AÇÕES COLETIVAS NA CITRICULTURA - COMPARAÇÃO ENTRE AS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES E DAS INDÚSTRIAS

RICARDO BERTONI POMPEU
Engenheiro Agrônomo

Orientador: Prof. Dr. **EVARISTO MARZABAL NEVES**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências, Área de Concentração: Economia Aplicada.

PIRACICABA
Estado de São Paulo - Brasil
Dezembro - 1997

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO - Campus "Luiz de Queiroz"/USP

Pompeu, Ricardo Bertoni
Ações coletivas na citricultura : comparação entre as associações de produtores e das indústrias / Ricardo Bertoni Pompeu. - - Piracicaba, 1997.
131 P.

Dissertação (mestrado) - - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 1997.
Bibliografia.

1. Agribusiness 2. Citricultura 3. Economia agrícola 4. Indústria agrícola 5. Produtor rural I. Título

CDD 338.1743

AÇÕES COLETIVAS NA CITRICULTURA - COMPARAÇÃO ENTRE AS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES E DAS INDÚSTRIAS

RICARDO BERTONI POMPEU

Aprovada em: 03.02.1998

Comissão julgadora:

Prof.Dr. Evaristo Marzabal Neves	ESALQ/USP
Prof.Dr. Décio Zylbersztajn	FEA/USP
Prof.Dr. Pedro Valentin Marques	ESALQ/USP

Prof.Dr. EVARISTO MARZABAL NEVES
Orientador

Para Jorgino, Maria Ivone, Marcelo e Geórgia, meus pais e irmãos, que sempre souberam valorizar o estudo e o conhecimento, e à Viviane, pelo companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Evaristo Marzabal Neves, pela liberdade, flexibilidade, orientação e incentivo.

Aos professores Décio Zylbersztajn, Pedro Valentim Marques e João Gomes Martines Filho pelas sugestões apresentadas.

Aos senhores Leonardo Kosoy, presidente da Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo - ACIESP, Ademerval Garcia, presidente da Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus - ABECITRUS, e a Osório Alves do Nascimento Costa, presidente da Associação Paulista de Citricultores - ASSOCITRUS, pelas importantes informações sem as quais este trabalho não se realizaria.

À todos os professores do Departamento de Economia e Sociologia Rural da ESALQ, bem como os professores convidados, pelos valiosos ensinamentos.

À Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES - pelo auxílio financeiro.

Aos funcionários do Departamento de Economia e Sociologia Rural, em especial à Luciene e Maiele.

À Biblioteca da Faculdade de Economia e Administração da USP - São Paulo.

À Biblioteca do Departamento de Economia e Sociologia Rural da ESALQ - USP.

E a todos aqueles que indiretamente contribuíram na finalização desta dissertação.

SUMÁRIO

Página

LISTA DE FIGURAS ..... **ix**

RESUMO ..... **x**

SUMMARY ..... **xii**

1. INTRODUÇÃO **1**

2. HIPÓTESE E OBJETIVO **3**

3. REVISÃO DE LITERATURA **5**

3.1 O AMBIENTE DE ESTUDO 5

3.2 IMPORTÂNCIA DA COOPERAÇÃO NO SETOR AGRÍCOLA 8

4. INSTRUMENTAL TEÓRICO **14**

4.1 INTRODUÇÃO 14

4.2 IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES COLETIVAS 16

4.3 PRINCÍPIOS DAS AÇÕES COLETIVAS 18

4.4 COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS 22

4.5 O INDIVÍDUO E O GRUPO 26

4.5.1 O Raciocínio Matemático do Indivíduo *27*

4.5.2 O Dilema do Prisioneiro *31*

4.6 TAMANHO E TIPOS DE GRUPO 35

4.7 OS INCENTIVOS 40

4.8 AS ASSIMETRIAS 50

4.9 PODER DE UM GRUPO 54

5. METODOLOGIA **57**

6. RESULTADOS **59**

6.1 HISTÓRICO DAS ASSOCIAÇÕES CITRÍCOLAS 59

6.1.1 Introdução *59*

6.1.2 O Perfil do Produtor *60*

6.1.3 Perfil das Indústrias *63*

6.1.4 As Associações de Produtores *67*

6.1.5 As Associações Industriais *69*

6.1.6 As Associações de Indústria e de Produtores no Exterior *72*

6.1.7 Principais Reivindicações das Associações de Produtores e da Indústria *73*

6.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS 74

6.2.1 Associações dos Produtores *74*

6.2.2 Associação das Indústrias *83*

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS **88**

7.1 ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES 88

7.1.1 Ambiente e Novas Exigências *88*

7.1.2 Principais Problemas *89*

7.2 ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS 93

7.2.1 Ambiente *93*

7.2.2 Pontos Fortes *94*

8. CONCLUSÕES **101**

8.1 COMPARAÇÃO ENTRE AS ASSOCIAÇÕES 103

8.2 OBSERVAÇÕES FINAIS 110

9. ANEXOS **113**

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **119**

11. APÊNDICE **125**

LISTA DE FIGURAS

	Página
QUADRO - 1: UM SISTEMA DO AGRIBUSINESS	6
QUADRO - 2: A LÓGICA DAS AÇÕES COLETIVAS - RELAÇÕES BÁSICAS	16
MATRIZ DE PAGAMENTO A:	32
MATRIZ DE JOGO B:	34
QUADRO - 3: AUTONOMIA X DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	49
QUADRO - 5 - CARACTERÍSTICAS DAS ASSOCIAÇÕES	114

AÇÕES COLETIVAS NA CITRICULTURA - COMPARAÇÃO ENTRE AS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES E DAS INDÚSTRIAS

Autor: RICARDO BERTONI POMPEU

Orientador: Prof. EVARISTO MARZABAL NEVES

RESUMO

As associações na cadeia agroalimentar são importantes fornecedoras e geradoras de informações, não só para seus associados, mas também para os demais setores do complexo agro-industrial.

Sua importância também é fundamental na geração de pressões políticas e/ou econômicas - denominadas ações coletivas - na sociedade, de maneira a obter resultados vantajosos para os indivíduos os quais elas representam.

Nesta pesquisa estudaram-se os principais fatores determinantes da eficiência em se adquirir e internalizar os ganhos advindos das ações coletivas promovidas pelas associações de produtores e da indústria dentro do ***agribusiness*** citrícola.

Para isso comparou-se o desempenho das três principais associações citrícolas - ABECITRUS, ACIESP e ASSOCITRUS - ressaltando os principais pontos contrastantes entre os grupos.

Verificou-se que o grau de educação formal dos associados foi de grande importância na coesão/desintegração dos grupos. No caso das associações de produtores, o baixo nível educacional dos seus membros fez com que surgissem desde conflitos internos sobre opiniões e prioridades nas reuniões e assembléias, passando pela dificuldade de interpretação de informações, até o elevado grau de subjetividade e simplificação das decisões a serem tomadas.

No que concerne à "filosofia de trabalho" constata-se que, enquanto as associações de produtores tentavam reunir toda a classe produtiva, a associação das indústrias só admitia aqueles que se sujeitassem aos princípios estabelecidos pelo grupo - uma forma de padronizar os integrantes. Desta forma, enquanto que no primeiro caso o grau de oportunismo, as dificuldades de comunicação e a não representatividade eram aspectos comuns, no segundo caso eram exceções.

Sintetizando: das diversas variáveis que compõem a análise de ações coletivas constatou-se que a Associação das Indústrias está melhor organizada e estrategicamente preparada na gestão de ações e conflitos que as Associações de Produtores.

COLLECTIVE ACTIONS IN THE CITRUS AGRIBUSINESS - A COMPARISON OF FARMING AND INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

Author: RICARDO BERTONI POMPEU

Adviser: EVARISTO MARZABAL NEVES

SUMMARY

The associations in the agricultural/food industry sector are important sources of information, not only to their own members but also for others agribusiness sectors.

Political and/or economical pressures, resulting from collective actions within the associations are important in that they may result in changed attitudes within society, benefiting the associations members.

This research paper examines the efficiency and main determining factors relating to the success of collective actions promoted by farmers and industrial associations in the citrus agribusiness.

A comparison of the performance of the three most important citrus associations - ABECITRUS, ACIESP and ASSOCITRUS - was made, emphasising the differences in their strategies and approaches.

It was observed that the educational level of the members was an important factor relating to the integration and efficiency of the groups. With

development of internal conflicts relating to strategy and priorities. There were also information handling difficulties and a high level of subjectivity.

It was also observed with respect to the "philosophy" of running the associations, that the industrial group followed clear rules with a standardised approach whilst the farming groups tried to gather all the citrus growers in a large unit, resulting in a an element of disorganisation.

In conclusion, from several variables which compose the collective actions analysis, it was able to detect that the industries association is better organised and strategic prepared to deal with actions and conflicts than the farmers associations.

Introdução

As mudanças no setor agrícola ocorrem em dois níveis interrelacionados: o primeiro, ligado ao próprio produtor; o segundo, ao ambiente em que este se encontra.

Atualmente, o produtor agindo em bases comerciais, deixou de ser um simples agricultor para se tornar um empresário agrícola, que visa lucro e não somente a sua subsistência. Desta forma tem-se uma nova ***geração de agricultores*** que busca sucesso em seus empreendimentos, cultiva e cria espécies requeridas pelo mercado, produzindo em maior quantidade e melhor qualidade, atendendo às exigências dos consumidores (SILVA, 1995).

Portanto, o produtor fica cada vez mais dependente do mercado consumidor necessitando obter conhecimentos aprofundados sobre seu negócio, informando-se sobre as tendências e condições do mercado, os avanços tecnológicos em máquinas, equipamentos e pesquisa agropecuária, de maneira a facilitar seu planejamento.

Com relação ao ambiente onde se encontra o produtor, várias transformações também estão ocorrendo, como é o caso da globalização da economia, diminuição da influência do Estado, aumento nas exigências dos consumidores por produtos personalizados e mais saudáveis e entrada de tomadores de decisão profissionais que, muitas vezes, não estão ligados

diretamente ao setor (não sendo produtores rurais tradicionais), o que evidencia o dinamismo que vem ocorrendo no setor agrícola.

Por outro lado, a ainda existente atomização dos produtores, o baixo poder de barganha e a necessidade de negociar com mercados oligopolizados competem com o dinamismo apresentado, entravando o desenvolvimento geral do setor agropecuário.

Diante deste quadro, uma das saídas para o setor produtivo poderia ser a formação de grupos organizados visando fortalecer sua posição política, sócio-econômica e mercadológica, através do aperfeiçoamento do fluxo de informação e aumento do poder de barganha.

Hipótese e Objetivo

O presente trabalho propõe realizar uma análise comparativa entre as associações de produtores e a associação da indústria.

Para tanto foram selecionadas três associações: Associação Paulista de Citricultores - ASSOCITRUS; Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo - ACIESP e a Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus - ABECITRUS. As duas primeiras, relacionadas ao setor produtivo e, a última, ao setor industrial.

A hipótese proposta para este estudo seria que as associações dos produtores conseguem internalizar os ganhos advindos das ações coletivas que praticam, com menor intensidade que a associação das industrias em razão da falta de incentivos seletivos e a existência de grandes assimetrias na percepção do valor dos bens, coletivos e seletivos, fornecidos ou pretendidos pelas associações.

Estas entidades representativas, sem fins lucrativos, apresentam em seus estatutos a defesa dos interesses de seus membros frente ao poder público e aos mais variados obstáculos existentes, sejam eles de ordem econômica ou política.

Dentro deste enfoque o objetivo deste estudo seria, através do instrumental analítico sobre ações coletivas proposto por COMMONS (1950), OLSON (1965) e HARDIN (1982), qualificar as assimetrias e os incentivos existentes nas principais associações citrícolas por meio da elaboração de um quadro comparativo entre as entidades representativas dos produtores e da indústria.

Quais são os incentivos para agir coletivamente? Como manter a união? Quais são as variáveis a serem analisadas? Quão forte, viável e durável será uma ação coletiva promovida por um determinado grupo?

Este estudo pretende colaborar para uma melhor compreensão das estruturas dos grupos de pressão[1] e das estratégias a serem tomadas por aqueles que os dirigem.

---

[1] Segundo COMMONS (1950), dá-se o nome de **grupos de pressão** para cada uma das diferentes formas e graus de ações coletivas. Corporações econômicas e partidos políticos são exemplos de grupos de pressão organizados.

Revisão de Literatura

O Ambiente de Estudo

Antes de começar a analisar as formas de cooperação e suas características, é interessante descrever o ambiente em que os participantes do setor agrícola - em particular o setor citrícola - se encontram. A partir deste enfoque, tornar-se-ão mais claras as relações existentes entre os segmentos do ***agribusiness***, bem como sua relação com o ambiente institucional e organizacional e, ainda, suas características, dinâmicas e problemas.

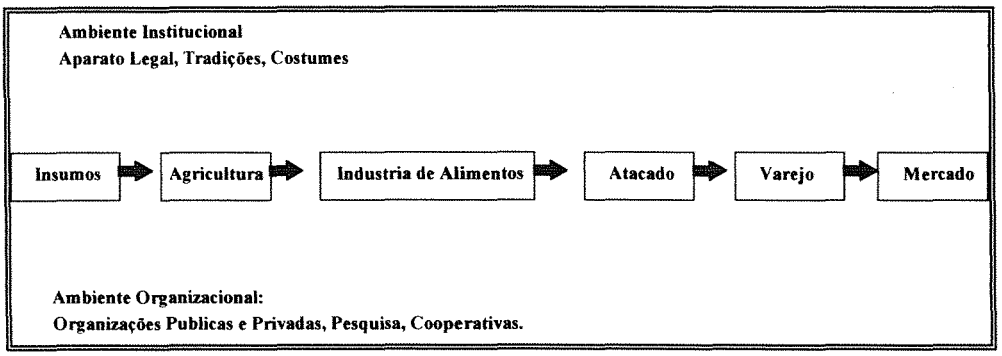
Como definição de ***agribusiness***[2] tem-se, segundo ARAÚJO (1990), a soma das operações envolvendo produção e distribuição de insumos agrícolas, operação de produção na fazenda, armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e seus derivados. Ainda, segundo o mesmo autor, o sistema intrincado que constitui o Complexo Agrícola é, em essência, uma rede de mercados que continuamente se influenciam, pulsando em perpétuo mecanismo de ação e reação. Isto faz do ***agribusiness*** uma área interdisciplinar, que utiliza para sua análise os mais variados enfoques da economia, administração, sociologia e do direito, entre outros.

---

[2] **Agribusiness**, Complexo Agro-Industrial ou Sistema Agro-Industrial serão tratados no texto como sendo sinônimos.

O ***Quadro - 1*** apresenta um esboço de como seria um sistema do ***agribusiness***.

QUADRO - 1: UM SISTEMA DO AGRIBUSINESS



(baseado em ZYLBERSZTAJN, 1995)

Organizações e instituições são especialmente importantes no sentido de influenciarem a coordenação dos sistemas, segundo ZYLBERSZTAJN (1995).

O ambiente institucional é representado pelas associações comerciais, ***bureaus***, comitês, entre outros, reconhecidos como importantes forças coordenadoras do sistema, sendo suas atuações caracterizadas como fundos para se lidar com catástrofes naturais; disputas advindas das mudanças do ambiente externo às firmas; processos continuados de negociação e barganha, objetivando sempre aumentar o horizonte de visão ***ex-ante*** e ***ex-post*** das firmas.

O ambiente institucional é definido pelo conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição, isto é, as próprias regras do jogo social. As organizações desenvolvem-se dentro do ambiente institucional refletindo as estratégias dos atores que criam as estruturas políticas, sociais e econômicas, buscando

otimizar ou maximizar a sua função objetivo. Os agentes econômicos constróem as organizações como firmas, partidos políticos, cooperativas ou associações, de modo a otimizar a sua função objetivo dentro das regras impostas pelo ambiente institucional. Tais organizações incluem grupos políticos (partidos políticos, senado, conselho municipal, etc.), grupos econômicos (empresas, uniões de comércio, propriedades agrícolas, cooperativas, etc.), grupos sociais (igrejas, clubes, associações atléticas, etc.) e grupos educacionais (universidades e escolas, principalmente). As organizações que surgirem refletirão as oportunidades oferecidas pela matriz institucional.

As instituições atuam também como um fator de competitividade para um determinado setor. Para ZYLBERSZTAJN (1995), se um sistema todo recebe um choque externo, gera-se a necessidade de uma reação adaptativa. A velocidade desta adaptação é um elemento chave para introduzir o conceito de competitividade em sistemas de ***agribusiness***. As questões são: quão rapidamente as informações fluem ao longo do sistema e como os agentes reagem em face ao tipo de impacto em termos de cooperação e conflito. Assim sendo, existem prêmios a serem coletados por sistemas melhores organizados, com base em estruturas mais flexíveis, bem como por aqueles capazes de construírem organizações que permitam um ambiente ágil, onde as informações fluam com rapidez e onde disputas sejam resolvidas por sistemas de arbitragem eficientes. BRAGA & SAES(1995), considerando a interdependência entre as etapas produtivas, afirmam que as cadeias mais eficientes seriam aquelas que viabilizariam a coordenação perfeita, no sentido de transmitir adequadamente as informações, estímulos e controle ao longo de seus segmentos.

Adicionalmente a este ambiente institucional, existe um ambiente mercadológico, dinâmico e agressivo, o qual requer do ***agribusiness*** alimentos diferenciados, personalizados e de qualidade. BARKEMA (1993), relata que vários fatores estão mudando os tradicionais relacionamentos entre os consumidores, varejistas, atacadistas, processadores e produtores, tornando suas relações de mercado mais integradas, de forma a aperfeiçoar os fluxos de informações entre os produtores e os clientes.

Importância da Cooperação no Setor Agrícola

A cooperação no setor agrícola se faz necessário quando os custos de uma determinada ação se tornam onerosos demais para cada indivíduo isoladamente sustentar, há, então, a tendência destes indivíduos em se agregar formando uma comunidade dotada de uma organização administrativa especial, originando, assim, uma economia congregada (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

O fluxo informacional também é facilitado tanto no tocante a reunião de informações quanto a sua seleção e utilização - quando da existência da cooperação. BRAGA & SAES (1995) afirmam que o movimento cooperativo tem como objetivo superar a insegurança e a incerteza do mercado estruturalmente complexo e com uma significativa sobrecarga informacional. Também SILVA (1995), afirma que a atualização do produtor rural, com relação às inovações tecnológicas, tanto em máquinas e equipamentos quanto à pesquisa, será melhor atingida através da associação de produtores, em cooperativas de produção, ou em outro tipo societário que for viável a seus interesses.

Além disso, Porter[3] (1990), Best[4] (1990) e Teece[5] (1993), citados por FARINA & ZYLBERSZTAJN (1994), enfatizam a importância da cooperação como precursora da criação de uma rede de informações, aumentando a competitividade do segmento, bem como a aplicação de estratégias do tipo ***benchmarking***, de maneira a padronizar e a fortalecer o segmento em questão. Com relação ao compartilhamento de informações, os autores mostram tal importância para o setor agrícola devido ao aumento da eficiência e confiança na capacidade de previsão do futuro. Como exemplo, os autores colocam as previsões de safra, estatísticas de estoques, tendências regionais e internacionais.

Segundo Best (1990)[6] citado por FARINA & ZYLBERSZTAJN (1994), a concorrência de mercado obriga a uma maior flexibilidade das organizações. Tal flexibilidade se caracteriza pelo fluxo de informações na cadeia produtiva, sendo este fluxo otimizado pelas relações cooperativas.

Com relação aos demais setores da economia, o Complexo Agroindustrial, também apresenta diferenças bastante marcantes. DAVIS & GOLDBERG (1957), deixam claro esta situação quando comparam a produção do sistema agro-industrial com o sistema industrial. Os autores alertam sobre a eficiência das indústrias em se gerenciar frente a um desequilíbrio entre a oferta e a demanda, principalmente em relação a primeira. No caso do Complexo Agro-Industrial, a restauração de equilíbrio não ocorre prontamente como resultado de uma decisão de gerenciamento, sendo que, mesmo em face

---

[3] Porter, M.E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York.
[4] *op.cit.*
[5] Teece, D., (1993), Information Sharing, Innovation and Antitrust, **Discussion Paper** August, University of California, Berkeley.
[6] Best, M. (1990), **The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring**. Cambridge, Harvard University Press.

à queda de preços, a produção continua praticamente invariável ainda por um longo período. Os autores justificam esta situação por diversos fatores abrangendo desde a natureza da produção agrícola até aqueles resultantes da estrutura organizacional do ***agribusiness***. O fato da produção agrícola estar proximamente amarrada às condições atmosféricas e às estações do ano, torna impossível ao gerenciamento agrícola organizar a produção visando um determinado objetivo com a mesma precisão das indústrias.

Outro fator que também justifica a cooperação dentro do setor agrícola estaria relacionado com as interações de mercado existentes entre grupos competitivos e atomísticos (produtores) e oligopolísticos (industrias, por exemplo). Segundo KOLLER (1950), pequenas unidades de negócio possuem pouca ou nenhuma influência sobre os preços das ***commodities*** que vendem ou sobre os preços dos insumos que compram. Para sobrepor algumas das desvantagens de um setor competitivo e atomístico, em mercados caracterizados por firmas de larga escala, competição imperfeita, controles monopolísticos e práticas de negócios injustas, os produtores combinam suas forças em organizações cooperativistas.

MAIA (1992), citando Thame e Amaro (1982)[7], CRAMMER & JENSEN (1992), RODRIGUES (1995) alertam para o fato da existência de competição atomística, sem barreira à entrada de novos produtores que levam a criação de um preço homogêneo para os produtos comercializados, sendo que esta situação acaba por pressionar os produtores a agir no sentido de se

---

[7] Thame, A.C. de M. & Amaro, A.A. Formas de Organização em Comercialização Agrícola. IN: **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, 20, Curitiba, julho de 1982. Anais ...Brasília, SOBER, 1982. pp. 456-68.

organizar em grupos de barganha de forma a balancear esta disparidade de mercado.

Para RODRIGUES (1996, a, b), a necessidade de cooperação aparece, também, devido a dois fatores importantes. Primeiro, que o produtor rural não deverá ser visto como um mero fornecedor de matéria prima, devendo agregar valor ao seu produto. O segundo fator, é que o planejamento estratégico a longo prazo, cedeu lugar às decisões rápidas em resposta às mudanças, tendências e oportunidades emergentes no mercado. O autor conclui que a parceria e as interações são pré-requisitos imprescindíveis.

Não só o aumento do poder de barganha dos produtores é motivo para se criar cooperação entre os indivíduos.

Segundo PASTORE et al. (1976), a pesquisa agrícola tende a constituir uma resposta às forças de mercado, pois a formação de grupos de pressão tende a atuar no sentido de organizar o sistema de pesquisa ou de pressioná-lo para a solução de problemas.

MONTEIRO (1984), completa através da elaboração de um modelo que contempla a oferta e demanda de tecnologia agrícola como um bem público, dentro de um processo de causação circular, no qual a estrutura sócio-econômica, a estrutura político-burocrática e a organização das instituições produtoras desempenham papéis explícitos e fundamentais. O cerne do modelo localiza-se numa matriz de retornos que representa os ganhos ou perdas líquidos, esperados por diferentes grupos de interesse a partir de possíveis inovações alternativas.

