Lineamientos metodológicos para el estudio de la inserción de la agricultura familiar en los modelos de gobernanza[1]

Ing. Agr., PhD (cand.), Mario P. Mondelli[2]

COORDINACIÓN DE LOS SISTEMAS AGROINDUSTRIALES

El estudio de las relaciones contractuales es un paso fundamental para el entendimiento de la forma en que las actividades económicas son coordinadas. La versión moderna de la teoría de la firma, inspirada en los aportes pioneros de Ronald Coase,[3] concibe a las empresas como un "nexos de contratos". De esa forma se enfatiza que las empresas no se distinguen únicamente por los aspectos tecnológicos, sino también por la forma en que las actividades de producción son coordinadas. De acuerdo a esta perspectiva, las relaciones contractuales entre agentes especializados son un factor estratégico para la vida económica y el desempeño empresarial.

El análisis de las transacciones y los mecanismos de coordinación tiene un papel estratégico para el desarrollo de las cadenas agroindustriales donde múltiples agentes se relacionan en el proceso productivo (productores agropecuarios, empresas financieras, proveedores de insumos, empresas de comercialización, procesadores, otros). Cuando los mecanismos de coordinación no funcionan de forma adecuada, los agentes enfrentan mayores costos de transacción lo cual limita el número de transacciones y, por tanto, los agentes y la cadena en forma agregada no materializan los beneficios potenciales de la especialización económica. Al contrario, un ambiente institucional favorable a los negocios facilita el desarrollo de mecanismos de coordinación que permiten reducir incertidumbre y costos de transacción, los agentes se especializan y contribuyen al proceso de desarrollo económico (Zylbersztajn 2005).

---

[1] *Este artículo recoge los aspectos conceptuales del estudio "Inserción de la Agricultura Familiar en los Modelos de Gobernanza de las Cadenas Agroindustriales: Casos en Uruguay y Paraguay" a cargo de Alicia Failde, Mario P. Mondelli y Carlos Peixoto, con financiamiento de la FAO. Agradezco los comentarios de Carlos Paolino, Carlos Peixoto, y Alicia Failde.*

[2] *Investigador del Centro de Investigaciones Económicas (CINVE). E-mail: mmondelli@gmail.com*

[3] *Premio Nobel de Economía en 1991.*

En este sentido, mediante el estudio de las transacciones se puede no sólo entender los conflictos y mecanismos de coordinación exitosos, sino también el ambiente institucional en el que las transacciones están inmersas. Estas instituciones—definidas por Douglas North[4] (1990) como las "reglas de juego" que orientan y limitan la acción de las organizaciones e individuos—afectan la facilidad con que las transacciones son realizadas y por tanto son objeto de mejora constante en toda sociedad moderna. El estudio de estos aspectos es un paso fundamental para la identificación de restricciones al desarrollo productivo y económico, así como el planteo de soluciones para reforzar el diseño de políticas públicas y público-privadas.

Varios enfoques teóricos son útiles y complementarios para el análisis de los aspectos organizacionales, de coordinación, así como del desempeño del sistema económico. La Economía de los Costos de Transacción es una de las vertientes de la Nueva Economía Institucional cuyo foco de análisis son los mecanismos contractuales observados desde la óptica de la *reducción de costos de transacción. Los costos de transacción son definidos como los costos de usar el sistema económico (*costos de comprar y vender en el mercado) (Arrow 1969) o también como *los costos ex ante de preparar, negociar y hacer cumplir un acuerdo, así como los costos ex post asociados a la modificación y adaptación cuando el acuerdo es afectado por fallas, errores u omisiones, y alteraciones inesperadas* (Williamson 1985).

La teoría nos sugiere comparar diferentes estructuras de gobernanza o mecanismos de coordinación en el entendido que los acuerdos y contratos son diferentes en diferentes contextos y sociedades. Esta línea de análisis es relevante para el estudio de la inserción de la agricultura familiar en los procesos de comercialización pues permite encontrar indicios de cambios en los mecanismos de coordinación que busquen reducir los costos de transacción (Zylbersztajn, Gorga, et al. 2005).

