

Estudo das influencia das ações cooperativas e da estrutura de governança nas relações entre uma empresa agrícola e seus fornecedores

João Pedro de Castro Nunes Pereira (EPEUSP – jpcnp@uol.com.br)

Marly Cavalcanti (METODISTA -angelacaracik@terra.com.br).

Leandro Alves Patah (EPEUSP – Leandro.patah@poli.usp.br)

Roberta de Castro Souza (EPEUSP roberta.souza@poli.usp.br)

RESUMO:

O presente trabalho teve como objetivo, estudar o papel das relações cooperativas e da estrutura de governança de uma das três maiores e mais importantes empresas do setor de flores do Brasil com seus fornecedores e suas conseqüências no contexto competitivo dessa empresa. Para tanto utilizou-se das abordagens da vantagem competitiva apontada por Porter (1993 e 1998) e das relações de governança segundo estudo de Williamson (1985) e Humphrey & Schmitz (2000). A opção metodológica para análise qualitativa, foi a abordagem de estudo de caso (Yin 2001), utilizando como instrumento de pesquisa um questionário semi-estruturado aplicado a alta administração e ao setor de compras da organização. Os resultados mostram fundamentalmente que, essa empresa exerce um forte poder de barganha junto aos seus fornecedores, excetuando-se aqueles relacionados aos agroquímicos oriundos de empresas transnacionais. Os resultados mostram fundamentalmente que, mesmo se tratando de uma empresa líder em seu ramo, muito influenciado pelo alto poder de coordenação existente frente ao seus fornecedores, relações cooperativas pouco freqüentes. Além disso, existe ainda uma necessidade de maior compreensão da questão do relacionamento e gestão da cadeia de fornecedores, através da consolidação de parcerias, capazes de minimizar os efeitos negativos das pressões competitivas do mercado.

Palavras chave: Agronegócios, Governança e Redes de cooperação

1. INTRODUÇÃO

A crise econômica mundial e a conseqüente reorganização nos padrões de concorrência capitalista vêm impondo às empresas industriais e, principalmente, àquelas mais dinâmicas em seus respectivos mercados, urgente necessidade de reestruturação organizacional. Nesse sentido, muitas empresas estão fundamentando seu comportamento competitivo no paradigma da indústria japonesa e de seus métodos de gestão da produção, que podem ser resumidos, em linhas gerais, na idéia da produção enxuta e nas filosofias de qualidade total e de produção *just-in-time*. Em particular, tais empresas passaram a adotar uma estratégia voltada a uma maior descentralização produtiva. Para isto, passaram a se concentrar em seu negócio central (*core business*), e em paralelo, a desenvolver e subcontratar uma série de outras empresas (terceiros), especializadas em atividades e serviços de apoio ou fornecedores de peças, componentes e subconjuntos dos produtos finais (Amato Neto, 1995).

Antigamente os compradores tratavam os fornecedores, simplesmente como geradores de custos para o seu processo produtivo. Nesta situação, eles eram esmagados por intermináveis

negociações para a redução de custos. Outros fatores, tais como as qualidades dos produtos fornecidos, não figuravam como prioridades nestas negociações. Com a globalização e a competição cada vez mais intensa entre as empresas, o conceito de cadeia de suprimentos ou de fornecedores possui cada vez mais um sentido de cooperação entre as empresas participantes da cadeia para que todas elas, sem exceção possam sobreviver. Neste caso, a parceria entre compradores e fornecedores torna-se vital para o sucesso da cadeia.

Assim, o fracasso ou sucesso das estratégias empresariais em todo e qualquer segmento de negócio está cada vez mais atrelado aos novos padrões de relacionamento cliente-fornecedor, que busquem desenvolver uma verdadeira relação de parceria, assim como uma profunda revisão em estruturas organizacionais, enfatizando a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Uma pesquisa da *American Society for Quality Control* (ASQC) apresentada por Marinho & Amato Neto (2001) sobre os fatores determinantes das decisões de aquisição, revelou que, nas empresas norte-americanas pesquisadas, o preço não foi o fator que recebeu a maior ênfase nas transações entre empresas e fornecedores. Entre os nove fatores pesquisados, cinco aparecem como mais importantes que o preço. São eles: performance, pontualidade, habilidade na tomada de ações corretivas, assistência técnica e garantia.

