

## CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E REDES SOCIAIS À ANÁLISE DO SETOR CITRÍCOLA BRASILEIRO

**Leandro Guedes Aguiar**

Mestrado em andamento em Agronegócio e Desenvolvimento

UNESP

E-mail: [elaaguiar@hotmail.com](mailto:elaaguiar@hotmail.com)

**Giuliana Aparecida Santini Pigatto, D.ra.**

Doutora em Engenharia de Produção

UNESP

E-mail: [giuliana.santini@unesp.br](mailto:giuliana.santini@unesp.br)

## Resumo

A concentração de grandes produtores e de empresas processadoras no setor citrícola nacional tem desencadeado uma crescente participação de pequenos citricultores em cooperativas, a fim de fazer frente às incertezas de mercado, o que clama pela necessidade de análises teóricas acerca dessas formas de governança. Frente ao exposto, este artigo tem como propósito analisar qual a contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas, no SAG citrícola. O procedimento metodológico compreendeu a realização de revisão teórica suportada pelas abordagens da ECT e Rede Social, e revisão bibliográfica do setor. Como resultados, pontua-se a expressiva importância das ‘novas’ formas organizacionais de arranjo institucional híbrido e em rede, enquanto agentes econômicos, na manutenção dos pequenos produtores na atividade da citricultura, despontando como alternativas de sobrevivência e coordenação para os pequenos produtores. Destaca-se como limitação da pesquisa a possível disparidade na compreensão de termos presentes na literatura sociológica como a confiança e a reputação, reforçadas por uma lacuna ainda em construção por parte das teorias. Sugere-se, para análises futuras, a utilização da abordagem de governança em redes voltada ao fortalecimento da classe de pequenos produtores de outras culturas do agronegócio, utilizando-se também do embasamento teórico pertencente à ECT e Redes. Assim, a presente pesquisa representa não somente a documentação acadêmica e respaldo aos pequenos produtores rurais, como também a garantia de robustez teórica a uma estrutura ainda incipiente em termos históricos.

**Palavras-chave:** Governança, Rede, Transação, Citricultura, Cooperativa.

## 1 Introdução

O Brasil tem se consolidado como o principal produtor de laranja do mundo, com uma produção de 17 milhões de toneladas em 2018, contabilizando um valor duas vezes maior em relação ao segundo colocado, a China, que é seguida por Índia, Estados Unidos e México (FAO, 2020). A produção de laranja para processamento industrial no Brasil é concentrada no chamado cinturão citrícola, uma área que se estende pelo estado de São Paulo, uma parte do Triângulo mineiro e o sudoeste de Minas Gerais. São 482 mil hectares dedicados à produção de cítricos, sendo 90% desse total especializados no cultivo da laranja para o processamento industrial e a produção de suco (Barros, Barros & Cypriano, 2016; IBGE, 2017).

De acordo com Figueiredo, Souza Filho e Paulillo (2013), as relações entre citricultores e as empresas processadoras de suco de laranja no Brasil têm sido conflituosas, com denúncias de descumprimento de cláusulas contratuais, uso de poder de mercado e aberturas de processo junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)<sup>1</sup>.

Devido, principalmente, à sua importância para a economia nacional, à competitividade mundial e às peculiaridades existentes na coordenação desse sistema agroindustrial, o setor citrícola brasileiro vem recebendo profunda investigação científica neste século XXI. As questões acerca da governança utilizada por diferentes elos de sua cadeia encontram na literatura da Nova Economia Institucional (NEI) a compreensão necessária a distintos movimentos de transação e mercado, como as relações de comercialização entre agentes a jusante e a montante da cadeia, e as formas de negociação.

A literatura da NEI tem seu início com os trabalhos de Ronald Coase (1937), rompendo com a teoria neoclássica da concorrência perfeita e do preço (homogêneo a todos os ofertantes) como

<sup>1</sup> O processo foi encerrado em novembro de 2016, com a confirmação do cartel pelo CADE, e o pagamento de R\$ 301 milhões em multa por parte das empresas denunciadas.

sendo o único meio de regulação de mercados, e instaurando o conceito de transação<sup>2</sup> como unidade básica de análise, em um ambiente de interação onde os pressupostos comportamentais do oportunismo e da assimetria de informações (racionalidade limitada) - como possíveis geradores de custos nas transações - são considerados.

Assim, dadas as características das transações e dos agentes, na literatura da Economia dos Custos de Transação (ECT), Williamson (1979; 1991) pontua as três principais estruturas de governança entre os agentes, a fim de minimizar os custos de transação, como sendo: (i) mercado: caracterizado principalmente por transações de curto prazo (spot) de compra e venda; (ii) híbrido: formato intermediário entre transações de curto prazo e hierarquia, prevalecendo a relação contratual entre as partes; (iii) hierarquia: forma em que prevalece a centralização das decisões, sendo caracterizada principalmente pela integração vertical.

A literatura de Ito (2014) ressalta a dificuldade histórica de integração comercial entre os citricultores, devido principalmente pelo seu número elevado (fragmentação industrial) e heterogeneidade de perfil (grandes, médios e pequenos; alta e baixa produtividade), o que dificulta a coordenação para a venda da laranja, algo que não ocorre por parte dos processadores de suco, que possuem maior facilidade de coordenação, já que as firmas estão em menor número e o perfil dos agentes econômicos é homogêneo, e com elevada concentração industrial.

De acordo com a transcrição da análise de conteúdo dos protocolos do CADE3 (2014), disponíveis na obra de Ito (2014), com o aumento da aquisição de pomares por parte da indústria processadora, a mesma pode oferecer preços mais baixos pela laranja de forma a reduzir seus custos, sem se preocupar com os prejuízos por parte do produtor, já que uma possível redução de oferta é compensada parcialmente com a produção própria – que vem atendendo a quase 40% da demanda da indústria –, adicionado ao fato do diferencial de produtividade entre as plantações, de modo que os produtores menos eficientes e capitalizados vêm saindo do mercado.

Paulillo (2006) já alertava para a crescente concentração da produção em propriedades maiores e a redução da participação dos pequenos produtores, tanto em termos de produtividade como também em propriedades, sendo acompanhado pelo aumento da verticalização por parte da indústria processadora.

De acordo com informações obtidas a partir da Associtrus (2018), os pequenos produtores que continuam ativos no Sistema Agroindustrial (SAG) citrícola conseguem permanecer ativos principalmente à sua filiação em associações e cooperativas, de modo a aumentar sua representatividade perante o setor e fornecer opções alternativas de governança (informação verbal)<sup>4</sup>

Neves et al. (2010) também apontam para a eficiência das associações, cooperativas e outros modelos de redes integrando produtores citrícolas, a fim de fazer frente ao atual cenário de concentração de mercado. Nessa mesma vertente, Kalaki (2014) destaca a necessidade de estímulo ao associativismo e cooperativismo no SAG citrícola, principalmente entre os pequenos produtores, buscando assinalar maior representatividade e competitividade aos mesmos.

Essas formas coletivas de coordenação e cooperação trazem consigo características específicas de formato híbrido de governança entre seus agentes, o qual, segundo Ménard (2004), é representado por acordos comerciais conjuntos entre entidades autônomas, contando com o ajuste mútuo e o compartilhamento de capital, tecnologia, produtos e serviços.

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), a rede, como uma das formas de governança híbrida, surge como um modelo mais complexo, envolvendo elementos como relações de confiança, reputação, legitimidade e identidade, caracterizando-se principalmente pelas ligações sociais entre os

<sup>2</sup> O conceito de transação na teoria da Nova Economia Institucional é definido basicamente pelas relações entre os agentes a fim de manter o sistema econômico funcionando.