Em um aspecto mais global, ZYLBERSZTAJN & MACHADO (1995), atentam para duas transformações que estão influenciando o ambiente das empresas. A primeira relaciona-se às mudanças no papel do Estado e a segunda refere-se ao ambiente competitivo. Com a internacionalização da economia e o reconhecimento do inchaço burocrático do Estado, faz-se necessário criar mecanismos de interferência por parte dos envolvidos para adaptarem-se às novas condições impostas. Tais mecanismos podem ser exemplificados pelas associações, cooperativas ou qualquer outra ação coletiva.

De acordo com ZYLBERSZTAJN (1995), choques externos podem também motivar o surgimento de organizações especialmente desenhadas para lidar com eles. Cabe reconhecer entretanto, que os custos de desenhar e operar tais estruturas organizacionais são positivos e os benefícios nem sempre são distribuídos de modo equânime entre os agentes que dão suporte à determinada organização. Tal reconhecimento traz a tona os aspectos dos limites para a ação cooperativa ao longo de determinado sistema do ***agribusiness***.

No entanto, HIRSCH (1950) lembra que tanto a integração horizontal quanto a vertical, freqüentemente são vistas com alarme devido ao argumento sobre o poder econômico das firmas. No entanto, a integração de produtores parece guiar a um aumento limitado de poder de monopólio quando comparado com outros sistemas econômicos.

Alguns dos importantes fatores que geram estas diferenças, são:

- dependência da natureza;
- livre entrada e saída;

•relativa abundância de substitutos para e entre os produtos agrícolas;

•dificuldade de se estabelecer cooperativas de âmbito nacional ou regional, devido as divergências entre os interesses dos produtores de diferentes áreas;

•limitado controle sobre a produção.

CRAMMER & JENSEN (1992), lembram que nos EUA, as leis ***anti-trust*** protegem o setor agrícola devido a relativa debilidade individual dos produtores face as grandes firmas que manejam seus produtos. Além disso o produto agrícola, em si, é visto como essencial à saúde das pessoas e ao sistema econômico, o que acaba por promover medidas que assegurem uma oferta abundante a um custo razoável aos consumidores.

Instrumental Teórico

Introdução

A lógica[8] das ações coletivas é baseada nos conceitos da ***Theory of Teams*** e na ***Theory of Groups and Organizations***. COMMONS (1950) foi um dos primeiros a redigir um livro dedicado às ações coletivas. OLSON (1965), aprimorou os comentários de Commons, fornecendo maior rigor teórico sobre o assunto, incluindo inúmeros estudos de casos e observações, para testar suas hipóteses. Por não concordar com alguns dos princípios da Teoria dos Grupos, que sustentava, basicamente, que uma organização ou grupo de pessoas era formado a partir de interesses em comuns entre seus membros, Olson elaborou a Teoria dos Subprodutos (***Theory of the By-Product***). De acordo com esta teoria, os indivíduos estão interessados primeiramente em seus ganhos e em segundo plano, nos do grupo. Portanto, não seria a partir de interesses comuns que um grupo de indivíduos se reuniria, mas sim devido a interesses particulares e incentivos individuais que forneceriam motivação suficiente para a união. Em suma, a Teoria dos Subprodutos se refere ao fornecimento de incentivos seletivos - chamados por Olson de subprodutos - aos indivíduos, além dos incentivos coletivos.

---

[8] Usou-se o termo **lógica** ao invés de **teoria** para seguir a denominação apresentada por OLSON (1965) e HARDIN (1982).

HARDIN (1982), por sua vez, completou o trabalho de Olson, introduzindo o conceito de assimetrias e esclarecendo certos pontos da Teoria dos Subprodutos, como por exemplo, a possibilidade de grupos grandes serem eficientes em suas ações coletivas, afirmação esta que Olson negava.

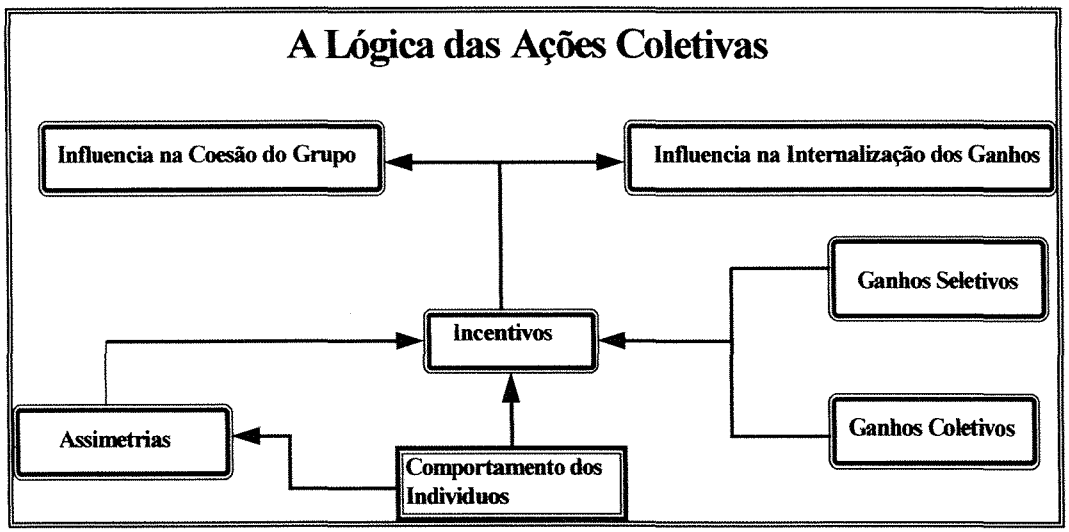
Nos próximos itens serão introduzidos os conceitos da lógica das ações coletivas. Os tópicos relacionados serão divididos em: Importância das Ações Coletivas, mostrando o papel dos grupos de pressão no desenvolvimento da sociedade; Princípios das Ações Coletivas, onde serão explicados as razões e bases da lógica; Comportamento dos Indivíduos, referindo-se ao desempenho dos indivíduos, isoladamente e coletivamente (estes dois últimos tópicos servirão para caracterizar as atitudes e ações dos membros integrantes de um grupo. Tal caracterização é fundamental para se entender a importância dos próximos itens - incentivos, assimetrias, tamanho e tipo de grupo - na criação, sobrevivência, e sucesso de uma ação coletiva).

A seguir, tem-se uma descrição sumária sobre Tamanho e Tipos de Grupos, mostrando a eficiência dos grupos privilegiados em relação aos chamados latentes e as suas relações com o sistema de incentivos do grupo. Apresenta-se também o item Incentivos, indicando quais os fatores que promovem, ou não, a manutenção e a formação de um grupo; a análise das Assimetrias, mostrando que longe de ser uma entidade monolítica, um grupo é um conjunto de facções com diferentes valores e idéias; e, finalmente, o tópico Poder de um Grupo.

O ***Quadro - 2*** apresenta um esboço de como a lógica das ações coletivas, proposta pelos autores anteriormente citados, interpreta a relação incentivo/união. Adiantando o que será visto nos próximos parágrafos, pode-se

observar a influência exercida pelos ganhos seletivos e coletivos, juntamente com as assimetrias, sobre a variável incentivos. É importante ressaltar também que todo este sistema fica sujeito às características apresentadas pelo comportamento do indivíduo, isto é, suas atitudes e decisões, tomadas isoladamente ou em grupo.

QUADRO - 2: A LÓGICA DAS AÇÕES COLETIVAS - RELAÇÕES BÁSICAS



Importância das Ações Coletivas

De acordo com COMMONS (1950), nenhum indivíduo pode viver ou fazer riqueza sem respeitar, ou levar em consideração, o que outros indivíduos ou associações de indivíduos estão fazendo. Cada pessoa é um participante, desejando ou não, de várias formas de ações coletivas, como por exemplo o próprio governo - nacional, estadual ou municipal - associações de classe, clubes e empresas em que presta serviços.

OLSON (1965), relata a importância das ações coletivas como forma de responder aos ineficientes mecanismos de mercado devido as forças

de barganha presentes. A realização de uma ordem econômica justa e racional, o aperfeiçoamento da democracia, o crescimento da sociedade, bem como de sua complexidade e necessidades, são algumas das atribuições feitas às ações coletivas, pois segundo COMMONS (1950), ação coletiva significa, mais que o mero controle da ação individual, significa a liberação e a expansão da ação individual; é literalmente o significado de liberdade. O único modo pela qual a ***liberdade*** pode ser obtida é através da imposição de deveres[9] sobre outras pessoas que poderiam interferir com a atividade de ***liberalização*** individual[10]. RAIFFA (1982), completa afirmando que os conflitos entre os diferentes grupos de interesse são os veículos das reformas e do progresso. OLSON (1965) conclui que a espontaneidade, a liberdade e a qualidade voluntária existente nas ações coletivas chocam contra a atitude coercitiva e compulsória do Estado como veículo democrático.

De acordo com ZYLBERSZTAJN & MACHADO (1995), o ***agribusiness*** é um sistema complexo dentro do qual existem ações de cooperação e de conflito. Ao longo do sistema há, freqüentemente, um grande espaço para cooperação que redunda em ganhos para todos os segmentos componentes do sistema. Como exemplo, podem ser citados, a implementação de padrões de qualidade, selos de pureza, contratos coletivos para exportação, produção de informações gerenciais, entre outros. Finalmente HARDIN (1982), apresenta a importância de instituições representativas citando Feno[11], 1973:

---

[9] O autor aqui se refere às condições que qualquer grupo impõe a sociedade simplesmente pela sua própria existência.

[10] O autor afirma ainda que cada ação coletiva é um governo, divergindo no tipo de **sanções** empregadas para trazer o indivíduo em conformidade com as regras, como é o caso das sanções morais de opinião, sanções econômicas de privação de propriedade e sanções corporais através da força física.

[11] Feno, R.F., Jr., **Home Style: House Members in their Districts**, (Boston, Little, Brown, 1973).

> ***Não se pode criar multidões. Então deve-se ir à locais onde elas se encontram. Isto significa, gastar mais tempo conversando com Câmaras de Comércio, por exemplo, do que com pessoas nas ruas...A grande maioria das pessoas não se pode alcançar. Elas não estão organizadas e não possuem instituições as quais se pode contatar...*** (p.227).

O autor conclui que o sistema político serve como multiplicador sobre os recursos de um grupo, implicando assim a necessidade do envolvimento político das ações coletivas.

Princípios das Ações Coletivas

Segundo HARDIN (1982), uma das mais abrangentes doutrinas aceitas pela moderna ciência política - a teoria dos grupos políticos - era baseada na pressuposição de que um grupo de pessoas com interesse em comum provocaria uma ação para promover aquele interesse. Esta doutrina teve um colapso em face a dois desenvolvimentos: a lógica das ações coletivas por Mancur Olson (1965) e a teoria do Dilema do Prisioneiro (a existência de incompatibilidades entre necessidades de um indivíduo e as de um grupo).

A lógica das ações coletivas não é um enfoque sobre a organização de grupos de interesse. Diferentemente, se baseia na possibilidade ou probabilidade de haver a organização de grupos de interesse ou outro tipo de ação coletiva.

Qual seria ,portanto, a lógica das ações coletivas?

Imagine que todos os membros de um grupo se abstivessem de fazer uma determinada ação *A*. Sendo a abstenção de *A* uma estratégia importante para todo o grupo, todos ganhariam com este comportamento. Agora imagine que todos, menos um membro se recuse de fazer *A* e que este descumprimento traz uma certa vantagem para o indivíduo. A desvantagem que este indivíduo provocaria ao grupo seria muito menor que o ganho que ele iria conseguir. Tal ***tentação*** induzirá, portanto, um comportamento oportunista sobre cada integrante do grupo.

O argumento da lógica das ações coletivas é baseado na forte suposição que as ações individuais são motivadas pelo auto-interesse - ***narrow rationality***[12]. Obviamente as ações individuais são motivadas pela preocupação de interesses coletivos em adição ao auto-interesse. Ser ***narrow rational*** significa agir de maneira auto-interessada quando seus objetivos estão em jogo, não significando, necessariamente, a intenção de prejuízo ou colapso do grupo.

A aquisição, a princípio, de um bem coletivo é o objetivo final de um grupo. Segundo OLSON (1965), um bem público, coletivo ou comum, é definido como qualquer bem tal que, se qualquer pessoa X_i em um grupo $X_1,...,X_i,...,X_n$, consumi-lo, não se pode negá-lo a qualquer outro indivíduo do grupo. Segundo HARDIN (1982), se X é o consumo total para um bem, e X_i é o consumo individual, então para um bem privado tem-se que $X=\Sigma X_i$ e para um bem público $X_1=X_2=...=X_i=...X_n$. No entanto, as categorias coletivas ou privadas são subjetivas e a moralidade comprometida pode fazer de um assunto privado para um indivíduo, o objetivo coletivo dos demais, ou o oposto: o que poderá ser vantajoso para uns poderá ser desvantajoso para outros.

---

[12] Hardin (1982) coloca o termo auto-interesse como ***"narrow rationality"*** de forma a expressar o **estreitamento** da racionalidade do indivíduo frente ao grupo.

Completando a definição para bens públicos de Olson, HARDIN (1982) salienta que bens públicos são definidos por duas propriedades: ***jointness of supply*** - compartilhamento de oferta - e impossibilidade de exclusão. O compartilhamento de oferta é caracterizado quando o consumo de uma pessoa não faz reduzir a quantidade do bem em potencial que outro indivíduo poderá consumir. Em outras palavras, aqueles que não cooperarem ou pagarem por qualquer bem público ou coletivo não podem ser excluídos ou mantidos afastados do consumo deste bem, o contrário ocorrendo com bens não coletivos. A análise de Olson para a ação coletiva depende não do fato de existir compartilhamento de oferta, mas somente da impossibilidade de exclusão, ou mais acuradamente, no fato da impraticabilidade da exclusão, que seria exatamente a eliminação ou impedimento daqueles indivíduos que não contribuíram para a obtenção do bem, em usufruí-lo.

HARDIN (1982), ainda introduz o conceito de ***mal*** coletivo, onde ao invés de lutar a favor da aquisição de um determinado objetivo, o alvo final do grupo é em se evitar perdas. Apesar da equivalência final da estrutura de pagamento dos bens ou ***maus*** coletivos, a cooperação em oposição a uma perda pode ser mais facilmente conquistada que a cooperação em sustentar um ganho. Isto ocorre por diversas razões:

- a ação é mais claramente enfocada, talvez por reduzir o objetivo final;
- pessoas que não cooperariam em uma ação coletiva para fornecer ao seu grupo um bem, poderiam ser aversas em fazer alguma coisa que o prejudicasse;

•perdas são freqüentemente sentidas mais acuradamente que ganhos de comparável magnitude.

Finalmente HARDIN (1982), afirma que a racionalidade de um grupo não é a mesma racionalidade de um indivíduo, sendo assim, ETZONI (1988), completa que as coletividades são mais racionais que seus membros individualmente. Em várias áreas, a coletividade pode resultar em decisões mais racionais que os indivíduos isoladamente, porque a coletividade preocupa-se mais com a variância na tomada de decisão do que em atributos individuais. ETZONI (1988), mostra que quando uma decisão é convocada, grupos tendem a se dar melhor que a média individual, mas menos que o melhor dos membros.

Vantagens das ações coletivas organizadas sobre os indivíduos no âmbito da tomada de decisões, podem ser relacionadas como:

•maior quantidade de informação;

•maiores opções nas tomadas de decisão;

•impulsos freados.

Em suma, os princípios da lógica das ações coletivas se baseiam na existência de um bem coletivo e do comportamento ***narrow rational*** por parte dos indivíduos em adquirir o tal bem, isto é, o comportamento do indivíduo se difere do comportamento do grupo.

Comportamento dos Indivíduos

Segundo OLSON (1965), os grupos se organizam para sua própria expressão e segurança daqueles que o compõem. Citando Festinger[13], (1953), a atração que um grupo possui sobre seus associados não é somente em confirmar o que lhes pertence, mas também em conseguir alguma coisa por meio deste grupo.

Se os grupos, pelo menos os grupos econômicos, estão freqüentemente interessados em seus próprios objetivos, isto ocorre porque os indivíduos estão primeiramente preocupados com seu próprio bem estar. Segundo ENCARTA'95 (1995), se as pessoas estão inseguras de como elas devem agir e se comportar frente a uma situação desagradável, elas procurarão a companhia de outros que poderão ser capazes de fornecer informações adicionais, para a resolução de seus problemas.

AXELROD (1984), afirma que os benefícios mútuos através da união, acontece quando os ganhos pela cooperação são maiores que os custos das ações individuais, isto é, um grupo deveria ser montado para distribuir os custos ou para ampliar o nível de aquisição de um bem coletivo. Segundo SEXTON (1986), os indivíduos não formam grupos a menos que eles recebam um benefício para assim o fazer. De fato, uma estrutura de coalizão estável deve fornecer benefícios ao menos tão grandes quanto realizáveis pela configuração de grupos alternativos, ou seja, sendo ***B(i)*** e ***B(j)*** os benefícios dos indivíduos ***i*** e ***j*** de se integrarem, então só haverá cooperação se :

$$B(iUj)>B(j)+B(i)$$

[13] Festinger, L., Group Attraction and Membership. IN: **Group Dynamics,** ed. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, (Evanston, Ill.:Row, Peterson, 1953).

B(iUj)>0

Segundo OLSON (1965), mesmo se todos os indivíduos em um grande grupo fossem racionais, tivessem interesse próprio e ganhassem como um grupo agindo de modo a alcançar o objetivo em comum, eles ainda assim não agiriam, voluntariamente, para que isso acontecesse. O que fica claro é que o objetivo final do grupo é um dos inúmeros objetivos individuais de cada participante, isto é, além do objetivo coletivo, existe a expectativa de que alguns dos desejos individuais sejam realizados. Os ganhos individuais, talvez, sejam mais importantes que os coletivos mesmo quando existe um acordo unânime em um grupo sobre um bem comum e sobre os métodos de conseguí-lo.

RAIFFA (1982), completando, alerta para o fato que longe de ser exceção, é comum o caso em que cada parte de uma disputa não seja inteiramente monolítica - isto é, estar totalmente comprometida com o objetivo final do grupo. Cada parte poderia reunir pessoas que estão do mesmo lado mas cujos valores se diferem, talvez drasticamente. Seguindo esta mesma proposta, OLSON (1965) afirma que qualquer organização ou grupo, geralmente será dividido em subgrupos ou facções que poderão ser opostos uns aos outros. Isto será verdade, mesmo que todos os integrantes do grupo estejam absolutamente convencidos que o propósito do programa é de seu interesse. Uma organização, trabalhando sobre os interesses de um grande grupo, não consegue atender os interesses racionais e individuais de cada participante[14].

---

[14] Um ponto muito importante, ressaltado por OLSON (1965) alerta para o fator da coesão do grupo. Segundo o autor, é comum dizer que a coesão do grupo é grandemente influenciada pelo consenso, isto é, se existem vários desacordos, não haverá coordenação ou ações voluntárias. A falta de consenso, sem dúvida afeta a organização do grupo e o alcance de seus objetivos. Mas não se pode admitir que um consenso perfeito, entre o objetivo a ser atingido e os meios de como atingi-lo estejam sempre relacionados com a concretização do objetivo do grupo. É muito importante distinguir entre os obstáculos

NORTH (1990) citando Margolis[15] (1982), apresenta um modelo no qual o comportamento individual é em parte desenvolvido por motivos altruísticos. O autor argumenta que os indivíduos possuem dois tipos de funções de utilidade: as que favorecem a formação de grupos orientados e aquelas em favor de seu próprio interesse, e que os indivíduos fazem trocas entre estas duas funções de utilidade.

A afirmação da existência de ação auto-interessada por parte dos indivíduos parece relegar a natureza altruística nos indivíduos de um grupo ou sociedade, a um plano de importância inferior. Segundo CAMPBELL (1975), é exatamente isto que acontece, pois para os indivíduos altruístas, o ganho final pode ser reduzido pelo risco a ser corrido, o custo do auto-sacrifício. Para aqueles que não possuem esta característica altruística, os benefícios do grupo são apreciados sem este custo. Portanto as características altruísticas tendem com o tempo a desaparecer. O autor, citando Ghiselin[16] (1974), lembra que:

> ***...a economia da Natureza é competitiva do começo ao fim...o que parece ser cooperação é na verdade uma mistura de oportunismo e exploração...o que leva um animal a se sacrificar por outro é sua última tentativa racional em levar vantagem sobre um***

---

de uma ação orientada em grupo que ocorrem devido a falta de consenso, daqueles ocasionados pela falta de incentivos individuais, pois segundo CAMPBELL (1975) a psicologia e a psiquiatria descrevem o homem como egoísticamente motivado.

[15] Margolis, H, **Selfishness, Altruism and Rationality: A Theory of Social Choice**.Cambridge: Cambridge University Press,1982.

[16] Ghiselin, M.T., **The Economy of Nature and the evolution of Sex**. Berkeley: University of California Press, 1974.

> ***terceiro...onde se encontra - realmente - seu próprio interesse...*** (p.112).

De acordo com RAIFFA (1982), os indivíduos integrantes de uma ação coletiva podem ser classificados em três tipos:

- antagonistas cooperativos;
- estritamente antagonistas;
- totalmente cooperativos.

Os indivíduos chamados antagonistas cooperativos são os mais comumente encontrados na sociedade e os mais interessantes para a formação de grupos. Os dois tipos restantes, provavelmente levariam a exaustão e conseqüente desintegração do grupo; os estritamente antagonistas, devido ao elevado grau de oportunismo[17] e auto-interesse e os totalmente cooperativos em razão do alto nível de altruísmo (explicado anteriormente).

Os antagonistas cooperativos, no entanto, apresentam as seguintes características:

- esperam que cada parte esteja empenhada, a princípio, em seus próprios interesses. No entanto, buscarão sempre um meio termo durante negociações;
- não possuem comportamento desonesto, no entanto, não são altruístas;
- existe uma certa desconfiança com relação aos demais participantes, mas não se tem a intenção de iludi-los;
- desejam que as leis sejam cumpridas e os contratos honrados;

---

[17] O oportunismo aqui se refere ao sentido de acomodação e aproveitamento das circunstâncias para se chegar mais facilmente a algum resultado.

•esperam que o poder seja usado com elegância e inteligência.

Finalizando, ETZONI (1988), lembra que o comportamento do indivíduo, sua aversão ao risco, esperança de que certos acontecimentos ocorram, preferências etc., é dependente da coletividade social a que pertence. Coletividades sociais são as maiores unidades tomadoras de decisão, freqüentemente fornecendo o contexto dentro do qual as decisões individuais serão feitas. De fato, estudos tem estabelecido, que as fontes de comunicação que as pessoas escolhem para se expôr, as mensagens que elas ouvem e o modo como as interpretam, são todas altamente subjetivas e socialmente moldadas.

O Indivíduo e o Grupo

Até este ponto, reuniu-se várias das características que moldam o comportamento do indivíduo como a ***narrow rationality*** e o auto-interesse, no entanto, segundo OLSON (1965), a lógica que faz um indivíduo pertencer a um determinado grupo pode ser explicada matematicamente. Esta lógica é resultada do comportamento ***self - interest*** do indivíduo e relaciona-se com os benefícios e custos de se fazer membro de um grupo.

