os mecanismos de proteção para se evitar este risco são, de acordo com as entrevistas, transporte em caminhões refrigerados ou ao menos térmicos, locais de comercialização ventilados de forma a não elevar demais a temperatura nos dias mais quentes, manusear os produtos por meio de carrinhos, não empilhar nem amontoar nos caminhões e, utilizar de tecnologias que preservem a qualidade dos produtos, dentre elas, o controle das pragas e doenças, e a aplicação de fertilizantes nas épocas e quantidades recomendadas, dentre outros.

A inadimplência foi o outro risco citado, visto que os anos de 1994 e 1997 foram anos de mudanças do cenário econômico brasileiro. Este risco foi colocado inclusive por produtores cooperados do Veiling da Holambra que possuem todo um controle de compradores. Entretanto, esta instituição desde início de 1997 está investindo na área, com o intuito de reduzir a inadimplência. Um dos mecanismos adotados foram a diminuição de crédito e a eliminação dos compradores inadimplentes, por meio dos leilões eletrônicos.

Na CEASA/Campinas o mecanismo de proteção contra o risco da inadimplência adotado foi precário, pois a instituição não fornece suporte nesta área. Porém, os produtores adotaram como mecanismo de proteção as consultas a tele-cheques (empresas que pelo telefone informam se o cheque é bom ou não e assumem o risco). Este tipo de empresa cobra uma taxa que corresponde a uma porcentagem do valor do cheque. A seleção de clientes foi outro mecanismo de proteção adotado pelos produtores, desta forma monta-se uma espécie de carteira de clientes.

A demanda instável foi caracterizada como risco devido principalmente a finalidade de consumo. A flor é um produto comprovadamente consumido com o objetivo de presentear alguém

ou mesmo para ornamentação. Sendo que os picos de consumo são caracterizados por datas festivas tais como o dia das mães, finados, entre outras.

O transporte do produto até os locais de comercialização é considerado um risco de venda, pois este necessita de um investimento e custos de manutenção altos que são considerados um risco da venda.

Os riscos que estão envolvidos na compra de insumos, citados pelos entrevistados dos dois centros de comercialização, foram a falta de produtos específicos, a falta de opções de produtos, preços elevados, as entregas fora do prazo e a ausência de prazos de pagamento.

O principal problema atentado pelos entrevistados foi a falta de produtos específicos. Isto, devido ao fato de existirem poucos produtos (principalmente os agrotóxicos) recomendados para as diferentes espécies de flores. Sendo assim, este problema foi entendido como um risco na utilização de produtos que possam vir a causar danos a lavoura produtiva.

Aliado ao risco da utilização de produtos não específicos para a utilização em flores existe um outro agravante que é a falta de opção de produtos, no que diz respeito aos insumos como um todo. Insumos como filme plástico para cobertura, telas de sombreamento, hormônios que induzem o enraizamento, os próprios fertilizantes, e outros, fazem com que o produtor fique dependente de determinados fabricantes que algumas vezes usam de má fé, abusando de preços e manipulando o mercado.

Os preços elevados dos produtos, as entregas fora do prazo e, a ausência de prazos de pagamentos são caracterizados como riscos pelo fato de existirem poucos fornecedores. O mercado neste caso pode ser conceituado como um oligopólio diferenciado³ devido ao pequeno número de lojas vendedoras, porém, existem líderes para cada tipo de produtos.

O riscos envolvidos na produção colocados pelos entrevistados foram o clima, as doenças e pragas e a mão-de-obra desqualificada.

As doenças e pragas foram consideradas como risco da produção pelo fato de que um pequeno descuido e, uma doença, ou mesmo, uma praga pode acabar com a produção. Sendo assim o monitoramento deste risco deve ser constante de forma a minimizar as perdas. Para isto é necessária constante aplicações de defensivos com o intuito de controle.

A mão-de-obra desqualificada é um outro ponto polêmico, pois este se caracteriza como uma deficiência da agricultura nacional, sendo um risco para todos os empresários rurais. Em se tratando de floricultura, este problema foi interpretado como risco da atividade produtiva. Isto porque o uso intenso de tecnologia faz com que pequenos erros gerem grandes perdas, pois exige-se que se trabalhe no potencial máximo da planta e em muitas vezes em ambientes que simulem as condições ideais propiciando o pleno desenvolvimento.