Las estructuras de gobernanza, de acuerdo con Oliver Williamson[5] (1985), son el resultado de los esfuerzos de los agentes por reducir los costos de transacción, desarrollando mecanismos apropiados para coordinar una determinada transacción o relación contractual. Las firmas eligen la estructura de gobernanza tomando en consideración la siguiente comparación: por un lado, los costos de utilizar el sistema de precios (costos de transacción) y, por otro, los costos de organizar internamente una transacción (integración vertical) que aumentan a medida que la empresa aumenta de tamaño.

---

[4] *Premio Nobel de Economía en 1993.*
[5] *Premio Nobel de Economía en 2009.*

En este sentido, la coordinación vertical en una transacción puede ser concebida como un continuo de mecanismos de coordinación. En un extremo, se encuentra el "mercado *spot"* con intercambios comerciales instantáneos entre numerosos compradores y vendedores, y en donde la identidad de las partes carece de importancia—esto quiere decir que luego de un conflicto o quiebra contractual los agentes se reorganizan sin perjuicios económicos (Williamson 1985: Cap.3). En el otro extremo se encuentra la "integración vertical", donde las distintas etapas ocurren dentro de una misma empresa. Entre estos dos extremos se encuentran numeroso mecanismos contractuales denominados "formas hibridas" e incluye situaciones de acuerdos informales, alianzas, sub-contrataciones, redes de empresas, franquicias, marcas colectivas, y cooperativas (Ménard 2004).

De acuerdo con Claude Ménard, una característica común y fundamental de los mecanismos de coordinación híbridos es que la mutua dependencia requiere continuidad en el relacionamiento. Ménard califica de insuficiente a la visión de que los mecanismos híbridos son el resultado de estrategias que buscan principalmente ganar poder de mercado y sostiene que estos mecanismos híbridos ocurren en mercados muy competitivos.

Este enfoque permite identificar mecanismos contractuales innovadores que pueden ser difundidos, llevando consigo ventajas a los agentes involucrados. Asimismo, se pueden derivar implicaciones de política agropecuaria/agroindustrial en busca de medidas que faciliten la difusión/adopción de ciertos mecanismos de coordinación y que promuevan la inclusión de segmentos de empresas de menor tamaño como es el caso específico de la agricultura familiar.

Las instituciones son el resultado de la interacción y el diseño por parte de los agentes buscando reducir la incertidumbre en las transacciones. Un elemento central en el análisis del ambiente de negocios es la identificación de cambios institucionales factibles que permitan reducir dicha incertidumbre. La vertiente de Ambiente Institucional de la Nueva Economía Institucional enfatiza que las instituciones—conjunto de reglas formales e informales que regulan las acciones de los agentes—no sólo son relevantes sino que también son pasibles de ser analizadas. Sabemos que las instituciones cambian lentamente, sea esto por medio de cambios en las reglas informales que la sociedad adopta, o por cambios en las leyes cuando una nueva normativa es incorporada (Zylbersztajn, Gorga, et al. 2005). La identificación de cambios institucionales que sean beneficiosos para el desarrollo de transacciones puede traer resultados positivos para los agentes involucrados en la actividad productiva en general, y la producción familiar en particular.

A modo de ejemplo se pueden citar cambios en las variables sistémicas como son variaciones importantes en la tasa de cambio o inestabilidad en las variables macroeconómicas. Periodos de gran variabilidad en estos factores tiene efectos

en la conformación de expectativas de los agentes y limita las decisiones de inversiones así como el diseño de estrategias con un horizonte de cálculo de mediano plazo como, por ejemplo, incorporación de tecnología, diseño de programas de agregado de valor, y relaciones contractuales más estables.

