

## COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DA CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ EM AMBIENTE COOPERATIVO NO MUNICÍPIO DE BARRA- BAHIA<sup>1</sup>

José Antonio Gonçalves dos Santos<sup>2</sup>; Valdemiro Conceição Júnior<sup>3</sup>; Sandra Elizabeth de Souza<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Trabalho apresentado como parte da Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Gestão da Cadeia do Café, na UESB.

<sup>2</sup>Economista e Professor, M.Sc., DCSA, UESB, Vitória da Conquista – BA, joseph.toni@gmail.com

<sup>3</sup>Professor, D.Sc., DFZ, UESB, Vitória da Conquista – BA, miroconceicao@hotmail.com

<sup>4</sup>Professora, D.Sc., DFZ, UESB, Vitória da Conquista – BA, cafeuesb@hotmail.com

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo analisar as estruturas de governança da cadeia produtiva do café baseado em regime cooperativo no município de Barra do Choça, Bahia, identificando as relações entre os agentes principalmente no segmento de comercialização. Para tanto, organizou-se um referencial teórico que fundamentou os conceitos de cooperativas e as suas principais vantagens. Discutiu os conceitos e pressupostos teóricos sobre Governança sob a perspectiva da Nova Economia Institucional, que permitiram entender a importância de seus elementos constitutivos e as principais estruturas associadas. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa foram os referentes ao estudo de caso. As técnicas para a análise dos dados foram de natureza exploratória, descritiva e qualitativa. Além de dados secundários obtidos por meio de levantamento bibliográfico, foram coletados dados primários por meio de entrevista semiestruturada aos gestores da Cooperativa Mista de Agricultores de Barra do Choça e Região (COOPERBAC) e questionário aplicado aos produtores de café que são cooperados, bem como observação direta do pesquisador. Os dados foram analisados pelo método hipotético-dedutivo, e os resultados foram confrontados com os aspectos teóricos desta pesquisa. Tomando como referência os mecanismos de comercialização utilizados no ambiente, os resultados demonstram que a estrutura de governança adotada é híbrida, mas na prática está mais próxima de uma governança de mercado; a coordenação ainda é via preços; e o papel da COOPERBAC na governança da cadeia é a busca da governança através da integração vertical.

**PALAVRAS-CHAVE:** agricultura familiar. custos de transações. economia.

## GOVERNANCE OF COFFEE PRODUCTION CHAIN IN COOPERATIVE ENVIRONMENT IN THE MUNICIPALITY OF BARRA DO CHOÇA – BA: THE CASE OF COOPERBAC

**ABSTRACT:** The present study aimed to analyze the governance structures of the coffee production chain based on cooperative regime in the municipality of Barra do Choça, Bahia, identifying the relationships between agents mainly in the marketing segment. To do so, one organized a theoretical referential which grounded the concepts of cooperatives and their main advantages. One also discussed the concepts and theoretical assumptions about Governance from the perspective of the New Institutional Economics, which enabled the understanding of the importance of their constitutive elements and the main associated structures. The methodological procedures used in this research were those related to the case study. The techniques for data analysis were of exploratory, descriptive and qualitative nature. Besides secondary data obtained from bibliographical survey, primary data were collected by means of a semi-structured interview with the managers of the Mixed Cooperative of Coffee Smallholders of Barra do Choça and its Region (COOPERBAC) and a questionnaire which was submitted to coffee producers who are members of cooperatives, as well as the researcher's direct observation. The data were analyzed by the hypothetical-deductive method, and the results were compared with the theoretical aspects of this research. By taking the marketing mechanisms used in the environment as a reference, the results show that the adopted governance structure is hybrid, but in practice it is closer to market governance; coordination is still via prices; and the role played by COOPERBAC in the chain governance is the pursuit of governance through vertical integration.

**KEY-WORDS:** family agriculture. transaction costs. economics.

### INTRODUÇÃO

A adoção de novas formas de organização da produção agrícola tornou-se fundamental para a adaptação de produtores familiares ao novo ambiente competitivo resultante das profundas mudanças tecnológicas e econômicas ocorridas durante a década de 1990. Esses produtores passaram a enfrentar um ambiente caracterizado por alto grau de complexidade e de incerteza, sobretudo em relação à disponibilidade de informações, acesso ao crédito e a novos canais de comercialização.