O comportamento do indivíduo dentro de um grupo, por outro lado, é mais facilmente entendido através da situação criada pelo Dilema do Prisioneiro. Com este artifício, consegue-se reunir o comportamento egoístico e a lógica matemática que o indivíduo possui, aplicando-se em uma situação onde o indivíduo se confronta - interage - com o grupo no sentido de cooperar ou não com este.

A seguir, será exposto a lógica matemática do indivíduo, segundo OLSON (1965), e a interação indivíduo/grupo, através do Dilema do Prisioneiro.

O Raciocínio Matemático do Indivíduo

Apesar dos interesses individuais serem a princípio originados de um comportamento egoísta - subjetivo - OLSON (1965) apresenta matematicamente a lógica que leva um indivíduo a integrar-se em um grupo. Esta lógica baseia-se nos ganhos individuais e coletivos a serem alcançados pelo grupo. Segundo o autor, a parte relativa ao ganho de um indivíduo dependerá do ganho total do grupo, do número de pessoas, quanto cada indivíduo se beneficiará daquele bem com relação aos demais participantes e qual a importância dada por este ao bem conseguido.

As variáveis de ganho total do grupo dependem da taxa (T) ou nível pelo qual este bem é obtido e o tamanho do grupo (Sg), que é razão, não somente do número de envolvidos no grupo, mas também do valor de uma unidade do bem coletivo para cada indivíduo pertencente ao grupo.

O ganho do grupo (Vg) é dado pelo produto do tamanho do grupo com a taxa de aquisição de um bem, isto é, $Vg = Sg.T$.

O custo (C) será função do nível ou da taxa (T) na qual um bem coletivo é obtido $(C = f(T))$.

Analisa-se agora, quais serão os ganhos individuais dos membros de um grupo. Isto dependerá do modo como as vantagens para os indivíduos $(Ai = Vi - C)$ variam quando se altera (T), ou seja:

$dAi/dT = dVi/dT - dC/dT$

onde:

Ai - vantagem individual que se poderá conseguir, ao se obter qualquer soma de um bem coletivo.

Vi - ganho individual.

C - custo.

Para um máximo teremos:

$dAi/dT = 0$

e

$d^2Ai/dT^2 < 0$

desde que $Vi = Fi.Sg.T$

onde:

Fi = fração do ganho do grupo que um membro ***(i)*** ganhará ou receberá (***F*** = ***Vi/Vg***, onde ***Vg*** é o ganho do grupo).

Fi e ***Sg*** são por enquanto assumidos como constantes (simétricas)[18].

$d(Fi.Sg.T)/dT - dC/dT = 0$

$Fi.Sg$[19] $- dC/dT = 0$

Esta equação indica o volume de um bem coletivo que um indivíduo agindo independentemente adquire.

---

[18] Para o caso de *Sg* e *Fi* não serem constantes teremos:
$d(FiSgT)/dT-dC/dT=0$
$FiSg+FiT(dSg/dT)+SgT(dFi/dT)-dC/dT=0$

[19] $Vi = Fi.Sg.F$, portanto,
$dVi/dT = d(Fi.Sg.T)/dT$
$FiSg.dT/dT = T.d(FiSg)/dT$, mas sendo *Fi* e *Sg* constantes, teremos,
$dVi/dT = Fi.Sg$, pois dT/dT possui valor 1, e $d(FiSg)/dT$ possui valor zero.

Este resultado pode ser mostrado em um modo geral. O ponto ótimo é achado quando:

$$dAi/dT = dVi/dT - dC/dT = 0$$

e desde que dVi/dT[20] $= Fi.(dVg/dT)$

então,

$$Fi.(dVg/dT) - dC/dT = 0$$

$$Fi.(dVg/dT) = dC/dT$$

Após estas deduções matemáticas podem-se retirar algumas importantes conclusões.

A igualdade $Fi.(dVg/dT) = dC/dT$ significa que o volume ótimo de um bem coletivo para um indivíduo obter é encontrado quando a taxa de ganho coletivo multiplicado pela fração do ganho de cada indivíduo com relação ao grupo como um todo iguala a taxa de crescimento do custo total do bem coletivo. Em outras palavras, a taxa de ganho do grupo (dVg/dT) deve exceder a taxa de aumento dos custos (dC/dT) na mesma proporção que os ganhos do grupo excedam o ganho relacionado ao indivíduo $(1/Fi = Vg/Vi)$.

OLSON (1965) afirma ainda que a quantidade ótima de um bem coletivo para um grupo obter, ocorreria quando o ganho total estivesse aumentando a mesma taxa que o custo do bem coletivo, isto é, quando $dVg/dT = dC/dT$. O autor no entanto, ressalta que cada indivíduo no grupo teria o incentivo de adquirir mais do bem coletivo até $Fi.(dVg/dT) = dC/dT$.

---

[20] $Vi = Fi.Sg.T$ e $Vg = Sg.T$, então, $Vi = Fi.Vg$, e portanto:
$dVi/dT = Fi.dVg/dT + Vj.dFi/dT$, e sendo Fi constante, temos,
$dVi/dT = Fi.dVg/dT$, pois dFi/dT possui valor zero.

Uma ação coletiva ocorrerá quando $Fi > C/Vg$, ou seja, no caso de $Vi/Vg>C/Vg$, portanto $Vi > C$, significando que o bem coletivo só será fornecido se o custo deste bem - no ponto ótimo para qualquer indivíduo no grupo - for tão pequeno em relação ao ganho do indivíduo como um todo.

Uma observação muito importante levantada por OLSON (1965), refere-se sobre a igualdade $\Sigma Fi = 1$. Pode-se a primeira vista, achar que a soma dos indivíduos, agindo independentemente, resultaria no ótimo do grupo. Pode-se também supor que cada indivíduo no grupo sustentaria uma fração Fi da responsabilidade ou custo total, de forma que a responsabilidade em se adquirir um bem público seria repartido igualmente, no sentido de que o custo fosse compartilhado na mesma proporção que o benefício. No entanto, o autor chama a atenção para o fato de que isso não acontece. Normalmente o fornecimento de um bem coletivo estará em um nível sub-ótimo, e a distribuição das responsabilidades será altamente arbitrária. Isto ocorre porque a soma dos bens coletivos que um indivíduo obtém por ele mesmo seria automaticamente desviada para os outros, o que estaria de acordo com a definição de bens coletivos[21]. Isto significa que ninguém no grupo será incentivado a fornecer o bem coletivo além de suas necessidades, uma vez que a quantidade adquirida pelo indivíduo com maior Fi estaria disponível aos demais. Portanto sugere-se que exista uma tendência para grandes grupos em falhar na aquisição de bens coletivos.

STIGLER (1974) apresenta uma outra versão matemática sobre a participação de indivíduos em grupos:

---

[21] COMMONS (1950), afirma também que a sociedade não é a soma de indivíduos isolados, mas sim o multiplicação de indivíduos cooperando; para seguir uma analogia matemática, o poder do grupo é muito maior que o poder somado dos indivíduos isoladamente (princípio do holismo).

sendo,

πp = probabilidade da ação coletiva se ***i*** se unir ao grupo;

πnp = probabilidade da ação coletiva se ***i*** se abstiver;

$Gi(m,e)$ = o ganho esperado para ***i*** se a ação coletiva ocorrer;

m = o número de indivíduos participantes do grupo;

$e(m)$ = os gastos per capita dos integrantes do grupo.

Então o indivíduo ***i*** integrará o grupo se:

$$\pi p\{G(m,e) - e(m)\} > \pi npG(m - 1, e + \Delta e)$$

Basicamente ela se eqüivale aos princípios lógicos formulados por OLSON (1965).

O Dilema do Prisioneiro

Unindo-se o comportamento psicológico dos indivíduos à lógica matemática dos ganhos coletivos e individuais apresentados por OLSON (1965), verifica-se que o comportamento de um grupo e de seus membros seguem o raciocínio da teoria do Dilema do Prisioneiro.

De acordo com HARDIN (1982) a importância do Dilema do Prisioneiro está em conseguir representar as interações sociais.

Em sua forma mais simples o dilema envolve dois jogadores em interação, cada um defrontando duas possíveis estratégias, ou seja, cada um dos participantes pode escolher a estratégia da cooperação[22] ou da não cooperação[23]. A ***matriz de jogo A*** ilustra o que foi dito:

---

[22] GUTTMAN (1978), apresenta um modelo onde mostra que a contribuição de cada membro é determinada por uma contribuição fixa adicionado de uma taxa de equivalência com relação as

MATRIZ DE PAGAMENTO A:

Indivíduo i/Indivíduo j	*Cooperar*	*Não Cooperar*
Cooperar	1 ; 1	-2 ; 2
Não Cooperar	2 ; -2	-1 ; -1

Desde que os jogadores possam fazer suas escolhas de uma forma estrategicamente independente um do outro[24], estas duas estratégias produzem quatro resultados.

Estes resultados se referem aos ganhos individuais. Portanto, ao se observar o quadro da ***matriz de pagamento A,*** pode-se verificar que existe um forte incentivo em não cooperar. Realmente a não cooperação[25] é a estratégia dominante para cada jogador. Na definição usual, uma estratégia é dita dominante sobre outra se a primeira estratégia produz um pagamento pelo menos tão bom quanto, ou melhor, não importando o que outro jogador faça. A não cooperação poderá acarretar em um benefício de duas unidades enquanto que a cooperação poderá gerar um prejuízo de duas unidades ou na melhor das hipóteses, um ganho de uma unidade.

---

contribuições dos demais membros do grupo. A parte interessante deste modelo é que primeiramente o indivíduo analisa a taxa de equivalência dos demais membros do grupo, para posteriormente deduzir sua contribuição fixa.

[23] ORBELL et al., (1984) apresentam um estudo, através do dilema do prisioneiro, sobre as alternativas existentes para aqueles indivíduos que desejam cooperar. Segundo os autores existem três alternativas: cooperar, não cooperar ou sair do jogo. Segundo a pesquisa, diferentemente das pessoas oportunistas, os indivíduos que cooperam tendem a não abandonar o jogo, provavelmente por acreditar em seus objetivos.

[24] Isto é, sem que nenhum tome conhecimento sobre as atitudes que o outro terá.

[25] Alguns dados experimentais sugerem que 50% dos jogadores cooperariam e 50% não, contra um adversário 100% cooperador em um jogo de duas pessoas.

Ao invés de representar apenas dois indivíduos, vamos expandir o jogo para um grupo de 10 participantes. Agora, a matriz de jogo será o confronto entre um indivíduo e o grupo.

Os pagamentos serão calculados como sendo os benefícios menos os custos. O grupo (coletividade), será composto por 10 membros, cujo interesse em comum será o fornecimento de um bem coletivo de um valor duas vezes o seu custo. Existem dois possíveis resultados se um membro do grupo declinar em pagar: o total de benefício será proporcionalmente reduzido ou o custo para os membros do grupo será proporcionalmente aumentado. Como ambas as análises levarão ao mesmo resultado, optou-se pela primeira condição.

Se todos os indivíduos do grupo pagam uma unidade (de um custo total de dez), o benefício de cada membro será de duas unidades (de um bem coletivo que vale 20). Os pagamentos individuais serão os benefícios menos os custos, ou seja uma unidade.

Matematicamente tem-se:

$Ci = 1$

$Vi = 2$

$Ai = Vi - Ci = 1$

$At = Vt - Ct = 10$

$Vt = 20$

$Ct = 10$

onde:

Ci = custo em se adquirir o bem coletivo para cada indivíduo;

Ct = custo total em se adquirir o bem coletivo;

Vi = ganho individual;

Vt = ganho total do grupo;

Ai = vantagem individual que se poderá conseguir, ao se obter qualquer soma de um bem coletivo;

At = vantagem total para o grupo em se obter o bem coletivo.

A ***matriz de jogo B*** representa os quatro resultados de pagamentos possíveis (pagamento per capita). Nesta matriz de pagamento observa-se, novamente, a evidente vantagem individual em escolher a estratégia de não contribuição em relação a aquisição do bem coletivo.

MATRIZ DE JOGO B:

Indivíduo/Coletividade	***Contribuir***	***Não Contribuir***
Contribuir	1 ; 1	-0,8 ; 0,2
Não Contribuir	1,8 ; 0,8	0 ; 0

Generalizando o jogo para n-pessoas, tem-se que o pagamento *per capita* será de:

$$Ai = (Vt-Ct) /N$$

Neste caso o grupo inteiro contribui.

Para o caso de parte do grupo cooperar temos $M<N$, onde M é o número de integrantes contribuintes.

Assim tem-se que:

$Ci = Ct/M$

$Vi = Vt/N$

$Ai' = Vt/N - Ct/M$, para aqueles que contribuíram;

$Ai'' = Vt/N$, para os não contribuintes.

Pode-se notar que ainda assim, a situação apresentada pelo Dilema do Prisioneiro se faz presente.

No entanto, existe uma grande diferença entre os conflitos que envolvem dois participantes daqueles que envolvem um número maior destes. Uma vez que existem três ou mais partes conflitantes envolvidas, coalizões podem formar-se havendo a possibilidade de ação conjunta entre os participantes.

De acordo com JACQUEMIN & SLADE (1989), quando o Dilema do Prisioneiro é analisado em uma estrutura de jogos exclusivos, ou seja, cada rodada é independente da anterior e da futura, a situação criada propicia um ambiente não cooperativo. Já quando o jogo é repetido - existindo uma relação entre o comportamento do passado e do futuro - poderá ocorrer um grande número de equilíbrios cooperativos. Isto ocorre porque quando o jogo é realizado mais que uma vez, o jogador tem a condição de observar, a qualquer estágio, o comportamento passado de seu rival[26].

Tamanho e Tipos de Grupo

Até agora foram delineadas as principais características comportamentais do indivíduo. O auto-interesse é predominante nas ações dos indivíduos, independentemente se estes se encontram integrados em um grupo ou isolados.

O presente capítulo servirá como introdução ao tópico Incentivos, mostrando como os membros de um grupo se comportam diante do valor de

[26] Outro fator, segundo AXELROD (1984) e NORTH (1994), que constituí um incentivo à cooperação é a existência de grandes oportunidades dos indivíduos se encontrarem novamente, de forma a existir uma dependência futura.

sua participação dentro do grupo. Neste capítulo pretende-se introduzir alguns conceitos que realçam a importância dos incentivos na formação e continuidade de uma ação coletiva.

A primeira questão a ser colocada é se existe alguma relação entre o tamanho do grupo e sua união, efetividade ou apelo para membros potenciais.

OLSON (1965), mostra que o tamanho do grupo deve ser relacionado com o ***tamanho*** do indivíduo, isto é, a importância e o valor que certos integrantes dão ao objetivo final do grupo. Para HARDIN (1982), se em um determinado subgrupo a razão benefício-custo for muito grande, este poderá arcar com os custos totais de todo o grupo.

O tamanho do grupo, portanto, está relacionado àqueles membros atuantes e não aos efetivos. No entanto é interessante observar que o tamanho do grupo[27], segundo JAMES (1951) e OLSON (1965) deve ser pequeno quando o que se espera seja ação, e relativamente grande, quando se está procurando por pontos de vista ou reações.

Já Simmel[28] (1950), citado por OLSON (1965), colocou que grupos pequenos podem agir e usar seus recursos mais eficazmente que grupos grandes, pois os primeiros concentram energia e atuam, enquanto que nos últimos as forças permanecem muitas vezes como potenciais. OLSON (1965), lembra que os indivíduos de uma grande organização estão em uma posição análoga àquela firma em um mercado competitivo: seus próprios esforços não surtirão efeitos notáveis e consequentemente a idéia de que podem gozar de

---

[27] De agora em diante referir-se-á ao tamanho de um grupo ao correspondente de membros atuantes.
[28] Simmel, G., **The Sociology of Georg Simmel**, trans. Kurt H. Wolff (Glencoe, Ill.:Free Press, 1950).

benefícios conseguidos pelos demais membros, sem sua própria participação, começa florescer. HARDIN (1982) resume a afirmação com o seguinte ditado: ***everybody's business is nobody's business.***

De acordo com OLSON (1965) dependendo do tamanho do grupo, este poderá ser classificado como privilegiado, intermediário ou latente.

Um grupo privilegiado é aquele no qual cada um de seus membros, ou pelo menos alguns deles, possuem um incentivo forte o suficiente para assegurar que o bem coletivo será fornecido, mesmo que os demais membros não se comprometam em repartir o custo e a responsabilidade de consegui-lo.

Um grupo denominado latente, por outro lado, se assemelha a uma competição perfeita, ou seja, a participação de cada integrante no grupo é atomizada, não sendo percebida pelos demais integrante nem pelas lideranças[29], e portanto, os indivíduos não possuem grandes incentivos em cooperar. Recebem a denominação de latentes pois estes grupos possuem poder e capacidade de ação potencial, mas não suficientemente mobilizados para garantir uma ação coletiva eficaz.

Os grupos intermediários, como o próprio nome diz, se colocam em uma posição intermediária entre os privilegiados e os latentes, podendo assumir qualquer uma destas feições, dependendo da qualidade de incentivos que seus integrantes recebem.

---

[29] A influência de cada membro sobre as decisões que o grupo deverá tomar é diluída pela quantidade de integrantes existente na organização.

OLSON (1965) relata ainda a existência de três separáveis, mas cumulativos fatores que dificultam grandes grupos em atingir seus objetivos. Primeiro, quanto maior o grupo menor poderá ser a fração do benefício total para cada indivíduo, e menor a recompensa adequada para qualquer ação orientada do grupo. Segundo, como conseqüência do primeiro item, menor será a probabilidade de uma integração oligopolística que poderia ser útil para se obter um bem. Como terceiro fator, tem-se que maior será o custo da organização e, consequentemente, maiores serão os obstáculos a serem superados antes de qualquer bem coletivo ser obtido[30].

Completando o raciocínio de Olson, BROOKS (1995) afirma que as tendências dos indivíduos em se posicionar como ***free-riders***[31] - oportunistas - restringe a habilidade de grupos grandes em alcançar uma representação política.

Este comportamento aparece devido a dificuldade em se confirmar os benefícios ganhos dentro de uma ação coletiva, fazendo-se com que os indivíduos se tornem voláteis a uma interação maior com o grupo.

Em um enfoque mais simplista, JAMES (1951), sugere que a estabilidade (vida) dos grupos possa ser expressa pela seguinte relação:

---

[30] De acordo com STIGLER (1974), quando o número de indivíduos em um grupo é pequeno, a probabilidade de cada indivíduo se comprometer com o grupo aumenta. Isto ocorre devido a dois motivos principais. Primeiro a ação coletiva depende mais fortemente da participação de cada um para se efetivar; e segundo, devido a escala de operação da ação coletiva ser menor, isto impedirá que ***free-riders*** existam sem serem notados e evitados.

[31] De acordo com STIGLER (1974), em algumas situações, indivíduos falharão em participar de uma atividade lucrativa coletiva devido a ausência de coerção ou de apropriados incentivos individuais, daí o surgimento dos ***free-riders***. A proposição do ***free-rider*** é facilmente ilustrada. Fazendo-se com que o ganho de um indivíduo seja igual a G se uma atividade coletiva é assumida. Sendo o custo da ação coletiva C e existindo N indivíduos simétricos com relação aos seus desejos, haverá lucro coletivo se $N \cdot G > C$. O indivíduo evitará de entrar em uma ação coletiva se N for de tal magnitude que a viabilidade da ação não dependa de sua direta participação.

Estabilidade = tempo/tamanho do grupo

Isto é, a estabilidade de um grupo é inversamente proporcional ao seu tamanho.

A organização interna de um grupo é também fator relevante para sua continuidade e realização de seus objetivos.

Segundo WILLIANSON (1975) o tamanho dos grupos podem ser restritos tanto com relação às comunicações, quanto à tomada de decisão, reflexo de uma organização interna problemática. Para HARDIN (1982) quanto maior a intensidade da interação de uma rede de informações maior probabilidade de haver uma ação coletiva favorável.

Finalmente, segundo OLSON (1965), os grupos poderão ser classificados - com relação ao seu objetivo final - em dois tipos, denominados ***market*** e ***non-market***.

Os grupos que se enquadram no tipo ***market***, desejam que haja um número pequeno de indivíduos atuando no mercado de forma que a situação se aproxime de uma condição de monopólio. O bem coletivo neste caso é o preço, necessitando assim maximizar o ***market-share***. As conquistas de um grupo na condição de ***market*** não são compartilhadas com os demais, e isto faz com que aqueles que prosperem sejam considerados grandes rivais.

No caso de ações coletivas do tipo ***non-market***, os indivíduos não são considerados competidores nem rivais. Interessa a este tipo um número cada vez maior de pessoas, pois os custos serão melhores repartidos e a força

do grupo poderá até aumentar. O bem coletivo nesta situação não reduz sua importância frente ao aumento de associados.

O autor relata que os tipos de bens coletivos que ocasionam um comportamento de grupos do tipo ***market*** são chamados de bens coletivos exclusivos. Para os bens coletivos que ocasionam um comportamento do tipo ***non-market***, tais bens são chamados de bens inclusivos. O autor completa ainda que o comportamento do grupo de maneira inclusiva ou exclusiva depende da natureza do objetivo que o grupo procura e não somente das características dos associados. Realmente, um mesmo grupo de indivíduos pode ser exclusivo em um momento e inclusivo em outro. Exemplo de objetivo exclusivo seria a elevação de preços através da restrição da produção. Exemplos de objetivos inclusivos seriam as reduções de taxas, tarifas ou mudanças na política governamental.

Os Incentivos

Até agora foi postulado que os indivíduos agem em beneficio próprio - auto-interesse - independente dos ganhos coletivos que o grupo a que pertençam venha a alcançar, situação esta exemplificada pelo Dilema do Prisioneiro. Este comportamento ocorre tanto em grupos latentes quanto privilegiados, pois os indivíduos - como será visto no presente tópico - analisam primeiramente seus ganhos potenciais - coletivos e seletivos - para assim integrar, ou não, ao grupo.

De acordo com HARDIN (1982), o auto-interesse é característica marcante na formação de um grupo. Apesar disso, existem certas organizações sociais em que os indivíduos deixam de apresentar esta característica, ou a

reduzem de forma significativa, eliminando a necessidade de motivações individuais, como por exemplo grupos políticos constituídos de jovens que lutam por certos ideais.

No entanto, a longo prazo, os grupos tradicionais de pressão - como é o caso das associações citrícolas - requerem alguns eventos coordenados para estimular o comportamento orientado do grupo.

CLARK & WILSON (1961), consideram o sistema de incentivos como a principal variável que afeta o comportamento organizacional:

> ***...as contribuições de esforço pessoal que constituem a energia das organizações, são produzidas pelos indivíduos devido aos incentivos. Os motivos egoístas de auto-preservação e auto-gratificação são forças dominantes; em geral, organizações podem existir somente quando consistente com a satisfação destes motivos, ao menos que alternativamente, se possa mudá-los...***(p. 132).

HARDIN (1982) completa que a análise dos incentivos consegue mostrar a função custo em se conseguir um determinado bem.