Otro ejemplo relevante de cambios en el ambiente institucional son los cambios en las preferencias de los consumidores y exigencias sanitarias u otros aspectos de calidad de los mercados de destino. Tal es el caso de la cadena carne vacuna donde las ventajas de acceso a mercados que dispone Uruguay traen asociado cambios en las demandas de los consumidores y la normativa a cumplir para acceder a mercados/nichos de mayor poder adquisitivo. Los consumidores demandan mayores informaciones y están más atentos a los atributos específicos de los productos, así como de los procesos de producción. En otras palabras, se conforma un ambiente institucional que demanda un sistema agroindustrial más coordinado, capaz de transmitir informaciones desde el consumidor hasta el productor y vice verse, y capaz de responder de forma rápida frente problemas sanitarios u otros cambios en las demandas de los consumidores que representen amenazas u oportunidades de negocios. Estos cambios requieren esfuerzos conjuntos y coordinados por parte de los agentes de la cadena, involucrando a organizaciones privadas, público-privadas, estatales, de ciencia y tecnología, entre otras (Mondelli & Zylbersztajn 2008).

En la metodología para el estudio de las relaciones contractuales desarrollada por Williamson (1985, 1991) se analiza la relación entre las estructuras de gobernanza y las variables observables de la transacción y del ambiente institucional. Las transacciones difieren de acuerdo a tres dimensiones principales a las cuales se asocian los costos de transacción. Estas dimensiones son el grado de especificidad de los activos involucrados en una relación contractual, la frecuencia con que una determinada transacción ocurre, y la incertidumbre del ambiente en el cual la transacción ocurre.

Cada dimensión de la transacción es relevante para determinar la estructura de gobernanza que mejor coordina una determinada transacción. Por su parte, el grado de especificidad de los activos es particularmente relevante. Estos son inversiones en activos (físicos o humanos) incurridos con el fin de dar soporte a una transacción en particular. Dado el carácter específico de estos activos, existen costos asociados a acciones oportunistas pues en caso que la transacción sea interrumpida, estos activos tendrán menor valor en usos alternativos. Se definen seis tipos de especificidad: de capital físico, de capital humano, de localización, temporal, de activos dedicados, y de marca.

A modo de ejemplo se pueden citar los casos de contratos de remisión con premios y castigos con base en una grilla de calidad presentes en la cadena de carne vacuna. Estos contratos surgen como respuesta a problemas de

coordinación que son comunes a otros sistemas agroindustriales donde existen oportunidades de agregado de valor asociado a la mejora de los atributos de calidad que son generados a nivel de la producción y deben recorrer las etapas de procesamiento y distribución hasta el consumidor final. El problema de coordinación surge en el caso de que consumidor final atribuya un valor adicional a atributos de calidad en el producto final (e.g., mayor homogeneidad) y para proveer este producto se requieren inversiones por parte de los productores. En ese caso se genera una situación de dependencia entre el productor y el procesador donde una vez que el productor realiza las inversiones, el procesador puede incurrir en acciones oportunistas para apropiarse del incremento de valor asociado a la mejora de calidad. En este caso, el contrato (ex ante) incentiva y protege las inversiones realizadas por los productores porque, por un lado, estipula una forma de reparto del valor agregado en la transacción y, por otro lado, limita las acciones oportunistas por parte del procesador (ex post). Cabe destacar que en el caso que el procesador también tenga que realizar inversiones para procesar los productos con atributos de mayor calidad, el resultado es de dependencia bilateral y el mecanismo de coordinación esperado sería también contratos.

En síntesis, la cadena productiva es concebida como un nexo de contratos formales e informales cuyo objetivo es coordinar, proveer estímulos, controles, y facilitar el flujo de informaciones de mercado entre los segmentos/eslabones del sistema agrícola/agroindustrial. Estas relaciones contractuales conforman un continuo de soluciones de coordinación que van desde relaciones impersonales de mercado *spot,* contratos formales, contratos informales, mecanismos de reputación, hasta integración vertical. Las estructuras de gobernanza más eficientes para cada transacción son el resultado de las dimensiones de la transacción (especificidad, frecuencia, e incertidumbre) y de la influencia del ambiente institucional, tecnológico y organizacional (Farina & Zylbersztajn 1998).

LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE LA PRODUCCIÓN FAMILIAR

La producción familiar presenta particularidades que promueven un análisis específico de los factores que la diferencian de la producción empresarial. En este apartado se analizan aspectos o particularidades que tienen relación con los aspectos organizacionales (gobernanza) de la empresa familiar.

