

AÇÕES COLETIVAS ENVOLVENDO PEQUENOS PRODUTORES: DA EXCLUSÃO À INCLUSÃO NOS MERCADOS¹

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani²

Andrea Lago da Silva³

Resumo

De forma a oferecer produtos em conformidade com os novos padrões competitivos, os produtores rurais de pequeno porte tiveram que se adaptar às novas demandas de mercado como exigências relacionadas, principalmente, à qualidade, regularidade no fornecimento, escala mínima de fornecimento, preço e agilidade logística. No entanto, observa-se que essas mudanças refletiram fortemente sobre pequenos produtores rurais. Muitos se mostraram incapazes de atender às novas demandas do mercado devido às características intrínsecas à pequena unidade de produção. Essa situação aumentou o risco de ocorrência de processos de exclusão de pequenos produtores da atividade agrícola. Uma possibilidade que se apresenta é a adoção de ações coletivas, buscando possibilitar a inserção destes produtores no mercado e de escolha dos seus canais de distribuição. Nesse contexto, essa pesquisa teve como objetivo efetuar recomendações que permitissem a inserção de pequenos produtores em canais de distribuição. Para tal, com base em múltiplos estudos de caso, foram identificados pontos de alavancagem no processo de estabelecimento e manutenção de ações coletivas visando o acesso a mercados e possibilidade de escolha de escoamento da produção.

¹ Este artigo deriva de pesquisa vinculada a projeto fomentado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), juntamente com o Ministério da Ciência e Tecnologia e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, aprovado no Edital CT-Agro/MCT/MESA/CNPq 01/2003.

² Professora, doutora, UNESP - Campus Experimental de Tupã, Av. Domingos da Costa Lopes 780, CEP 17602-496, Tupã, SP; anabressan@yahoo.com.

³ Professora, doutora, UFSCar, Departamento de Engenharia de Produção, Rod. Washington Luis, Km 235, CEP 13565-905, São Carlos, SP; deialago@power.ufscar.br.

Palavras-chave: ações coletivas; pequenos produtores rurais; acesso a mercados

Abstract

The competitive market has lead rural growers to adapt to strict patterns of demand related specially to quality, supply regularity, scale, price and logistics agility. However, those changes have strongly reflected on small growers. Great part of them was unable to attend the emerging demands because of the characteristics of the small farm agriculture. This situation has raised the risk of small grower's exclusion processes. The adoption of collective actions is considered a viable alternative to revert this situation. The objective of this research is to make recommendations for small grower's market inclusion. In order to reach it, multiple case studies were performed. The results indicated common leverage points in the process of establishment and maintenance of collective actions aiming at marketing access and possibility of marketing channel choices.

Key-words: collective actions; small growers; marketing access

1. Introdução

A busca por eficiência frente à crescente importância do agronegócio tem representado um desafio para pequenos produtores rurais. De acordo com Gutberlet (1999), a atividade agrícola das pequenas unidades de produção sempre esteve voltada para a subsistência ou integrada a mercados locais. Entretanto, devido à dificuldade de acesso a ativos básicos e à pressão populacional sobre os recursos escassos, entre outros fatores, os produtores rurais passaram a intensificar a produção. Frente ao acirramento da concorrência, parte dos produtores tem se mostrado incapaz de atender às novas demandas do mercado devido às características intrínsecas à pequena unidade de produção, como área reduzida, baixa escala de produção e baixa capacidade de investimento, entre outras. Essa situação aumentou o risco de ocorrência de processos de exclusão de pequenos produtores da atividade agrícola.

O setor de frutas, verduras e legumes (FLV) é um caso típico onde podem ser observados processos semelhantes. A horticultura pode ser caracterizada sob dois aspectos: é intensiva em mão-de-obra e apresenta reduzida escala mínima de produção para que a atividade seja rentável. Devido a essas características, representa uma importante alternativa para

pequenos produtores e para a agricultura familiar. Além disso, é um grande empregador de mão-de-obra no campo, ajudando a evitar problemas de êxodo rural e a melhorar a distribuição de renda.

Se por um lado os pequenos empreendimentos rurais não conseguem atender aos requisitos impostos pelos canais de distribuição, principalmente pelas grandes redes varejistas de auto-serviço; por outro, tais empreendimentos são considerados mais flexíveis para se adaptarem a situações de demanda instável (Noronha Vaz, 2002). Para atender às exigências impostas pelos canais de distribuição é necessário que haja investimentos, além de obtenção de economias de escala e escopo, o que parece ser difícil para o pequeno produtor que atua individualmente. Até mesmo alguns canais alternativos apontados por Machado (2004), como a venda direta para alguns formatos de varejo (varejões e sacolões), o fornecimento para empresas de refeições coletivas e a venda direta de cestas de produtos para o consumidor final, exigem investimentos que podem dificultar o acesso a esses canais.