CLARK & WILSON (1961) afirmam que a análise de vários tipos de sistemas de incentivo pode fornecer rudimentos para prever o comportamento do grupo, suas propostas e táticas, a coesão organizacional, tendências à expansão, probabilidade de sobrevivência, estilos de liderança e comportamento a longo prazo de suas atividades. Esta análise pode ser

aplicada para todas as organizações formais - grupos de interesse político, corporações, uniões de comércio, universidades, partidos políticos e agências administrativas.

Segundo CAMPBELL (1975), citando Freud[32] (1922), para um sistema social funcionar no melhor nível possível, seus participantes deveriam possuir uma disposição comportamental com o propósito de otimizar o sistema social ao invés dos propósitos individuais. No entanto, citando Spencer[33] (1880), sem um egoísmo suficiente para sustentar a saúde e o vigor individual, contribuições para o bem estar do grupo seriam impossíveis. Desta forma como mostram CLARK & WILSON (1961), as contribuições de esforços pessoais que constituem a energia das organizações são produzidas por indivíduos devido aos incentivos. O indivíduo é sempre o fator básico de estratégia da organização. Os motivos egoístas de auto-preservação e de auto-gratificação são forças dominantes. Organizações podem existir somente quando consistente com as satisfações destes motivos.

OLSON (1965) chamou de Teoria do Subproduto[34] o sistema que engloba todos os incentivos, suas causas e tipos, bem como sua importância na formação e manutenção de um grupo. Em outras palavras, o autor entende

---

[32] Freud, S., **Group Psychology and the Analysis of the Ego**, London: Hogarth, 1922.
[33] Spencer, H., **Principles of Sociology.** New York:Appletown, 1880.
[34] No entanto, segundo HARDIN (1982), existem dois problemas na teoria dos subprodutos. O primeiro, e menor deles, é que vários dos incentivos seletivos comumente associados com grupos não são grandes motivadores, devido provavelmente aos problemas de extrarraciolalidade. O segundo problema é que apesar de explicar a manutenção de uma ação coletiva corrente, a teoria dos subprodutos não explica como vários grupos surgem, ou seja, qual ou quais são os incentivos primários. Isto não seria problema se uma organização baseada em bens seletivos precedesse a organização para bens coletivos. Mas acontece realmente o contrário: forma-se uma organização para atender aos interesses coletivos e posteriormente aos particulares.
Uma resposta para esta questão seria que os motivos extrarracionais estimulariam a organização original do grupo. Uma outra alternativa seria que a organização inicial é completada ou acompanhada por empreendedores políticos agindo no interesse de suas próprias carreiras.

como subproduto de uma organização, todas aquelas ações que resultam em incentivos não coletivos para os integrantes do grupo, como por exemplo os ***lobbies***.

A teoria dos subprodutos se aplica somente aos grupos grandes ou latentes. Ela não se aplica aos grupos privilegiados ou intermediários, porque estes, sendo pequenos, conseguem fornecer benefícios coletivos na ausência de incentivos seletivos. Por ser um grupo pequeno, o policiamento das ações de cada integrante é mais facilmente conseguida e a influência de sua participação mais acentuada.

A necessidade de incentivos individuais, se limita aos grandes grupos, pois neles não existem motivações voluntárias para o sacrifício individual de tempo e dinheiro. O indivíduo percebe que participando ativamente ,ou não, do grupo, o bem final poderá ser conseguido através do esforço de outros.

Portanto, existem duas maneiras de se fazer com que os indivíduos defendam e sustentem uma organização:

•através do pagamento de taxas e mensalidades para que a organização o represente, ou;

•através da possibilidade de ganhos não coletivos.

Somente se uma ,ou ambas, alternativas forem satisfeitas, é que o poder político de um grupo latente será mobilizado.

O autor conclui que nenhuma organização pode formar-se sem fornecer algumas sanções ou algumas atrações distintas dos bens públicos, que guiaria os indivíduos a auxiliar na sustentação das responsabilidades de manter

a organização[35]. Apenas uma organização que não se limita a ser somente política, econômica ou social, mas atue nestes diferentes campos, conjuntamente, produzindo assim incentivos não coletivos, será capaz de reter seus associados.

OLSON (1965) observa que os incentivos não necessitam ser apenas econômicos - chamados de tangíveis - pessoas sentem-se motivadas por prestígio, respeito, amizade, vida social, compartilhamento de experiências, solidariedade, prazer, etc. e outros objetivos sociais e/ou psicológicos - denominados incentivos intangíveis.

HARDIN (1982) relaciona os incentivos intangíveis com a característica - por ele chamada - de extrarracionalidade. A extrarracionalidade está ligada a fatos puramente psicológicos que fazem o indivíduo se motivar por razões morais, históricas, sentimentais e até mesmo devido a má compreensão e ignorância sobre os meios de como atingir o objetivo final e qual o real interesse do grupo.

O autor afirma que a extrarracionalidade apresenta três categorias: as motivações morais, as motivações de participação e o conjunto ignorância e má compreensão.

As motivações morais relacionam-se principalmente com o poder de liderança e com os objetivos a serem alcançados. Motivações morais

---

[35] De acordo com OLSON (1965), os incentivos podem ser de dois tipos: coletivos ou não coletivos, também chamados de seletivos. No primeiro caso os incentivos são direcionados ao grupo, como por exemplo a redução das taxas de importação e exportação. No segundo, os incentivos enfocam um indivíduo ou um pequeno grupo atuante; como exemplo pode-se citar: **status**, facilidades de compra, credito, etc. Convêm colocar que bens coletivos e bens não coletivos, muitas vezes se confundem com incentivos coletivos e seletivos. Isto é natural já que os bens fornecidos aos indivíduos são de certa forma incentivos para a permanência destes no grupo.

contribuem para que haja participação mais eficiente dos membros naqueles grupos onde o egoísmo é muito acentuado. De acordo com CAMPBELL (1975), os sistemas morais existem para otimizar os interesses sociais em adição ao interesses individuais. Este tipo de motivação não se faz presente em todos os tipos de grupos, mas principalmente em partidos políticos, grupos religiosos e ONGs.

O desejo de participação em um grupo engloba as características de auto-interesse e motivação moral. Esta participação relaciona-se com a história, o engajamento em movimentos de destaque político ou social. Este tipo de incentivo raramente ocorre, a não ser em eventos de larga escala como guerras e revoluções civis.

Finalmente o último fator, ignorância e má compreensão, referem-se a falta de informação na tomada de decisões sendo, por isso, substituído por um comportamento mais intuitivo que racional. O desejo de cooperar pode surgir devido a falta de dados que esclareça melhor a situação pela qual o grupo será formado. A defesa do meio-ambiente é um exemplo bastante prático. A falta de informações sobre a magnitude do problema e de como resolve-lo é sobrepujado pela vontade em cooperar, principalmente se a contribuição que os indivíduos devem fazer for pequena[36].

Com o conceito de extrarracionalidade, HARDIN (1982), mostra que os incentivos podem não somente serem subjetivos como muitas vezes irem de encontro a um comportamento racional.

---

[36] Por exemplo a compra de alguns hectares da Floresta Amazônica por grupos de ecologistas estrangeiros, na tentativa de proteger o meio-ambiente.

Com relação as principais características dos incentivos, CLARK & WILSON (1961) e OLSON (1965), apresentam que:

•os incentivos são, por definição, escassos, pois a menos que uma ***commodity***, um valor social, ou uma atividade seja relativamente rara, elas não poderão fornecer nenhum incentivo;

•recursos tangíveis ou intangíveis não são distribuídos igualmente na população, e um dado incentivo pode causar um efeito maior em certas pessoas que em outras;

•os incentivos possuem uma utilidade marginal decrescente;

•a produção de incentivos de uma organização não deve exceder suas fontes de recursos disponíveis, ou seja, existe uma prioridade na aquisição e distribuição de incentivos, mas esta prioridade não deve comprometer os ativos necessários para a realização do objetivo final[37];

•o valor dos incentivos deve ser grande em termos de preferências individuais, de maneira que cada membro aceite em compartilhar os custos de sua quisição;

•os incentivos podem ser tanto positivos quanto negativos. Por incentivos positivos entende-se qualquer tipo de recompensa ao indivíduo que está compartilhando os custos de aquisição do bem coletivo. No caso de incentivos negativos, estes se caracterizam pelas punições que aqueles que não contribuíram para o grupo, sofrerão.

Além disso, CLARK & WILSON (1961), classificam os incentivos em três tipos:

---

[37] O que se pretende evitar é que os incentivos se transformem em objetivos finais de certos indivíduos dentro do grupo. Se esta for a tendência, tais indivíduos poderão ser considerados não interessantes para o grupo.

Incentivos materiais: são recompensas tangíveis, isto é, possuem um valor monetário ou podem ser facilmente transformado nele.

Incentivos solidários: são basicamente intangíveis, isto é, a recompensa não possui e nem pode ser transformada em valor monetário. Deriva-se do ato social em si, como identificação, senso de grupo, **status**, distinção social, etc. Tendem a ser independentes do objetivo final da associação, em outras palavras, a participação do indivíduo no grupo serve como um grande incentivo.

Incentivos por propósito: são intangíveis e diferentemente dos incentivos solidários, são dependentes do objetivo final da associação. São caracterizados principalmente pelas causas morais e sociais.

Os autores ainda fazem um alerta no sentido que os incentivos não devem ser fixos. O sistema de incentivos deve-se alterar em respostas as mudanças nos motivos aparentes dos contribuintes, ou potenciais contribuintes, da organização. Estes motivos poderão ser alterados tanto coletivamente quanto individualmente. A proposição básica é que o sistema de incentivos deve modificar-se de maneira a equilibrar sua oferta e demanda:

> ***...com o tempo, mudanças na economia, em crenças morais e em outras atitudes produzem uma correspondente mudança nas motivações pessoais. A distribuição de motivações através da sociedade define a contribuição potencial para várias organizações. Se os motivos mudam, o mesmo acontece com as***

> ***organizações. Algumas organizações irão crescer ou declinar espontaneamente assim como seus incentivos particulares se tornam mais ou menos interessantes. Outras organizações irão realizar mudanças conscientes.....***(p.164).

Tais motivos podem ser alterados por várias razões, entre elas o nível de atividade econômica, a distribuição de recursos, o padrão moral de atitudes, o nível de expectativas, o aparecimento de objetivos de crucial importância, prestígio, poder, sociabilidade, renda e identidade.

Finalizando, nota-se que o sistema de incentivos está relacionado diretamente com a competição entre as organizações.

CLARK & WILSON (1961), afirmam que organizações que compartilham certos atributos (mercados, membros, idéias, recursos), tendem a competir entre si, estando esta competição centrada na escassez de incentivos, tornando-se a manutenção da autonomia organizacional um fator relevante. Por autonomia entende-se a área de competência e atuação que uma organização possui, caracterizada por membros claramente demarcados e por objetivos próprios. A autonomia fornece à organização uma razoável estabilidade na aquisição de recursos e desta maneira à coloca em uma posição mais favorável para competir pelos recursos[38] existentes. A competição aumenta quando os recursos tornam-se mais escassos e a autonomia de duas ou mais organizações torna-se menos clara. A forma de combater tais competições surge através da criação de novas agências, a alocação de funções e fusões.

---

[38] Por recursos entende-se: dinheiro, tempo, esforço e nomes (pessoas de influência).

O ***Quadro - 3*** é apresentado como uma forma de visualizar, com maior clareza, a relação entre autonomia e disponibilidade de recursos entre os diferentes grupos.

QUADRO - 3: AUTONOMIA X DISPONIBILIDADE DE RECURSOS

	Elevados Recursos	***Baixos Recursos***
Elevada Autonomia	I	II
Baixa Autonomia	III	IV

Este quadro representa, resumidamente, os níveis de desenvolvimento e poder do grupo. Os conceitos de autonomia e recursos, embutem a importância dos incentivos. Ações coletivas promovidas por grupos do tipo I são as mais eficientes e poderosas. O oposto ocorre com grupos do tipo IV.

Segundo ETZONI (1988), um problema imposto pela competição seria o fato de que vários indivíduos poderão se tornar membros de mais de uma coletividade social e isto guiaria seus pensamentos e suas escolhas de um modo incompatível, proporcionando uma alienação com relação aos objetivos finais do grupo.

Apesar de ter-se discutido e analisado a importância dos incentivos na formação de um grupo, é importante salientar que os valores dos incentivos, especialmente os intangíveis, tendem a variar de acordo com o indivíduo. Tal variação é chamada de assimetria. O próximo tópico trata exatamente deste conceito e sobre suas implicações na estrutura de incentivos de uma organização.

As Assimetrias

HARDIN (1982) alerta para o fato que, de maneira a simplificar análises teóricas das ações coletivas, freqüentemente é assumido que os grupos são simétricos em vários aspectos, ou seja, é assumido que os membros possuam um interesse idêntico sobre o bem coletivo: todos colocariam um mesmo valor a uma dada unidade do bem ofertado, ocorrendo o mesmo para os custos. No entanto, segundo OLSON (1965), um problema freqüentemente encontrado nas ações coletivas, parte do fato de que cada indivíduo, em um grupo, vincula um diferente valor sobre o bem coletivo procurado por este grupo.

As assimetrias são importantes propulsoras ou, dependendo do caso, retentoras de uma ação coletiva ampla e eficaz promovida por um grupo. As assimetrias podem tornar um grupo mais eficaz se elas agirem em um determinado subgrupo e este - -motivado - atuar pelo grupo como um todo. Outra forma seria a existência de vários subgrupos internos, assimétricos, mas com divergências complementares e não opostas. Desta forma, novamente, o grupo poderia ganhar, pois os esforços serão fundidos.

Por outro lado, caso as assimetrias ressaltarem valores antagônicos, o grupo poderá se desfazer pois haverá conflitos de interesse e posições distintas com relação ao bem a ser adquirido pelo grupo.

De acordo com HARDIN (1982), existem basicamente quatro tipos de assimetrias:

- assimetrias entre custos e benefícios;
- assimetrias por demanda de bem coletivo;

•assimetrias devido a heterogeneidade de benefícios, e;

•assimetrias entre ganhos e perdas.

Todas estas categorias não são exclusivas, existindo uma interação entre elas.

Assimetria entre custos e benefícios

Se os benefícios ou custos não são monetários, ou não são prontamente transformáveis em dinheiro, pode-se dizer que o bem coletivo e seus custos não são fungíveis. Comumente os bens coletivos políticos não podem ser convertidos em dinheiro ou em bens privados. Eles podem ser meramente desfrutados ou não. Esta característica acaba por provocar uma dificuldade em se comparar os ganhos entre os indivíduos induzindo, consequentemente, desavenças internas quanto ao valor dos benefícios adquiridos. Adiciona-se ainda a baixa capacidade do indivíduo em perceber qual o custo máximo admissível e quanto de beneficio ele deverá receber para que haja lucro em sua cooperação na ação coletiva.

Assimetria de demanda

De acordo com HARDIN (1982), quando a demanda por um bem - ou objetivo final - for altamente assimétrica entre os indivíduos de um grupo, os resultados podem ser polarmente opostos: sucesso ou dissipação da ação coletiva.

Com respeito as possibilidade de sucesso da ação coletiva, poderá surgir subgrupos tão desejosos de alcançarem um bem coletivo, que tal assimetria provocaria a realização da função objetivo em detrimento dos

demais participantes do grupo. Caso não haja um subgrupo forte o suficiente para realizar a função objetivo, a ação coletiva se dissipará.

As assimetrias por demanda relacionam-se freqüentemente a caminhos alternativos para se alcançar o objetivo final. Estes caminhos alternativos não necessariamente levam ao objetivo proposto anteriormente, mas às situações próximas a ele. Por exemplo, ao invés de se lutar contra o aumento de impostos que diminuem o lucro aferido, uma negociação sobre o aumento dos preços de venda poderia solucionar o problema. Parte do grupo poderia estar satisfeita com esta solução, enquanto que outra parte do grupo desejaria uma solução a longo prazo.

Assimetrias devido a Heterogeneidade dos Bens (qualidade)

Um bem coletivo pode ser complexo o suficiente para possuir diversos atributos, que atraem ou não os integrantes do grupo, consequentemente os indivíduos atribuem diferentes graus de importância para o bem coletivo adquirido. Na verdade é como se existisse uma lista de prioridades para cada indivíduo, e um determinado bem coletivo, a ser conseguido, poderia suscitar diferentes reações quando o indivíduo o comparar com sua lista de prioridades. Um comportamento ***free-rider*** poderá facilmente aparecer entre aqueles não dispostos a contribuírem com o custo da ação coletiva.

A heterogeneidade de bens não necessita estar relacionado a assimetria dos custos e benefícios. Um exemplo típico destes tipos de bens são as medidas políticas sujeitas as subjetividades de cada indivíduo.

Assimetria entre ganhos e perdas

Segundo HARDIN (1982), os indivíduos dão maior importância a um diferencial de perda *X* do que a um diferencial de ganho *Y*, mesmo quando *Y* é substancialmente maior que *X*. Sendo o grau de importância referente a esta perda - ou ganho - subjetivo, tal comportamento poderá suscitar divergências internas.

O autor resume as implicações que as assimetrias ocasionarão no decorrer de uma ação coletiva:

•a assimetria pode produzir o benefício de alguns indivíduos em detrimento de outros;

•as assimetrias, em ações coletivas de âmbito político, envolvem sempre um conflito de interesses que poderá gerar divisões profundas no grupo;

•as assimetrias são muitas vezes mais eficazes que as simetrias dentro de um grupo grande, pois se existem grandes assimetrias, existem consequentemente numerosos subgrupos que poderão agir em várias direções, atuando mais eficazmente que um grupo grande e simétrico.

•assimetrias múltiplas poderão ter os seus efeitos cancelados ou multiplicados, sendo portanto difíceis de se manejar devido sua imprevisibilidade e, desta forma, devem ser evitadas.

As assimetrias possuem poder de influenciar ou dispersar indivíduos potencialmente integrantes ou atuais membros de uma organização. Estes fatores agem sobre os desejos e as ansiedades das pessoas, sendo

portanto altamente subjetivos. A detecção e o correto manejamento destas vontades e ambições, são um dos lados da pedra angular que sustenta a união do grupo e sua efetividade.

Poder de um Grupo

É interessante apresentar outros fatores componentes do poder de um grupo, pois assim se estará contribuindo para a maior compreensão de como os assuntos apresentados na teoria se interrelacionam determinando a força de uma ação coletiva.

Segundo MONTEIRO (1984), o poder de pressão do grupo é uma função da situação econômica-financeira dos seus elementos, do reflexo dos rendimentos dos negócios, do grau de organização, da cultura dos participantes e da capacidade empresarial. Desta maneira é fácil compreender que os principais objetivos da política econômica do governo reflitam os interesses dos grupos sociais e economicamente mais fortes.

A situação econômica-financeira do grupo ou da organização que o representa é variável relevante pois aumenta seu poder de pressão, entre outras razões, pela possibilidade de o grupo estar presente onde se fizer necessário[39].

MONTEIRO (1984) e BROOKS (1995) destacam que o nível de organização do grupo é outra variável que afeta sua importância política e, por conseguinte, o seu poder de pressão. Uma organização solidamente

---

[39] Mais especificadamente, de acordo com CLARK & WILSON (1961), o poder de cada membro da organização depende da importância que este membro tem na sobrevivência do grupo. Dependendo da organização, o membro mais importante poderá ser aquele que fornece a maior contribuição financeira, aquele que possui maior prestigio ou ainda, o mais popular.

estabelecida e com razoável liderança acaba impondo-se e alcançando respeitabilidade e poder. A sensibilização de políticos e burocratas pela liderança é importante arma de atuação dos grupos de interesse.

De acordo com COMMONS (1950), todo grupo possui três tipos de poderes os quais eles usam para fazer cumprir suas decisões sobre seus membros, são eles: o poder moral (propaganda, opinião pública), o econômico (escassez e propriedade privada) e o físico (guerras, encarceramento, taxações). No entanto não existe uma igualdade entre os grupos devido exatamente ao tipo de poder empregado e ao tipo de poder em uso na sociedade. A igreja com seu poder moral teve grande importância alguns séculos atrás; atualmente, este poder perde para o econômico.

Segundo PASTORE et al. (1976), o poder de um grupo (no caso, pertencente ao setor produtivo agrícola) dependerá também das variáveis grau de concentração do produto e possibilidade de industrialização. Quanto a primeira condição, a concentração geográfica do produto facilita a formação de grupos de interesse em torno de problemas comuns. Os grupos de interesse urbanos tendem a ser mais fortes politicamente porque a concentração demográfica facilita a interação de elementos com os mesmos interesses. A importância econômica e/ou social do produto ou produtos que constituem o imediato interesse do grupo é igualmente uma variável relevante na determinação da sua importância e poder de pressão. As pressões exercidas pela demanda industrial possibilitam o aparecimento de complexos problemas de ajustamento de interesses cuja necessidade de conciliação acaba incentivando a formação de grupos.

De acordo com MONTEIRO (1984), os grupos que se formam em torno de produtos economicamente mais importantes, para o Estado ou região, podem ter um poder de pressão sobre a estrutura político burocrática maior que os demais. Isto implica que, na presença de recursos escassos, as demandas por serviços públicos que visam produtos de maior interesse prevaleçam sobre aquelas que possam beneficiar os demais grupos. A competição por medidas políticas dentro do setor faz-se, portanto, em termos de importância econômica dos produtos. O autor continua ainda mostrando que vários são os tipos de pressões exercidas sobre o sistema político burocrático; como exemplos tem-se as práticas de assessoramento direto a parlamentares através de pessoal influente pertencente ao grupo; a participação direta (membros oriundos do grupo) ou indireta (assessoramento) na burocracia, em nível de decisão; movimentos e reuniões com as presenças de ministros; solicitações e/ou sugestões oferecidas aos tomadores de decisão, ou seja, práticas conhecidas como ***lobby***[40].

---

[40] HARDIN (1982), relata outras necessidades de se promover ações lobísticas:

- um grupo pequeno ou até mesmo um subgrupo poderá influenciar o governo (multiplicador de recursos) ao invés de usar seu poder em favor do objetivo final;
- o grupo poderá se dissolver e deixar a cargo do governo o policiamento do acordo;
- algumas vezes a interferência do poder da lei é requerida.

Metodologia

Para a realização deste trabalho, optou-se pela metodologia de estudo de caso, já que as Associações dos Produtores e da Indústria refletem apenas uma parte da organização do ***agribusiness*** citrícola.

De acordo com SHELMAN (1991), o ***agribusiness*** pode ser analisado de diferentes maneiras. Normalmente, os estudos se dividem em duas áreas: funcional - marketing, finanças, e, produção - ou institucional - cooperativas, fornecedores de insumos, processadores. Os estudos de caso são importantes para o entendimento do ***agribusiness*** pois este se encontra em constante desequilíbrio. Portanto, tende-se a identificar os setores que apresentam este desbalanço e estudar seus reflexos com as demais partes do sistema agro-industrial. Além disso, proporciona a chance de se questionar as atitudes tomadas pelo participantes do sistema e consequentemente, propor soluções estratégicas.