<sup>3</sup> CADE. Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência. Ato de Concentração nº 08012.003065/2012-21. Brasília: CADE, 2014.

<sup>4</sup> Informação fornecida por consultor da Associtrus, Walkmar Brasil de Souza Pinto, durante entrevista telefônica concedida em fevereiro de 2018.

agentes, numa estrutura de interdependência no compartilhamento de custos e benefícios, mantendo-se a autonomia e o poder de participação nas decisões para cada membro. Segundo Powell (1990), a rede é caracterizada por padrões recíprocos de comunicação e troca social, sendo norteada por fatores como o relacionamento, o interesse mútuo e a reputação entre seus agentes.

Assim, considerando o cenário exposto referente à atual situação do pequeno produtor no SAG citrícola, bem como as recentes considerações acerca da literatura da NEI, ECT e Redes, organiza-se o seguinte problema de investigação: Qual a contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas, no SAG citrícola?

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar qual a contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas, no SAG citrícola. Como objetivos específicos podem ser citados os pontos abaixo:

- Analisar a teoria de ECT e sua aplicação nos movimentos de mercado acerca dos arranjos institucionais dos agentes no SAG citrícola;
- Relacionar a teoria de Redes sociais com o recente e crescente movimento de associação dos pequenos produtores às cooperativas no SAG citrícola.

Assim, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreensão em torno dos temas de governança e rede social com relação aos pequenos produtores, dado o atual cenário de queda no número de pequenos produtores no SAG citrícola, bem como sua filiação a associações e cooperativas visando o aumento da competitividade e diminuição de incertezas de mercado. Além disso, visa contribuir cientificamente e de modo interdisciplinar, ao abordar questões de ordem econômica e social no âmbito das cooperativas, podendo servir como referência a outras cooperativas do setor citrícola e demais setores.

## 2 Referencial Teórico<sup>5</sup>

A importância e inclusão das instituições<sup>6</sup> na agenda econômica teve início ainda no século XIX, com autores como Veblen (1898) e sua crítica às suposições econômicas do homem racional e calculista adotada na época, insistindo que o comportamento humano era governado por hábitos e convenções (Scott, 1995). Mais adiante tivemos a figura de Schmoller (1904) e sua afirmativa de que a economia deveria evitar as suposições simplistas do “homem econômico” e adotar modelos mais realistas do comportamento humano, onde a figura de Commons (1924) também ganha destaque, sendo o primeiro autor a utilizar a definição de “transação” e “racionalidade limitada”, citado mais à frente por autores como Coase e Williamson (Scott, 1995; Paulillo, Neto & Garcia, 2016).

A visão das organizações como sistemas sociais pelos institucionalistas, bem como sua maior abertura aos estudos da psicologia comportamental no campo das instituições, deu início a uma nova agenda intitulada “neoinstitucionalismo”, não representando uma quebra acentuada com os conceitos institucionalistas vigentes, mas conferindo nova ênfase e contribuições à teoria institucional, sendo que no neoinstitucionalismo os estudos concentram-se, de modo geral, na importância de aspectos cognitivos e na ação desses sobre o comportamento dos agentes, diferenciando-se do antigo institucionalismo, mais voltados para os sistemas de regras e da estrutura normativa (Scott, 1995).

Nesse sentido, as teorias econômicas neoinstitucionais concentram-se nas regras e nos sistemas de governança que são desenvolvidos a fim de regular ou administrar trocas econômicas, onde despontam as figuras de Ronald Coase – o pioneiro a inaugurar essa agenda, com a obra “The

<sup>5</sup> Aqui se realiza uma breve fundamentação teórica, uma vez que o tratamento mais aprofundado das teorias de governança, do ponto de vista econômico, e redes sociais, é tratado a posterior, como um dos resultados do trabalho.

<sup>6</sup> Definem-se por instituições o conjunto de regras formais, leis, normas sociais, crenças dos agentes participantes de uma sociedade, bem como o conjunto de organizações das mais variadas naturezas, como firmas, tribunais, parlamentos, organizações públicas, redes sociais, comunidades etc (Greif, 2001).

Nature of the Firm” (1937) e os conceitos de custos de negociação e transação – e Douglas North, considerando ainda o papel da cognição ao adicionar elementos como a racionalidade limitada do ser humano, a incerteza dos ambientes e o oportunismo dos agentes, onde a figura de Oliver Williamson ganha destaque, com suas formas alternativas de governança concentradas entre mercado, híbrido e hierarquia (Scott, 1995).

Segundo a obra de Williamson (2012), firmas, mercados e contratos relacionais são importantes instituições econômicas que não ocupavam posição de destaque na agenda de estudos das ciências sociais, dada a inerente complexidade dessas instituições e a relutância na consideração da importância dos detalhes internos das organizações, onde a corporação moderna era vista como uma “caixa preta” na tradicional agenda não institucional, sendo que a partir dos anos de 1960 iniciou-se uma renovação no interesse acerca das instituições, bem como uma reafirmação de sua importância econômica.

Williamson (1991) e Zylbersztajn (2017) destacam que os dois focos da agenda de pesquisa da Nova Economia Institucional – o ambiente institucional e as instituições de governança – foram desenvolvidos de forma disjunta, sendo o primeiro com ênfase nas regras institucionais, costumes, leis e políticas, pautados principalmente nos trabalhos de Douglas North, e o segundo, caracterizado como uma micro análise com ênfase nos formatos genéricos de governança – mercados, híbridos e hierarquias –, como forma de economia nos custos de transação de uma empresa, e concentrados principalmente nos trabalhos do próprio Williamson, configurando uma importante agenda dentro da abordagem da NEI.

Nesse sentido, na teoria da Economia dos Custos de Transação, a própria transação entre agentes econômicos é adotada como unidade básica de análise, com os devidos dimensionamentos acerca de seus três atributos, que incluem a frequência com que a transação ocorre, a incerteza a qual a transação está sujeita, e o tipo e grau de especificidade dos ativos envolvidos no suprimento do bem ou serviço em questão.

A literatura de Ménard (2009, 2013, 2014) retrata a evolução e inclusão da governança híbrida na agenda da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação, ao atestar que os antecedentes teóricos sobre a temática surgiram progressivamente na literatura sobre os modos “atípicos” de organização, ou seja, formas que não correspondem nem a soluções de mercado, nem a entidades integradas hierarquicamente.

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), as transações da “faixa intermediária” (híbrida) deixaram de ser vistas como anomalias instáveis pelas teorias, passando agora para detentores de regularidades centrais que os distinguem dos modelos de mercado e hierarquia, sendo a passagem na decisão do empresário entre “fazer ou comprar” para o “fazer, contratar/cooperar ou comprar” representando um avanço para o entendimento do limite da firma. Ainda segundo os autores, a modalidade híbrida é entendida como uma situação de manutenção da identidade própria de cada membro com certa interdependência entre os elos, a qual se objetiva fazer frente às contingências, podendo ser citados como exemplos os contratos de fornecimento de médio e longo prazo, as franquias, as cooperativas etc.

A obra de Ménard (2004) apresenta a tipologia da organização híbrida caracterizada em quatro subdivisões gerais, posicionadas entre as governanças de mercado e hierarquia, e tendo seu constructo a partir do nível de monitoramento, controle e coordenação presente entre esses elementos. Destaca-se a figura da ‘reputação’ de um lado da estrutura – e mais próxima do arranjo de mercado –, coordenada principalmente por meio da influência e reciprocidade entre os membros, e a figura da ‘governança formal’ – mais próxima do arranjo de hierarquia –, a qual possui grande parte de suas decisões coordenadas por meio de uma entidade quase autônoma. As figuras da ‘rede relacional’ e ‘liderança’ encontram-se posicionadas entre esses casos polares, e são definidas pelo estabelecimento de regras formais baseadas no relacionamento e pelo maior nível de monitoramento quando comparado com as redes, respectivamente.