O clima foi colocado como risco da produção por alguns dos entrevistados, tanto da CEASA/Campinas como dos cooperados da Holambra. Porém, atualmente, com a utilização de tecnologias de produção, tais como estufas, fertirrigação, entre outras, é possível produzir em qualquer tipo de clima, a questão é analisar a viabilidade do negócio.

As Transações da Interface dos Produtores e Distribuidores do CAF do Brasil

A análise do CAF utilizando a Economia dos Custos de Transação permitiu o estudo dos arranjos entre as organizações de produção e de distribuição. Com esta teoria buscou relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção. A análise implica na comparação entre as formas alternativas de organização desde a realização da produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura.

Sendo assim, as transações que ocorrem na interface produtor e distribuidor do CAF se caracterizaram por apresentar as três estruturas de governança: hierárquica, mista e mercado. Pois, foram três as formas de arranjos

³ De acordo com Maria da Conceição Tavares em Muller (1986).

organizacionais identificadas nesta interface. Uma das formas é aquela que busca direto o varejista, denominadas de linha de venda. As outras duas formas de arranjos são aquelas vias que buscam a instituição, CEASA/Campinas e Leilão da Holambra, que atende tanto atacadistas e varejistas, quanto consumidores finais.

A estrutura hierárquica é identificada no arranjo via linha de venda, ou seja, predomina neste tipo de transação a integração vertical que elimina um elo do complexo, no caso o atacadista. Sendo assim, este tipo de governança é caracterizada por altos investimentos em ativos específicos (físico, humano, de marca e de produto). A alta especificidade dos ativos físicos é caracterizada por elevados investimentos em caminhões, carros, telefones, escritório, entre outros. Já a alta especificidade de ativos humanos está relacionada com o grau de especialidade do vendedor de uma linha de venda de flores, enquanto, a especificidade de marca diz respeito aos investimentos em agregação de valor na forma da diferenciação do produto. A especificidade de produto também é alta pelo fato de que no momento da transação existe uma pequena oferta de produtos e uma pequena opção de compra. A frequência das transações são recorrentes, ocorrendo mais de duas vezes por semana.

Os riscos e os custos de se realizar as transações são elevados devido aos altos investimentos em ativos específicos. Porém, o que torna viável este tipo de transação é a possibilidade de se praticar um preço mais elevado, quando comparados com aqueles praticados nos centros de comercialização.

Neste tipo de transação os vendedores (produtores de flor) possuem grande parte da venda já previamente acertada. Atitudes oportunística são detectadas na hora de se estipular o preço do produto, pois grande parte dos varejistas são obrigados a fazer contratos informais de exclusividade de compra, isto ocorre, principalmente, em regiões onde a oferta de flores é pequena.

As transações que ocorrem via CEASA/Campinas se caracterizam por estruturas de governança mista, pois predomina uma concentração maior de produtos em um local próprio

para realização das vendas. Desta forma, o nível de especificidade de ativos é considerada menor que aquela exigida para as linhas de venda. Porém, a frequência com que ocorrem as transações são menores e os riscos estão relacionados a inadimplência e aos elevados níveis de perdas de produtos. Este tipo de transação é preferida pelos produtores devido a concentração de compradores e o grande volume de vendas a atacadistas.

Convém salientar que os produtores do CEASA/Campinas percebem, na falta de padronização dos produtos, benefícios em função de não serem forçados a realizar investimentos no processo produtivo, visando melhorar a qualidade dos produtos. Entretanto, a qualidade dos produtos poderia emperrar a mudança para o Leilão da Holambra.

A estrutura de governança via mercado foi identificada em transações que ocorrem entre produtores e o Leilão da Holambra. Isto porque o investimento em ativos específicos é baixo quando comparado com as outras formas de transação e a especificidade de produto também é baixa devido a grande concentração deste na hora da venda. A frequência é recorrente (cinco vezes por semana) e os riscos específicos desta transação estão ligados as flutuações de oferta e demanda do mercado.

Neste tipo de transação, o produtor tem mais tempo para se dedicar a atividade de produção, atribuindo a Holambra a responsabilidade da comercialização. Ainda se observa no agregado de produção do CAF uma deficiência na administração da unidade produtora, bem como a carência por investimentos no processo de produtivo.