A base de análise a ser utilizada neste trabalho será comparativa e qualitativa. Propõe-se fazer um histórico do desenvolvimento e desempenho das associações de produtores e de indústrias, abordando os principais eventos e decisões nos quais estas associações tiveram presença, bem como os resultados obtidos por meio de suas intervenções. Este histórico será baseado

dirigentes das associações. As entrevistas serão orientadas através de um questionário (vide Apêndice) que reunirá informações sobre a atual estrutura administrativa, social e política destes grupos, sempre tendo como fundo as variáveis componentes da Teoria das Ações Coletivas, ou seja, a detecção de assimetrias, a avaliação dos incentivos, o comportamento oportunista, o tamanho do grupo, etc.

De posse destes dados, tenciona-se elaborar um quadro comparativo entre as entidades representativas dos produtores e da indústria de maneira a avaliar a hipótese sugerida.

Resultados

Este tópico se apresenta dividido em duas partes. A primeira refere-se ao histórico das associações de produtores e da indústria, relatando sobre suas origens, interesses e atividades.

A segunda parte será composta pelas informações obtidas nas entrevistas, constituindo a base para as argumentações no capítulo Discussão dos Resultados.

Histórico das Associações Citrícolas

Introdução

De acordo com MARTINELLI (1987), o complexo agro-industrial citrícola é composto por cinco subsistemas básicos: o subsistema de produção citrícola, o subsistema de infra-estrutura institucional (incluindo créditos, incentivos fiscais, pesquisas agronômicas e assistência técnica), o subsistema de fornecimento de insumos extra-setoriais (máquinas, implementos, adubos, fertilizantes, mudas, etc.), o subsistema de canais de comercialização de laranja, e o subsistema de processamento industrial da laranja.

Este último, composto pelas indústrias processadoras, trouxe em seu bojo determinadas alterações na estrutura produtiva e comercial citrícola que, em última instância, vêm proporcionar maior eficiência e racionalidade à expansão da agro-indústria citrícola devido a dinâmica do capital industrial. Dentre estas transformações pode-se destacar a elevação do tamanho médio da propriedade produtora, a utilização intensiva dos insumos produtivos modernos, incorporação crescente do trabalho assalariado na atividade, e a exigência de uma composição média na produção de frutos com características técnicas e fitossanitárias específicas. Estas transformações exigiram a adequação da atividade produtiva para que fosse possível o pleno desenvolvimento da agro-indústria citrícola. Consequentemente, o número de relações existentes e segmentos dentro do complexo citrícola se tornou muito grande, bem como das empresas que o compõem. Poder econômico e político surgiram como ingredientes básicos para a geração de conflitos no setor.

Diante deste quadro, cada vez se torna mais imprescindível a formação de grupos organizados, de maneira a defender e impôr seus interesses e direitos, sobre o ***agribusiness*** citrícola.

Os próximos itens farão uma abordagem sobre o perfil dos produtores - grau de informação, tecnologia, estrutura econômica e administrativa - e das características do setor industrial. Um breve relato sobre a origem e propósitos das associações citrícolas também será apresentado.

O Perfil do Produtor

Segundo MARTINELLI (1987), as bases produtoras da atividade citrícola são organizadas de modo capitalista, assentadas em médios

estabelecimentos usando amplamente os insumos modernos e mão-de-obra assalariada, comandada diretamente pelo proprietário na figura do ***empresário rural citrícola***, consciente e envolvido no funcionamento dos mecanismos de mercado do produto.

O autor afirma que a estrutura produtiva da citricultura, centrada nos estabelecimentos médios e grandes, vem se acentuando desde a década de 60. Os pequenos estabelecimentos (de até 10 hectares) vêm perdendo sistematicamente importância relativa. Isto ocorreu a partir do momento da instalação das empresas processadoras impondo uma nova exigência para a atividade citrícola: o atrelamento às necessidades da indústria processadora, gerando uma mudança bastante perceptível nos ambientes econômicos e tecnológicos da produção. O interesse das indústrias se voltou para estabelecimentos maiores, capazes de produzir grandes volumes de laranja, adequando-se ao comportamento da política de compra das empresas processadoras que preferem operar com um número menor de fornecedores na tentativa de reduzir seus custos operacionais.

É interessante observar, no entanto, que existe dentro do setor produtivo citrícola uma homogeneidade bastante acentuada. "Ao contrário de outras formações agro-industriais (por exemplo, a canavieira), na citrícola não ocorrem grandes conflitos econômicos seja no tipo dos "agentes produtores" (proprietário x arrendatário) ou nos interesses regionais (nordeste x centro-sul). Isto, aliado a uma base técnica homogênea, permite uma organização social, também, bastante homogênea, dado que os anseios e/ou necessidades econômicas tornam-se suficientemente próximas para que se derivem grandes conflitos intra-citricultores. É assim que a grande bandeira de aglutinação é a

determinação do preço da caixa da laranja e não outros tipos de interesse como política creditícia, subsídios, etc., pois a estrutura do custo operacional para a atividade, de forma geral, não é tão discrepante entre as diversas regiões produtoras", (MARTINELLI, 1987, p. 162).

Com relação ao grau de tecnificação do setor, pode-se verificar que este é bastante elevado. Em pesquisa realizada com 287 citricultores distribuídos pela região noroeste do Estado de São Paulo, representando 1,4% da população de citricultores fornecedores de laranja para a indústria de suco, foi constatado que 85% dos produtores sabem identificar as principais pragas que atacam seus pomares bem como 46% se utilizam de ***pragueiros*** - pessoas especializadas na identificação e controle de pragas. O uso de formulações de fertilizantes aparece em 80% dos entrevistados. A análise do solo é atividade corriqueira para 82% dos produtores sendo que 44% a repetem a cada dois anos (DI GIORGI et al., 1992).

Esta mesma pesquisa, no entanto, mostrou alguns fatos preocupantes. Apenas 30% dos entrevistados possuem controle de custo e 21% possuem controle da produção, concluindo que os elementos fundamentais de gerenciamento e administração de recursos não estão presentes na vida dos citricultores de forma significativa.

Outro ponto problemático apresentado foi a falta de informação econômica por parte dos produtores sobre o setor citrícola. Dos entrevistados 14% não conhecem o tamanho do parque citrícola. Quanto a concorrência internacional de suco de laranja, houve uma dispersão de respostas, sendo majoritária aquela que afirma ser, ela, grande, revelando por conseguinte, um

grande desconhecimento, uma vez que não há concorrentes significativos no mercado internacional.

Os autores concluem que este quadro, provavelmente, se deve a carência de revistas especializadas em mercado de ***commodities*** e específicas para a citricultura, pois os informativos publicados pelas associações são sazonais.

A falta de informações especificas para o setor produtivo citrícola acaba por acarretar incongruências na tomada de decisões dos controles da produção. Além disso existe pouca consciência acerca das razões da instabilidade de preços e baixa percepção sobre o mercado internacional. Finalizando, a pesquisa detectou ainda que 55% dos citricultores possuem outra atividade além da citrícola.

Perfil das Indústrias

Segundo GARCIA (1993), a indústria de suco de laranja no Brasil data de 1961.

De acordo com MARTINELLI (1987), as transformações estruturais de ordem econômica e social no pós-guerra, possibilitaram o surgimento de um mercado potencial para o suco concentrado. O suco concentrado é um produto típico da sociedade industrial, estruturada num padrão de consumo alimentar cujos produtos enlatados de rápido preparo e de alto valor nutritivo tem um peso especialmente elevado no total da cesta alimentar básica. Soma-se a isso os menores custos de transporte e armazenagem do produto frente a fruta ***in natura***, e a flexibilidade de

comercialização já que sendo um produto congelado o tempo de estocagem é dilatado.

Isto ocorreu principalmente nos centros urbanos e industrializados devido às transformações sofridas pelo capitalismo após o período da 2ª Guerra Mundial.

Com relação às condições internas - o autor continua - a dinâmica da citricultura - especialmente a paulista - sustentada em bases produtivas e organizacionais capitalistas, ofereceram sempre volumes crescentes de laranja, não pressionando significativamente a relação preço do suco/custo da caixa. Como conseqüência os preços mais baixos, pagos pelos processadores brasileiros, deram ao produto um alto poder de competição no mercado internacional. Em 1965, o preço do suco concentrado brasileiro era um dos mais baixos se comparado a outros países produtores. Fatores de ordem ambiental, como melhores condições de solo e clima, fizeram também com que o suco concentrado brasileiro obtivesse importantes vantagens comparativas no mercado internacional.

Com relação ao capital inicial investido no processamento industrial, estes são oriundos fundamentalmente das atividades ligadas ao comércio citrícola em geral. De um lado tem-se as grandes firmas exportadoras de laranja ***in natura***, geralmente multinacionais de porte econômico considerável, atraídas pelas ótimas perspectivas de lucros no processamento e exportação de sucos concentrados, e que investem na nova atividade. De outra parte, tem-se a associação de capitais de citricultores que investiram no processamento industrial da laranja, passando assim - como capitalistas - a participar de dois setores (agrícola e industrial) simultaneamente.

Um ponto a ser levado em consideração seria em relação à existência de um alto grau de concentração das empresas esmagadoras de laranja. Segundo MARTINELLI (1987), vários são os fatores que levaram, e ainda levam a esta situação, podendo se destacar a crise de 1974/76 e certos aspectos econômicos ligados ao próprio negocio industrial, como as vantagens de custos, a diferenciação do produto e as economias de escala.

A crise de 1974/76 deveu-se à queda nas exportações de suco entre 1973 e 1974, devido a redução nas importações dos países afetados pelo choque dos preços do petróleo, induzindo a uma situação de insuficiência da demanda do produto no mercado internacional. Internamente, o grande volume de estoques nas empresas elevou os compromissos financeiros e provocou a diminuição do capital de giro operacional, trazendo dificuldades econômicas para as empresas principalmente as de médio e pequeno porte, geralmente com maiores custos operacionais. Os resultados destas condições fizeram com que as pequenas e médias empresas, sem possibilidade de arcar com o elevado ônus devido a queda dos lucros, desaparecessem do mercado ou fossem engolidas pelas maiores[41].

No entanto, além deste fatores externos à pequena e média empresa, pode-se verificar a existência de forças que impedem as suas expansões. Este elementos são representados principalmente pelas estruturas de custos de produção das pequenas e médias face às grandes empresas, ou seja, as pequenas e médias empresas são, normalmente, marginais, operando com uma estrutura de custo produtivo relativa bem mais elevada, conseguindo realizar assim, lucros relativamente baixos. Isto significa um potencial de

[41] GARCIA (1993), afirma que o setor industrial citrícola não é concentrado, e mesmo que fosse, a concorrência é muito grande para que haja a formação de cartéis.

acumulação interna menor para as pequenas e medias empresas tendo em vista a disposição de um menor excedente em conseqüência da menor margem de lucro retida, e portanto, de um menor volume de recursos para a expansão.

As vantagens das grandes indústrias com relação às pequenas e médias, refletem-se também na realização de pesquisas, implantação de novos métodos de produção redutores de custos, maior capacidade creditícia e facilidade de associação com grandes grupos financeiros[42].

De acordo com GARCIA (1993), há hoje onze empresas no setor, pelo menos no que tange à política de operação:

- Bascitrus;
- Branco Peres;
- Cambuhy - Monte Citros;
- Cargill;
- Centralcitrus;
- Citropectina - atual CTM Citrus/Citrus Colloids;
- Citrossuco;
- Citrovita;
- Coinbra - Frutesp;
- Cutrale;
- Royalcitrus.

[42] Em épocas de preços favoráveis as indústrias se capitalizavam e se expandiam, mas em épocas de preços baixos a crise era suportada pelos produtores que, por serem desinformados e desorganizados, não tinham como defender-se (PORTO, 1989).

As Associações de Produtores

Segundo MAIA (1992), as associações existentes sempre tiveram suas participações voltadas às negociações de preços das frutas, obtenção e disseminação de informações a respeito do mercado internacional e orientação geral dos associados quanto a comercialização de seus produtos.

Em 1933 foi criada na cidade de São Paulo a primeira associação citrícola, formada por produtores, comerciantes e interessados no ramo, com a finalidade de incentivar e proteger as atividades concernentes ao cultivo e comércio das frutas cítricas, visando a expansão destes produtos tanto no mercado externo quanto no interno.

Seu estatuto previa a reunião de informações sobre a cultura, redução dos custos de transporte, orientação técnica e fitossanitária e a pressão aos poderes públicos e órgãos competentes em favor de regulamentações, leis e empreendimentos favoráveis aos seus associados.

Na década de 70 foi criado junto à CACEX um comitê de citros com a finalidade de facilitar o diálogo entre os produtores de citros e as indústrias de suco por ocasião das negociações dos preços da caixa de laranja. A CACEX procurava administrar três tipos de conflitos que as vezes apareciam simultaneamente: entre os citricultores e a indústria, entre as indústrias grandes e as indústrias pequenas e entre as duas maiores indústrias (Citrossuco e Sucocítrico Cutrale).

Em 1976 e 1983 a Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo e o Ministério da Agricultura, respectivamente, tentaram criar uma Comissão de Citrus, mas sua atuação foi muito restrita e efêmera.

Segundo MAIA (1992), em 1974 criou-se a ***Associação Paulista de Citricultores*** (ASSOCITRUS), formada apenas por produtores de citros, pois a tentativa de se formar uma associação composta por citricultores, exportadores, comerciantes, Industriais, viveiristas e fabricantes de equipamentos, não floresceu devido a existência de interesses antagônicos.

Pelo seu estatuto, a ASSOCITRUS não proporciona aos seus sócios quaisquer participações ou vantagens de caráter econômico-financeiro.

Sua atuação consiste em defender os legítimos interesses de seus associados, incentivar a melhoria da citricultura através da pesquisa e da divulgação das técnicas cientificas e dados estatísticos, colaborar com os poderes públicos na solução de problemas da citricultura e da comercialização interna e externa dos produtos e subprodutos cítricos, promover o maior consumo de frutas cítricas ***in natura*** e industrializadas bem como seus subprodutos no Brasil e no exterior, manter serviço de defesa fitossanitária especializada, de assistência comercial e jurídica para os associados.

No entanto, apesar da abrangência das áreas de atuação da ASSOCITRUS, ela sempre esteve voltada aos problemas de curto prazo, como as negociações de preços da laranja com as indústrias no início da safra.

A partir de 1988 surgiu uma nova associação também com uma proposta de fortalecer o setor, a ***Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo*** (ACIESP), com sede em Araraquara.

Essa nova entidade foi criada por citricultores de diversas regiões do Estado descontentes com a condução que se fazia (àquela época) das reivindicações do setor produtivo. É uma sociedade civil sem fins lucrativos. O

estatuto da ACIESP se assemelha em muito ao da ASSOCITRUS entretanto uma única particularidade seria que a ACIESP concentra seu maior número de sócios em regiões como Bebedouro e Araraquara, onde existe uma citricultura mais recente.

De acordo com MAIA (1992), as associações dos citricultores são administradas pelos próprios produtores e o número de associados ativos é muito baixo em relação ao número total de produtores do Estado , estimados ao redor de vinte e quatro mil. Nesse panorama, as associações de classe têm despendido grande parte de seu tempo no trabalho de conscientização do citricultor quanto a importância da união da classe.

As Associações Industriais

Segundo MAIA (1992), do lado do setor industrial, existiam em 1991 três associações, sendo que a primeira, a ABRASSUCOS - ***Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos***, surgiu na mesma época em que foi criada a associação dos citricultores (ASSOCITRUS).

Seu estatuto defendia, como prioridades, a colaboração das indústrias de sucos cítricos e subprodutos para a defesa de seus respectivos interesses, assistir os associados para maior desenvolvimento, proteção e valorização de seus produtos, representar os associados perante os poderes públicos da União, Estados e Municípios, entidades autárquicas e sociedades de economia mista, associações de classe e entidades congêneres, propor o estabelecimento de padrão de qualidade de seus produtos, tanto no mercado interno como no externo.

Na esfera internacional a associação coordenou, de 1991 a 1995, a Rede Interamericana de Cítricos, organizada pela FAO, com a participação de 21 países da América Latina e do Caribe mais os Estados Unidos.

Em 1985, algumas empresas insatisfeitas com o tipo de atuação da entidade, principalmente em relação ao grau de intervenção do governo, decidiram pela criação de uma nova associação; assim foi aprovado o estatuto da ***Associação Nacional das Indústrias Cítricas*** (ANIC).

O estatuto da ANIC possuía idéias similares àquelas propostas pela ABRASSUCOS. Um dos primeiros trabalhos da ANIC foi a implementação do contrato de compra e venda sem a intervenção governamental.

A ANIC também participou do Grupo de Comércio Exterior da Associação dos Exportadores Brasileiros, da Federação Internacional dos Produtores de Sucos de Frutas e da Câmara Interamericana de Comércio. Manteve contato permanente com vários órgão nacionais e internacionais no sentido de reduzir impostos ou qualquer tipo de restrições que poderiam prejudicar as exportações brasileiras de suco de laranja.

Já no ano de 1988, nova divisão ocorreu dentro da ABRASSUCOS, originando uma nova entidade denominada ABECITRUS - ***Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos***, tendo a empresa Cutrale como fundadora e única associada.

O estatuto da ABECITRUS também era semelhante às duas associações já descritas. Segundo MAIA (1992), a preocupação central da ABECITRUS era a de remover barreiras, fossem elas tarifárias ou não, e abrir

novos mercados para o suco de laranja. A ANIC e a ABECITRUS detinham aproximadamente 40% cada uma do total de exportações de suco. A ABRASSUCOS, apesar de possuir o maior número de associados, é a que detinha menor parcela nas exportações.

Segundo MENDES (1994), em 1994, as três associações - ABECITRUS, ANIC e ABRASSUCOS - representantes das indústrias, refletindo sobre suas posições no mercado e se questionando sobre o fato da existência de três associações com a mesma missão, acabaram por integrar-se em uma única entidade. Verificaram também, que na condição em que se encontravam, estavam inadequadamente e ineficientemente organizadas para enfrentar os desafios atuais e futuros. Ao credenciar uma única associação, conseguiu-se o que há de mais importante para qualquer gestão: comunhão de objetivos. E, a partir daí, todo o corolário de vantagens decorrentes:

- conjugação de esforços;
- representatividade;
- unidade de informação;
- velocidade de informação;
- engajamento;
- motivação;
- delegação;
- autocontrole das ações;
- economia de custo;
- respostas rápidas a situações adversas.

As Associações de Indústria e de Produtores no Exterior

De acordo com MAIA (1992), em vários países existem organizações que influem no comércio e na produção ou detêm funções de compra e venda de laranja - como é o caso de Israel e África do Sul. O governo, através de um ***Board***, controla vendas, fretes, organiza o transporte, supervisiona a propaganda e orienta os produtores. Firmas privadas fazem a coordenação entre produtores e o ***Board***, e são, na maioria, cooperativas que coletam e embalam a fruta para enviá-la ao ***Board***, que controla ,por sua vez, a qualidade. Os preços são estabelecidos com prêmios e penalidades em função das vendas e da performance de cada empresa.

Nos Estados Unidos (Flórida), tem-se a ***Florida Citrus Mutual*** que surgiu em 1948, com o propósito de unificar esforços em prol do desenvolvimento do setor. A entidade iniciou suas atividades com a divulgação de dados estatísticos de preços dos produtos agrícolas e tem despendido esforços na questão da representatividade do setor junto a Assembléia Estadual da Flórida e Congresso Americano. Nos EUA, os interesses da citricultura são definidos pelo governo central, onde atua com competência o ***lobby*** da Flórida.

Paralelamente, a ***Florida Citrus Commission*** supre os produtores e as indústrias com informações, estudos e estatísticas; apoia a abertura de novos mercados e os acordos comerciais que sejam de seu interesse; promove a imagem de qualidade da Flórida e de seu suco, financia eventos, cursos e pesquisa científica.

Cada segmento do ***agribusiness*** citrícola da Flórida, mantém, organizações que atuam em defesa de seus interesses como o ***Florida Citrus Processors Association*** (FCPA) e a ***Florida Citrus Packers*** (FCP), este último

atua com o Departamento de Citros na formulação de programas de marketing para a fruta fresca e na área de controle de qualidade.

É importante salientar que na Flórida, a criação de um grupo citrícola bem organizado surgiu, primeiramente a partir de uma pressão feita diretamente ao governo para que este organizasse o setor. Existe, atualmente, inúmeros tipos de contratos de compra e venda, bem como legislação especifica para o setor, como por exemplo a determinação do amadurecimento da laranja, transparência dos custos de processamento industrial, etc., que tentam impedir uma competição desequilibrada no setor.

Principais Reivindicações das Associações de Produtores e da Indústria

De acordo com MARTINELLI (1987), não sendo a laranja um produto sujeito à política de preços mínimos ou à estocagens, a determinação dos níveis dos preços se dá, necessariamente, pela força de negociação entre as partes interessadas em obter o maior lucro para seus respectivos setores.

Este tópico, sem dúvida, é o assunto que mais leva os produtores e citricultores a um embate. Acusações de ambos os lados com relação a falta de união, desrespeito a representatividade, contratos dúbios, etc., são freqüentes.

Do lado dos produtores, as reivindicações se concentram principalmente na obtenção de um preço justo e formas contratuais favoráveis (BOCAIUVA et al., 1991), na regulamentação da entrada de novas empresas no setor[43] (NICOLAU, 1990) e na representatividade das associações de

[43] Nicolau (1990), alerta para o fato da livre entrada de indivíduos no setor produtivo, principalmente de poderosos grupos empresariais, não tradicionalmente ligados ao setor, apoiados em financiamentos a

produtores, freqüentemente desprezadas pelas indústrias[44] (MARQUEZELLI, 1983 e CAMPANELLI & BOCAIUVA, 1989).

Com relação ao setor industrial, suas reivindicações raramente se referem ao setor produtivo, mas principalmente ao Governo. Tais reivindicações vão desde tributação excessiva e custos portuários, passando pelos investimentos em pesquisa, propaganda, novas embalagens e criação de marca própria (KRAUSS, 1983 e PERES, 1986), até pressão internacional pela queda do protecionismo, e financiamentos (GARCIA, 1990).

Resultados das Entrevistas

A partir de agora serão listados as principais informações obtidas nas entrevistas com os presidentes da ABECITRUS, ASSOCITRUS e ACIESP. Estas informações serão posteriormente analisadas.

Associações dos Produtores

Até 1995 vigorava entre a indústria e o produtor um contrato padrão onde o preço da caixa de laranja era determinado por variáveis como: variação média anual da cotação do suco de laranja na Bolsa de Nova Iorque, quantidade de caixas de laranja necessárias para se produzir uma tonelada de suco concentrado - rendimento - e custo de produção industrial.

---

juros favorecidos e longos prazos de pagamento, vantagens estas nunca vistas pelos legítimos produtores. O autor ainda sustenta que para o patrimônio criado pela citricultura evolua, estes devem ser mantidos nas mãos de seus legítimos donos, **aqueles que souberam criá-lo**.

[44] Marquezelli (1983), Campanelli e Bocaiuva (1989), alegam para o fato das indústrias não respeitarem a representatividade das associações de produtores, reunindo-se ,sem a presença das entidades, para a decisão de pontos relevantes a elas, como por exemplo: prazos de pagamentos, contratos de compra e venda e custos obscuros de comercialização e de industrialização. Segundo os autores isto se deve à falta de interesse, vontade de lucro fácil, pressão e egoísmo por parte das indústrias.