Em outra pesquisa apresentada por Marinho & Amato Neto (2001), desta vez realizada pela *Japanese Union of Scientists and Engineers* (Juse), obteve as seguintes condições mínimas para uma efetiva parceria entre comprador e fornecedor: entendimento prévio do contrato, respeito e cooperação mútuos, métodos de avaliação acordados mutuamente, planos acordados para evitar discussões, intercâmbio de informações essenciais, performance adequada, responsabilidade do fornecedor pela entrega de bons produtos e dados de suporte, preeminência dos interesses do consumidor e comprometimento explícito e apoio da alta administração.

Assim sendo, a gestão dos fornecedores assume extrema importância no processo de criação de vantagens competitivas das empresas (Porter, 1993), principalmente quando essas optaram por uma reestruturação baseada nos preceitos da estratégia de desverticalização organizacional (Amato Neto, 1995).

Neste contexto o presente trabalho teve como objetivo, estudar o relacionamento apresentado com seus fornecedores de uma das três maiores e mais importantes empresas do setor de flores do Brasil, fazendo sob o enfoque das relações cooperativas e da estrutura de governança da cadeia em estudo.

Para atingir este objetivo, este trabalho está dividido em quatro partes principais. A primeira parte, a conceituação teórica, a segunda traz a identificação e a caracterização da empresa estudada. A terceira traz a descrição da opção metodológica e finalmente, o trabalho termina com a discussão dos resultados e as considerações finais a respeito do tema apresentado.

2. APORTE TEÓRICO

2.1. Governança

O termo “governança” é utilizado nos estudos referentes aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento, ou seja entre os setores públicos e privados, em níveis local, regional ou global. O quadro 01, adaptado de Humphrey & Schmitz, (2000) resume com clareza essas relações. O estudo dessas relações torna-se importante uma vez que essas relações influenciam no desempenho das organizações, desempenho esse que pode ser refletido também nos agrupamentos produtivos em que essas possam estar inseridas.

Segundo Gereffi (1999), quando o comprador exerce um certo controle sobre a cadeia determinando regras para atuação dos outros atores, se estabelece um tipo de governança

denominada por esse autor de “*buyer driven*”, de fornecedores, seus sistemas de qualidade e procedimentos para monitorar a performance. Outro tipo de comportamento, apresentado no mesmo trabalho de Gereffi (1999), ocorre quando os agentes produtores ditam as regras para outras agentes ao longo da cadeia, à exemplo do que ocorre nas cadeias automotivas. Nesse caso, os autores denominaram essa relação de governança de “*producer-driven*”.

Humphrey & Schmitz, (2000), elaboraram minucioso estudo bibliográfico e identificaram três tipos básicos de governança, por eles denominados: governança de redes (ou quasi-hierárquica), mercado e hierárquica (ou vertical).

2.2. Competitividade

A literatura acadêmica apresenta diferentes conceitos de competitividade, dependendo da finalidade com que os trabalhos são realizados que acabam por implicar, segundo JANK (1996), em diferentes formas de investigação.

Essas variantes quanto à forma e motivo das abordagens, levam a que determinados autores busquem estabelecer critérios para sua classificação tipológica.

Porter (1990), afirma que a competitividade de uma empresa, é o resultado da diferença entre o valor que a essa é capaz de gerar para seus clientes e os custos para gerar esse valor. Sendo assim, essa competitividade vai refletir a sua capacidade de ser bem sucedida em mercados em que haja concorrência que pode ser alcançada com um bom desempenho nas etapas da sua cadeia de valor¹. (Porter, 1991).

Apesar das diferentes visões existentes na literatura sobre o tema, pelo menos o caráter sistêmico - ou seja, que ela é afetada por um conjunto de fatores que se inter-relacionam - é um ponto em comum entre as variadas abordagens (JANK, 1996).