Una característica fundamental de la producción agropecuaria en empresas familiares es que la administración de los recursos productivos y el trabajo son ejercidos por los mismos individuos, quienes a su vez tienen relaciones de parentesco. La superposición de las relaciones familiares y de las relaciones de trabajo generan una serie de particularidades en la forma organizacional familiar,

particularmente en lo que respecta a los mecanismos de incentivo y control (Nunes 2000).

En otras palabras, en la producción familiar no existe una separación clara entre el trabajo, la administración de los medios de producción, y la propiedad sobre los productos de la actividad. Diferente de la producción empresarial donde las relaciones de jerarquía entre el propietario-gestor y los trabajadores se rigen según un contrato de trabajo; en la empresa familiar las relaciones de autoridad entre los miembros de la familia se rigen por códigos familiares o tradiciones. Asimismo, la remuneración al interior de la familia responde a necesidades reconocidas por el grupo social.

En resumen, la empresa familiar tiene un conjunto de características que definen una forma de gobernanza específica. Los vínculos familiares sustentan la organización del trabajo y la distribución de las rentas. Allen y Lueck (1998) exploran en mayor profundidad las particularidades de la producción agropecuaria y las características de las empresas familiares. Los autores explican por qué la empresa familiar continúa siendo la forma dominante de organización en la agricultura mientras que en otros sectores se ha dado una transición hacia formas empresariales de mayor tamaño.

Allen y Lueck articulan la teoría moderna de la firma con factores específicos de la producción agropecuaria que derivan de los efectos de la Naturaleza. Estos efectos son, por un lado, el carácter estacional de la producción agropecuaria asociado a la duración de las etapas de producción y la frecuencia con la cual los ciclos de producción se pueden repetir. Por otro lado, los efectos de la naturaleza en la producción se manifiestan por medio de *shocks* aleatorios que resultan en variabilidad en la producción (calidad y cantidad producida). El análisis de estos factores y la identificación de las condiciones frente a las cuales estas fuerzas varían, se puede identificar en que situaciones la forma organizacional representada por la empresa familiar presenta ventajas y en cuales otras formas empresariales como asociaciones o empresas de capital abierto son más atractivas.

En la producción agropecuaria, más que en otros sectores, el proceso productivo se organiza de forma de adaptarse a los factores de la naturaleza. Los *shocks* aleatorios generan problemas de *moral hazard* (riesgo moral)[6] debido a que los esfuerzos de quienes realizan las tareas productivas explican una proporción menor de la producción, siendo el resto de la producción explicada por factores

---

[6] *El* moral hazard *es una forma de oportunismo pos-contractual que surge porque acciones que tienen consecuencias sobre la eficiencia no son observables sin costo. Moral hazard puede ser visto como un caso particular de información asimétrica en donde una de las partes en una transacción tiene mayor información que la otra.*

aleatorios asociados al clima y la naturaleza. En estos casos, los costos de monitoreo de los empleados aumentan significativamente debido a que sus esfuerzos no pueden ser inferidos únicamente con base en variables de fácil observación como la productividad.

Estas restricciones asociadas al carácter estacional de la producción imponen límites a los beneficios de la especialización productiva o división del trabajo. Las etapas de producción agropecuaria tienden a ser cortas y poco frecuentes lo que limita el uso de mano de obra especializada.

El argumento asociado a los beneficios de la especialización se explica por el aumento en la productividad marginal de un trabajador cuando él o ella se focalizan en una tarea específica. De esta forma los beneficios de la especialización son mayores en actividades agropecuarias en las cuales muchos ciclos productivos se puedan completar en un año, o que tengan pocas tareas diferentes, o en la que cada trabajador se pueda especializar en una tarea.

