

## **NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS NO AGRONEGÓCIO**

**DANIEL TEIXEIRA DOS SANTOS BRAZ**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

**JOSÉ PAULO DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Agradecimento à órgão de fomento:  
Agradecimentos à CAPES.

## NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS NO AGRONEGÓCIO

### 1 INTRODUÇÃO

O Sistema Agroindustrial (SAG) de produtos cárneos como um todo, tem mais dificuldades do que outros SAG's para serem eficientes em sua coordenação, devido a suas características específicas de perecibilidade, riscos de contaminação e regras de segurança alimentar (KNOLL et al., 2018). Esta adaptação da coordenação exige renegociação de contratos e reestruturação de formas organizacionais e institucionais, conforme já afirmava Zylbersztajn (2018). A mesma situação ocorre no caso do sistema agroindustrial (SAG) de frango de corte, onde apesar de ter se obtido uma ascensão econômica significativa de 2000 a 2015 (WAKER e NÄÄS 2018) ainda há constantemente o desafio de diminuir custos quanto aos recursos e aumentar competitividade em produtos.

Para melhorar a coordenação e competitividade do SAG de frango de corte no noroeste do Paraná, 20 abatedouros da região noroeste do Paraná centralizaram as suas negociações estratégicas no mercado de recursos, através de uma empresa independente que opera essas negociações, e esta é uma nova forma organizacional no SAG. Segundo a teoria existente, as estratégias de adaptação ao ambiente competitivo levam a organizações pertencentes ao setor do agronegócio a criar novas formas organizacionais (FILIPPI et al., 2019) devido à “coopetição” existente no ambiente (CRICK, 2019; 2020) e a “co-especialização” (SAES e SILVEIRA, 2014) que acontece quando uma empresa busca adaptar-se a esse ambiente através da cooperação horizontal para reduzir custos, mas ainda competindo entre si (OSICKA, 2020).

As tradings das micro e pequenas empresas do setor avícola no Paraná (RODRIGUES et al., 2008) evoluíram para uma empresa de serviços que realiza atividades semelhantes as de uma trading e de uma central de compras, ou seja, realiza negociações estratégicas, tanto para vendas quanto para compras, mas para várias marcas diferentes, sendo assim não é uma cooperativa. Portanto, o objetivo deste estudo é descrever como essa nova forma organizacional pode fazer essas pequenas empresas no setor avícola do Paraná competirem e cooperarem horizontalmente sem afetar a eficiência.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Segundo Rodrigues et al. (2008) as pequenas empresas no segmento avícola operavam via *trading companies* para competir com as grandes cooperativas no mercado de exportação. No entanto, atualmente, no estado do Paraná, na região noroeste, foi encontrada uma forma alternativa de *trading company* que atende 20 pequenos frigoríficos da região e sofreu mutações na sua forma de se organizar. Essas mutações são referentes à necessidade dos frigoríficos se adaptarem ao ambiente competitivo, reduzindo custos ao cooperar horizontalmente.

No entanto, as teorias existentes para tratar de cooperação horizontal e competição vertical ocorrendo no mesmo grupo de empresas, não descrevem claramente o funcionamento das organizações que articulam a cooperação horizontal e competição vertical, de forma eficiente (AINE et al., 2019; ANTELO e PEÓN, 2019; CRICK, 2019; 2020; GUTIERREZ et al., 2019; HANF et al., 2019; FILIPPI et al., 2019; NEVES et al., 2019; RODRIGUES, 2019). Dentre estes os que mais se aproximam de um modelo funcional são Crick (2019; 2020) em que o autor apresenta o conceito de coopeção que se resume basicamente em empresas que competem e cooperam em prol de amplificar suas vantagens. No entanto, o autor afirma que em ambientes de alta competitividade a falta de confiança pode prejudicar a performance das empresas que praticam coopeção.