Nesse sentido, a rede, como formato híbrido de governança, carrega elementos não contemplados por meio de um contrato, como as relações de confiança e o desenvolvimento da

reputação, tendo em sua base a necessidade de informações eficientes e confiáveis, provenientes de agentes que já se reconhecem e se relacionam com base na reputação, sendo a principal característica desse formato as ligações sociais por intermédio da identidade, a qual tem seu limite baseado nas expectativas, confiança e lealdade, que são permanentemente mantidas e renegociadas (Powell, 1990; Capra, 2008; Paulillo, Neto & Garcia, 2016). Granovetter (1985) e Smelser e Swedberg (1994) destacam a importância do estudo das redes sociais como forma de governança na economia, afirmando que a ação econômica ocorre no interior de uma rede de relações sociais que compõem a estrutura social, sendo a economia estruturalmente imersa (embedded) em redes.

### 3 Metodologia

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa e natureza aplicada, que segundo Silveira e Córdova (2009) conta com a objetivação, descrição, compreensão e explicação das relações em determinados fenômenos sociais, objetivando a geração de conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos. Ainda segundo Creswell e Creswell (2018), a pesquisa qualitativa é caracterizada pela necessidade de exploração e descrição de um fenômeno, bem como o desenvolvimento de uma teoria, em que o pesquisador apresenta-se como um instrumento chave para a condução do estudo, no qual os processos indutivo e reflexivo emergem como importantes fatores para o correto direcionamento analítico (Creswell & Creswell, 2018).

A possibilidade de utilização de procedimentos metodológicos como revisão bibliográfica do setor e aprofundamento teórico, leva à caracterização da pesquisa como de caráter exploratório, quanto a seus objetivos, o que de acordo com Piovesan e Temporini (1995) têm como finalidade o conhecimento e aprofundamento acerca da variável de estudo, seu significado e o contexto onde está inserida.

O material de pesquisa utilizado para a análise compreende o levantamento bibliográfico do setor citrícola suportado por características atreladas à Nova Economia Institucional (NEI), Economia dos Custos de Transação (ECT) e Rede Social, sendo a busca de referências a essa temática suportada por indicações acadêmicas, tendo como base artigos e autores que deram origem à temática tanto no âmbito internacional quanto no nacional. Nessa perspectiva, ganham destaque as obras de Coase (1937), Williamson (1979, 1991, 1993, 1996, 2012), Powell (1990), Zylbersztajn (1996, 1999, 2005, 2014), Ménard (2004), Granovetter (2007), e Paulillo, Neto e Garcia (2016).

A busca para esses referenciais também foi executada considerando as bases de dados JSTOR, Portal Periódicos Capes, Scielo, Science Direct, Scopus e Web of Science, utilizando os termos de busca ‘laranja’, ‘citricultura’, ‘nova economia institucional’ e ‘redes’ bem como seus pares no idioma inglês ‘orange’, ‘citriculture’, ‘new institutional economy’ e ‘networks’. Nessa perspectiva, destacam-se as obras de Almeida, Ferrante e Paulillo (2005), Paulillo (2006), Paulillo e Moraes (2009), Neves et al. (2010), Belik, Paulillo e Vian (2012), Figueiredo, Souza e Paulillo (2013), Ito (2014), Kalaki (2014) e Carvalho (2015).

Sendo assim, o procedimento metodológico compreendeu a utilização de revisão teórica suportada pelas abordagens da ECT e Redes, bem como a análise, aplicação e interrelação dessas teorias com os recentes movimentos de mercado acerca dos ambientes organizacional e institucional atuantes no SAG citrícola, bem como o recente vínculo de produtores desse sistema em associações e cooperativas.

### 4 Análises

#### 4.1 O modelo híbrido de governança

As considerações de Paulillo, Neto e Garcia (2016) acerca da obra de Coase (1937) sugerem um olhar para a firma não mais do ponto de vista de governo – em uma estrutura verticalizada –, mas de governança – estrutura mais horizontal –, onde a figura do homo economicus

pertencente à teoria neoclássica é substituída pela figura do homo contractualis, mais em linha com a nova vertente institucional. Nesse sentido, segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), as indagações de “por que a firma existe” e “qual a lógica de sua organização” são destacadas na obra de Coase, a fim de se questionar o posicionamento ortodoxo da empresa como função de produção, valendo-se agora da ótica da empresa como um conjunto de contratos que coordenam as relações, auxiliando, de certa forma, na função da produção.

Segundo Ménard (2014), a obra de Rubin (1978) é destacada como sendo uma das pioneiras no assunto referente aos formatos híbridos de governança, ao salientar a importância empírica desses arranjos atípicos, seguida pela influente publicação de Williamson (1975), *Markets and hierarchies*, no qual o autor considerava tais formas como transitórias, visão que posteriormente viera a abandonar.

Foi apenas na década de 1990 que as investigações empíricas e os conhecimentos teóricos acerca dos arranjos atípicos se intensificaram, sendo o avanço mais significativo a partir da hipótese williamsoniana sobre governança eficiente e a busca pelo adequado alinhamento entre as transações e os modos de organização, inicialmente focadas no clássico equilíbrio entre o “fazer ou comprar” (Ménard, 2014). Dessa maneira, o modo de organização entre o “fazer ou comprar” foi estendido a um modelo onde ocorre a inclusão dos arranjos híbridos, definidos por Williamson (1996) como relações contratuais de longo prazo que preservam a autonomia, mas fornecem salvaguardas adicionais específicas às transações, quando comparadas ao mercado (Ménard, 2014).

Williamson (1991) afirma que mercados e hierarquias são modos polares, e define como o maior propósito de sua referida obra a correta alocação dos formatos híbridos de governança – formas variadas de contratação de longo prazo, negociação recíproca, regulação, franquias e similares – em relação a esses modos polares, sendo o modo híbrido representado por valores intermediários em suas características, tendo como suas principais bases a preservação da autonomia dos direitos de propriedade, a dependência bilateral entre as partes e contratos de longo prazo sendo suportados pela adição de salvaguardas contratuais e aparatos administrativos.

Zylbersztajn (2005) também argumenta acerca da governança híbrida ao afirmar que o mecanismo de mercado é considerado exceção como mecanismo para alocação de recursos na sociedade, sendo o mecanismo contratual a regra adotada para resolução nessa tratativa. O autor afirma que a possibilidade do estudo das organizações como “arranjos institucionais” que regem as transações – seja por meio de contratos formais ou de acordos informais – fora concebida a partir da visão da firma como um “nexo” de contratos, tendo sua atual configuração concebida por meio de ligações entre a Teoria Econômica, Sociologia e ciências cognitivas.

Ménard (2004, 2013) também afirma que as transações na faixa intermediária têm se multiplicado e são muito mais comuns se comparada às transações via mercado ou hierarquia, onde a crescente literatura acerca desse modo de governança fornece uma indicação clara do aumento do interesse acerca de questões que cercam essa temática. De acordo com o autor, é alta a probabilidade de que o papel considerável desses arranjos em moldar e monitorar as atividades econômicas continue a gerar um fluxo de modelos teóricos e estudos empíricos por parte da academia, em um quadro em que as organizações híbridas são agora qualificadas como “estruturas institucionais de produção”, e merecendo uma atenção maior por parte dos estudiosos da economia.