Van Duren et alli (1991) desenvolveram um referencial metodológico para a análise de competitividade que considera que a competitividade, pode ser medida pela participação de mercado e pela rentabilidade de uma dada cadeia ou de uma empresa específica. A conjunção do impacto de uma série de fatores teria como resultado uma certa condição de competitividade para um dado espaço de análise.

Para esse autores, tais fatores poderiam ser divididos em quatro grandes grupos: fatores controláveis pela firma (estratégia, produtos, tecnologia, política de RH e etc.); fatores controláveis pelo governo (políticas fiscal e monetária, política educacional, leis de regulação do mercado, etc.); fatores quase-controláveis (preços de insumos, condições de demanda, etc.) e fatores não controláveis (fatores naturais e climáticos). Ações de coordenação que visem aumentar a competitividade da cadeia como um todo estão incluídas pelos autores no grupo dos fatores controlados pelas firmas e pelo Estado. Esse modelo reconhece a importância de ações sistêmicas, que afetam a competitividade da cadeia como um todo e dos agentes que a integram.

2.3. A Cooperação

A cooperação inter empresas traz vários benefícios para as organizações, tanto ao nível produtivo quanto para sua capacidade de inovação, gerando valiosas vantagens competitivas para todos os envolvidos nesse processo cooperativo.

Segundo CARVALHO & LAURINDO (2003) o desenvolvimento de ações conjuntas (*join actions*), entre as empresas, assumem vital importância nesse contexto e segundo esses autores pode se dar de duas maneiras: cooperação entre empresas (ex: compartilhar equipamentos) ou a cooperação conjunta através da organização de grupos de empresas (associações ou

¹ representação das atividades desempenhadas pela mesma para a conclusão de suas operações, sendo o desempenho competitivo geral da empresa fruto do desempenho destas etapas (PORTER, 1990).

consórcios). Esses autores destacam ainda que tais ações conjuntas de cooperação podem ser tanto ao nível horizontal (entre competidores) como ao nível vertical (entre elos da cadeia). Essas ações conjuntas permitem reduzir riscos, aumentar escala e a compartilhar recursos, como já comentado, tendem a ter um processo de decisão mais estruturado. No entanto, deve se tomar cuidado na medida em que essas redes passam a apresentar assimetrias que podem prejudicar as vantagens competitivas advindas dessa cooperação (AMATO NETTO, 2000), quando uma empresa-líder passa a exercer forte influência nas estratégias das demais empresas da rede, inibindo tais ações conjuntas CARVALHO & LAURINDO (2003).

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A análise proposta neste artigo implica na interação dinâmica entre os diferentes fatores identificados no aporte de literatura anteriormente apresentado, que por sua vez apresentam intensa e complexa relação entre si, condicionada pelos fatores intrínsecos da organização estudada e por fatores extrínsecos relacionados às condições de mercado e da cadeia produtiva em que a empresa se insere. Nesse contexto, o desenvolvimento do presente estudo será todo ele desenvolvido no âmbito de uma análise exploratória, realizada através de um estudo de caso.

Segundo Yin (2000) esse tipo de estudo se aplica a investigações empíricas, relacionadas aos fenômenos atuais, quando os limites desse fenômeno e seu contexto não são claramente identificáveis onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Para Godoy (1995), esse tipo de estudo quando se visa a análise de um determinado ambiente, aplicado principalmente quando se busca responder às questões de “como” e “porque” ocorrem certos fenômenos, quando neles existem pouca possibilidade de controle sobre o objeto de estudo e quando esses forem focados em fenômenos atuais. Nesse mesmo trabalho, o autor destaca que os principais métodos empregados neste tipo de pesquisa são a observação e a entrevista, que no caso do presente projeto será desenvolvido através de uma análise documental e a aplicação de um questionário semi-estruturado voltado aos atores focos do presente estudo.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa foi fundada em 1959, com a chegada de uma família de imigrantes holandeses, numa pequena comunidade onde hoje é conhecida a cidade de Holambra. A atividade comercial da empresa deu-se com a produção de bulbos (gladiolos ou palmas) num pequeno sítio, onde rapidamente teve seus produtos reconhecidos pelo mercado, fato este que muito contribuiu para sua rápida expansão.