Segundo Filippi (2019) essas novas formas organizacionais têm diferentes formatos e, normalmente, são fruto de ação coletiva, para enfrentamento do ambiente competitivo. Isso ratifica a visão de Saes e Silveira (2014) sobre o assunto, pois afirmam nesse estudo que as ações coletivas surgem a cada recurso que é apropriado por um sistema agroindustrial durante sua estratégia de diferenciação. Pois para essa apropriação o sistema agroindustrial associa-se a uma estrutura de governança diferente, o que já acarreta no surgimento de “novas formas organizacionais” do agronegócio (SAES e SILVEIRA, 2014). Portanto, segundo Filippi (2019) e Saes e Silveira (2014) essas “novas formas organizacionais” surgem de ações coletivas no enfrentamento de custos das aquisições que se fossem feitas individualmente pelas pequenas empresas, tornaria seu negócio inviável. Adicionalmente, para exportação, de acordo com Rodrigues et al. (2008), Filippi et al. (2019) e Saes e Silveira (2014), ocorre o mesmo, pois na exportação os competidores de grande porte tem maior vantagem no custo do transporte e frete. Isso porque as dificuldades com transporte e frete geram inevitavelmente necessidade de cooperação horizontal (OSICKA, 2020).

O surgimento de uma nova forma de organizar transações convergindo no surgimento de novas formas organizacionais, pode até ser preconizado pelos estudos de Foss et al. (2019), pois neste estudo os autores apresentam os diferentes contextos ambientais e inclusive institucionais (suas transações, ativos e contratos) que formam o processo de julgamento do empreendedor e o leva a testar novas formas organizacionais. No entanto, para os autores devido à incerteza em empreender, esse movimento é basicamente experimental e o contexto influencia nessa experiência, causando alterações organizacionais, portanto, não há como prever a forma que a nova organização terá e nem como ela se adapta ao ambiente externo de maneira eficiente.

Em resumo, os conceitos de “coopetição”, “co-especialização”, “julgamento do empreendedor” e “novas formas organizacionais” explicariam o porquê da alteração das formas organizacionais nas pequenas empresas, no segmento avícola do agronegócio Paraense, ocorrerem. No entanto, por mais que sejam desvendadas as causas, esta nova forma organizacional, que é uma evolução de uma *trading company*, é um caso a ser estudado. Pois não possui precedentes na literatura a descrição de uma organização assim, e nem de como uma organização como essa faz para articular cooperação horizontal e competição vertical do mesmo grupo de empresas. Portanto, se faz necessário conduzir uma explicação teórica para este caso empírico, de forma a contribuir para o avanço dos estudos em “novas formas organizacionais” do agronegócio.

O caso a ser estudado, indica uma nova forma de organizar as pequenas empresas de frango de corte no noroeste do Paraná, através de uma nova forma organizacional, onde 20 abatedouros, competidores entre si, centralizaram as suas negociações estratégicas no mercado de recursos, através de uma mesma empresa independente. Entretanto, essas empresas apresentam a condição de buscar manter-se independente na competição, e essa empresa independente presta o serviço. Sendo assim, neste estudo denominaremos essa “nova forma organizacional” de “central de negociações”.

Além disso, essa central de negociações rege o sistema agroindustrial de forma semelhante à noção de Subsistema Estritamente Coordenado (SSEC), concebida por Zylbersztajn e Farina (1999). Entretanto, a mesma difere ao não apresentar componente de compartilhamento de informação integral entre os agentes, para tornar-se uma estratégia comum e sistêmica, conforme foi descrito por Zylbersztajn e Farina (1999). Essa nova forma de organizar o sistema agroindustrial composto por estes 20 abatedouros e a central de negociações, seria, portanto, uma forma alternativa de SSEC, pois tem a particularidade de criar uma independência estratégica para cada competidor.

### 3 METODOLOGIA

Para identificar como ocorre a articulação da cooperação e competição pela nova forma organizacional, os procedimentos metodológicos deste estudo precisam contar com ferramentas qualitativas. Pois, o estudo tem característica exploratória e descritiva. A técnica de análise dos resultados será a análise de conteúdo Bardin (2016). Dentre as várias formas de análise de conteúdo de Bardin (2016), tem-se que a análise temática é a mais adequada, pois faz com que seja possível explorar as definições operacionais e como elas se relacionam sobre temas ainda não explorados, tal qual é o tema da central de negociações deste estudo.