Uma dessas formas de organização é a cooperativa que, segundo Rech (2000), possibilita barganhar melhores preços dos produtos ofertados, diversificar a produção, obter melhores condições de crédito e eliminar os intermediários. As cooperativas agrícolas são capazes de organizar o espaço e a produção rural, de aumentar o volume de produção, de permitir a geração de uma renda e melhoria de vida dos agricultores, como observa Bialoskorski Neto (2000). Uma importante função das cooperativas é a coordenação das atividades relacionadas ao processo produtivo e das relações contratuais.

A cadeia é composta por várias instituições e agentes, a saber: produtores de insumos para a produção primária e para a indústria processadora; produtores de café; indústrias processadoras; agentes de distribuição de café processado; e consumidores. (DAVIS; GOLDBERG, 1957; GOLDBERG, 1968).

O café destaca-se na economia mundial como um dos principais produtos agrícolas desde a primeira metade do século XIX, quando foi incluída na pauta de exportação de muitos países. No Brasil, o produto assumiu lugar de destaque no cenário nacional e internacional, tornando-se fonte geradora de emprego e renda, associada às perspectivas de fixação da população no meio rural, principalmente para os pequenos produtores.

Uma alternativa para os pequenos produtores obterem as condições necessárias é o cooperativismo. Contudo, é essencial uma forma de governança adequada para coordenar as relações entre os agentes envolvidos, uma vez que: (i) essa atividade agrícola é caracterizada por poucas barreiras à entrada, mas a diferenciação pode apresentar-se como um instrumento eficiente para fidelizar consumidores; (ii) os interesses individuais precisam ser adequados para objetivos comuns. Estrutura de governança é um conjunto de instituições interrelacionadas, capazes de garantir a integridade de uma transação ou de uma sequência delas (WILLIAMSON, 1996) ao longo do tempo e de forma coordenada. A principal função da estrutura de governança é a redução dos custos de transação por meio de ferramentas organizacionais capazes de reduzir custos contratuais, custos de fiscalização dos direitos de propriedade, e monitoramento do desempenho, de organização das atividades ou adaptação. (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Williamson (1985) classifica as estruturas de governança em três tipos básicos: governança via mercado, estrutura hierárquica e estruturas híbridas. A governança pelo mercado se destina a transações inespecíficas, passíveis de padronização e realizadas com frequência ocasional ou recorrente. O próprio mercado coordena as relações envolvidas entre os agentes de uma determinada cadeia produtiva

A governança hierárquica, ou integração vertical, destina-se a transações muito recorrentes de natureza diversificada, caracterizada por elevada especificidade dos investimentos em ativos que pertencem à firma onde as atividades são executadas. A integração vertical refere-se a uma estrutura organizacional de dois processos produtivos complementares entre si para a fabricação de um produto, sendo conduzida pela ação de uma única firma. Existem três tipos de integração vertical: para frente (*downtream*), para trás (*upstream*) e lateral.

A estrutura de governança híbrida, mista ou relacional, é indicada para transações ocasionais de caráter diversificado. Caracteriza-se pela verticalização parcial das atividades da firma, pela realização de investimentos em ativos mistos ou altamente específicos. Expressam o desenvolvimento de relações de autoridade, resumidas pelo auto como a *delegação da capacidade de decidir*. Sob esse prisma, Mendes e Padilha Júnior (2007) defendem que a comercialização começa na fase de planejamento da produção em vez de ser quando o produto é colocado à venda.

Coordenação pode ser definida como sendo a organização planejada de arranjos destinados à execução de ações econômicas e/ou administrativas, com base em princípios e métodos de eficiência (redução de custos de produção e de transação) que proporcione o crescimento da firma. A finalidade básica da coordenação é criar condições capazes de permitir a firma colocar em prática suas competências no contexto do processo de competitividade.

Conforme Barros (2007), a comercialização é o processo social constituído por um conjunto de atividades destinadas à transferência dos bens e serviços, realizadas em várias etapas, desde o local de produção até o consumidor final. A comercialização envolve a concepção, promoção, intercâmbio e distribuição física de bens e serviços.