Outro fator que favorece as transações via Leilão, diz respeito a uma percepção, por parte dos produtores, de que a forma de comercialização via CEASA/Campinas permite uma flexibilidade maior, deixando-o mais a vontade. Na verdade, o escoamento na CEASA/Campinas exige contratos informais de venda com os atacadistas, que sem estes grande parte das vendas estariam comprometidas. Sendo assim, é visível que a comercialização via CEASA/Campinas não apresenta tantas vantagens reais em relação às vendas feitas por meio de contratos do Veiling da Holambra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F.R.F. ; AKI, A.Y.** Grande crescimento no mercado das flores. *Agroanalysis*. Rio de Janeiro, vol.15, n° 9, pp.8-11, set. 1995.
- ARAUJO, N.B.; WEDEKIN, I; PINAZZA, L.A.** *Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro*. São Paulo: Agroceres, 1990. 238pp.
- BONGERS, F.J.** Avaliação do mercado de flores no Brasil. In: Congresso brasileiro de olericultura, 35. Foz do Iguaçu, 1995. *Anais...* Curitiba, 1995. pp.171-174.
- BONGERS, F.J.** A economia das flores. *Agroanalysis*. Rio de Janeiro, vol.15, n° 9, pp.1-4, set. 1995.
- CLEMENTE, I.** Indústria inverte expectativa de queda. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 18 mar. 1998. Dinheiro, p.2.1.
- COASE, R.H.** *The new institucional economic*. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140 (march), 1984. p.229-231.
- COASE, R. H.** La naturaleza de la empresa (1937). In: **WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G.** *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolucion y desarrollo*. México: FCE, 1996. pp.29-103.
- DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A.** *The concept of agribusiness*. Boston: Harvard University, 1957. 135pp.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D.** *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais*. Texto preparado para o IICA, xerox, 1994. 62p.
- GIL, A.C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995. 207pp.
- GODOY, A. S.** Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol.35, n° 3, pp.20-29, mai/jun, 1995.
- GOLDBERG, R.A.** *Agribusiness coordination: A system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics*. Boston: Harvard University, 1968. 256pp.
- GOLDBERG, R.A.** Agribusiness management for developing countries - Latin America. Baillinger Publishing:Cambridge, 1974. 411pp.
- HOUAISS, A.** Melhoramentos *soft* da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Letras, 1988.
- JOSKOW, P. L.** La especificidad de los activos y la estructura de las relaciones verticales: pruebas empíricas. In: **WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G.** *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolucion y desarrollo*. México: FCE, 1996. pp.163-191.
- MATSUNAGA, M.** Potencial da floricultura brasileira. *Agroanalysis*. Rio de Janeiro, vol.15, n° 9, p.56, set. 1995.
- MATTAR, F.N.** *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994. 350pp.
- MULLER, G.** A economia política do CAI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 24, Lavras, 1986. *Anais...* Lavras: SOBER, 1986. pp.347-367.
- NEVES, M.F.** *Sistema agroindustrial citricola: um exemplo de quase integração no agribusiness brasileiro*. São Paulo: USP, 1995. 115pp. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- NORTH, D.C.** *Custos de transação, instituições e desempenho econômico*. Rio de Janeiro: Inst.Liberal, 1994. 38pp.
- NORTH, D.C.** *Economic performance through time*. The American Economic Review, vol.84, n° 3, 1994. pp.359-368.
- NORTH, D.C.** *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge Press: Cambridge, 1993. 151pp.
- WILLIAMSON, O. E.** *Comparative economic organization: The analysis of discrete Strutural Alternatives*. Administrative Science Quarterly, 36 (June), 1991. pp.269-296.
- WILLIAMSON, O. E.** *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996. 429pp.
- WILLIAMSON, O. E.** *Comparative economic organization: the analysis of discrete strutural alternatives*. Administrative Science Quarterly, 36 (june), p. 269-296.

- WILLIAMSON, O. E.** *The economic Institution of capitalism: firms, markets, relational contracting.* The Free Press:New York, 1985. 450p.
- WILLIAMSON, O. E.** *The transaction cost economics and organization theory.* *Jornal of Industrial and Corporate Change*, 2, 1993. p.107-156.
- ZYLBERSZTAJN, D.** *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.* São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese de Livre Docência em Administração)