Atualmente essa empresa já se encontra estruturada como uma sólida organização, com mais de 1300 empregados, que atua nas áreas de pesquisa, desenvolvimento e produção de bulbos, mudas, flores, plantas ornamentais, frutas, cereais e batatas em mais de 12.000 mil hectares plantados nos estados de São Paulo e Minas Gerais e também no Paraguai. Este Grupo é formado por quatro divisões básicas de atuação, denominados “Áreas de Negócios” sendo que algumas dessas áreas apresentam marcas próprias de seus produtos. O Grupo também conta com a parceria de empresas coligadas na Holanda que produzem e desenvolvem material básico e com uma empresa brasileira voltada para plantas tropicais.

Desde sua fundação a empresa investe no aprimoramento de seus processos e melhoria dos produtos ofertados, motivo considerado por membros de sua direção como o grande responsável pela liderança nacional na produção de tulipas, crisântemos, amarílis, lírios, gladiolos, etc. A empresa atua também no mercado internacional (América Latina, predominantemente) e comercializa seus principais produtos: flores (tulipas, crisântemos,

amarílis, lírios e gladiolos.), plantas (zamioculcas, tuia e antúrios), bulbos (gladiolos, lírios e amarílis), mudas (violetas e crisântemo), frutas cítricas, milho, soja e batatas. Toda a produção de flores, plantas, mudas e bulbos é posta no leilão da Cooperativa *Veeling* onde grande parte é comprada por uma empresa vinculada ao grupo, que faz a distribuição e venda nos mercados externo e interno, enquanto que as produções de citros, milho e soja, são voltadas para o mercado interno.

5. ANÁLISE DA ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO ENTRE A EMPRESA ESTUDADA E SEUS FORNECEDORES

A empresa estudada apresenta um universo de mais de duzentos fornecedores, incluindo aqueles diretamente ligados à atividade de produção (embalagens, fertilizantes, agroquímicos, implementos e maquinários) e aqueles ligados às áreas de suporte como escritório e infraestrutura operacional (material elétrico, manutenção de veículos, material de construção, telefonia e etc.), sem considerarmos as empresas coligadas.

Independentemente da característica do fornecedor, essa empresa adota como principal critério de seleção a “política do menor preço”. Esse critério, tratado como tradicional por Marinho & Amato Neto (2001) é, segundo esses mesmos autores, o grande responsável pela por problemas nesse sentido, como a extensa gama de fornecedores, encontrado na empresa em questão, principalmente no aspecto relacionado ao problema da pulverização dos volumes de negócios com vários fornecedores, que em muitos casos poderiam ser concentrados em apenas um ou poucos deles, aumentando com isso o poder de barganha por parte da empresa. De toda essa lista, os fornecedores relacionados mais diretamente ao processo de produção não ultrapassam 10% do total.

As relações com os fornecedores são feitas quase que exclusivamente através de uma estrutura própria, o departamento de compras, reduzido a apenas um elemento responsável pela elaboração da programação de compra anual (principalmente para itens de produção), cotação de preços e negociação. Quando existe a necessidade de aquisição de um bem ou serviço de alto valor (decidido por este responsável) é requisitada a presença de um membro diretor da empresa, para acompanhar o processo de negociação e a consolidação do negócio.

Existe uma proximidade maior com determinados fornecedores da área da produção, como embalagens (que é um fornecedor único, de grande porte e tradição no mercado) e implementos (este já mais de um) onde existe a possibilidade do estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento de determinados produtos ou para solucionar questões pontuais. Nesse caso, a área que determina o surgimento da demanda comunica a esse funcionário que se encarrega de aproximar as partes. Este processo de realização de ações conjuntas, mesmo que em caráter pouco expressivo (se considerado o contexto geral da organização) promove o desenvolvimento de novas embalagens e implementos, gerando com isso maior aporte tecnológico para ambas as partes, o que segundo CARVALHO & LAURINDO (2003), é um dos principais aspectos positivos das ações conjuntas entre empresas.