Os três principais mecanismos de comercialização de produtos agrícolas são: o mercado *spot*, o mercado a termo, o mercado futuro e o mercado de opções. O mercado *spot*, físico ou à vista, caracteriza-se pelas transações de compra e venda de *commodity* física. Nesse mercado, a transação é esporádica, ou seja, feita uma única vez ao longo do tempo. O mercado *a termo* tem como ponto fundamental a entrega efetiva do produto ao preço combinado. (BATALHA, 2001; MENDES; PADILHA JÚNIOR, 2007).

As transações diferem quanto à especificidade dos ativos, incerteza e frequência. A especificidade dos ativos diz respeito aos investimentos que sua reversibilidade para outro fim geram custos de transação. Quanto à frequência, as transações podem ser altamente padronizadas, recorrentes ou ocasionais. As altamente padronizadas são aquelas que não exigem estrutura de governança especializada. As transações recorrentes são aquelas reguladas por estrutura de governança altamente especializada. As transações ocasionais são aquelas reguladas por estrutura de governança semi-especializada. A incerteza decorre das expectativas dos agentes em relação aos comportamentos de outros agentes, e interfere em qualquer estrutura organizacional em maior ou menor grau, a depender do tipo de governança que se adote. O mercado é onde a incerteza é mais forte e com poucas possibilidades de control, segundo Williamson (1985).

Esse autor define custos de transações como custos decorrentes de uma relação contratual, sejam aqueles *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem sejam os *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.

Os custos de transação, segundo Williamson (1985), surgem da combinação de dois fatores que constituem os pressupostos da Economia dos Custos de Transação: a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada

assume que os agentes econômicos buscam maximizar a satisfação das suas necessidades, mas só conseguem parcialmente porque as informações necessárias às suas decisões são incompletas, dificultando a elaboração de contratos que antecipem perfeitamente todos os eventos e contingências futuras. Essa incerteza faz com que os contratos sejam incompletos, provocando renegociações e adaptações contratuais “*ex post*” e fazendo com que os comportamentos oportunistas.

Assim, busca-se responder: os mecanismos de comercialização de café, adotados pela Cooperativa Mista de Agricultores de Barra do Choça e Região – COOPERBAC - interferem na atuação organizacional desta cooperativa na cadeia produtiva do produto?

Neste sentido, o objetivo do presente trabalho é analisar o papel da Cooperativa Mista de Agricultores de Barra do Choça e Região (COOPERBAC) na coordenação e governança da cadeia produtiva do café no município.

## MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa foi realizada no município de Barra do Choça - Bahia. O município pertence à região Sudoeste da Bahia, situado à 527 km de Salvador, capital do Estado. Ocupa uma área de 781,3 km<sup>2</sup>, com altitude média de 847 m, coordenadas 14° 52' Latitude Sul, 40° 39' Longitude Oeste, clima Tropical Subúmido, temperatura média anual de 22°C. Barra do Choça faz limite com os municípios de Vitória da Conquista, ao norte, Planalto, a Oeste, Itambé, ao sul e Caatiba, a leste.

em três etapas básicas. A primeira consistiu no levantamento bibliográfico dos aspectos teóricos para fundamentação do estudo no que tange às funções das cooperativas, aos mecanismos de comercialização, a estrutura de governança e coordenação de cadeias produtivas. Nesta etapa, foi feito também um mapeamento sobre o desempenho recente do café no mundo e no Brasil.

A segunda etapa incluiu uma pesquisa documental, tendo como fontes atas, contrato, relatórios da COOPERBAC, com o propósito de caracterizar, mapear e descrever o papel desta organização na estrutura de governança da cadeia produtiva de café formada por produtores familiares de Barra do Choça. O levantamento documental contribuiu para eliminar os resultados da pesquisa de influências externas, levando-se em consideração o contexto e a natureza dos documentos tais como autenticidade, confiabilidade do texto, conceitos-chave e lógica interna do texto. Os documentos também permitiram acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social, favorecendo as observações durante a pesquisa sobre os produtores, a cooperativa, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

A terceira etapa consistiu na pesquisa de campo, tratamento e análise dos dados levantados, realizada por meio de métodos estatísticos e de interpretação qualitativa. O tratamento dos dados coletados foi feito através da utilização do *Software Statistical Package for Social Science* (SPSS).