Segundo as quatro classificações de governança híbrida de Ménard (2004), a governança híbrida baseada na reputação conta com decisões descentralizadas e uma coordenação mais branda, por meio da influência mútua e reciprocidade, sendo a coesão e a coordenação garantidas por meio da reputação e confiança entre os agentes, a fim de se garantir a continuidade no relacionamento entre as partes, e tendo como principal exemplo a figura do agenciador. A governança híbrida baseada na rede relacional já aceita uma coordenação mais consistente, quando comparada com o formato baseado na reputação, sendo o relacionamento entre parceiros concebido principalmente por meio de regras formais e convenções, a fim de se restringir o risco de oportunismo, tendo como exemplo o funcionamento de clubes e cooperativas, onde atributos como o histórico dos membros, a

complementariedade entre os mesmos e a convivência social surgem como base para a gestão entre os parceiros (Ménard, 2004).

No arranjo híbrido baseado na liderança os parceiros passam por um processo de monitoramento mais rígido, quando comparado ao formato baseado na rede relacional, tendo a subcontratação como principal exemplo desse modo de governança, onde a figura do líder emerge como principal modo de coordenação entre parceiros que frequentemente transacionam (Ménard, 2004). Por fim, o arranjo híbrido baseado na governança formal muito se assemelha à governança hierárquica e sua firma integrada, sendo uma significativa parcela de decisões coordenadas por meio de uma entidade quase autônoma, mas mantendo a independência entre os parceiros, em que a estrutura de joint ventures surge como principal exemplo desse modelo de governança híbrida (Ménard, 2004).

Nesse contexto de arranjos híbridos, a figura da cooperativa é destacada, cuja estrutura conta com decisões descentralizadas em razão do alto custo do monitoramento e controle de seus numerosos parceiros, muitas vezes envolvidos em múltiplas tarefas, em uma estrutura onde a indefinição acerca dos direitos de propriedade se apresenta como uma das principais questões de âmbito estrutural, já que o compartilhamento de renda se torna uma fonte de potenciais conflitos, sendo as tensões particularmente iniciadas quando se faz necessária a tomada de decisões acerca de investimentos de longo prazo (Porter & Scully, 1987; Cook, 1995; Hansmann, 1996; Cook & Iliopoulos, 2000).

Segundo Centner (1988) e Mello e Schneider (2013), as cooperativas são organizações sem fins lucrativos que compreendem pessoas com objetivos e metas em comum a serem atingidas, sendo todos os membros considerados na seleção da administração e participação proporcional dos benefícios decorrentes das atividades da associação. Ainda segundo os autores, as cooperativas incorporam novos processos e formas de organização social, buscando maneiras distintas de inserção ao mercado, por meio da consolidação de dispositivos coletivos em arranjos institucionais. Bonus (1986) e Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) fazem referência a cooperativas locais como “grupos sociais” em que os componentes transacional e de propriedade incorporam-se em uma rede de relacionamentos pessoais entre seus membros.

De maneira conclusiva, de acordo com Achrol (1997) e Ménard (2013), o modelo híbrido de governança pode ser compreendido como estruturas institucionais de produção com características próprias, recorrendo a dispositivos de governança especificamente desenvolvidos para lidar com direitos de propriedade e direitos de decisão compartilhados, onde faz-se necessária a adequação e concepção de incentivos específicos às partes cooperantes. Achrol (1997) e Ménard (2013) ainda destacam que é cada vez maior o senso de percepção e importância acerca das redes de relacionamento nas estruturas de governança híbrida, bem como a imersão dos membros e das trocas que ocorrem dentro desses constructos, os quais possuem valores, muitas vezes, maiores do que a soma das partes em separado, não podendo ser compreendido pelo estudo singular entre os elementos que a compõem.

#### 4.2 A governança híbrida em Redes como forma de análise no ambiente econômico

De acordo com Powell & Smith-Doer (1994) e Castells (1999), a ideia de redes na economia surgiu da crise da produção em massa, a fim de atender à necessidade de uma produção mais flexível e capaz de se adaptar às exigências dos mercados globais de demanda específica, sendo que as duas principais abordagens para o estudo de redes na economia são: i) redes como forma de governança, abrangendo uma abordagem mais multidisciplinar, sendo as mesmas visualizadas como uma lógica de organização ou uma forma de governar as relações entre os atores econômicos; ii) redes como forma analítica, ancorada na sociologia e na teoria organizacional, sendo utilizadas como base analítica para estudar as relações sociais tanto dentro quanto fora da firma, compreendendo o sistema de relações como um conjunto de atores inter-relacionados.

Embora ambas as abordagens tenham corpos teóricos distintos, Paulillo, Neto e Garcia (2016) destacam que atualmente a combinação das abordagens é mais frequente, analisando-se as formas de



governança por meio da análise de redes sociais, em que a ideia de atores como entidades estáticas, atomizadas e com limites claramente definidos é abandonada, e conferindo um potencial explicativo de grande relevância para o estudo das interações entre pessoas, organizações e instituições, bem como seu potencial impacto no sistema econômico.

Nesse sentido, a formação de redes sociais internas em organizações parece ter alcançado êxito na geração de melhores condições de sobrevivência aos seus participantes, as quais se utilizam de ações cooperativas e coordenadas, caracterizadas por mecanismos mais horizontais – formais e informais – de coordenação e relações fortemente coesas e de confiança como base, onde se faz importante o conhecimento das características desses mecanismos mais horizontais de coordenação dessas redes, a fim de se alcançar a manutenção da cooperação e eficácia da mesma (Ménard, 2013; Paulillo, Neto & Garcia, 2016).

Williamson (1991) afirma que as redes podem ser interpretadas como uma relação de contratação não hierárquica, onde os efeitos inerentes à reputação de seus membros são comunicados de forma rápida e acurada, podendo ser consultados por meio da experiência individual e compartilhada, sendo que o efeito da reputação pode atuar como inibidor de comportamentos oportunistas e custos de transação.

Sendo assim, na agenda da economia institucional, a rede está definida como uma forma organizacional que pode complementar o contrato (a governança híbrida de Williamson) na transação da firma, sendo visualizada por meio de uma perspectiva de conjunto de atores econômicos que celebram acordos cooperativos entre si, onde o correto delineamento acerca das regras de alocação de decisões e direitos mostra-se fundamental nesses acordos de cooperação, sendo as normas contratuais projetadas para serem cumpridas (enforcement) por meio do arcabouço legal, ou por mecanismos sociais, como a reputação (Paulillo, Neto & Garcia, 2016).

A obra de Williamson (1998) também já tecia sua afirmativa acerca da importância do contexto social na governança de mercados, ao anunciar que os efeitos da reputação podem operar nos níveis da sociedade, de redes e da própria transação, sendo esses três níveis pertinentes à governança de relações contratuais, as quais se encontram imersas em sociedades e/ou indústrias, onde o bom desempenho da reputação tem a capacidade de minimizar a necessidade de instrumentos de salvaguardas contratuais.

Segundo Paulillo, Neto e Garcia (2016), na agenda institucional da Economia dos Custos de Transação, de Williamson (1975<sup>7</sup>, 1991, 1996), a confiança sempre foi negligenciada como característica importante na avaliação dos custos de transação. Faz-se necessário, segundo os autores, a identificação de um espaço comum entre as abordagens institucionais aparentemente antagônicas: a visão econômica, baseada nos conceitos de oportunismo e custos de transação como eixos teóricos básicos (e onde a reputação é destacada como componente necessário na formação de redes), e a sociológica, amparada na existência de relações recíprocas e de confiança em arranjos cooperativos.