No presente estudo, apenas foram observadas fracas ações cooperativas em nível horizontal, segundo conceito apresentado por CARVALHO & LAURINDO (2003).

Além disso, a importância dessas ações conjuntas, no âmbito dos agronegócios de flores, está relacionada à importância que esse desenvolvimento tecnológico traz para esse setor, que segundo Claro (1998) é de fundamental importância para a consolidação competitiva do negócio de flores no Brasil.

Ainda, mostrando-se preocupada com a questão tecnológica e sua implicação na competitividade de seus negócios, essa empresa estudada, mantém, com suas empresas coligadas no Brasil e na Holanda, fortes relacionamentos de parcerias, para o

desenvolvimento tecnológico na área de produção, porém sempre mais focado num âmbito estratégico para o estabelecimento de diferenciais produtivos de longo prazo, mas sempre, em a última análise, buscando a geração de vantagens competitivas, através de uma melhor gestão da cadeia de fornecedores, fatores esses que, segundo Porter (1993), apresentam importante relação entre si.

No que se refere à relação com seus fornecedores de insumos, especificamente fertilizantes e agroquímicos, ocorre uma opção por fornecedores já mais conhecidos pela qualidade de seus produtos, que se sobrepõe à questão do preço, como item primeiro na prioridade de classificação do fornecedor. Nesse caso, a empresa, apesar de adquirir volumes considerados elevados pelo mercado, encontra baixo poder de barganha junto aos seus fornecedores, já que tais volumes, para seus fornecedores, não se caracterizam elevados. Essa é uma situação agravada pelo fato de que a empresa estudada se encontra na parte inicial da cadeia que a faz sofrer pressões tanto por parte do mercado como por parte dos fornecedores. Tal cenário, confere ao processo de gestão de fornecedores, uma importância elevada, na medida em que é capaz de alterar o quadro de uma governança anárquica dos processos (regulados pelos fatores de mercado) por uma estrutura cooperativa ou auto-organizada, (HUNFREY & SCHIMTZ, 2001) diminuindo assim as pressões por parte de fornecedores com maior poder de barganha. Mesmo estando inserida nessa estrutura de governança, aonde existe uma forte pressão por parte dos produtores de agroquímicos e fertilizantes, não se observa nenhuma ação dessa empresa e mesmo de seus mais importantes fornecedores, qualquer movimento que indique que estes estejam direcionando suas estratégias competitivas em função de algum tipo de empresa líder da cadeia.

A maioria dos fornecedores está localizada basicamente nas cidades de Campinas, São Paulo, Jaguariúna e região e não sofrem por parte da empresa, nenhum controle no sentido do acompanhamento do desempenho desses fornecedores.

Muito também devido a essa falta de acompanhamento do desempenho dos fornecedores, foi observado neste estudo que mesmo sem a presença de indicadores específicos para tal monitoramento, leva a que a empresa apresenta uma elevada taxa de troca de fornecedores relacionado aos fornecedores de insumos de apoio à produção (material de escritório, por exemplo). No caso dos insumos diretos de produção (fertilizantes, sementes, etc), a taxa é pequena, mesmo porque existem poucos fornecedores no mercado capazes de garantir a quantidade exigida pelo grupo, o que mostra que a falta desse critério de acompanhamento só não traz maiores consequências à empresa, devido a pouca gama de opções que se apresentam para esses fornecedores, obrigando a empresa a manter vínculos maiores com esses fornecedores, mesmo que esses por ventura não venham a se mostrar capazes de atender às necessidades impostas pela empresa estudada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora realizado, mostra fundamentalmente que, mesmo se tratando de uma empresa líder em seu ramo de negócio, apresentando diversas linhas de atuação em diversos ramos do *agribusiness* brasileiro, existe ainda uma necessidade de maior compreensão da questão do relacionamento e gestão da cadeia de fornecedores, através da consolidação de fortes parcerias e da compreensão maior do aspecto da governança da cadeia e suas influências no desempenho organizacional, refletindo nas condições de negociação dos produtos e insumos. A empresa estudada apresenta um modelo tradicional de seleção de fornecedores, através do critério de menor preço (conforme classificação de Marinho & Amato Neto, 2001) que tem trazido algumas dificuldades em seu relacionamento com os fornecedores selecionados, com situações de atraso nas entregas, produtos fora das especificações previstas, etc., além de

acarretar problemas de dificuldade para o gerenciamento da gama extensa de fornecedores que esse processo acaba por homologar.