Após 1995, o contrato padrão foi abolido prevalecendo as negociações individuais, caso a caso, entre a indústria e o setor produtivo, baseado em um preço fixo.

O contrato padrão foi extinto após uma causa jurídica, ganha pelas associações dos produtores, contra as indústrias, acusando-as de formação de cartel.

Estes fatos, aqui apresentados, são de grande importância no entendimento de como as associações agiam no passado reivindicando preços aceitáveis para os produtores.

Atualmente as associações, devido a extinção do contrato-padrão, se apresentam em um estado dormente[45], tendo pouca ou nenhuma participação nas negociações entre as partes.

As informações a seguir descrevem principalmente a atuação passada das associações[46], apresentando os problemas enfrentados, as soluções conseguidas e seu desempenho geral.

Características Gerais

1. A princípio as associações foram idealizadas para serem geradoras de idéias e defenderem os pequenos produtores, no entanto, devido as características de perecibilidade do produto e do baixo nível informacional dos participantes das associações, optou-se por discutir problemas mais imediatos e práticos relativos ao setor. Portanto, as principais funções das associações eram negociar as condições de preços, o rendimento industrial da caixa de

---

[45] Para alguns, o estado pode ser considerado **terminal**.
[46] Ou seja, antes do término do contrato-padrão em 1995.

laranja, e os componentes do custo de produção da indústria que, segundo as associações de produtores, não eram transparentes;

2. As associações - ACIESP e ASSOCITRUS - não possuem um número fixo de integrantes. Elas se dispõem auxiliar todos os produtores citrícolas que as procuram. De uma população estimada em 24.000 produtores citrícolas no Estado de São Paulo, as associações possuem, aproximadamente, 15.000 cadastrados;

3. Apenas os integrantes da diretoria se enquadram como membros realmente ativos[47] - atuantes - (50 pessoas). Atualmente, após a dissolução do contrato padrão este número é ainda menor. Durante as épocas de geadas na Flórida quando o preço do suco de laranja brasileiro alcançava níveis elevados e isto, consequentemente, refletia positivamente no preço da caixa de laranja, as reuniões e participações nas associações caiam vertiginosamente. Por outro lado, durante as crises, havia um aumento muito significativo de cobrança de resultados, mas sem a contrapartida de adesões ou participações;

4. Dentro da ACIESP existe informalmente uma divisão entre os produtores do sul (região de Limeira) e do norte (região de Bebedouro). Esta distinção geográfica não afeta a coesão do grupo e nem mesmo se pode considerar que existam opiniões ou reivindicações diferentes entre estas duas partes;

5. Um outro tipo de divisão que ocorre dentro da ASSOCITRUS, em especial, é entre os ***liberais*** e os ***conservadores***. Os ***liberais*** defendem que as leis de mercado, a competição e a eficiência seriam fatores suficientes para a

---

[47] Aqui se refere aqueles associados assíduos das reuniões e realmente preocupados com a causa defendida e que com isso investem tempo e dinheiro na associação.

reorganização do setor eliminando aqueles produtores não eficientes. Por outro lado, o grupo dos ***conservadores*** - que na verdade é minoria - defende a intervenção governamental no fornecimento de subsídios e proteção dos citricultores ***tradicionais***. O fato é que as acusações entre estes dois grupos se intensificaram quando o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), determinou a anulação do contrato-padrão. Os ***conservadores*** acusaram a associação de prejudicar a causa citrícola. No entanto, estes não apresentaram nenhum projeto ou pauta de discussão durante as negociações com o CADE;

6. Na verdade, a grande separação que existe entre os produtores se refere ao grau de educação formal e isto é comum às duas associações. Produtores com maiores recursos financeiros e detentores de grandes propriedades tendem a possuir maior nível educacional e informacional, o que os levava, durante as reuniões, a discutirem outros tópicos que não somente os preços. Os produtores mais ignorantes[48] e menos esclarecidos, se concentravam nas discussões sobre preço por ser este fator bastante visível em suas contabilidades. Questões como o rendimento da caixa de laranja, impostos e taxas governamentais, mercado internacional e custo de processamento industrial, eram renegados a segundo plano, embora muitos destes fatores acabavam por reduzir, indiretamente, o valor real do preço da caixa;

7. Eram através de sessões extraordinárias que as associações reuniam os seus membros e a diretoria para a formação de uma pauta a ser discutida com as indústrias. A comunicação dos resultados era feita através da mídia local como rádio e jornal. As associações possuem boletins informativos,

---

[48] Por ignorância entende-se a falta de conhecimentos básicos de cálculo e da escrita.

mas que devido a sua periodicidade, não alcança seus objetivos. A exceção pode ser feita à ASSOCITRUS, que publica um boletim bimestral que abrange aspectos macro e microeconômicos da citricultura;

8. Nas reuniões para a formulação da pauta de assuntos a serem discutidos com as indústrias existe a predominância de oportunismo e de concentração de discussões voltadas para o tópico preços, praticamente desprezando outros itens de grande importância na composição do lucro. O primeiro caso pode ser exemplificado pelas reuniões, onde compareciam normalmente os produtores formadores de opiniões. Estes produtores, bem ou mal, transmitiam as informações das reuniões para os demais produtores de sua região; eram, portanto, mesmo que informalmente, representantes de um grupo. No entanto, era comum a presença de produtores que representavam somente a si mesmos, não se interessando por assuntos que não relacionados diretamente com seu próprio negócio. O espírito associativista e de coletividade não era compreendido por grande parte dos associados;

9. O endividamento dos produtores e sua conseqüente dependência da indústria, devido aos contratos elaborados entre as partes, era também tópico comum de reuniões nas associações. O contrato-padrão era sofisticado e complexo demais para que os produtores entendessem, além disso era composto por várias cláusulas e emendas que acabavam por alterar seu valor inicial. Muitos dos produtores, sem noção básica de contabilidade, assinavam contratos em que o preço da caixa de laranja era bastante elevado, muito acima do estabelecido pelas tendências de mercado. Com o adiantamento do pagamento, pelo preço preestabelecido, o produtor se comprometia com dívidas que futuramente não poderia pagar. Isto acontecia com o fato do preço

da caixa nos anos seguintes não ter atingido o valor combinado, ficando aquém do estabelecido no contrato. Com isso, o produtor devia dinheiro às indústrias e a única forma de pagar seria o seu atrelamento por um determinado período de tempo, até que tivesse saldado toda a sua divida. Este atrelamento garantia as indústrias o fornecimento de matéria prima a um preço conhecido por pelo menos três anos. Atualmente no Brasil, devido a anulação do contrato-padrão existem vários tipos de contratos de venda, onde entram variáveis como: custo do frete, custo de colheita, margem de lucro e participação na venda;

10. Alguns dos bens seletivos que as associações forneceram ou lutaram para fornecer a seus integrantes foram:

- equivalência de preço da caixa de laranja ***Hamlin*** com os demais tipos de laranjas[49];
- valor do frete diferenciado para as propriedades próximas às indústrias;
- preço da caixa avaliado a partir do ***brix*** (tentando desta forma recompensar aqueles produtores que possuem melhores tratos culturais);
- valorização da caixa de laranja aos pomares que possuíssem maior facilidade de carregamento do produto;

11. A detecção das principais necessidades dos membros das associações era feita através do recolhimento de informações das Casas da Agricultura, cooperativas de vendas, FUNDECITRUS e diretamente do produtor por meio de questionários;

12. Não se pode afirmar que exista uma grande concorrência[50] entre as duas associações de produtores - ACIESP e ASSOCITRUS. Não há

---

[49] A laranja Hamlin recebia um preço menor da indústria, pois seu caldo não possuía a coloração adequada para a fabricação do suco.

competição por membros, idéias ou ganhos particulares. Em várias ocasiões, as associações juntaram esforços para reivindicar seus interesses. No entanto, elas permanecem separadas, como duas entidades distintas. A principal razão seria para garantir uma maior fiscalização no caso de haver deslealdade, oportunismo ou má-fé por parte de uma delas;

13. Para o levantamento de recursos financeiros das associações, foi estipulado inicialmente uma contribuição anual, não obrigatória, de aproximadamente US$ 20,00. O número de contribuintes sempre foi muito baixo, permanecendo praticamente constante independente das condições de crise ou estabilidade do mercado. A aquisição de recursos como tempo e dedicação pessoal é renegada apenas aos membros da diretoria. O resultado disso se reflete principalmente na aleatoriedade da publicação dos boletins informativos, que serviria como meio de comunicação entre os associados e as associações. A contratação de recursos humanos especializados em assuntos jurídicos e administrativos também fica comprometida;

14. Pode-se detectar um grande respeito ou temor por parte dos produtores para com os representantes das indústrias. Muitas vezes após reuniões das associações de produtores com seus membros, e a determinação das exigências, era comum que um representante do setor industrial reunisse alguns produtores - em detrimento de existir uma associação que os representasse - e explicasse novamente a forma de pagamento que a indústria estava sugerindo. A confiança ou a pressão que estes representantes exerciam sobre os produtores - provavelmente devido a falta de educação destes últimos - faziam com que muitos deles agissem de forma totalmente oposta àquela

---

[50] No passado, após a criação da ACIESP, existia certa rivalidade mais por motivos pessoais do que políticos.

estabelecida pela associação. Na verdade este comportamento pode ser explicado através do fator ***amizade*** existente em todo o setor agrícola. Os produtores com baixo nível educacional, e menor visão empresarial, se apegam a vínculos de amizade e tradição na hora de vender seu produto. Este comportamento acaba por criar ligações fortíssimas entre o vendedor e o comprador, quase que independente de crises ou condições desfavoráveis;

15. A imagem que os produtores tinham da diretoria das associações era ligada a do político corrupto que apenas se interessava pelos seus próprios ganhos. A entidade, portanto, era associada a politicagem. Por serem os próprios diretores citricultores, muitos dos produtores achavam que durante as negociações com a indústria, eles estariam sendo prejudicados por contratos individuais e vantajosos apenas para a elite da associação. A não contribuição financeira e a realização de contratos divergentes às propostas pelas associações eram um reflexo desta desconfiança;

16. A produção sempre crescente de laranja - tanto no Brasil quanto nos EUA - e um mercado consumidor aquém do desejado, fizeram com o preço da caixa de laranja diminuísse. Os produtores não aceitavam um preço mais baixo pois não admitem que no passado conseguissem preços tão elevados e que agora mal conseguem cobrir os custos de produção. Estas reclamações ocasionavam grandes atritos entre as associações e os produtores, já que os primeiros defendiam a redução da oferta e os últimos relacionavam grandes produções a informações viesadas das indústrias que não queriam pagar um valor justo pela produção. Os produtores acusavam as indústrias de manipular os dados de produção, fornecendo valores muito acima da realidade refletindo, em conseqüência disso, baixos preços no mercado;

17. Um dos pontos bastante discutidos pelas associações, de maneira a explicar seus baixos poderes de pressão, era a forma como as associações se formaram. A origem das associações de citricultores vem do requerimento da indústria em discutir os assuntos relevantes ao setor somente na presença de representantes oficiais dos produtores. Consequentemente as associações não eram totalmente legítimas no sentido de refletir, espontaneamente, o interesse do setor de representatividade. Devido a ingenuidade ou aos incentivos advindo de pequenos ganhos, as associações se tornaram facilmente manipuladas pelas indústrias. Recusa de discussão de tópicos apresentados pelas associações de produtores, desprezo pela condição de representatividade da associação, acusações de ausência de conhecimento das reais necessidades dos produtores, etc., são alguns exemplos de como se davam as rodadas de negociação;

18. No ano de 1991, as associações, em uma ação conjunta, processaram as indústrias citrícolas de formação de cartel, junto ao órgão competente CADE - ***Conselho Administrativo de Defesa Econômica***. A batalha judicial terminou por favorecer os produtores. A conseqüência deste ato foi a extinção do contrato padrão e a idealização de contratos individuais. O revés sofrido pela associação, no entanto, foi superior ao ganho judicial. As indústrias acusaram as associações de produtores de prejudicar seus membros já que o valor da caixa de laranja, com o novo contrato, iria ser muito menor que o estabelecido pelo contrato-padrão. Este fato contribuiu ainda mais para a desmoralização das associações frente aos produtores;

19. As associações lidam, principalmente, com a fruta destinada ao mercado de suco concentrado do que para o consumo ***in natura***. Este mercado

é muito pulverizado não possuindo nenhuma entidade específica que o represente;

20. Aproximadamente 70% das negociações em que as associações participam estão relacionadas com a indústria. Os 30% restantes são reuniões com Prefeituras e com a FAESP.

Associação das Indústrias

A ABECITRUS é composta por onze indústrias processadoras de suco de laranja, correspondendo a 99% do parque industrial citrícola, sendo que apenas duas empresas, a SUCORRICO e a ROYALCITRUS, não fazem parte da associação.

Os associados da ABECITRUS possuem, cada um, entre 2% a 26% de participação no mercado.

Características Gerais

1. O principal objetivo da ABECITRUS é contribuir para a defesa dos interesses do setor citrícola como um todo e especialmente para com o industrial. Um ponto, no entanto, fica claro: a associação não está interessada em valores subjetivos como causas morais ou políticas, e muito menos na conscientização geral de que todo o setor deve permanecer unido como um grande grupo. A filosofia de trabalho da associação é reunir todos aqueles que realmente possuem interesse em defender o setor e, principalmente, o seu próprio negócio;

2. A associação presta serviços individuais desde que estes não afetem negativamente os demais membros do grupo. O assunto geral do

trabalho ou pesquisa encomendada é de conhecimento de todos; apenas os resultados finais são sigilosos, pois os requerentes pagam por estes serviços. A associação, portanto, pode ser considerada como uma prestadora de serviços tendo nos associados seus clientes;

3. É possível identificar a existência de quatro subgrupos dentro da ABECITRUS: (1) empresas mais antigas e tradicionais do setor com administração tipicamente familiar; (2) companhias multinacionais com elevado grau de visão estratégica; (3) grandes empresas nacionais e (4) ***pools*** formados por produtores citrícolas. Apesar de possuírem políticas de gerenciamento e de trabalho divergentes, não se pode dizer que estes subgrupos consigam promover uma grande rivalidade dentro da associação; na verdade, eles acabam por gerar diferentes pontos de vista que terminam por colaborar na integridade do grupo;

4. A estrutura de trabalho da ABECITRUS se divide nas reuniões gerais e nos comitês. Nas reuniões gerais - que ocorrem mensalmente - são discutidos assuntos estratégicos onde a participação dos principais empresários das indústrias se faz presente. Os principais tópicos destas reuniões, são então endereçados aos comitês que atuam no planejamento tático da associação;

5. Existem basicamente cinco comitês: jurídico, recursos humanos, técnico, logístico e orçamentário. Todos eles formados por executivos pertencentes a cada um dos associados e com igual poder de decisão. Além de fornecer informações e prover soluções para os problemas impostos pela associação, os comitês ajudam na padronização de certas normas e atividades, visando a otimização econômica e política do grupo;

6. As informações geradas pelos comitês são totalmente transparentes e disponíveis aos associados, sendo estas sempre fornecidas com maior antecedência que o mercado. Existem basicamente três tipos de veículos de informação produzidos pela associação: um boletim semanal com informações sobre mercado e produção, sendo liberado ao público em geral; um jornal interno relatando as principais ações e atitudes da associação e um memorando referente a assuntos discutidos em reuniões, novas oportunidades de mercado, novos produtos e tecnologias;

7. A aquisição de recursos financeiros se dá através de contribuições estabelecidas pelo estatuto da associação e com a participação de todos. As contribuições financeiras são proporcionais ao desempenho da produção do ano anterior de cada associado, ou seja, aquele que produz mais - e consequentemente possui maior interesse no grupo - paga mais. O poder de influência de cada integrante durante as votações é também baseada no tamanho da produção. O poder de voto é correspondente a 1/3 do tamanho da empresa e 2/3 por cabeça, com isso a maioria só é conseguida com 65% das adesões o que implica também, no mínimo, a presença de três das maiores indústrias do setor. Este tipo de estratégia permite que as empresas maiores, e com perdas absolutas também maiores permaneçam unidas garantindo a integridade e a sobrevivência do grupo;

8. Partindo-se do principio de que uma associação nada mais é que a reunião de concorrentes, uma importante estratégia usada pela ABECITRUS, de maneira a manter a coesão do grupo, é a exclusão de assuntos que podem gerar somente atritos e não a solução do problema. A associação, então, classifica em dois tipos os assuntos das reuniões: aqueles de interesse comum e

os conflituosos. Os assuntos de interesse comum se referem a tópicos macroeconômicos, do país e do mundo, como taxas alfandegárias, políticas governamentais de importação e exportação, impostos, mercado consumidor, taxas de cambio, etc., isto é, ações de longo prazo. Os assuntos conflituosos são aqueles referentes a microeconomia de cada empresa e que só são discutidos caso não interfiram nos negócios dos demais associados, e ainda assim é reservado a pesquisas particulares pagas pelos interessados. Itens comerciais são considerados geradores de atritos e por isso não são discutidos pela associação - não implicando que eles sejam desconsiderados pelas lideranças. De acordo com a associação, 80% das variáveis determinadoras de lucro se enquadram em assuntos macroeconômicos sendo que os 20% restantes dependem das habilidades administrativas e produtivas de cada empresa;

9. Outro tópico estratégico muito importante é a profissionalização da associação. A ABECITRUS é uma associação totalmente profissionalizada, onde seu presidente, especialmente contratado para a função, não faz parte do quadro industrial como proprietário. Isto contribui para mantê-lo distante de insinuações de favorecimento por parte dos associados. Sua dedicação é total e em tempo integral aos interesses do setor. A atitude profissional da associação pode ser verificada também no preparo das informações que antecedem uma negociação ou reunião. A pauta de negociações é elaborada a partir de dados fornecidos pelos comitês e com o conhecimento, discussão e aceitação prévia por todos os associados;

10. No tocante aos canais de negociações, a ABECITRUS mantém contato com um leque muito grande de instituições, como por exemplo:

- ALCA;

- Associações Internacionais de Produtores de Sucos de Frutas;
- Câmaras de Comércios tanto no Brasil quanto no exterior;
- Comunidade Européia;
- Embaixadas brasileiras e estrangeiras;
- EUA;
- FAO - Food and Agriculture Organization;
- GATT - General Agreement on Tariffs and Trade;
- Governo do Estado;
- grande parte dos Ministérios;
- MERCOSUL;
- OIT - Organização Internacional do Trabalho;
- OMC - Organização Mundial de Comércio
- OMS - Organização Mundial da Saúde;
- Presidência da República;
- Secretarias da Agricultura;
- UNICEF - United Nations Children's Fund.

Discussão dos Resultados

Associação de Produtores

Neste item levantar-se-ão os principais pontos que foram detectados como críticos a performance das associações. Todos estes fatores estão, na verdade, interrelacionados, devendo ser considerados em conjunto para a análise das associações.

Ambiente e Novas Exigências

Através dos dados levantados pôde-se constatar que o setor produtivo tende cada vez mais a se profissionalizar e de certa forma substituir o ***citricultor*** pelo ***empresário agrícola***, com visão de longo prazo e elevado grau de informação econômica visando a maximização do lucro. Isto foi constatado pelas tendências de aumento do tamanho da propriedade visando atingir economias de escala; maior preocupação em atender as necessidades da indústria quanto ao produto ofertado, gerando assim uma relação de parceria ao invés do antagonismo histórico até então existente; aumento da competição interna por maior produtividade e inovações tecnológicas almejando redução de custos e nova visão sobre o mercado doméstico de frutas ***in natura***, que não se torna mais um receptáculo alternativo do excesso de oferta, mas sim exige produtos de qualidade.

Principais Problemas

Foram detectados dois pontos onde aparentemente se encontram as principais dificuldades para o desenvolvimento das associações de produtores. São eles: educação e filosofia do grupo. A seguir analisa-se detalhadamente cada um destes tópicos:

Educação

Constatou-se que apenas 30% dos produtores possuem controle de custos, 21% exercem controle sobre sua produção, e que um terço dos produtores não possuem nem mesmo noções rudimentares de cálculo e escrita. Esta falta de educação formal gera dois tipos de obstáculos à coesão do grupo: dificuldade na interpretação de informações e má assimilação da estrutura de incentivos.

Estes dois fatores estariam principalmente relacionados ao elevado grau de assimetria existente dentro das associações.

Estas assimetrias acabam por criar uma dificuldade de interpretação de dados econômicos, políticos e sociais, ou até mesmo a geração destes; acarretam uma visão de curto-prazo, onde variáveis econômicas como câmbio, renda per capita, taxa de juros, impostos, e até mesmo de excesso de oferta, não são consideradas; o próprio contrato-padrão não era compreendido por grande parte dos produtores que, mesmo, assim o aceitavam.

Em primeira instância, esta situação cria certa lentidão na reação do grupo à choques externos e, em um segundo momento, a não compreensão das informações geram atritos a partir do instante que se tem um vasto número de idéias e opiniões a respeito de um determinado assunto, muitas delas

ilógicas ou altamente subjetivas, devido a ignorância sobre o tópico tratado. Isto se reflete também na ausência de competição interna - saudável - no setor produtivo. A diferenciação de preços, por exemplo, é apregoada por alguns mas desestimulada por muitos, mostrando um sinal claro de despreparo e incerteza do real benefício que se poderá trazer para o setor.

A expansão destas assimetrias acabam por causar efeitos, como:

- de reuniões, onde o associativismo não é praticado e nem compreendido pelos integrantes do grupo, criando um clima de desconfiança, altamente predatório, no sentido de não haver busca de soluções para o grupo, mas sim para o indivíduo;
- do sentimento de ***deslumbramento*** pela indústria e de tudo aquilo que vem deste setor, criando uma situação paradoxal: em um certo momento, existem acusações contra a indústria de não pagamento de um preço justo pela caixa de laranja e, em outro, uma mistura de respeito/confiança/medo/ignorância que faz com que os produtores tomem partido da indústria e se voltem para seus próprios representantes, as associações, e;
- do descrédito dos associados pelos dirigentes das associações que são considerados parte de um sistema de politicagem e favorecimento, provavelmente, por serem os diretores, também citricultores e estando envolvidos nas negociações, poderiam conseguir privilégios especiais em detrimento da classe.

Também a estrutura de incentivos fica debilitada pela soma dos fatos apresentados anteriormente. Em primeiro lugar, as equações[51]:

---

[51] Onde *B(i)* e *B(j)* são os benefícios dos indivíduos *i* e *j* de se integrarem.

$B(iUj)>B(j)+B(i)$, e

$B(iUj)>0$,

não conseguem ser visualizadas pelos associados devido ao grande contraste de prioridades, idéias e opiniões. Em segundo lugar, os incentivos seletivos e coletivos não são precisamente determinados devido a um fluxo de informação entre as associações e os produtores, praticamente inexistente.

Os incentivos, quando fornecidos, vêm envolvidos em elevada carga de extrarracionalidade, principalmente de má-compreensão e ignorância. Isto ocasiona um grau de assimetria muito alto, onde vantagens e desvantagens de questões como a diferenciação de preço e a importância da variação da taxa de câmbio e juros, para citar alguns exemplos, não são claramente entendidas, desestimulando a participação dos associados no objetivo final do grupo.