Para se operacionalizar a análise temática, se opta pela análise de conteúdo temática “direcionada”. Pois, ao aplicar a abordagem direcionada se busca refinar com eficiência a teoria existente, sendo assim, com uma análise de conteúdo direcionada, o pesquisador usa categorias teóricas pré-concebidas antes de começar a análise (HSIEH e SHANNON, 2005). Conseqüentemente, a transcrição da entrevista para este tipo de análise é desnaturalizada devido à necessidade de encaixar o conteúdo em categorias sistematizadas e pré-concebidas (NASCIMENTO e STEINBRUCH, 2019). Tendo em vista a abordagem direcionada de análise temática adotada neste estudo, ocorrem apenas 4 etapas na análise: categorização prévia, tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos resultados.

Nessa orientação, através da análise de temática, segundo as proposições de Bardin (2016), buscou-se a categorização para decodificar informações, levando o pesquisador a formar um sistema de categorias temáticas. As categorias temáticas, portanto, são referentes aos conceitos de “coopetição”, “co-especialização”, “julgamento do empreendedor” e “novas formas organizacionais”, tratados na revisão de literatura, e o propósito do estudo será desvendar como está posto cada conceito de forma operacional no caso da central de negociações, seus elementos e como eles se relacionam.

O levantamento de dados ocorre em forma de entrevista não estruturada, buscando conhecer as principais características da empresa e como ela faz para buscar competitividade e manter eficiência. A entrevista ocorreu com os três principais membros da empresa: Gerente das transações de compras (GTC), Analista das negociações de compras de embalagens (ANCE) e Gerente das negociações de logística (GNL). Neste estudo serão denominados respectivamente de GTC, ANCE e GNL.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Novas formas organizacionais

As novas relações e formas presentes na busca pela coordenação e competitividade são distintas das relações e formas comuns ao SAG de frango de corte no noroeste do Paraná, devido à existência de uma central de negociações estratégicas que presta serviços para 20 abatedouros. Tal forma organizacional, segundo os entrevistados GTC, ANCE e GNL, surge com a intenção de obter vantagem competitiva nas negociações de insumos estratégicos destes abatedouros, frente a grande competição existente no mercado de recursos, principalmente em comparação com as grandes cooperativas paranaenses. Mas, tem como desafio manter o sigilo das negociações que realiza entre os abatedouros, pois estes competem entre si no mercado de produtos.

O entrevistado GTC afirma que “a primeira característica que distingue essa forma organizacional é o fato de ser prestador de serviços autônomo e à segunda é a necessidade de sigilo entre acionistas e clientes”. Adicionalmente, a entrevistada GNL, afirma que a central de negociação busca eficiência e negócios para cada abatedouro dentro de suas distintas características, por isso, se um abatedouro souber das negociações feitas por outro, vai usar isso como barganha para conseguir vantagens a mais. Neste ponto, torna-se ainda mais complexo, pois cada abatedouro tem necessidades diferentes e não podem saber um do outro, exigindo muito da organização, ao manter esta imparcialidade e trabalhar sem deixar as empresas saberem dos negócios umas das outras.

Portanto, analisando as afirmações dos entrevistados sob o prisma do tema de “novas formas organizacionais”, percebe-se que o advento desta organização, surge através de uma “co-especialização” (FARINA, 1999) advinda da característica mais distinta da organização que é a de necessidade de sigilo. Isto ocorre, pois isto faz com que garantir assimetria de informação entre seus clientes seja algo positivo para o prestador de serviço da central de negociações, em sua busca pela coordenação e competitividade.