Na perspectiva dos autores (2016), dado que as abordagens no campo da economia (dedicadas à temática da firma, dentre elas, a Economia dos Custos de Transação) parecem não ter alcançado êxito na tratativa acerca das especificidades inerentes aos arranjos cooperativos em rede, motiva-se então o surgimento de abordagens mais críticas no campo da Nova Economia Institucional – tendo-se como exemplo a obra de Ménard (2004) – as quais, mesmo continuando alinhadas com a ECT, colocam em evidência os formatos híbridos de governança, dando maior destaque para as razões de sua emergência, bem como para os mecanismos utilizados na coordenação dessas transações econômicas, utilizando-se, para isso, de abordagens de natureza sociológica, como a obra de Powell (1990) e sua perspectiva de redes, onde fatores como a reciprocidade e a confiança são destacados.

De acordo com Ménard (2004, 2013), a confiança surge como um item que poderia minimizar os efeitos do oportunismo e da incerteza nas relações econômicas, e se tornaria operacional por meio de recorrentes transações (que se referem à reputação), podendo-se argumentar então, que a confiança surgiria como uma forma de cálculo nas relações econômicas, premissa que tem sido questionada

<sup>7</sup> WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. Nova York: The Free Press, 1975. 286 p.

pela academia, sendo que muitos autores visualizam a confiança como um meio de tornar as transações mais seguras, quando os contratos são incompletos.

Nesse cenário, as relações sociais pontuam como sendo as principais responsáveis pela produção de confiança na vida econômica, sendo as redes sociais as estruturas que asseguram a função de manutenção da ordem para esse modo de governança, sendo o oportunismo mitigado e restringido a partir da maior identificação entre os parceiros de transação que, supostamente se tem em maior extensão, considerando uma mesma entidade corporativa (Granovetter, 1985). Em ambientes com essa configuração são criadas condições para a existência de uma densa e estável rede de relações, entendimentos compartilhados e a construção de coalizões, sendo, provavelmente, o principal elemento a fim de se explicar o nível de eficiência desse novo formato organizacional, como também a principal razão para a persistência das pequenas empresas em um contexto de mercado global (Granovetter, 1985).

A obra de Zylbersztajn (2005) assinala a questão da coordenação e cooperação baseada no formato híbrido de governança em rede ao sistema agroindustrial brasileiro, e pontua que ao considerar a complexa gama de atividades gerenciadas pelos agricultores nos sistemas agroindustriais, o surgimento e estabelecimento de relações contratuais formais e acordos de cooperação informais de longo prazo (apoiados pela reputação ou laços sociais) é destacado. Segundo Zylbersztajn (2005), os contratos são vistos como estruturas de amparo às movimentações no interior desses sistemas, controlando a variabilidade dos produtos e mitigando possíveis riscos presentes nessas estruturas.

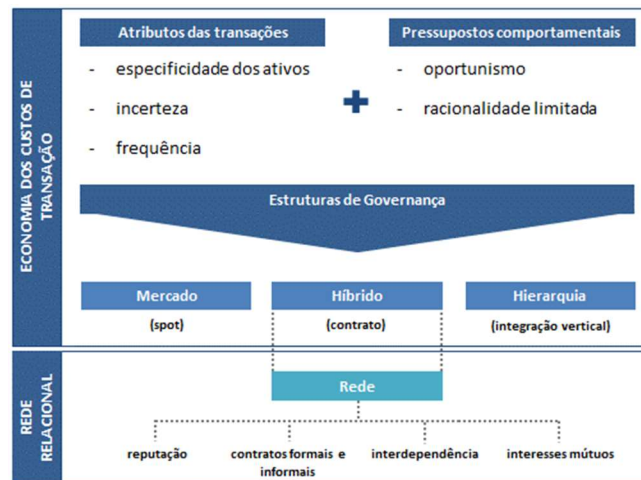
Assim, a classe de agricultores no agronegócio brasileiro tem sua formatação baseada também na organização horizontal e na formação de relações contratuais ou acordos informais de produção, sendo as vantagens da cooperação fortemente tratadas na literatura de ações coletivas, seja como forma de ganhar em economias de escala, economias de rede, adição de valor de forma seletiva ou ampliação do potencial de coordenação com a indústria processadora. Ainda, onde as partes têm a possibilidade de serem organizadas privadamente a fim de diminuir os riscos de perda de eficiência na transação, seja por meio do desenvolvimento de mecanismos com base na reputação dos agentes, nos laços sociais, ou mecanismos sociais geradores de confiança (Zylbersztajn, 2005).

Nesse sentido, a literatura de Zylbersztajn e Farina (2010) sustenta que a teoria acerca da governança de redes é passível de um desenvolvimento teórico mais robusto, a fim de se proporcionar uma maior extensão nas análises empíricas, em que as temáticas sobre o mecanismo de governança em rede com foco na eficiência, bem como a presença da confiança e da imersão social nesse contexto, despontam como elementos recorrentes nessa literatura, e promissores para um trabalho empírico. Os autores ainda consideram a reputação como um mecanismo relevante de governança, mesmo afirmando que elementos ligados à reputação não são capazes de eliminar todos os problemas advindos do oportunismo, em uma relação econômica.

Em estudo considerando-se as cooperativas do agronegócio, Ménard (2018) destaca a importância da imersão em arranjos específicos e contratos relacionais, bem como a governança baseada em relações estáveis e duradouras na construção da reputação, e na identidade, sendo a dimensão social das relações, no caso das cooperativas, sintetizada pelo papel da confiança e da reputação. Shahzad et al. (2018) também afirmam a importância de mecanismos sociológicos enquanto substitutos da governança contratual, em que os mecanismos de governança econômica possuem um papel mais efetivo na minimização de custos de transação ex-post, enquanto os mecanismos de governança sociológica atuam de forma mais efetiva no aumento do comprometimento de relacionamentos.

De maneira conclusiva, a Figura 1, a seguir, apresenta uma estrutura analítica considerando as teorias da ECT e Redes, de forma a inter-relacioná-las e considerá-las como estrutura principal a esta pesquisa.

Figura 1. Estrutura analítica entre as teorias da ECT e Redes



Source: Elaborado pelos autores a partir de Williamson (1979), Powell (1990) e Ménard (2004).

Assim, a teoria da ECT e Redes surgem como estrutura teórica básica para análise, encontrando na governança híbrida seu reduto e fonte para investigação, garantindo uma lente analítica alinhada à ECT e, ao mesmo tempo, abordando aspectos relacionais com suporte sociológico.

#### 4.3 O setor citrícola brasileiro sob a ótica da ECT e Redes

Atualmente o Brasil destaca-se como o mais importante fornecedor de suco de laranja do mundo, sendo responsável por 34% da produção mundial de laranja e respondendo por 56% da produção mundial de suco de laranja, com 97% desse total destinados às exportações, garantindo uma participação no mercado global de 76% para o Brasil (Neves & Trombin, 2017).

De acordo com Neves e Trombin (2017), a atividade citrícola encontra sua predominância em 350 municípios do estado de São Paulo e Triângulo Mineiro – o cinturão citrícola – por onde estão espalhadas 12 mil fazendas que cultivam a fruta, contabilizando 192 milhões de árvores, entre produtivas e não produtivas, e um parque citrícola de cerca de 450 mil hectares, em uma cultura que gera cerca de 200 mil empregos diretos e indiretos, e um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 6,5 bilhões de dólares em todos os elos de sua cadeia produtiva.

A região norte do estado de São Paulo é, historicamente, a região mais importante para a produção da fruta, com destaque para as cidades de Bebedouro e Matão, contudo, a citricultura na região sul do estado também tem crescido de forma exponencial, principalmente por conta do impacto negativo que doenças como o greening<sup>8</sup>, bem como significativas alterações no regime de chuvas, causaram na região norte (CitrusBR, 2011).