Una explotación agropecuaria puede explorar los beneficios de la especialización por vía de la expansión en escala, pero los costos asociados al *moral hazard* aumentan en mayor o menor medida dependiendo de las características de la actividad productiva. En este marco, una empresa familiar "pura", compuesta por marido, esposa e hijos/as jóvenes, evita o mitiga los costos asociados al *moral hazard* porque el productor y su familia en conjunto, son los beneficiarios de la actividad productiva. Esta empresa familiar, sin embargo, no obtiene los beneficios de la especialización productiva y de la división del trabajo que podría obtener con una forma organizacional empresarial de mayor tamaño. De esta forma, la capacidad de absorber mano de obra depende de los beneficios potenciales de la división del trabajo y de los costos de monitoreo del trabajo.

Este modelo conceptual permite entender las situaciones en que la agricultura familiar presenta mayores ventajas comparada con otras formas organizacionales y donde, por lo tanto, la prevalencia de la empresa familiar responde a criterios de eficiencia. Asimismo, sumado a este *trade-off* de costos y beneficios internos a la forma de organización de la actividad productiva deben considerarse las interfaces o relaciones de la empresa familiar con mercados de crédito, de insumos, y de productos. De ello se puede justificar la coexistencia de distintas formas organizacionales en la producción agropecuaria.

LA PRODUCCIÓN FAMILIAR Y LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

El análisis de los mecanismos de coordinación es particularmente relevante en el caso de la agricultura familiar debido a la *tensión existente entre los beneficios de la especialización productiva y el correspondiente aumento en los costos de transacción asociados al proceso de especialización*. Esta tensión identificada

originalmente por North (1981) es uno de los factores relevantes que explican las estrategias de diversificación productiva que se observa en pequeños productores agrícolas.

Omamo (1998) explica las causas que llevan a pequeños productores, en ausencia de riesgo, a no adoptar estrategias productivas que son técnicamente viables y permiten obtener mayores rendimientos, pero que aumenten en mayor medida los costos de transacción. Debido a que el proceso de especialización implica intercambio (transacciones), la estrategia de diversificación productiva permite reducir costos de transacción.

La incorporación en el análisis de los problemas y costos de transacción permite entender la lógica de las decisiones de pequeños productores. En esta línea de análisis, las estrategias de desarrollo productivo de los pequeños productores deben incluir no solo los aspectos tecnológicos para obtener mayores índices productivos, sino también los aspectos de comercialización que viabilizan la estrategia de especialización productiva.

El análisis de las modalidades de comercialización permite identificar conflictos y formas innovadoras para mitigar dichos problemas. Estos elementos permitirán mejorar el diseño de políticas que busquen la inclusión de la agricultura familiar en el proceso de desarrollo productivo agrícola/agroindustrial.

La inclusión de los pequeños productores en cadenas de valor agrícolas depende, en gran medida, de las habilidades de los pequeños productores de participar en los mercados. El desarrollo de cadenas de valor agrícolas representa oportunidades potenciales de inserción para pequeños productores pero también representa desafíos en términos de los mecanismos de comercialización que facilitan este proceso. Tradicionalmente, estos aspectos organizacionales han recibido muy poca atención debido a que los mercados agrícolas se concebían de acuerdo con las características del mercado *spot* donde la identidad de las partes no tiene valor para la comercialización y se trata de productos homogéneos con bajos atributos de calidad y de fácil medición.

Resulta ilustrativa la analogía entre la transformación de las cadenas de valor agroalimentarias y las transformaciones asociadas a la “Revolución Verde”. La preocupación existente al respecto de que la conformación de cadenas de valor modernas estén excluyendo a los pequeños productores tiene paralelismo con las preocupaciones anteriores sobre la menor adopción de tecnologías modernas por parte de pequeños productores. Este paralelismo puede ser explorado para analizar conflictos actuales y delinear políticas que promuevan la inclusión de los pequeños productores en las cadenas de valor modernas (Barrett, Bachke, et al. 2010).

En la última década se han desarrollado numerosas experiencias en las que pequeños productores participan o integran cadenas de valor promovido, en algunos casos, por supermercados o procesadores/exportadores (Reardon, Barrett, et al. 2009). Estos modelos de gobernanza involucran, en general, mecanismos de coordinación horizontal y vertical, esto es grupos de productores que hacen acuerdos/contratos con otros agentes en la cadena. Asimismo, existen interrogantes en torno a que pequeños productores encuentran mayores dificultades para participar de canales de comercialización y también respecto a los beneficios netos que estos puedan obtener.