Conforme Filippi et al. (2019) essas novas formas organizacionais são fruto de ação coletiva, conforme **Tabela 1**, no entanto, a forma organizacional identificada é um terceiro criado totalmente a parte do coletivo, atuando como um terceiro que presta serviços. Sendo assim, não é nem uma cooperativa, nem uma *trading company*, é um formato híbrido destas duas ideias. Não é também uma *trading company* pois de acordo com Rodrigues et al. (2008)

esta é uma forma de organização possui participação ativa na operacionalização dos negócios, no entanto, esta empresa apenas fecha negociações e não as operacionaliza, fazendo com que a operacionalização fique a cargo de cada frigorífico que recebe os serviços prestados. Assim, o frigorífico tem equipes que trabalha operacionalizando negociações já pré-concebidas em sua origem, porém ainda não efetuadas. Essa cooperação horizontal gera vantagens na exportação com relação aos competidores de grande porte que tem maior vantagem no custo do transporte e frete (OSICKA, 2020).

**Tabela 1. Forma de organizações cooperativas no Brasil.**

Type of collective action	Characteristics
Networks	Integration, mutual gain, institutionalized collective action (Zylbersztajn <i>et al.</i> , 2006)
Cooperatives	Collective storage, collective purchases and sales, commercial purpose, business model (Rios, 2007; Organization of Cooperatives in Brazil – OCB (Organização de Cooperativas no Brasil), 2018; Zylbersztajn, 2017)
Associations	Cooperation, Purpose of Mutual Assistance (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Ministry of Agriculture, Livestock and Supply – MAPA), 2018)
Cluster	Multiple uses of physical structure, cooperation and entrepreneurial competition (Araújo, 2013; Zaccarelli <i>et al.</i> , 2008)
Local Production Arrangements and Clusters	Territorial proximity, agglomeration of companies (Araújo, 2013)
<b>Sources:</b> Adapted from Araújo (2013); Organization of Cooperatives in Brazil – OCB (Organização de Cooperativas no Brasil) (2018); Ottonelli (2011); Rios (2007); Brazilian Micro and Small Business Support Service – SEBRAE (2018); Zylbersztajn (2017); Zylbersztajn <i>et al.</i> (2006); Wenningkamp and Schmidt (2016a, b); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008)	

Fonte: Filippi et al. (2019)

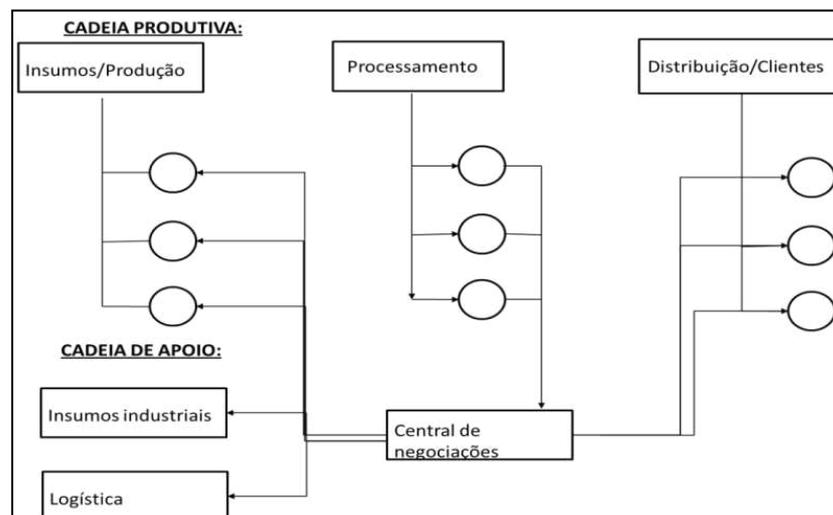
O surgimento de uma nova forma de organizar transações convergindo no surgimento de novas formas organizacionais, pode até ser preconizado pelos estudos de Foss et al. (2019) e Saes e Silveira (2014) sobre o assunto, no entanto, essa forma em específico não tem precedentes na literatura. Em unanimidade os entrevistados afirmam que tendo em vista a estrutura atual do SAG de frango de corte, vê-se logo que com o surgimento desta central de negociações, houve uma reestruturação do SAG, em virtude das negociações relevantes e estratégicas, como embalagem, ração, logística, etc. Portanto, é possível afirmar que a central de negociações é um advento proveniente da reestruturação do SAG em busca da coordenação e competitividade que acabou gerando novos elementos, organizações e relações no SAG.