Além disso, o bem coletivo fornecido não é aproveitado pelos associados em todas as suas esferas. Um exemplo disto foi o processo judicial de acusação de formação de cartel por parte das indústrias, e que, ganho pelos produtores, não foi usufruído como vitória[52], mas sim como derrota.

Filosofia das Associações

Em linhas gerais, a filosofia das associações de produtores, segundo os seus estatutos, é representar os citricultores, indistintamente, perante os demais segmentos da sociedade. Esta filosofia implica em dois pontos: conscientização geral da classe e livre entrada a todos aqueles que

[52] Não cabe aqui discutir a legitimidade desta acusação, apenas interessa colocar que a reivindicação foi feita pelas associações de produtores e o resultado deu ganho de causa a elas.

desejam se associar. Com isso, o número de indivíduos realmente atuantes na associação é muito baixo, pois a livre entrada de participantes acaba por criar um ambiente muito diversificado de opiniões no qual o peso de cada um nas tomadas de decisões é muito baixo, gerando, em conseqüência, um desestímulo a participação e um estímulo ao oportunismo.

Tem-se, então uma caracterização clara da relação desajustada entre o tamanho do indivíduo e o grupo ou, mais precisamente, entre o valor do ganho individual e o do grupo.

Como visto na teoria, o indivíduo só participa do grupo se o seu custo de atuar em uma ação coletiva for menor que seu ganho. No entanto, quando se reúne um grupo tão grande como os citricultores, tem-se que o tamanho de cada indivíduo é muito reduzido dentro do grupo e, em conseqüência disso, seu incentivo em participar será pequeno também.

Adiciona-se a isso, a idéia de que sendo o grupo tão grande, é muito provável que as atuações de terceiros sejam suficientes para a aquisição do bem. Assim, comportamentos oportunistas, como os detectados nas associações, florescem. Como exemplo, tem-se a baixa aquisição de recursos financeiros e humanos e a intensa cobrança por resultados.

Uma associação deveria estabelecer características que a diferenciassem do setor, reunindo apenas indivíduos que entendam e aceitem sua filosofia de trabalho. Isto não implicaria em conscientização do setor produtivo mas apenas daqueles que sujeitassem a se adaptar as regras impostas pela associação. Desta forma, ter-se-ía um grupo quase monolítico onde os incentivos - coletivos e seletivos - seriam facilmente detectáveis. Estas

condições não requerem necessariamente grupos pequenos. Na verdade, o que o grupo tentaria buscar é a ***possibilidade*** de exclusão do bem coletivo que assim, isoladamente, serviria como um grande incentivador de integração do grupo.

Associação das Indústrias

Ambiente

Um ambiente onde a oferta de matéria-prima é elevada, um produto com baixo grau de perecibilidade[53], totalmente exportável. Adiciona-se também, o elevado grau de concentração de indústrias, criando um grupo pequeno - 11 associados - e muito competitivo. É neste cenário que a associação das indústrias está encaixada; sem dúvida em um ambiente menos problemático - mas não menos complexo - que aqueles onde se encontram as associações dos produtores.

Os associados da ABECITRUS são grandes indústrias com participação variando de 2% a 26% do mercado de suco congelado concentrado, algumas delas de capital estrangeiro, mas todas adaptadas ao mercado internacional, formando um grupo homogêneo do ponto de vista dos objetivos finais, mas de certa maneira heterogêneo quanto a origem - empresas familiares, multinacionais e ***pools*** de produtores.

---

[53] Neste caso existe basicamente duas vantagens da indústria com relação aos produtores. A primeira é a característica de perecibilidade da fruta **in natura** com relação ao suco concentrado, oferecendo as indústrias maior prazo de negociação do produto. A segunda vantagem advém do valor do produto com o mercado consumidor, onde, com o desenvolvimento de uma sociedade cada vez mais urbana, competitiva, adicionado ao crescimento da mão-de-obra feminina, estabelece uma aceitação maior para produtos prontos ou semi-elaborados, como o suco concentrado.

Pontos Fortes

Através da entrevista, pôde-se determinar três fatores - todos eles não separáveis - que são peças chaves da melhor internalização dos ganhos das ações coletivas promovidas pela associação: tamanho do grupo, filosofia da associação e incentivos/assimetrias. Este último item é, obviamente, conseqüência dos dois primeiros; no entanto, cabe destacá-lo de maneira a fazer a ponte de união entre o tamanho do grupo e a nível de representatividade da associação na economia.

Tamanho do Grupo

Como mencionado, a ABECITRUS por ser composta por onze membros, alinhados com o objetivo final do grupo, consegue proporcionar um ambiente onde o tamanho do associado dentro do grupo seja bastante grande, ou seja, a opinião e participação de cada integrante é conhecida dos demais e suas ações e atitudes conseguem surtir maiores efeitos sobre os outros participantes. Desta forma, o grupo se caracteriza por ser privilegiado, no qual cada um de seus membros, ou pelo menos alguns deles, possuem um incentivo forte, suficiente para assegurar que o bem coletivo seja fornecido, mesmo que os demais membros não se comprometam em repartir o custo e a responsabilidade de conseguí-lo. É lógico que o grupo não funciona sozinho, apenas possuindo estas características; convém lembrar que um grupo só é coeso, organizado e funcional se seus membros reconhecem a importância de sua existência e os benefícios advindos desta união; portanto, o papel de estimular estes incentivos iniciais cabe muitas vezes a liderança do grupo, em fazer com que todos se conscientizem da necessidade das ações coletivas promovidas pela categoria.

Um outro ponto a considerar, seria a redução do oportunismo através do ***policiamento*** das atitudes de cada membro para com a associação, que cria uma barreira, no mínimo moral, para ações desleais. Em segundo lugar, o próprio fluxo transparente de informações dentro do grupo desestimula a ação oportunista, simplesmente pelo fato de não existir informações privilegiadas para uns em detrimento de outros. Os grandes geradores de dados dentro da associação são os comitês que, por sua vez, são compostos por executivos de cada empresa, contribuindo assim, ainda mais, para a disseminação de informações.

Filosofia da Associação

Um dos pontos fortes da associação e que não depende tanto do tamanho do grupo, é a filosofia de trabalho da ABECITRUS.

Foi proposto reunir no grupo, apenas aquelas empresas que realmente possuíam interesse em se destacar no mercado, de forma econômica e política. Nunca se visou a conscientização de todo o setor industrial e muito menos dos ***agribusiness*** citrícola. Tendo como princípio ***reunir aqueles que tem algo a perder***, a associação conseguiu unir as maiores indústrias do setor e se tornar uma entidade altamente respeitada como porta-voz das decisões elaboradas para o setor agro-industrial citrícola.

É importante salientar que ***reunir aqueles que tem algo a perder*** não exclui os produtores. A associação acredita que o entrosamento entre as indústrias e os produtores só vem a fortalecer o setor, desde que estas reuniões incluam estratégias de longo prazo e não assuntos relativos a preços, o que vem sendo feito até agora.

Com esta estratégia houve uma redução nos níveis de assimetrias dentro da associação. O principal fator redutor das divergências foi a imposição de regras claras à participação no grupo. Além disso, a exclusão de assuntos conflitantes - especialmente os de cunho comercial - fez com que os atritos internos fossem controlados.

Abre-se aqui um parêntese para ressaltar que as associações de produtores tinham - ao contrário da indústria - uma preocupação muito grande como fator comercial, em especial, o preço da caixa de laranja.

Este item era amplamente discutido e fazia parte de todas as principais reuniões nas associações de produtores. No entanto, por ser este, um fator altamente dependente das características gerenciais de cada produtor[54] se tornou um agente desagregador do grupo devido as discussões acaloradas sobre o assunto.

Incentivos/Assimetrias

A estrutura de incentivos surgiu em decorrência dos fatos citados até agora.

Um dos grandes incentivos fornecido pela ABECITRUS é o ***status*** que seus membros gozam no ***agribusiness*** citrícola, pois sendo um dos grupos mais organizados do setor e, certamente, o de maior recurso financeiro, acabam por serem eles os determinadores das políticas para o setor.

---

[54] Preço bom ou preço ruim é dependente da margem de lucro e do custo de produção de cada citricultor.

Em segundo lugar existem alguns incentivos seletivos como a requisição de pesquisas individuais e que de certa forma transforma a associação como fonte de recursos na tomada de decisões.

Na realidade, o próprio sucesso da associação frente as ações coletivas por ela praticada é, por si só, um grande incentivo.

Não existem praticamente nenhum tipo de assimetrias quanto as prioridades do grupo, aos benefícios a serem adquiridos e os meios de se cumprir os objetivos. Isto se deve às reuniões com os principais executivos das empresas, ao fluxo de informações - que garante previamente o acordo - e a ciência de todos sobre quais e como os assuntos deverão ser tratados.

Outras Observações

POOLS

Desde que as associações de produtores tiveram suas atuações políticas reduzidas no ***agribusiness*** citrícola, devido aos resultados da disputa contra as indústrias no CADE, vem adquirindo cada vez mais peso as ações de ***pools*** de produtores nas negociações com as indústrias de suco, com o intuito de elevar o poder de barganha dos citricultores - devido ao volume de fruta a ser negociada - e assim discutir, com maior igualdade, o preço da caixa de laranja.

Sendo os ***pools*** nada mais que um grupo de pessoas - produtores citrícolas - com objetivos e interesses em comum - preço da caixa de laranja - eles estão sujeitos às mesmas variáveis encontradas na literatura sobre ações coletivas, isto é, a possibilidade de conflitos devido as assimetrias quanto ao valor dos ganhos coletivos adquiridos, de estruturas de incentivos inadequadas,

da existência de oportunismo, das divergências quanto a interpretação de informações e a sua aquisição, heterogeneidade de idéias e opiniões, e não alinhamento dos participantes com a missão do grupo.

Portanto, dois pontos importantes devem ser avaliados ao se determinar a eficiência dos ***pools***: (a) objetivo final do grupo e, (b) período de atuação desejado.

Estes dois pontos podem ser analisados concomitantemente, devido a suas relações intrínsecas.

Atualmente, o objetivo dos ***pools*** é a negociação do preço da caixa de laranja através de um maior poder de barganha devido a união da produção dos vários integrantes do grupo, perfazendo assim um volume de frutas considerável e de grande peso nas discussões com as indústrias.

Se o objetivo de um ***pool*** é apenas o preço da caixa, pode-se afirmar que seu período de atuação será curto.

Vários fatores explicam esta afirmação. O preço é variável relativa, dependente do gerenciamento administrativo e financeiro de cada indivíduo; portanto, não se pode dizer que um preço é bom ou ruim, alto ou baixo. A questão deve girar em torno da margem de lucro, função não só do preço mas também do custo, e mesmo assim conflituosa entre os membros do grupo devido as características próprias de produtividade, localização geográfica, acesso a informação, volume total de produção, etc.

A comparação entre o desempenho - melhores preços obtidos - entre um ***pool*** e os demais será inevitável. Se o grupo apenas fornecer base

para este tipo de comparação, o oportunismo se fará presente, com citricultores saindo e entrando em diferentes ***pools***, assim que achar que seus rendimentos não são satisfatórios. Não haverá, portanto, comprometimento entre o indivíduo e o grupo. O desgaste político daqueles que presidem o grupo será elevado, pois não se poderá contar com os mesmos participantes a cada rodada de negociação, e mais, aqueles que permanecerem fieis ao grupo terão que repartir os custos deste desgaste e assim sua fidelidade não poderá ser recompensada plenamente.

A integração e a união não poderá ser mantida a longo-prazo, devido aos frágeis laços que unem os indivíduos ao grupo. Esta fragilidade certamente será tomada como vantagem por aqueles com quem os ***pools*** negociarem.

Por outro lado, caso o grupo ofereça outros atrativos - incentivos seletivos - o preço a ser negociado deixa de ser prioridade, pois mesmo se obtido a valores abaixo da média dos demais ***pools***, os indivíduos ponderarão sobre os demais serviços prestados pelo grupo, como a redução de taxas governamentais, abertura de novos mercados, assistência técnica, financeira e jurídica, pressões por pesquisas específicas, etc.

Isto não significa que o grupo precise montar um estrutura de incentivos complexa; basta delimitar qual será sua área de atuação e até quando agir. Se se estipular que o grupo apenas se reunirá para discutir preços, e os demais problemas que afetam o setor não forem de sua responsabilidade, os participantes, cientes desta situação, poderão estar mais aptos a cooperarem já que a missão do grupo estará mais definida, e assim sendo, saberão até onde se envolver com o grupo.

Mesmo assim os custos de transação para o grupo serão altos; a oportunidade de se reunir pessoas não pode ser desprezada, pois as habilidades políticas daqueles que lideram o grupo, de uma forma ou de outra, será posto em prova e o seu desgaste, esperado.

Portanto, como estratégia de curto prazo, os ***pools***, poderão adotar a prática da negociação de preços como único fator de união; no entanto, em um futuro próximo, para que esta união perdure e para que os custos da formação e manutenção do grupo não sejam cada vez mais elevados, necessitar-se-á de uma transformação, ou uma expansão da simples negociação de preços, para um horizonte mais amplo e complexo de envolvimento.

Conclusões

Uma ação coletiva promovida por um grupo é dependente de fatores como o tamanho do grupo, incentivos fornecidos, informação produzida e distribuída, tipo de produto produzido, nível cultural de seus membros, filosofia de trabalho e liderança, que influenciam, por sua vez, no grau de representatividade do grupo, intensidade de oportunismo, assimetrias, competição, coesão e poder.

Pôde-se verificar que a hipótese formulada, de que a associação das indústrias consegue internalizar os ganhos de suas ações coletivas com mais intensidade que as associações de produtores, e de que a causa desta maior eficiência é devido a problemas na estrutura de incentivos/assimetrias, não foi rejeitada.

As evidências que justificam a hipótese, seriam:

Com relação a Associação das Indústrias,

- o elevado número de instituições que a ABECITRUS mantêm contato, mostrando assim sua grande importância para a economia nacional;
- o desequilíbrio entre as associações de produtores e de indústrias frente as reivindicações e negociações, como por exemplo a

acusação de formação de cartel junto ao CADE, transformando o ganho das associações em revés;

- maior montante de recursos financeiros;
- efetivo poder econômico e político;
- representatividade respeitada e aceita;
- profissionalização da associação visando a maximização econômica e política das ações coletivas;
- não dependência das associações de produtores - sendo o oposto não verdadeiro;
- dependência dos produtores pelo contrato fornecido pelas indústrias;
- poder de representatividade devido a existência de apenas uma associação;
- fornecimento de bens seletivos, como por exemplo as pesquisas particulares e ***status*** de tomadores de decisão do setor citrícola;
- homogeneidade de opiniões;
- redução no nível de oportunismo e assimetrias; e,
- total comprometimento dos associados.

Com relação as Associações de Produtores,

- as associações de produtores não possuem nenhum incentivo, detectado durante a entrevista, que teria o poder de unir o grupo;
- o problema do baixo nível educacional dos produtores é um grande inibidor do fornecimento e, principalmente, da distribuição de incentivos;

- elevado grau de assimetrias dentro das associações de produtores;
- a baixa contribuição financeira para as associações;
- atuação de um número muito baixo de associados;
- existência de grupo internos (***liberais*** e ***conservadores***) que chegavam a abalar a estrutura de tomada de decisão e, consequentemente, a coesão do grupo; e,
- desconfiança e descrédito dos produtores em relação as lideranças das associações.

Comparação entre as Associações

A seguir apresentam-se as principais características de cada associação, bem como o reflexo destas na integridade e competitividade do grupo.

Filosofia de Trabalho

As associações de produtores tinham como filosofia de trabalho a conscientização geral de todo o setor produtivo numa tentativa de defender os interesses da citricultura paulista. O motivo, sem dúvida alguma é de grande valia, mas acaba por esbarrar em empecilhos comuns a toda grande concentração de indivíduos, ou seja, uma diversidade muito grande de idéias, opiniões, disponibilidades de informações e nível cultural. Além disso, o custo de reunir um grande número de pessoas é muito elevado - não só de infra-estrutura, mas também político, no sentido de persuasão. O resultado é a baixa eficiência nas tomadas de decisão e o descontentamento geral em não se encontrar uma solução comum para um problema levantado.

A associação das indústrias, por outro lado, reuniu apenas aqueles realmente interessados no negócio, e que por livre e espontânea vontade aceitaram respeitar o que o grupo decidisse. Com isso, criou-se um grupo mais homogêneo, com um baixo índice de oportunismo e, consequentemente, uma grande agilidade na soluções de problemas.

Tamanho do Grupo

As associações de produtores lidam com um universo muito grande de participantes - aproximadamente 24.000 citricultores. Esta imensa população acaba por criar uma grande barreira na comunicação entre a associação e os associados no que diz respeito as reivindicações demandadas de um lado e as resoluções tomadas pelo outro.

Um grupo muito grande como as associações de produtores, gera também a dificuldade de policiamento das atitudes dos associados dando margem a comportamentos oportunistas que só vem a prejudicar ainda mais a integração do grupo. E, finalmente, a junção de todos estes problemas citados, produz uma enorme incapacidade de encontrar e fornecer os incentivos seletivos mais adequados.

No tocante a associação das indústrias, estas possuem duas vantagens: (1) o grupo pode ser considerado pequeno, já que reúne onze participantes; (2) os associados compõem 99% da população industrial do setor processador de suco. Tal integração proporciona maior facilidade de controle das ações dos membros e maior dinamismo político e nas tomadas de decisão.

Tamanho do Indivíduo no Grupo

Para as associações de produtores, o tamanho de cada indivíduo dentro do grupo é muito pequeno, praticamente nulo, isto é, a participação de cada associado na tomada de decisão é insípida. As conseqüências deste fato acarretam a existência de oportunismo elevado, baixa motivação na participação, dificuldade de impor opiniões, não compartilhamento dos custos de organização do grupo - principalmente o desgaste político - e o mais forte de todos: a ausência de vínculo com a associação.

Exatamente o contrário ocorre na associação das indústrias, onde o tamanho do indivíduo dentro do grupo é muito significativo. Esta facilidade em apresentar sugestões e colocar opiniões estimula a participação, o comprometimento e a identificação entre os propósitos da associação e do indivíduo.

Nível Educacional dos Associados

Este, sem dúvida, é um dos pontos mais importantes de união/desunião de um grupo.

Aproximadamente 30% dos integrantes das associações de produtores mal sabem ler e escrever. Este contingente, por outro lado, se mistura com outros tantos que possuem grande acesso a informação. As conseqüências desta situação vão desde o conflito de opiniões e prioridades na pauta de reunião, passando pela dificuldade de interpretação de informações, até o elevado grau de subjetividade e simplificação das decisões a serem tomadas.

Por outro lado, o melhor nível educacional dos integrantes da associação das indústrias proporciona uma visão global do negócio com maior aproveitamento das informações devido ao detalhamento mais apurado das variáveis políticas e econômicas do setor, criando, portanto, um ambiente altamente competitivo.

Oportunismo

Devido aos fatores citados anteriormente, o oportunismo é presença bastante marcante nas associações dos produtores. Isto, acaba por criar um ambiente de desunião, desestimulando os indivíduos mais atuantes - devido a maior ênfase em soluções particulares que coletivas - e em último caso, o não aproveitamento do bem coletivo adquirido em sua plenitude.

O oportunismo existente dentro da associações das indústrias pode ser considerado saudável, uma vez que sendo controlado pela diretoria e policiado pelos demais associados, acaba se tornando mais um fator de estímulo a competição do que de desintegração do grupo. A vantagem final, seria a maior segurança na distribuição de informações e no uso correto das mesmas.

Incentivos Seletivos

Por diversas razões, a tentativa de se fornecer incentivos seletivos como preços diferenciáveis pelo ***brix***, diferencial de frete, de colheita e de facilidades de carregamento entre outros, não foram bem aceitos pelos associados. Com isso, estímulos individuais de participação, para aqueles com espírito mais competitivo, acabaram-se por não existir.

Para a associação das indústrias, os incentivos seletivos encontrados se misturavam - provavelmente devido ao tamanho do grupo - com os incentivos coletivos não sendo separáveis com facilidade. O único grande incentivo seletivo ressaltado foi o ***status.*** Os membros participantes do grupo reconheciam seu poder como principais tomadores de decisão do setor citrícola. Consequentemente, os esforços e investimentos pessoais eram justificados, proporcionando uma participação mais eficiente e compromissada.

Incentivos Coletivos

Para as associações dos produtores, os incentivos coletivos se resumiam no preço da caixa de laranja. O resultado era a dificuldade de conciliação de propostas, já que cada produtor necessitava e/ou desejava uma determinada margem de lucro. Além disso, se colocava grande ênfase em apenas uma variável formadora do lucro, não priorizando outros fatores comerciais como impostos, consumo e qualidade, que são em certos aspectos até mais importantes que o preço pago pela caixa de laranja.

Na associação das indústrias, o leque de incentivos coletivos era muito variado - redução de taxas alfandegárias, abertura de novos mercados, padronização de produtos, etc. Um detalhe, no entanto, é muito importante: preços nunca eram discutidos, cabendo às habilidades gerenciais de cada empresa a solução de problemas desta natureza. Com isso, evitava-se conflitos desnecessários que só comprometeriam a coesão do grupo.

Assimetrias

Devido ao baixo nível cultural dos integrantes das associações de produtores, as assimetrias eram muito elevadas, gerando conflitos no tocante a distribuição e compreensão dos incentivos, no baixo aproveitamento no uso dos bem coletivos conseguidos e conseqüente elevado oportunismo, criando desunião e dispersão de idéias, já que não se chegava a um consenso sobre a utilidade do bem conseguido (ou a ser adquirido).

Com relação a associação das indústrias, o problema das assimetrias é praticamente inexistente, acarretando maior comprometimento com a missão da associação, convergência de opiniões e o conseqüente aumento da integração do grupo.

Representatividade

A representatividade das associações dos produtores no setor citrícola é muito baixa, ou praticamente inexistente, quando se compara com a associação das indústrias.

A falta de representatividade das associações de produtores induz a uma maior desunião entre seus membros, gerando grande dispersão sobre as posições políticas e econômicas do setor e o aparecimento de ações antagônicas dentro da própria categoria.

A efetiva representatividade da associação das indústrias estimulou a formação de um poder político e econômico bastante significativo, padronizando certas atitudes de seus membros, caracterizando-se como uma porta-voz do setor industrial citrícola e impondo decisões ao mercado.

Poder

As associações de produtores possuem um poder muito fraco sobre seus associados e sobre a sociedade em geral. É um poder caracterizado mais pela moral em se participar de um grupo, que real a ponto de ser respeitado por todos os segmentos do ***agribusiness*** citrícola. Esta ausência de poder efetivo, ocasiona a baixa representatividade do setor e sua pequena influência política.

A associação das indústrias também exerce um poder moral sobre seus membros, mas o destaque fica com o poder econômico e político, facilmente comprovado pelas conquistas alcançadas pelo grupo.

Produto

Abre-se um parêntese sobre um fator que influencia na postura das associações frente as negociações e ao mercado.

As associações de produtores lidam com um produto altamente perecível e considerado como ***commodity***, que é a laranja ***in natura*** .