Segundo Paulillo (2006) e Ito (2014), a questão acerca da coordenação do setor citrícola no Brasil está na existência, permanência e perenidade de uma rede política que opera em torno dos interesses das grandes empresas processadoras de suco de laranja, datada desde o período embrionário da citricultura no Brasil, em 1963, até os dias de hoje, em que são definidos os processos de governança, normas e regras, políticas setoriais, preços de mercado e modos de contratação.

Segundo os autores, a integração vertical sempre esteve presente enquanto estrutura de governança no SAG citrícola paulista, seja por meio da decisão dos citricultores em processar sua própria fruta para a fabricação do suco – ocorrido no período embrionário da citricultura no país

<sup>8</sup> O greening, ou HLB, é a mais destrutiva doença dos citros no Brasil, sendo causada por uma bactéria que ataca toda a planta, deixando as folhas amareladas e mosqueadas (Fundecitrus, 2018).

(1963) – ou por meio do movimento de decisão da indústria processadora de suco na plantação de pomares próprios. Tais movimentos valem-se de importantes eventos desencadeadores no cenário político/econômico como pano de fundo, juntamente com a representatividade dos agentes nos arranjos institucionais, seguido pela permanente intermediação de instituições pautadas na defesa de interesses por parte dos elos dessa cadeia.

De acordo com a obra de Ito (2014), tanto a citricultura quanto a atividade industrial de processamento de suco possuem muitos investimentos em ativos específicos, em que as partes envolvidas ficam expostas a ações de renegociações oportunistas, em transações entre citricultores e processadores de suco que podem se desenvolver de diversas formas, a fim de oferecer mecanismos de coordenação para lidar com esses problemas, utilizando-se de formas de organização com diferentes níveis de coordenação hierárquica.

Ainda de acordo com o autor, a tipologia da transação no SAG citrícola varia desde os modelos menos hierarquizados, com relações diretas de compra e venda (spot), até modelos onde prevalece o controle hierárquico por parte da indústria processadora de suco, em que o modelo de integração vertical (com pomares pertencentes à própria indústria processadora) é adotado, sendo esse último uma crescente vertente por parte da indústria, que visa a diminuição de custos e o aumento do controle nesse sistema. Há, nesse sentido, uma preocupação por parte dos produtores da fruta – principalmente os pequenos produtores –, que cada vez mais tem a necessidade de encontrar alternativas economicamente viáveis para o escoamento de seu produto, bem como sua manutenção no SAG da laranja.

Segundo Carvalho (2015), com a crescente verticalização por parte da indústria processadora, os pequenos, médios e grandes produtores começaram a ser ‘taxados’ de ineficientes devido ao baixo (ou nulo) poder de barganha e lucratividade frente às negociações junto às firmas, associado à queda de produtividade dos pomares, devido principalmente ao aumento dos custos de produção com o crescente ataque de novas pragas e doenças, em um cenário em que os investimentos em tecnologia e o avanço em técnicas de gestão têm se mostrado cada vez mais necessários para a permanência nessa cadeia.

A concentração industrial no SAG citrícola, segundo Paulillo (2006), mostra-se como uma característica estrutural que pouco se alterou ao longo do tempo, sendo um aspecto importante para a compreensão desse ambiente institucional, em que a existência de um reduzido número de empresas atuantes, aliados à homogeneidade de interesses, revelou condições mais fáceis de aglutinação quanto aos objetivos do segmento processador, em uma cadeia onde os maiores grupos processadores sempre responderam por mais de 70% da produção de suco concentrado.

Nessa vertente, a estagnação do modelo de governança do complexo citrícola fica evidenciada pela alta dependência do citricultor junto à indústria processadora na comercialização da laranja - já que esse último apresenta-se como o único canal de comercialização consolidado e capaz de absorver a laranja excedente - e pela baixa dependência da indústria para com os citricultores, dada a sua alta capacidade de abastecimento dos pomares próprios, criando distorções endógenas à cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja (Carvalho, 2015)<sup>9</sup>.

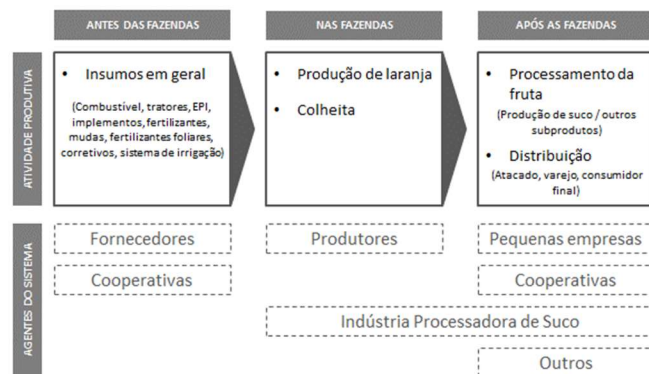
Segundo Azevedo (1996), em estudo empírico realizado na década de 1990 sobre a temática, a formação de pomares próprios por parte da indústria citrícola no Brasil tinha um papel mais importante em termos de ganho de poder de barganha junto a produtores independentes de laranja, do que em termos de ganhos de eficiência. Já segundo Neves et al. (2010), a consolidação por parte da indústria processadora se justifica pela busca dos ganhos de eficiência gerados pela economia de escala, como, por exemplo, diluição dos custos fixos, possibilidade de montagem de sistema eficiente de armazenagem e transporte marítimo à granel, bem como o acesso ao capital e taxas competitivas (Neves et al., 2010). Assim, pode-se inferir a partir das obras analisadas – e considerando a época em

<sup>9</sup> Contudo, como será exposto na p. 16, nos últimos cinco anos têm crescido o movimento de cooperativas de pequenos produtores.

que foram realizadas – que possivelmente, os problemas fitossanitários do setor passaram a requerer maior nível de controle, nas últimas duas décadas.

A Figura 2 apresenta um fluxograma do sistema agroindustrial da laranja, onde são consideradas as atividades produtivas da cultura e os principais agentes responsáveis no sistema, segmentadas a partir das ocorrências antes, entre e após as fazendas.

**Figura 2.** Fluxograma do sistema agroindustrial da laranja considerando a atividade produtiva e agentes do sistema



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Zylbersztajn (2005), Neves et al. (2010) e CitrusBr (2011).

Conforme visualizado por meio da Figura 2, o conjunto de atividades das três etapas do sistema agroindustrial da laranja é executado por agentes distintos, como também por agentes similares em etapas distintas, como é o caso da indústria processadora de suco, que atua tanto em sua atividade principal de processamento da fruta, como também na plantação de pomares, produção e colheita da laranja, conforme já pontuado. Outro exemplo é a atuação das cooperativas, com suas atividades estando concentradas tanto no fornecimento de insumos para a produção da fruta antes das fazendas e no processamento da fruta para a produção de suco após as fazendas, surgindo como possível alternativa aos pequenos produtores que não têm sua produção escoada para as grandes empresas processadoras.

Zylbersztajn e Neves (2000) afirmam que a competitividade de um sistema agroindustrial pode ser observada em três níveis: o das políticas públicas, das estratégias privadas, e das estratégias coletivas, sendo esse último formado por associações e cooperativas inter e intrassegmentos, contando com investimentos conjuntos em marketing e tecnologia, intercâmbio de informações, certificações de qualidade e sustentabilidade, bem como a pressão contra o protecionismo mundial.

Nesse sentido, as cooperativas agropecuárias no Brasil são reconhecidamente organizações que agregam valor e distribuem renda, contribuindo com quase metade da produção do agronegócio brasileiro, e tendo significativa participação na produção de itens, como soja, suínos, frango, algodão, leite e trigo (OCB, 2019). As exportações provenientes das cooperativas agroindustriais brasileiras concentram-se principalmente em itens como açúcar refinado, soja em grão, carne de frango, farelo de soja, café em grão e etanol, os quais respondem por 87% do montante exportado por essas entidades (OCB, 2019).