Com isso, é possível especular que a reestruturação do SAG de frango de corte no noroeste do Paraná, tem como consequência uma “co-especialização” (FARINA, 1999) no que tange a negociações estratégicas para com a cadeia de apoio, fazendo com que seja necessário surgir uma nova forma organizacional que garanta imparcialidade e sigilo nessas transações.

## 4.2 Forma alternativa de SSEC

Sendo assim, essa nova forma organizacional criada pela busca da eficiência e competitividade, cria uma relação próxima da noção de Subsistema Estritamente Coordenado (SSEC), a única diferença seria a falta do componente de compartilhamento de informação integral entre os agentes, para tornar-se uma estratégia comum e sistêmica. A central de negociações seria, portanto, uma forma alternativa de SSEC, pois tem a particularidade de criar uma independência estratégica para cada competidor. Sendo assim, a mesma representa muito bem a busca pela garantia eficiência e competitividade em paralelo, pois mantém as características tanto de eficiência quanto de competição, aliando competição e cooperação em momentos distintos. Devido à tamanha especificidade dessa atividade, fica clara a necessidade de uma nova forma organizacional que seja distante e imparcial. Com esse caso, foi possível obter claramente as alterações do SSEC convencional da teoria de, comparativamente com o da teoria, conforme **Figura 1**, pois este conta com mais de um processador e mais de uma marca.

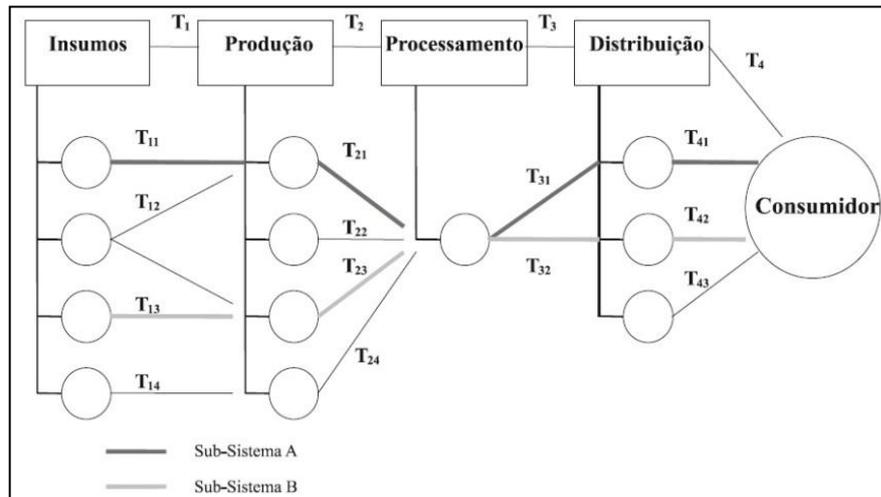
**Figura 1.** Alterações no SSEC.



Fonte: Elaboração do autor.

Portanto, além dessa “central de negociações” ser responsável por negociações estratégicas com insumos da cadeia de apoio, da cadeia produtiva e de logística é a regente dessa forma alternativa de SSEC, conforme **Figura 1**. Zylbersztajn (1995) apresenta em sua descrição uma imagem explicativa desse conceito para facilitar o seu entendimento. A **Figura 2** reproduz esta imagem que demonstra visualmente o que é um Subsistema estritamente coordenado.