Mesmo apresentando um processo forte de parceria com as empresas coligadas da Holanda, voltadas para o âmbito mais estratégico da corporação, observa-se também que essa empresa ensaia algumas ações no sentido de estabelecer um sistema de parceria com seus principais fornecedores, num nível mais operacional dos aspectos voltado à produção, mesmo que sendo na maioria das vezes em caráter pontual. Entretanto, ações de caráter gerencial de sua cadeia de fornecedores, envolvendo além dessas ações, critérios mais eficazes de homologação e acompanhamento de fornecedores não foram observados, apesar de que os resultados apontaram para uma tendência de que essa empresa passe a assumir uma postura mais consciente frente a esses, que são hoje, importantes aspectos relacionados à competitividade organizacional relacionada às ações cooperativas entre as empresas em termos verticais ou horizontais.

7. BIBLIOGRAFIA

AMATO NETO, J. (organizador). *Manufatura Classe Mundial*. São Paulo: Atlas, 2001.

AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais*. São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, J. *Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, pág. 33 a 42, 1995.

BRIDI, M. *Holambra reage às dívidas com flor mais perfumada*. Folha de São Paulo. São Paulo, 27 mar. 1996. Agrofólia, p.12-13.

CLARO, D. P. *Análise do Complexo Agroindustrial das Flores no Brasil*. Lavras:UFLA, 1998. 103p. Ilust. Dissertação de Mestrado.

COSTA, J.T.M. *Floricultura no Nordeste*. Agroanalysis. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.11, set. 1995.

COSTA, J.T.M. *Floricultura no Nordeste*. Agroanalysis. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.11, set. 1995.

EXAME, REVISTA, ed. 778, ano 36, n. 22, pág. 52 a 89, 30 de outubro de 2002.

GEREFFI, G. (1999) International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, Vol.48, pp.37-70.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research, IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies, University of Sussex. 2000.

IBRAFLOR, Brasil: mostra sua flora. *Informativo*, v7. n.23. p4. mar.2001

MARINHO, B. L. & AMATO NETO, J. *Gestão da Cadeia de Fornecedores e Acordos de Parcerias em "Manufatura Classe Mundial"*, Amato Neto, J. (organizador). São Paulo: Atlas, 2001.

MATSUNAGA, M. *Potencial da floricultura brasileira*. Agroanalysis. Rio de Janeiro, v.15, n.9, p.56, set. 1995.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.

MOTOS, J.R.; NOGUEIRA JR, S.P. *Flora Brasílica*. Agroanalysis, v21 n.8 p39-40. 2001

PIRES, S. R. I. *Gestão da Cadeia de Suprimentos e Suas Implicações no Planejamento e Controle da Produção em "Manufatura Classe Mundial"*, Amato Neto, J. (organizador). São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva das nações. Tradução de: Waltersin Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p. Tradução de: The competitive advantage of nations.

SANTANA, E. *Nem tudo são rosas*. Revista Tecnológica. São Paulo, v.22, n.251, p.18-24, out. 1997.

SANTANA, E. *Nem tudo são rosas*. Revista Tecnológica. São Paulo, v.22, n.251, p.18-24, out. 1997.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E.K. Aglomerações industriais como foco de políticas. Revista de Economia Política, vol.21, no.3(83), p.27-39, jul-set/2001.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e Métodos. Tradução de: Daniel Grassi. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.205p

ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M.F. (organizadores) *Economia e Gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo, Pioneira. 2000. 428p.

ZYLBERSZTAJN, D.; JANK, M.S.; KOOL, M.; SLUYS, T. *Holanda: um modelo de agribusiness*. São Paulo: USP, 1992. 95p.