Foram aplicados questionários estruturados para uma amostra de 20% dos 130 pequenos cafeicultores. Considera-se uma população homogênea, com características sócio-econômica e demográfica semelhantes, e que estão distribuídos na mesma região geográfica, praticando o mesmo sistema de produção.

Os instrumentos de coleta de dados para esta pesquisa foram: a observação assistemática individual feita durante reuniões da COOPERBAC, aplicação de questionário estruturado aos cafeicultores e entrevista estruturada com os dirigentes da COOPERBAC.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Cooperativa Mista dos Pequenos Cafeicultores de Barra do Choça e Região foi criada em 20 de dezembro de 2007 como um modelo adequado ao processo de inserção socioeconômica dos agricultores. Surgiu da vontade de pequenos agricultores rurais já organizados em associações, numa perspectiva a crescerem tanto na organização, como na compra e venda coletiva, conseguindo baratear custos e adquirir mercado justo para seus produtos.

O perfil dos cafeicultores enquadra-se nas concepções de agricultor familiar discutidas por Brasil (1964); Guanzioli e Cardim (2000); Buainain e Romeiro (2000); Gasson e Errington (1993) apud Abramovay (1997). Na amostra, as frequências de homens (96%); cafeicultores com idade até 30 anos (17,40%) e na faixa etária entre 41 a 50 (39,13%); casados (81,82%), solteiros (13,64%) e separados (4,55%); cafeicultores com nível fundamental (45,45%) e com graduação (4,55%), correspondente a um cafeicultor com mais de 50 anos de idade; proprietários do estabelecimento rural (81,82%), arrendatários (18,18%); tamanho das propriedades de 1 a 3 hectares (13,64%), 4 a 6 hectares (36,36%), 7 a 10 hectares (13,64%), 11 a 15 hectares (13,64%) e acima de 15 hectares (22,73%), sendo que as maiores frequências ocorrem com os cafeicultores que são donos da propriedade; cafeicultores associados à COOPERBAC há pelo menos 3 anos (83,00%) e ingressou recentemente, isto é, de 1 a 2 anos (13,64%); a maioria confia muito na COOPERBAC (77,27%) por entenderem que a organização contribui para sua permanência na atividade; sobre a comercialização do café em grão, a maioria (77,27%) não vende para os mesmos clientes, e os que vendem representam a menor parte (22,73%); cafeicultores que comercializam o café em grão para Barra do Choça e Vitória da Conquista (40,91%), para apenas em Barra do Choça (22,73%) e apenas em Vitória da Conquista (36,36%).

Sob a perspectiva teórica da Nova Economia Institucional, pode-se afirmar que a estrutura de governança da cadeia produtiva do café no município de Barra do Choça é determinada pelas características das transações comerciais e não

comerciais vigentes. A cadeia produtiva de café se baseia no processamento e comercialização de café pela COOPERBAC e seus produtores cooperados, embora seja realizadas as atividades de suprimento, de produção, de distribuição e de comercialização. Em consonância com Garcia e Romeiro (2009), cada um desses segmentos internaliza diversas transações e “microestruturas de governança” as quais são reguladas por instituições específicas.

A presença da COOPERBAC na cadeia produtiva de café formada por produtores em Barra do Choça não exerce a coordenação da mesma. Para que isso ocorresse, corroborando com Dorato (2000) e Coutinho (1995), verificou-se que a cooperativa deveria controlar a cadeia via preços ou por contrato ou pela integração vertical de todas as atividades que compõem o processo e a comercialização do produto.

O papel da Cooperativa Mista de Produtores de Barra do Choça é organizar e concretizar benefícios para os pequenos produtores de café cooperados. Entre os benefícios concedidos aos cooperados, o presidente e a diretora comercial da COOPERBAC mencionaram os seguintes: incentivo à parceria, capacitação e comercialização; informações; compra em comum de insumos para a produção de café; acompanhamento técnico; incentivo à permanência dos produtores na atividade cafeeira. O objetivo da COOPERBAC é tornar-se um centro industrial e comercial para realizar as atividades de comercialização, a partir da etapa de processamento do produto.