Esta característica induz a negociações de curto-prazo, a necessidade de um maior planejamento estratégico, uma grande vulnerabilidade de preços e a venda a um mercado oligopolizado. Sem dúvida alguma, tais fatores podem influenciar no desempenho das associações quando comparadas com a associação das indústrias. Estas, por sua vez, lidam com um produto mais facilmente estocável, possuem maior controle da produção e são dependentes do mercado internacional.

Tais divergências entre as associações logicamente irão refletir em seus poderes de barganha e em seus contatos políticos e econômicos.

Liderança

As associações dos produtores sempre foram lideradas pelos próprios produtores sem a interferência de pessoas estranhas a atividade.

Tal atitude influenciou o surgimento de desconfiança entre os associados pelo fato de que se poderia ***comprar*** o presidente da associação se oferecesse valores diferenciados para sua produção. A não delimitação entre associados e diretoria - pois todos pertenciam a mesma classe - a dedicação não exclusiva - todos os presidentes possuíam outras atividades que a direção da associação - e o trabalho voluntário e não remunerado, contribuíram para o desalinhamento entre dirigentes e dirigidos.

Por outro lado, na associação das indústrias, o presidente é um profissional especialmente contratado para dirigir a associação. Possui dedicação exclusiva, visão econômica do negócio, experiência e conhecimento em administração.

Observações Finais

A comparação entre as associações de produtores e a da indústria mostra claramente que a afirmação de Olson sobre à formação de um grupo não ser simplesmente a união de pessoas com interesses em comum e com o objetivo de transformar estes interesses em realidade, e a de Hardin em que o tamanho do grupo e sua eficiência não serem - necessariamente - inversamente proporcionais, são válidas. Mais do que isso, um grupo apenas consegue

sucesso em suas ações quando existe a possibilidade de interesses particulares, além de coletivos, serem atendidos. Não basta, portanto, apenas reunir um grande número de pessoas com o intuito de forçar terceiros a atender suas necessidades. Este comportamento pode ser até eficiente a curto-prazo, mas a médio e longo-prazos, caso não haja uma estrutura de incentivos adequada e uma homogeneização dos integrantes, fatalmente o grupo estará condenado ao desaparecimento.

Como sugestões para outras pesquisas e estudos que agregem mais evidências às teorias das ações coletivas e que contribuam para responder à questões não cobertas por este estudo têm-se:

1. Como funciona o papel da liderança dentro de um grupo no sentido de integrá-lo?

2. Quando há necessidade de se realmente criar uma associação que defenda os interesses de um determinado grupo?

3. Como detectar e selecionar os incentivos seletivos que propiciem a participação dos membros em um grupo?

4. É válido criar uma associação para resolver problemas gerais ou para problemas específicos? Neste caso, qual a vida útil de uma associação? Quando ela termina ou deve terminar?

5. Os problemas existentes dentro do setor citrícola com relação a representatividade ocorrem também em outros setores do ***agribusiness***? Onde e quais são as peculiaridades?

6. Devido ao grande número de produtores rurais - em todas as áreas agrícolas - como resolver o problema da representatividade já que grupos grandes são mais difíceis de se dirigir, orientar e coordenar?

7. O que é melhor para um setor: uma única associação ou uma pluralidade de grupos?

8. Qual o papel do Estado na gestão, criação e organização das associações? Elas deveriam receber algum incentivo por parte do governo?

Estas indagações poderiam fornecer farto material para discussão e trabalhos futuros que reforcem e gerem subsídios à teoria das ações coletivas.

Anexos

QUADRO - 5 - CARACTERÍSTICAS DAS ASSOCIAÇÕES

Características	Associações de Produtores	Associação das Indústrias	Conseqüências para as associações de produtores	Conseqüências para a associação de indústrias
filosofia de trabalho	conscientização geral, de todo o setor produtivo	reunião apenas daqueles realmente interessados no negócio e por conseqüência, seguidores da filosofia de trabalho da associação	➢ massa muito heterogênea quanto idéias, opiniões, disponibilidade de informações, nível cultural ➢ elevado custo ➢ baixa eficiência ➢ descontentamento	➢ grupo mais homogêneo ➢ menor oportunismo ➢ maior facilidade de solução de problemas
➢ **tamanho do grupo**	➢ muito grande - universo de 24.000 citricultores	➢ pequeno - onze indústrias, representando 99% do negócio	➢ dificuldade de comunicação (forward e backward) ➢ volume muito grande de opiniões ➢ dificuldade de policiamento das atitudes dos associados ➢ dificuldade de encontrar e fornecer incentivos seletivos adequados	➢ opiniões mais facilmente discutidas ➢ maior dinamismo político e nas tomadas de decisões ➢ atitudes dos associados mais facilmente controladas

(cont)

Características	Associações de Produtores	Associação das Indústrias	Conseqüências para as associações de produtores	Conseqüências para a associação de indústrias
➢ **tamanho do indivíduo no grupo**	➢ muito pequeno, ou quase nulo	➢ grande, com influência bastante direta nas decisões do grupo	➢ oportunismo elevado ➢ não compartilhamento de custos ➢ baixa motivação de participação ➢ dificuldade de impor opiniões ➢ sentimento de ausência de vínculo com a associação	➢ facilidade de apresentar opiniões e sugestões ➢ maior estímulo a participação ➢ maior identificação entre a associação e o indivíduo
➢ **nível cultural dos associados**	➢ 30% mal sabem ler e escrever; existência, por outro lado, de grandes produtores com melhor acesso a informação	➢ elevado, buscando sempre a maximização econômica; existência de multinacionais e com espírito bastante competitivo	➢ dificuldade de interpretação de informações ➢ elevado grau de subjetividade nas decisões ➢ simplificação de problemas e soluções ➢ conflito de opiniões e prioridades	➢ maior estímulo a competição ➢ decisões com base econômica ➢ maior aproveitamento das informações ➢ visão global do negócio ➢ maior nível de detalhamento das variáveis políticas e econômicas do negócio (cont)

Características	Associações de Produtores	Associação das Indústrias	Conseqüências para as associações de produtores	Conseqüências para a associação de indústrias
➢ **oportunismo**	➢ elevado, ausência do espírito associativista	➢ saudável, controlado pela liderança assim revertido em beneficio de todos e policiado pelos demais associados	➢ desunião ➢ desestímulo nos indivíduos mais atuantes ➢ não aproveitamento do bem coletivo em sua plenitude ➢ ênfase em soluções individuais e não coletivas	➢ maior competitividade ➢ maior coesão ➢ segurança na distribuição de informações
➢ **incentivos seletivos**	➢ não foram bem aceitos pelos associados - preço diferenciavel pelo brix, frete, colheita, facilidades de carregamento, etc	➢ principalmen-te status de principais tomadores de decisões do setor citrícola, e alguns serviços particulares prestados pela associação	➢ ausência de estímulos individuais de participação ➢ dificuldade de compreensão da importância da associação	➢ participação mais eficiente ➢ esforços e investimentos pessoais justificados ➢ exclusividade de informações e serviços
➢ **incentivos coletivos**	➢ preço da caixa de laranja	➢ grande leque de negociações e acordos macroeconô-micos como redução de taxas alfandegárias, abertura de novos mercados, padronização de produtos, etc	➢ geração de atritos entre indivíduos de diferentes níveis culturais ➢ dificuldade de conciliação de propostas ➢ ênfase muito grande a apenas uma variável formadora do lucro	➢ atuação em vários campos da política e da economia ➢ contato com instituições ➢ maior geração de informações (cont)

Características	Associações de Produtores	Associação das Indústrias	Conseqüências para as associações de produtores	Conseqüências para a associação de indústrias
➢ **assimetrias**	➢ muito elevada devido ao baixo nível cultural dos associados	➢ praticamente inexistente	➢ comprometimento na distribuição e compreensão dos incentivos ➢ uso não pleno dos bem conseguidos pela associação ➢ oportunismo ➢ desunião ➢ dispersão de idéias e opiniões ➢ conflito entre prioridades	➢ maior comprometimento ➢ uso pleno dos bem fornecidos pela associação ➢ convergência de opiniões ➢ facilidade de solução de problemas ➢ maior coesão do grupo ➢ maior participação ➢ maior sensibilidade aos problemas e os meios de soluciona-los
➢ **representatividade**	➢ baixíssima	➢ total	➢ desunião ➢ dispersão sobre as posições políticas e econômicas do setor ➢ desconhecimento das necessidades do setor ➢ ocorrência de ações antagônicas dentro da categoria	➢ maior poder político ➢ decisões podem ser impostas ao mercado ➢ facilidade de contato com outras instituições ➢ padronização de atitudes ➢ porta-voz do setor (cont)

Características	Associações de Produtores	Associação das Indústrias	Conseqüências para as associações de produtores	Conseqüências para a associação de indústrias
➢ **poder**	➢ fraco, apenas moral	➢ forte, moral e econômico	➢ baixa representatividade ➢ baixa influencia política	➢ postura mais sólida no mercado e na economia nacional ➢ acentuado poder político
➢ **produto**	➢ perecível e commodity	➢ perecível, mas com vida útil de 12 meses e personalizado	➢ negociações de curto-prazo ➢ necessidade de maior planejamento estratégico ➢ vulnerabilidade de preços ➢ preços reduzidos e não diferenciados por ser commodity e In natura ➢ situação próxima de competição perfeita ➢ venda para um mercado oligopolizado	➢ manejamento estratégico de preços ➢ melhor controle da produção ➢ diferenciação de preços ➢ busca nichos de mercado ➢ capacidade de exportação ➢ influencia do mercado internacional
➢ **liderança**	➢ produtores	➢ profissional contratado	➢ desconfiança ➢ dedicação não exclusiva ➢ trabalho voluntário e não remunerado ➢ poder não diferenciado dos demais associados	➢ dedicação exclusiva ➢ incentivo financeiro ➢ visão econômica do negócio ➢ experiência e conhecimentos de administração

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, N.B. - Reflexões sobre o Complexo Agro-industrial. In: **Complexo Agro-industrial: o Agribusiness Brasileiro.** Ed. Agroceres, 1990.

AXELROD, R., **The Evolution of Cooperation**, New York, Basic Books 1984.

BARKEMA, A.D., New Roles and Alliances in the Food System. In: **Spring Meeting of the Federal Reserve System Commitee on Agriculture and Rural Development.** Kansas City, 1993.

BIALOSKORSKI NETO, S., Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégias de Gestão. Piracicaba, 1994. Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - USP, Dissertação de Mestrado.

BOCAIUVA, J.R., et alii, Comercialização e Custos x Estratégia do Citricultor para a Negociação com as Indústrias, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 12(1):29-48, 1991.

BRAGA, M.B. E SAES, M.S.M, As Novas Tendências do Agribusiness Brasileiro, **Economia & Empresa**, São Paulo, v.2, n.3, p.22-30, jul./set, 1995.

BROOKS, J.N., Politics and Institutions in Transition Economies - A Political Economy Perspective on the Agri-Food Sector, **Food Policy**, v.20, n.6, pp.487-500, 1995.

CAMPANELLI, R. & BOCAIUVA, J.R., Comercialização da laranja entre produção e indústria, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 10(1):217-232, 1989.

CAMPBELL, D.T., On the Conflicts Between Biological and Social Evolution and Between Psychology and Moral Tradition, **American Psychologist**, v.30, pp.1103-1126, Dec, 1975.

CLARK, P.B. & WILSON, J.Q., Incentive Systems - A Theory of Organizations, **Administrative Science Quarterly** v.VI, pp.129-166, Set, 1961.

COMMONS, J.R., **Economics of Collective Action**. New York: MacMillan, 1950.

CRAMMER, G.L. & JENSEN, C.M., **Agricultural Economics and Agribusiness**, Wiley, 1992.

DAVIS, J.H. & GOLDBERG, R.A., **A Concept of Agribusiness**, Harvard University, Boston, 1957, 135p.

DI GIORGI, F., ET ALII, Administração e tomada de decisão para a cultura dos citros, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 13(1):29-53, 1992.

ENCARTA'95, **Cooperatives, Microsoft**, 1994.

ETZONI, A., **The Moral Dimension**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1988.

FARINA, E.M.M.Q. E ZYLBERSZTAJN, D. - Competitividade e Organização das Cadeias Industriais. **Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura** - Costa Rica, 1994.

GARCIA, A., Mercado Internacional de Suco da Década de 90, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 11(2):323-361, 1990.

GARCIA, A., Nova Análise da Citricultura Brasileira nos Anos Noventas, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 14(1):1-30, 1993.

GUTTMAN, J.M., Understanding Collective Action: Matching Behavior, **American Economic Review**, v.68, nº2, pp.251-255, May, 1978.

HARDIN, R., **Collective Action**, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1982.

HIRSCH, W.Z., Discussion, **Journal of Firm Economics**, pp 1058-1060, Nov, 1950.

JACQUEMIN, A & SLADE,M.E., Cartels, Collusion, and Horizontal Merger, In: **Handbook of Industrial Organization**, v.1 Ed. R.Schmalensee and R.D.Willig, Elsevier Science, Publ, 1989.

JAMES, J., A Preliminary Study of the Size Determinant in Small Group Interaction, **American Sociobiological Review**, v.XVI, pp.474-477, Ago, 1951.

KOLLER, E.F., Vertical Integration of Agricultural Cooperatives, **Journal of Firm Economics**, Nov, pp 1048-1058, 1950.

KRAUSS, H.G., Abrassucos, consumo de sucos nos mercados interno e externo, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 4: 25-30, 1983.

MAIA, M.L., Citricultura Paulista: Evolução, Estrutura e Acordos de Preços. Piracicaba, Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"-USP, 1992. Dissertação de Mestrado.

MARQUEZELLI, N., Associtrus - planos e objetivos, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 4: 17-20, 1983.

MARTINELLI, O.JR., O Complexo Agroindústrial no Brasil: um estudo sobre a agroindústria no Estado de São Paulo. São Paulo, FEA/USP, 1987. 275p. Dissertação de Mestrado.

MENDES, S.T., A nova representação das indústrias cítricas, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 15(1):69-85, 1994.

MONTEIRO, J.A., A geração de Tecnologia Agrária e a Ação de Grupos de Interesse. Série Ensaios Ecônomicos n.46, IPE/USP, c.2, pp.28-71, 1984.

NICOLAU, J., A expansão da citricultura e suas consequencias, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 11(2):363-371, 1990.

NORTH, D.C., **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge University Press, 1990, pp.152.

NORTH, D.C., Economic Performance through Time. **The American Economic Review**, Jun, pp.359-368, 1994.

OLSON, M., **The Logic of Collective Action**. Cambridge Mass; Harvard, University Press, 1965.

ORBELL, J.M.; SCHWARTZ-SHEA, P.; SIMMONS, R.T., Do Cooperators Exit more readily than Defectors?, **American Political Science Review**, v.78, pp.163-78, 1984.

PASTORE, J., G.L.S. DIAS E M.C. CASTRO, Condicionantes da Produtividade da Pesquisa Agrícola no Brasil, **Revista Estudos Economicos** v.6, n.3, pp.147-182, 1976.

PERES, M.B., União da produção e Indústria para a aumento do consumo de citros, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 7(2):363-375, 1986.

PORTO, W.R., Importancia do cooperativismo para o desenvolvimento da citricultura, **Revista Laranja**, Cordeirópolis, 10(1):157-167, 1989.

RAIFFA, H., **The Art & Science of Negotiation**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1982, 373pp.

RODRIGUES, R., Novos Rumos do Cooperativismo - Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo - OCESP, 1995.

RODRIGUES, R., A Hora das Cooperativas - I, **Informativo Rural**, Ano II, n.58, 1996 (a).

RODRIGUES, R., A Hora das Cooperativas - II, **Informativo Rural**, Ano II, n.59, 1996 (b).

SEXTON,R.J, The Formation of Cooperatives: A Game Theoretic Approach with Implications for Cooperative Finance, Decision Making and Stability, **American Journal of Agricultural Economics**, v.68, 1986.

SHELMAN, M.L., The Agribusiness System Aproach: Cases and Concepts. Proceedings of the International Agribusiness Management Association Inaugural Symposium. March 3-5, 1991.

SILVA, C.G., **Empreendimento Agropecuário** - Instituto de Cooperativismo e Associativismo - Secretaria de Agricultura e Abastecimento, São Paulo, 1995.

STIGLER, G.J., Free Riders and Collective Action: an Appendix to Theories of Economic Regulation, **Bell Journal of Economics and Management Science**, v.5, nº2 ,principio.359-365, Aut, 1974.

WILLIANSON, O.E., **Markets and Hierarquies**, New York, Free Press, 1975, 286pp.

ZYLBERSZTAJN, D., Estruturas de Governança e Coordenação doAgribusiness. São Paulo, 1995, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, Tese de Livre Docência.

ZYLBERSZTAJN, D. E MACHADO F°, C.A.P., Grupos de Interesse no Sistema Agroindústrial da Carne Vermelha. - PENSA - FEA - USP, 1995.

Apêndice

Roteiro usado para as entrevistas

Características Gerais

•*Qual o número de associados efetivos, atuantes, e potenciais?*

•*Existem subgrupos (idéias, localização geográfica, tecnologia, tamanho da propriedade, etc...) dentro da associação? Qual sua importância? (vantagens e desvantagens)*

Fluxo de Informação

•*Como são realizadas as tomadas de decisões (reivindicações e resultados) e sua comunicação aos associados?*

Objetivos

•*Qual o principal objetivo da associação: ser um grupo de pressão ou um gerador de idéias (pontos de vista)?*

INCENTIVOS

Coletivo

•*Quais são os principais incentivos coletivos fornecidos pela associação? Por incentivos coletivos, entende-se todas as ações ou decisões tomadas pela associação que beneficie os membros indiscriminadamente (serviços e principais objetivos).*

•*tangíveis (qualquer incentivo que possa ser medido monetariamente: dinheiro, prêmios, bens, ativos, auxilio financeiro).*

•*intangíveis (qualquer incentivo que não possa ser medido monetariamente: amizade, troca de experiências,* ***status****,*

poder político, representatividade, causa(s) moral(is), ideais, valores).

•Como a associação detecta as necessidades de incentivos coletivos? (reuniões, comunicação pessoal, questionário).

Seletivo

•Quais são os principais incentivos seletivos fornecidos pela associação? Por incentivos seletivos, entende-se todas as ações ou decisões tomadas pela associação que beneficie um grupo de pessoas ou um único indivíduo.

•tangíveis (qualquer incentivo que possa ser medido monetariamente: dinheiro, prêmios, bens, ativos, auxilio financeiro).

•intangíveis (qualquer incentivo que não possa ser medido monetariamente: amizade, troca de experiências, ***status****, poder político, representatividade, causa(s) moral(is), ideais, valores).*

•Como a associação detecta as necessidades de incentivos seletivos? (reuniões, comunicação pessoal, questionário).

<u>COMPETIÇÃO</u>

Autonomia

•A associação possuía concorrentes disputando os mesmos indivíduos e as mesmas idéias, missões, causas. Quais e quantos foram estes concorrentes? Existiu prejuízo nesta concorrência para a associação (perda de sócios, recursos financeiros, redução da representatividade, diminuição de poder político, conflitos de opiniões). No âmbito geral, o setor perdeu com esta concorrência?

Recursos

•*Como a associação angaria recursos financeiros, de tempo, esforço e pessoas? Quais são as estratégias utilizadas? Qual o ponto fraco?(problemas)*

ASSIMETRIAS

Custos e Benefícios (valores diferentes)

•*Como o valor dos bens coletivos ou seletivos é percebido pelos integrantes da associação? Existe uma internalização destes ganhos pelos integrantes? Como os custos de aquisição do bem coletivo (contribuições monetárias, de tempo e esforço), são distribuídos entre os membros? Existem divergências quanto a isto?*

Demanda (prioridades diferentes)

•*Existe divergências internas quanto ao objetivo final a ser alcançado pela associação? Quão grande (importante) são estas divergências? Como maneja-las?*

Heterogeneidade (qualidades diferentes)

•*Existe o comportamento* ***free-rider****? Qual sua freqüência? Como detecta-lo? Como combate-lo? Quais são os prejuízos causados por este comportamento?*

ASSIMETRIAS FÍSICAS (a ser respondida pela associação de indústrias)

Tamanho da Empresa

•*O tamanho das empresas dos associados é homogêneo? Qual o tamanho médio? Caso não seja homogêneo, como é sua distribuição? Quais os efeitos desta heterogeneidade nas ações, tomadas de decisões,*

representatividade, poder político, financeiro e distribuição de ganhos e perdas pela associação?

Grau de Tecnologia

•O grau de tecnologia presente nas empresas é homogêneo? Qual o grau tecnológico presente? Caso não seja homogêneo, como é sua distribuição? Quais os efeitos desta heterogeneidade nas ações, tomadas de decisões, representatividade, poder político, financeiro e distribuição de ganhos e perdas pela associação?

Recursos Financeiros

•Os recursos financeiros dos integrantes da associação são homogêneos? Qual o montante médio disponível? Caso não seja homogêneo, como é sua distribuição? Quais os efeitos desta heterogeneidade nas ações, tomadas de decisões, representatividade, poder político, financeiro e distribuição de ganhos e perdas pela associação?

Mercado Atuante

•Quais são os mercados atuantes dos integrantes da associação?(mercado interno, externo, tipos de produtos) Caso não seja homogêneo, como é sua distribuição? Quais os efeitos desta heterogeneidade nas ações, tomadas de decisões, representatividade, poder político, financeiro e distribuição de ganhos e perdas pela associação?

<u>ASSIMETRIAS FÍSICAS</u> (a ser respondida pelas associações de produtores)

Tamanho da Propriedade

•O tamanho das propriedades dos integrantes da associação é homogêneo? Qual o tamanho médio? Caso não seja homogêneo, como é sua distribuição? Quais os efeitos desta heterogeneidade nas ações, tomadas de

decisões, representatividade, poder político, financeiro e distribuição de ganhos e perdas pela associação?

Grau de Tecnologia

•O grau de tecnologia presente nas propriedades dos integrantes da associação é homogêneo? Qual o grau tecnológico presente? Caso não seja homogêneo, como é sua distribuição? Quais os efeitos desta heterogeneidade nas ações, tomadas de decisões, representatividade, poder político, financeiro e distribuição de ganhos e perdas pela associação?

Recursos Financeiros

•Os recursos financeiros dos integrantes da associação são homogêneos? Qual o montante médio disponível? Caso não seja homogêneo, como é sua distribuição? Quais os efeitos desta heterogeneidade nas ações, tomadas de decisões, representatividade, poder político, financeiro e distribuição de ganhos e perdas pela associação?

Mercado Atuante

•Quais são os mercados atuantes dos integrantes da associação?(interno, externo, ***In natura****, processamento) Caso não seja homogêneo, como é sua distribuição? Quais os efeitos desta heterogeneidade nas ações, tomadas de decisões, representatividade, poder político, financeiro e distribuição de ganhos e perdas pela associação?*

<u>OUTRAS OBSERVAÇÕES</u>

•Quais são as principais Entidades ou Instituições, em que a presente associação, possui maior freqüência de negociação?

•Quais os principais motivos ou reivindicações, nas negociações?

•Fazer um breve relato sobre os históricos das principais negociações (período de ocorrência, estratégias utilizadas, comportamento dos adversários).

•Quais foram os resultados finais das principais negociações? Os resultados foram totalmente ou parcialmente alcançados?

•É mais vantajoso existir uma única associação ou várias? Porque?