La mayoría de los estudios sugieren que productores que participan en cadenas de valor agrícolas obtienen mejores resultados económicos. Asimismo ello no implica necesariamente que la inserción de los productores en cadenas de valor tenga efecto de bienestar o mejoras económicas. El "problema de selección" implica que la explicación de que los productores que desarrollan relaciones contractuales con procesadores o supermercados y obtienen mejores resultados económicos puede responder a que los mejores productores participan de estos mecanismos contractuales y no necesariamente a que la inserción en cadenas de valor causa mejoras económicas en los productores (Barrett, Bachke, et al. 2010).

En cualquier caso, estos elementos fundamentan la importancia de reconocer la heterogeneidad entre pequeños productores, en particular en lo que refiere a los aspectos actitudinales. Estos aspectos asociados al sesgo de selección introducido por la auto-selección de los pequeños productores que participan en cadenas de valor son elementos importantes a tener en cuenta a la hora de evaluar estas iniciativas y sobre todo a la hora de derivar recomendaciones o para replicar experiencias.

En síntesis, los aspectos organizacionales y en particular los mecanismos de comercialización son no sólo relevantes para la inserción de los pequeños productores en cadenas de valor, sino que también son fuente de heterogeneidad entre productores. Esto coloca grandes desafíos para el diseño de políticas que faciliten la inserción comercial de los pequeños productores pero que tratan a este segmento de productores como homogéneos.

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE CASOS

Los enfoques conceptuales discutidos anteriormente sirven de guía para el análisis de los casos seleccionados. La principal contribución de estos enfoques es poder revelar la importancia de la coordinación para el desempeño competitivo de la agricultura familiar. Esta es una dimensión muy importante pero ausente en la mayoría de los trabajos que tratan del desarrollo competitivo agrícola/agroindustrial (Farina 1999).

El estudio de la coordinación vertical se basa en el uso asociado de las teorías de la Economía de los Costos de Transacción, de la Organización Industrial, e incluye el papel de las instituciones que pautan el funcionamiento de los sistemas agroindustriales. Esta estructura analítica es denominada metodología de estudio de sistemas agroindustriales articulada por el grupo de investigación PENSA de la Universidad de São Paulo (Zylbersztajn 2005).

Esta estructura analítica se compone de de cuatro etapas. La primera, es la descripción del sistema agroindustrial—segmentos que lo componen, conjunto de productos, grupos estratégicos—y el análisis de la organización industrial de cada segmento que compone el sistema agroindustrial. Esto último refiere al análisis del ambiente competitivo constituido por la estructura de mercado (concentración, grado de diferenciación de productos, barreras de entrada y salida), por los patrones de competencia vigentes, y por las características de los consumidores, los cuales abren posibilidades de segmentación o diferenciación.

La segunda etapa, es el estudio de las transacciones entre los segmentos del sistema agroindustrial. Esto incluye la caracterización de las estructuras de gobernanza (mecanismos de coordinación) típicos observados en el sistema agroindustrial asociados a la reducción de los costos de transacción.

La tercera etapa, es el análisis del ambiente institucional de modo de incorporar en el análisis el conjunto de reglas que pautan el compartimiento de las organizaciones y agentes. Se incluye aquí el análisis de factores sistémicos como es la política macroeconómica y monetaria.

Por último se integra el análisis de la coordinación del sistema agroindustrial. Esto incluye el análisis de las estructuras de gobernanza dominantes, de las características de las transacciones, y de las tendencias o regularidades que derivan de las estrategias en curso y de cambios en el ambiente. Se identifican conflictos en la coordinación y se analiza la capacidad de superarlos.[7]

No existe, *a priori,* una estructura de gobernanza superior. Una determinada estructura de gobernanza es eficiente cuando se adecua a las características de la transacción a la cual se vincula. Se trata de alinear las estructuras de gobernanza con los atributos de la transacción. Se compara la estructura de gobernanza observada con aquella que, dados los atributos de las transacciones, sería esperada (más adecuada para la coordinación del sistema). Se identifican así, problemas de coordinación cuya resolución puede exigir acciones por parte de las organizaciones privadas o por parte de la política pública.