Contudo, atualmente, a COOPERBAC tem apenas o papel de coordenar ações que visam capacitar os cafeicultores, oferecendo cursos e participações em eventos relacionados ao setor, com o propósito de promover melhoria das condições de manejo e técnicas eficientes para os produtores de café.

A respeito do sistema de distribuição da cadeia produtiva de café em estudo, a COOPERBAC e as torrefadoras operam a nível local, e os produtores a nível local e regional. Os atacadistas (corretores e exportadores), localizados na cidade de Vitória da Conquista, adquirem a maior parte da produção dos agricultores, sendo o restante distribuído para torrefadoras da região e para a COOPERBAC. Esta, por sua vez, distribui o café moído exclusivamente para consumidores finais.

**Quadro 1-** Distribuição percentual de café em grão e moído pelos agricultores e COOPERBAC.

Agente	Atacadista (corretor e exportador)	Torrefador	Supermercado	Consumidor Final	COOPERBAC
Produtores	80%	10%	0%	0%	10%
COOPERBAC	0%	0%	8%	92%	

A COOPERBAC enfrenta seis fatores que a impede de assumir a coordenação no sentido amplo da cadeia produtiva. No âmbito da organização, estão a baixa competência empresarial, falta de estrutura fabril, pequena escala de produção comercial. No ambiente externo, as principais dificuldades são a força dos concorrentes, a burocracia institucional e a deficiência da infraestrutura de logística brasileira.

Por outro lado, os fatores estimuladores internos à organização são o comprometimento dos cooperados, a ação responsável dos líderes da organização, a qualidade da matéria prima, o selo da agricultura familiar, apoio dos Programas Vida Melhor e Mais alimento, crédito dos associados. Já no ambiente externo, a cooperativa conta com uma demanda crescente do mercado, reconhecimento da sociedade do valor econômico e social da agricultura familiar.

O café é distribuído para os clientes em veículos dos próprios produtores, e a entrega, em geral, é programada, sendo que a COOPERBAC atende também para pronta entrega em menos escala.

Em conformidade com a abordagem teórica da Nova Economia Institucional, foram identificadas na pesquisa duas formas de governança: o mercado *Spot* e o mercado a *Termo*. COOPERBAC comercializa o café moído e embalado com uma marca própria, utilizando tanto o mercado *spot*, para transações a varejo com consumidores finais e revendedores, quanto o mercado a *termo* para atender a demanda programa de merenda escolar do município de Barra do Choça. Os produtores associados atuam somente no mercado *spot*. Nos dois mercados, as transações são realizadas em dois níveis: (a) transações entre produtores agrícolas e corretores, exportadores, torrefadores ou a COOPERBAC; transações entre a COOPERBAC e revendedores ou consumidores finais.

Neste sentido, a estrutura de governança da cadeia produtiva do café no município de Barra do Choça confirma a observação de Buainaim e Romeiro (2007) que os sistemas de produção na agricultura familiar são complexos. As características das transações realizadas pela COOPERBAC e pelos produtores de café na região estão resumidas no Quadro 2.

Em resumo, as transações realizadas na cadeia em questão se caracterizam pelos seguintes atributos: baixa frequência, elevado grau de incerteza na etapa de produção e comercialização do café. Quanto à especificidade dos ativos, os equipamentos, galpões, armazéns são utilizados para vários fins. Observa-se que nenhum produtor dedica sua propriedade rural somente à cafeicultura. Tal decisão sugere presença de incerteza quanto ao mercado de café tanto devido à sazonalidade quanto à oscilação dos preços, sobre os quais nem a COOPERBAC nem os produtores tem controle porque são formados em bolsa de mercadorias e futuros.

**Quadro 2** – Características das transações dos produtores individuais de café do município de Barra do Choça – Bahia e da COOPERBAC.