**Figura 2. Subsistema Estritamente Coordenado.**



Fonte: Zylbersztajn e Farina *apud* Zylbersztajn (1995)

Segundo Zylbersztajn e Farina (1999), o conceito de (SSEC) permite o estudo de estratégias compartilhadas entre firmas individuais, que exijam a cooperação de distintos agentes ao longo do SAG agregado. Sendo assim, o estudo pode abarcar até mesmo relações entre outros segmentos, como a indústria de apoio que é composta, por variadas indústrias de diferentes segmentos. Tais estratégias, segundo o autor, usualmente visam à criação de padrões de qualidade, ou a diferenciação de produtos, entre outros.

Farina (1999) por sua vez afirma que a configuração de um determinado sistema depende das relações entre seus segmentos, relações essas que assumem características específicas de acordo com os atributos das transações. Portanto, segundo Farina (1999) é imprescindível mapear esses atributos para identificar o grau de dependência Inter segmentos. Zylbersztajn (2018) afirma que a observação de que existe variabilidade nos arranjos observados, é importante para o pesquisador, pois permite estudar as razões e incentivos para a formação de diferentes arranjos.

Portanto, segundo Saes e Silveira (2014) cada recurso que é apropriado por um sistema agroindustrial durante sua estratégia de diferenciação, associam-se a uma estrutura de governança diferente, tornando as “novas formas organizacionais” do agronegócio, ou “alterações de articulação”, conforme apresentaram Farina e Zylbersztajn (1991), cada vez mais complexas. As “alterações de articulação”, tratadas por Farina e Zylbersztajn (1991), são ratificadas por Saes e Silveira (2014), e tratadas como “Novas Formas Organizacionais”, que segundo os autores são criadas a partir da “co-especialização”.

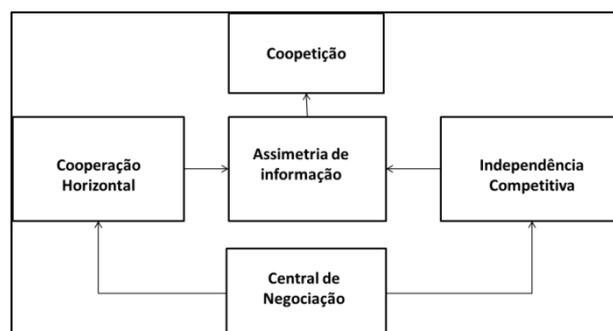
### 4.3 Discussões teóricas sobre os elementos da “coopetição”

Sendo assim, tem-se que a central de negociações é uma nova forma organizacional que surge para buscar uma espécie de “eficiência competitiva” ou “coopetição” (Crick, 2020) que nada mais é do que a coordenação e competitividade sendo buscadas concomitantemente, devido ao fato de que este conceito é buscado concomitante nesta organização.

Sendo assim, com direcionamento nesta categoria, foi unanimidade entre os entrevistados, que é possível afirmar que a garantia da assimetria de informação é algo positivo, tanto para a busca da eficiência, quanto para competitividade. A eficiência neste caso é garantida com cooperação horizontal entre abatedouros no mercado de recursos, conforme analisado anteriormente, e a competição é garantida através da independência competitiva de cada empresa no mercado de produtos. Com isso, tem-se que assimetria de informação, cooperação horizontal, independência competitiva, são elementos da coopetição.

Portanto, com base nestas informações e no caso ilustrativo é possível desenhar um framework teórico do caso estudado, conforme **Figura 3**, contendo os elementos supracitados como assimetria de informação, competição, eficiência, independência competitiva, cooperação horizontal, etc.

**Figura 3. Framework Teórico de “Coopetição”**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os elementos identificados através da análise temática (BARDIN, 2016) e da categoria de “coopetição”, ao serem representados, demonstram algumas relações entre si. Estas relações são evidentemente conjecturas deste estudo a respeito do funcionamento causal da categoria, com base no caso empírico e na revisão de literatura. Para que as conjecturas deste estudo se concretizem é preciso descrever o papel de cada uma nesta estrutura causal a fim de que posteriormente seja possível testá-las.