As associações e cooperativas vêm exercendo papel importante na representação comercial dos produtores – principalmente dos pequenos produtores – dentro do SAG citrícola, tanto na relação com os citricultores a montante, quanto na relação com envasadores e indústria de alimentos a jusante, atuando também como representação política na intermediação junto a órgãos governamentais na mitigação do poder de mercado por parte da indústria processadora em diferentes períodos da citricultura nacional, com destaque para a mitigação da assimetria do pequeno produtor quando em negociação com a grande indústria (ITO, 2014). A representação por meio de associações também acontece em benefício dos processadores de suco, em que ganha destaque a CitrusBR, englobando os três maiores processadores – Cutrale, CitroSuco/Citrovita (pós-fusão) e Dreyfus (Ito, 2014).

O surgimento de associações, cooperativas e pools de vendas de laranja no SAG citrícola, por parte dos produtores, segundo Fiorezzi (1999) e Carvalho (2015), tem sido decisivos nas negociações com a indústria, bem como no escoamento do produto para outros elos da cadeia, sendo, talvez, a única saída para a manutenção de pequenos e médios citricultores na atividade, sendo essas formas organizacionais envoltas por elementos complementares à governança, como a reciprocidade, confiança e integridade, além de garantirem um equilíbrio parcial no jogo de interesses entre os citricultores e a indústria processadora.

Papp (2016) e Lopes (2018) citam exemplos de cooperativas criadas a fim de apresentar alternativas de sobrevivência aos pequenos produtores na cadeia da laranja. Papp (2016) destaca o exemplo da Cooperativa de Agricultura Familiar e Solidária do Paraná (COACIPAR) – criada no século XXI visando ao processamento de suco de laranja e outras atividades –, que teve sua produção de suco totalmente voltada à exportação para uma das maiores redes varejistas da Suíça, por meio do programa ‘comércio justo’. Já Lopes (2018) cita como exemplo a atuação da Cocamar, que estimula seus associados na ampliação e renovação dos pomares e produção de laranja, a fim de atender demandas de compradores externos.

De acordo com Correa (2015), o cooperativismo no SAG citrícola surge como um arranjo e modelo baseado na promoção e integração entre os produtores de laranja, em que o benefício à coletividade e à promoção do desenvolvimento econômico e social é pautado na cultura do envolvimento entre os membros das cooperativas, bem como na construção de ideias em benefício coletivo, fortalecendo assim, o desenvolvimento das pequenas propriedades citrícolas e da agricultura familiar do setor.

Em estudo de Correa (2015) foi constatado que algumas cooperativas analisadas presentes no cinturão citrícola tem como principal objetivo comercializar a produção do pequeno produtor citrícola em conjunto, garantindo benefícios mútuos como melhores preços e capacidade de negociação, em uma ação em que o benefício alcança a sociedade entorno dessa entidade, já que algumas cooperativas tem o fornecimento de seus produtos destinados exclusivamente à merenda escolar, formando assim, parcerias com diversas prefeituras do estado de São Paulo e permitindo ao pequeno citricultor cooperado uma excelente oportunidade de escoamento para sua produção, atestando, nesse caso, a eficiência da governança híbrida em rede para a classe dos pequenos produtores da fruta.

A partir do exposto, nota-se que a análise teórica sob a ótica da ECT surge como base para a compreensão do movimento de integração vertical por parte da indústria processadora de suco, que visualiza na governança via hierarquia um eficiente meio para a organização da transação e atenuação de seus possíveis custos. De maneira oposta e em resposta à esse movimento de hierarquização, os pequenos produtores presentes no SAG citrícola vem se organizando em formato híbrido de governança em rede, a fim de criar alternativas à comercialização de sua produção e diminuição dos custos e oportunidades presentes na transação com a indústria processadora, utilizando de modelos baseados na confiança, reputação e interdependência para organização da transação, materializados principalmente quando da filiação e permanência em cooperativas.

## 5 Conclusão

**A** principal questão de investigação que esse artigo se propôs a analisar foi em relação à contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas, no caso, do SAG citrícola. Nesse sentido, a análise da teoria da ECT e sua aplicação nos movimentos de mercado acerca dos arranjos institucionais dos agentes no SAG citrícola foi feita, como também a relação entre a teoria de Redes sociais com o recente e crescente movimento de associação dos pequenos produtores às cooperativas no SAG citrícola.

A análise teórica sob a ótica da ECT serviu como embasamento para a compreensão do movimento de integração vertical por parte da indústria processadora de suco, que visualiza na governança via hierarquia um eficiente meio para a organização da transação e atenuação de seus

possíveis custos. De maneira oposta, e em resposta à esse movimento de hierarquização, os pequenos produtores presentes no SAG citrícola vem se organizando em formato híbrido de governança em rede, a fim de criar alternativas à comercialização de sua produção e diminuição dos custos e oportunismos presentes na transação com a indústria processadora, utilizando de modelos baseados na confiança, reputação e ligação social para organização da transação, materializados principalmente quando da filiação e permanência em cooperativas.

Essas novas formas organizacionais de arranjo institucional híbrido e em rede têm ganho expressiva importância ao despontarem como alternativas de sobrevivência e coordenação para os pequenos produtores na cadeia citrícola, que contam com estratégias conjuntas e coordenadas de comercialização e relações sociais entre seus membros, utilizando-se agora de um modelo baseado na horizontalidade e interdependência, conferindo maior competitividade e representatividade a essa classe.

Assim, atesta-se a contribuição e interrelação entre as teorias da Economia dos Custos de Transação e Redes para a compreensão dos recentes movimentos de filiação por parte dos pequenos produtores em cooperativas no SAG citrícola, ao garantir a eficiência e manutenção das relações comerciais atreladas à essa classe específica, baseado no levantamento teórico realizado.

## 6 Implicações e Pesquisas Futuras

**D**estaca-se como limitação dessa pesquisa a possível disparidade na compreensão de termos presentes na literatura sociológica como a confiança e a reputação. A possibilidade de relativização e diferença de interpretação das palavras utilizadas nesse estudo são reforçadas por uma lacuna ainda em construção e a falta de uma literatura robusta por parte da NEI elucidando essa tratativa específica.

Sugere-se, para análises futuras, a utilização da abordagem de governança em redes voltada ao fortalecimento da classe de pequenos produtores de outras culturas do agronegócio, utilizando-se também do embasamento teórico pertencente à NEI, ECT e Redes. A continuidade das análises baseadas na governança relacional, tendo a economia institucional e transacional como base representa não somente a documentação acadêmica e respaldo aos pequenos produtores rurais de diferentes culturas, como também a garantia de robustez teórica a uma estrutura ainda incipiente em termos históricos, a qual encontra no agronegócio brasileiro um terreno fértil para seu desenvolvimento e materialização.

## 6 Referências

- Achrol, R. S. (1997) Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 56-71.
- Almeida, L. M. M. C., Ferrante, V. L. S. B., & Paulillo, L. F. (2005) Redes de segurança alimentar e agricultura familiar: a merenda escolar como instrumento de desenvolvimento local. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 7(11), 33-44.
- Associtrus - Associação Brasileira de Citricultores (2018) Entrevista concedida em fevereiro de 2018. Bebedouro: ASSOCITRUS.
- Azevedo, P. F. (1996) Integração vertical e barganha. Tese de Doutorado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.