Atributo das Transações	Mercado <i>Spot</i> (Produtores individuais)	Mercado a <i>Termo</i> (COOPERBAC)
Preço	flexível	fré-fixado
Prazo	curto e longo prazos	curto prazo
Frequência de entrega	mensal e, semestral	Mensal
Produto	único e padronizado	único padronizado
Quantidade	Pré-fixado	pré-fixado
Especificidade de ativos	elevado	Elevado
Frequência da transação	Esporádica	Recorrente
Incerteza na transação	alta	baixa
Exclusividade	não	não
sanções e/ou penalidades	não	sim
Ocorrência de conflitos	não	sim
Assistência técnica	não	não
Garantia de qualidade	sim	sim
Forma de entrega da produção	veículo do produtor	veículo do produtor
Venda antecipada	não	não
Localização dos compradores	próximo (local e regional)	próximo (local e regional)
Poder de barganha	baixo, quase nenhum	baixo
Ocorrência de oportunismo	alto	baixo
Tomada de decisões	individual	cooperativa

## CONCLUSÕES

No mercado *spot* e no mercado a *termo*, os custos de transação para os pequenos cafeicultores e para a COOPERBAC são elevados, visto que enfrentam muitas incertezas e acessam informações incompletas nesses mercados. Contudo, vale ressaltar que a COOPERBAC não assume custos de transação porque não monitora o contrato firmado com a Prefeitura Municipal de Barra do Choça.

A cadeia produtiva do café baseada em sistema cooperativo no município de Barra do Choça é coordenada pelo mercado à vista, uma vez que em todos os segmentos a maioria dos serviços são realizados externamente às propriedades rurais e à COOPERBAC.

A COOPERBAC influencia apenas e parcialmente no segmento de comercialização da cadeia. O benefício proporcionado pela marca de café COOPERBAC ainda é distribuído para poucos cooperados. Na perspectiva destes, a cooperativa deve ampliar os serviços de assistência técnica para atuar no segmento da produção agrícola, capacitação por meio de cursos e treinamentos em gestão, cooperativismo, comercialização, qualidade do café e assuntos relacionados a técnicas agrícolas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e uso do solo. São Paulo em Perspectiva, v. 11, n.23, p. 73-78, abr./jun. 1997.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (coord). Gestão agroindustrial. GEPAI, Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v. 1, 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 23-63, 2001.
- BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo. Comercialização agrícola. Piracicaba, SP CEPEA/ESALQ-USP, 2007.
- BIALOSKOSKI Neto, Sigismundo. Agribusiness cooperativo. In. Décio Zylbersztajn e Marcos F. Neves (orgs). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo, Pioneira, 2000, p. 235-253.
- BRASIL. Estatuto da Terra: Lei n. 4.504. Brasília: Casa Civil, 1964.
- BUAINAIN, Antônio Márcio. et al. (Coord.). Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil: características, desafios e obstáculos. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2007.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R. A agricultura familiar no Brasil: agricultura familiar e sistemas de produção. [Campinas]: FAO/INCRA, 2000. (Projeto UTF/BRA/051/BRA).
- COASE, Ronald. The nature of the firm. *Economica*, v.4, n.16, p.386-405, 1937.
- COUTINHO, Luciano. Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3.ed. Campinas/SP: Papirus, 1995.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A concept of agribusiness. Boston: Harvard University, 1957.
- DORATTO, Moacyr. Café: competitividade da cadeia produtiva no sistema cooperativo do Paraná. Londrina: IAPAR, 2000.
- FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. de; SAES, M.S.M. Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: singular, 1997.
- GARCIA, Junior Ruiz; ROMERIO, Ademar Ribeiro Romeiro. Governança da cadeia produtiva do biodiesel brasileiro. *Revista de Política Agrícola*, ano 18, n.1, jan./fev./mar./2009, p. 60-79.
- GOLDBERG, R. A. Agribusiness coordination. Boston: Harvard University, 1968.
- GUANZIROLI, C.; CARDIM, S. E. (Coord.). Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto. Brasília: Projeto de Cooperação Técnica FAO/INCRA, 2000.
- MENDES, Tadeu Grassi; PADILHA JÚNIOR, João Batista. Agronegócio: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson, 2007.
- RECH, Daniel. Cooperativas: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, n.36, June/1991, p.269-296.
- \_\_\_\_\_. WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism. New York: The Free Press, 1985
- \_\_\_\_\_. The mechanisms of governance. New York: Oxford University Press, 1996..