A principal proposição implícita neste framework é obtida de acordo com as informações do caso da central de negociações, é que a garantia da assimetria da informação é o pilar fundamental da obtenção de coopetição. O que se apreende das relações é que a busca por eficiência é feita através de cooperação horizontal no mercado de recursos e neste momento há um “compartilhamento de informações controlado” para que ocorra a cooperação. Já a busca por competitividade é movida pela competição no mercado de produtos, assim ambos só coexistem, através do controle do compartilhamento de informações, ou seja, da categoria de assimetria de informação.

O advento desta organização, surge através de uma “co-especialização” (FARINA, 1999) advinda da característica mais distinta da organização que é a de necessidade de sigilo. Sendo assim, essa nova forma organizacional criada pela busca da eficiência e competitividade, cria uma relação próxima da noção de Subsistema Estritamente Coordenado (SSEC), a única diferença seria a falta do componente de compartilhamento de informação integral entre os agentes. Conclui-se que é uma nova forma organizacional que surge para buscar uma espécie de “eficiência competitiva” ou “coopetição” (Crick, 2020).

Tendo em vista as análises feitas, decide-se neste estudo, propor uma proposição hipotético-dedutivas, advindas das relações entre as categorias descobertas nesta análise temática: **“Garantia de assimetria da informação tem relação positiva com coopetição e performance das empresas em ambientes altamente competitivos.”** Esta proposição se justifica pela necessidade de aliar competitividade horizontal e cooperação horizontal para conseguir eficiência competitiva, e isso só ser possível de ocorrer através da garantia de assimetria de informação.

Isso resolve um empasse criado por Crick (2019; 2020) em que o autor apresenta que em ambientes de alta competitividade a falta de confiança pode prejudicar a performance das empresas que praticam coopetição. No entanto, com esta nova forma organizacional presente no agronegócio e seu funcionamento único, é possível perceber que há formas de contornar o lado escuro da coopetição e através da preservação da assimetria de informação entre os competidores por parte de uma terceira parte confiável. Sendo assim, a nova forma organizacional encontrada pode fornecer não apenas uma forma alternativa de SSEC, mas também uma alternativa para praticar coopetição em ambientes altamente competitivos.

## 6 CONCLUSÃO

Com o intuito de aprimorar a coordenação e competitividade do SAG de frango de corte no noroeste do Paraná, vinte abatedouros da região noroeste do Paraná centralizaram as suas negociações estratégicas no mercado de recursos visando competitividade no mercado de produtos. Portanto, com o objetivo de identificar caracterizar e compreender os elementos presentes na coordenação em busca da eficiência e na manutenção da independência competitiva encontrou-se neste estudo um desenho do mecanismo causal que exemplifica como ocorre essa busca. Adicionalmente encontrou-se quais são os elementos presentes neste caso único e adicionalmente, são propostas algumas contribuições teóricas.

No caso estudado tem-se que a busca por eficiência e competitividade é mantida aliando cooperação no mercado de recursos e competição horizontal no mercado de produtos na cadeia produtiva de frango de corte, através de uma organização autônoma que garanta a assimetria de informação. Adicionalmente, vê-se que a conquista da eficiência e competitividade em paralelo ocorre apenas devido à criação de uma nova forma organizacional que ocorre devido à alta especialização exigida neste tipo de negociação.

Em resumo, tem-se que esta nova forma organizacional ainda não foi mapeada pela literatura. É possível especular através das evidências qualitativas que a nova forma é fruto de uma “co-especialização” (FARINA, 1999) no que tange a negociações estratégicas para com a cadeia de apoio, fazendo com que seja necessário surgir uma forma organizacional que garanta imparcialidade e sigilo nessas transações. Adicionalmente, essa “central de negociações” é a regente de uma nova forma de SSEC . Por fim, ela encontra formas de contornar o lado escuro da cooperação e através da preservação da assimetria de informação controlada.