- Barros, J. R. M., Barros, A. L. M., & Cypriano, M. P. (2016) O mercado da citricultura no Brasil e suas novas perspectivas. São Paulo: CitrusBR.
- Belik, W., Paulillo, L. F., & Vian, C. E. F. (2012) A emergência dos conselhos setoriais na agroindústria brasileira: gênese de uma governança mais ampla? *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(1), 09-32.
- Bonus, H. (1986) The cooperative association as a business enterprise: a study in the economics of transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142(2), 310-339.
- CADE - Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência. (2014) Ato de Concentração nº 08012.003065/2012-21. Brasília, DF: CADE.
- Carvalho, M. S. (2015) Contratos formais entre empresas processadoras de laranja e citricultores: um estudo de múltiplos casos entre os anos-safras de 1978/79 a 2011/12 na perspectiva dos produtores. Tese de Doutorado não-publicada, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP, Brasil.
- Castells, M. (1999) A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra.
- Capra, F. (2008) Vivendo redes. In: Duarte, F., Quandt, C., & Souza, Q. O tempo das redes (pp. 17-29). São Paulo: Editora Perspectiva.
- Centner, T. J. (1988) The role of cooperatives in agriculture: historic remnant or viable membership organization? *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 94-107.
- CitrusBR (2011) A indústria brasileira de suco de laranja. São Paulo: CitrusBR.
- Coase, R. H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cook, M. (1995) The future of US agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- Cook, M., & Iliopoulos, C. Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives. In: Ménard, C. (Ed.) *Institutions, contracts and organizations: perspectives from New Institutional Economics*. (pp. 335-348). Cheltenham: Edward Elgar.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5a. ed) Los Angeles: SAGE.
- FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2020). Faostat (Countries by commodity) Acesso em 01 de agosto de 2020 de [http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries\\_by\\_commodity](http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries_by_commodity)
- Figueiredo, A. M., Souza Filho, H. M., & Paulillo, L. F. O. (2013) Análise das margens e transmissão de preços no sistema agroindustrial do suco de laranja no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(2), 331-350.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.



- Granovetter, M. (2007) Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE-eletrônica*, 6(1), 1-41.
- Greif, A. (2001) Institutions and endogenous institutional change: historical institutional analysis. In Universidade de Campinas (Eds.) *Anais, Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional*. Campinas, Brasil: UNICAMP
- Hansmann, H. (1996) Agricultural and other producer cooperatives. In: Hansmann, H. *The ownership of enterprise*. (pp. 120-149) Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Censo Agro 2017 (Resultados preliminares). Acesso em 04 de setembro de 2019 em [https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/agricultura.html?localidade=0&tema=76321](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/agricultura.html?localidade=0&tema=76321)
- Ito, N. C. (2014) Poder na formação do arranjo institucional do sistema agroindustrial citrícola paulista. Tese de Doutorado não-publicada, Programa de Pós Graduação em Ciências, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Kalaki, R. B. (2014) Uma proposta de plano estratégico para o setor citrícola brasileiro. Dissertação de Mestrado não-publicada, Programa de Pós Graduação em Ciências, Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2001) Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), 7-22.
- Lopes F. (01 out., 2019). Cocamar estimula associados a ampliar produção de laranja [Versão Eletrônica]. *Valor Econômico*. Acesso em 26 de fevereiro de 2019 de <https://www.valor.com.br/agro/5896223/cocamar-estimula-associados-ampliar-producao-de-laranja>
- Mello, M. A., & Schneider, S. (2013) A produção de ‘novidades’ como alternativa à crise pelos agricultores do oeste de Santa Catarina. *Desafio Online*, 1(3), 1-18.
- Ménard, C. (2004) The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345-376.
- Ménard, C. (2009) Oliver Williamson and the economics of hybrid organizations. In: Morroni, M. (Ed.). *Corporate governance, organization and the firm: cooperation and outsourcing in the global economy*. (pp. 87-103). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ménard, C. (2013) Hybrid modes of organization: alliances, joint ventures, networks, and other ‘strange’ animals. In: Gibbons, R.; Roberts, J. *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 1066-1108). Princeton: Princeton University Press.
- Ménard, C. (2014) Formas plurais de organização: onde estamos? In: Ménard, C., Saes, M. S., Silva, V. L., & Raynaud, E. (Org.). *Economia das Organizações: formas plurais e desafios* (pp. 52-70). São Paulo: Atlas.

- Ménard, C. (2018) Organization and governance in the agrifood sector: how can we capture their variety? *Agribusiness*, 34(1), 142-160.
- Neves, M. F., Trombin, V. G., Milan, P., Lopes, F. F., Cressoni, F., & Kalaki, R. (2010) O retrato da citricultura brasileira. Ribeirão Preto: CitrusBR.
- Neves, M. F., & Trombin, V. G. (2017) Anuário da Citricultura 2017. São Paulo: CitrusBR.
- North, D. C. (1991) Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. (2019). História do cooperativismo. Acesso em 07 de agosto de 2019 de <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>
- Papp, A. C. (17 jul, 2016) Cooperativa do Paraná conquista suíços. [Versão Eletrônica]. O Estado de S. Paulo. Acesso em 26 de fevereiro de 2019 de <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,cooperativa-do-parana-conquista-suicos,10000063298>
- Paulillo, L. F. (2006) Agroindústria e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias. Rio de Janeiro: E-papers.
- Paulillo, L. F., Neto, M. S., & Garcia, L. M. (2016) Governanças de redes: economia, política e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995) Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Rev Saúde Pública*, 29(4), 318-325.
- Porter, P. K., & Scully, G. W. (1987) Economic efficiency in cooperatives. *Journal of Law and Economics*, 30(2), 489-512.
- Powell, W. W. (1990) Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: Staw, B. M., & Cummings, L. L. *Research in organization behavior* (pp. 295-336). London: JAI Press Inc.
- Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. (1994) Networks and economic life. In: Smelser, N. J., & Swedberg, R. *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 379-402). Princeton: Princeton University Press.
- Rubin, P. H. (1978) The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *The Journal of Law & Economics*, 21(1), 223-233.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and Organizations*. London: Gafe Publications.
- Shahzad, K., Ali, T., Takala, J., Helo, P., & Zaefarian, G. (2018) The varying roles of governance mechanisms on ex-post transaction costs and relationship commitment in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 71, 135-146.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. A pesquisa científica. In: Gerhardt, T. E., & Silveira, T. D. *Métodos de pesquisa* (pp. 31-42). Porto Alegre: UFRGS.

- Smelser, N. J., & Swedberg, R. (1994) The sociological perspective on the economy. In: Smelser, N. J., & Swedberg, R. (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Swedberg, R. (1993) *Explorations in economics sociology*. New York: McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Nova York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979) Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of laws and economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. (1991) Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, O. E. (1993) Opportunism and its critics. *Managerial and decision economics*, 14, 97-107.
- Williamson, O. E. (1996) *The mechanisms of governance*. Nova York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (2012) *As instituições econômicas do capitalismo: firmas, mercados e relações contratuais*. São Paulo: Pezco Editora.
- Zylbersztajn, D. (1996) Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach. In: Goldberg, R. A. *Research in domestic and international agribusiness management* (pp. 245-310). London: JAI Press Inc.
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. M. Q. (1999) Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2), 249-265.
- Zylbersztajn, D., & Neves, M. F. (2000) *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.
- Zylbersztajn, D. (2005) Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. *Revista de Economia Rural*, 43(3), 385-420.
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. M. Q. (2010) Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 16(1), 1-19.
- Zylbersztajn, D. (2014) Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: Buainain, A. M., Alves, E., Silveira, J. M., & Navarro, Z. *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola* (pp. 267-294). Brasília: Embrapa.
- Zylbersztajn, D. (2017) Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. *Revista de Administração*, 52(1), 114-117.