---

[7] *Ver metodología PENSA de estudio de sistemas agroindustriales en Farina and Zylbersztajn (1998)*

La gobernanza de una transacción involucra alinear incentivos para obtener el comportamiento deseado y conseguir monitorear esos comportamientos. Esta gobernanza puede conseguirse por medio del sistema de precios cuando un producto involucra bajos grados de especificidad en los activos y ese producto puede ser ofertado por varios productores. En caso contrario, la gobernanza adecuada puede exigir la elaboración de contratos que preestablezcan instrumentos de incentivo y control (por ejemplo, multas, premios por resultados, auditorias). El éxito de las estrategias competitivas depende del diseño e implementación de estructuras de gobernanza adecuadas. La capacidad de coordinación vertical es un elemento importante en la competitividad pues permite a las empresas recibir, procesar, difundir y utilizar informaciones para el diseño de estrategias competitivas. Cuanto más apropiada es la coordinación entre segmentos o eslabones en la cadena productiva, menores serán los costos incurridos en las tareas de comercialización, más rápida será la adaptación a cambios del ambiente, y menos costosos serán los conflictos contractuales entre compradores/vendedores (Farina & Zylbersztajn 1998: Vol. I).

BIBLIOGRAFÍA

Allen, D., & D. Lueck 1998. The Nature of the Farm, *The Journal of Law and Economics* 41, 343-386.

Arrow, K. 1969. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. *The analysis and evaluation of public expenditure: The PPB System*, 59-73. U.S. Joint Committee, 91st congress. First session, Washington D.C., U.S. Government printing office.

Barrett, C. B., M. E. Bachke, M. F. Bellemare, H. C. Michelson, S. Narayanan, & T. F. Walker 2010. Smallholder Market Participation in Evolving Agricultural Value Chains: Comparative Evidence From Three Continents, *Working Paper presented at FAO Workshop on "Institutional Innovations and Policy Interventions in Support of Smallholder Market Participation", 3rd – 4th June 2010, Rome, Italy*, 27.

Farina, E. 1999. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual, *Gestão e Produção* 6, 147-161.

Farina, E., & D. Zylbersztajn 1998. *Competitividade no Agribusiness Brasileiro– relatório elaborado para o Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas– IPEA*. Centro de Conhecimento em Agronegócios, Universidade de São Paulo (PENSA/USP) (www. fea. usp. br/fia/pensa).

Ménard, C. 2004. The Economics of Hybrid Organizations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160, 345-376.

Mondelli, M. P., & D. Zylbersztajn 2008. Determinantes dos arranjos contratuais: o caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai, *Revista de Economia e Sociologia Rural* 46, 831-868.

North, D. 1981. *Structure and change in economic history*. New York: W.W. Norton.

North, D. 1990. *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.

Nunes, R. 2000. *Agricultura familiar: custos de transação, forma organizacional e eficiência* (Universidade de São Paulo, São Paulo).

Omamo, S. W. 1998. Farm-to-market transaction costs and specialisation in small-scale agriculture: Explorations with a non-separable household model, *Journal of Development Studies* 35, 152 - 163.

Reardon, T., C. Barrett, J. Berdegué, & J. Swinnen 2009. Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries, *World Development* 37, 1717-1727.

Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York; London: Free Press ; Collier Macmillan.

Williamson, O. E. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative science quarterly* 36, 269-296.

Zylbersztajn, D. 2005. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados, *Revista de Economia e Sociologia Rural* 43, 385-420.

Zylbersztajn, D., E. Gorga, A. Nogueira, C. Rezende, L. Almeida, & F. Faccioli 2005. Towards the Improvement of the Business Environment in Brazilian Agriculture, *Study report. São Paulo: Tinker Foundation and the University of São Paulo*.