O estudo conta com algumas limitações, uma delas é a necessidade de se obter mais organizações semelhantes a esta para que o tema seja estudado com mais amostras levantando diferentes visões sobre as categorias em questão. Outra limitação é a necessidade de se verificar como são tratadas as mesmas categorias e temas em outras cadeias produtivas, fazendo com que se valide ou invalide as proposições para determinados segmentos. Sendo assim, tem-se que as sugestões para próximos estudos são voltadas a ideia de encontrar mais organizações semelhantes a esta, do mesmo segmento e cadeia produtiva ou não, para encontrar, testar e por fim, validar proposições e categorias.

## REFERÊNCIA

ANTELO, M., PEÓN, D. On Cooperation Through Alliances and Mergers. *J IndCompet Trade* 19, 263–279, 2019.

AINE, A.; BJÖRKROTH, T.; KOPONEN, A. Horizontal information exchange and innovation in the platform economy – a need to rethink? *European Competition Journal*, 15:2-3, 347-371, 2019.

BARDIN, L., *Análise de conteúdo*, São Paulo, Brazil: Edições 70. 2016.

CRICK, J. M. Coopetition and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 342, 2019.

CRICK, J. M. Dark side of coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 352, 2020.

FARINA E.M.M.Q. & ZYLBERSZTAJN, D. Relações Tecnológicas e organização dos mercados do sistema agroindustrial de alimentos. *Cadernos de Ciência e Tecnologia, Brasília: EMBRAPA*, v. 8, n.1/3, p. 9-27, 1991.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, v. 6, n. 3, p. 147-16. 1999.

FILIPPI, A.C.G.; GUARNIERI, P.; CARVALHO, J.M.; REIS, S.A. e CUNHA, C.A. New configurations in Brazilian agribusiness: rural warehouse condominiums. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 2019.

FOSS, N. J., KLEIN, P. G., BJØRNSKOV C. The Context of Entrepreneurial Judgment: Organizations, Markets, and Institutions". *Journal of Management Studies* 56(6), 1167–1213, 2019.

GUTIERREZ, E., LLORCA, N., MOSQUERA, M. et al. On horizontal cooperation in linear production processes with a supplier that controls a limited resource. *Math Meth Oper Res* 90, 169–196, 2019.

HANF, J. H.; ATOYAN, S.; BITSCH L.; GAGALYUK T. Supply chain networks in the Armenian agribusiness: Setting a benchmark. *ECONOMIA AGRO-ALIMENTARE*, v. 2, pp. 359-378, 2019.

HSIEH, H. F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

RODRIGUES, F. S.; LIMA-FILHO D. O.; PEREIRA S. C. F. Estratégias mercadológicas da cadeia agroexportadora de Frango de corte do Brasil. *XXXII Encontro da ANPAD*, RJ, 2008.

RODRIGUES, H. T. A cooperação como estratégia de inovação empresarial. *Dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE-IUL*, 2019.

OSICKA, O.; et al. Cooperative game-theoretic features of cost sharing in location-routing. *Intl. Trans. in Op. Res.*, 27, 2020.

KNOLL, et al. Information flow in the Sino-Brazilian beef trade. *International Food and Agribusiness Management Review*. v. 21. 2018.

NASCIMENTO, L.; STEINBRUCH, F., (2019) "The interviews were transcribed", but how? Reflections on management research", *RAUSP Management Journal*, Vol. 54 No. 4, pp. 413-429.

NEVES, M. F., et al. Strategic Planning and Management of Food and Agribusiness Chains: The ChainPlan Method (Framework). *Review of Business Management*, São Paulo, v.21, n.4, p.628-646, oct./dec., 2019.

SAES, M.; SILVEIRA, R. Agropecuárias Brasileiras: Tendências Recentes. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 22(2):386–407, 2014.

WAKER, R, NÄÄS, I., (2018) Structural Attributes Dynamics of the Brazilian Broiler Production Chain. *Braz. J. Poult. Sci.*, sep, v.20, n.3, p.517-526.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the limits of the Coasian Firm. *International Food and Agribusiness Review*, v.2, n. 2, pp. 249-265. 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. *Caderno de Administração*, v. 26, n. 1. 2018.