Uma possibilidade que se apresenta é a adoção de ações coletivas, buscando garantir a inserção destes produtores no processo de aquisição de produtos das grandes redes varejistas e de outros importantes canais de distribuição. Segundo Farina (2002), tais ações são importantes não somente para a aquisição de insumos ou para atingir escala de comercialização, mas para adaptar os pequenos produtores aos novos padrões competitivos. A cooperação entre agentes do mesmo elo nas cadeias produtivas e entre agentes de diferentes elos consiste em alternativas viáveis para pequenos produtores, visando não só a sua inserção no mercado, mas também a possibilidade de escolha pelo canal de distribuição mais atrativo e conseqüente melhoria do seu bem-estar social.

Dessa forma, torna-se relevante analisar as exigências impostas pelos diferentes canais de distribuição e a capacidade de resposta de pequenos empreendimentos agrícolas que atuam de forma colaborativa com outros agentes do mesmo elo (horizontalmente) e em parceria com elos a montante ou a jusante (verticalmente). Nesse contexto, essa pesquisa teve como objetivo efetuar recomendações que permitissem a inserção de pequenos produtores em canais de distribuição. Para tal, foram identificados pontos de alavancagem no processo de estabelecimento e

manutenção de ações coletivas visando o acesso a mercados. Para tal, o artigo foi organizado em cinco seções. A primeira seção consiste nesta breve introdução onde foi apresentado o problema em questão. Em seguida é apresentada a metodologia utilizada. Na terceira seção são apresentados aspectos teóricos sobre ações coletivas que auxiliam no entendimento do problema. Na quarta seção são discutidos os resultados da análise e são apresentadas recomendações visando à inserção de pequenos produtores em canais de distribuição. Por fim, as considerações finais estão apresentadas na última seção.

2. Metodologia

A política A investigação científica requer uma estrutura metodológica adequada para a resolução do problema envolvido na pesquisa, indicando o modo mais apropriado de atender aos objetivos propostos. Esta consiste numa pesquisa descritiva, em que o método de coleta de dados foi qualitativo. A pesquisa descritiva considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. A pesquisa tem caráter prescritivo, uma vez que as informações relevantes, obtidas a partir da análise de relacionamentos interorganizacionais cooperativos (horizontais e verticais) já existentes entre pequenos produtores de FLV e entre estes e seus canais de distribuição, foram úteis para elaborar recomendações de ações e políticas.

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para levantamento de dados secundários, em seguida, a utilização de estudo multicaso, sendo este um método qualitativo. De acordo com Aaker e Day (1990), no estudo de caso, os dados são obtidos a partir de observação e entrevista dirigidas a pessoas envolvidas na situação. Porém, dados secundários podem ser complementares para a análise do caso. Yin (1994) ressaltou que o estudo de caso é adequado quando se quer avaliar o fenômeno dentro do seu contexto. Esse autor relatou que vários estudos de caso são aconselháveis para análise de fenômenos complexos. Esse método foi adotado devido à possibilidade de permitir compreender, através do acesso e obtenção de informação a partir de diferentes empresas, as diferentes formas de relacionamento existentes nos diferentes canais envolvidos no processo de

distribuição de FLV. Além disso, permite um recorte temporal necessário para a análise.

A estrutura metodológica apresentada na Figura 1 propõe a análise de estruturas organizacionais, baseadas na cooperação como grupos informais, associações e cooperativas, com o objetivo de identificar pontos de alavancagem nas ações coletivas e a elaboração de recomendações visando à inserção de pequenos produtores em canais de distribuição de FLV.

A descrição das etapas propostas nesta estrutura metodológica é apresentada a seguir:



FIGURA 1 – Estrutura metodológica.

2.1 Estudo empírico

De forma a operacionalizar a pesquisa, foram analisadas as ações coletivas como forma de inserção de pequenos produtores de FLV em canais de distribuição. Para a realização da análise, foram realizados estudos de caso, método que possibilita a análise do objeto em

profundidade. Optou-se pela realização de estudos multicaso em função da complexidade do objeto de análise. Foram selecionados somente casos de sucesso para a análise. Essa escolha é justificada pela busca de identificação de variáveis que condicionavam a ocorrência de ações coletivas visando à inserção dos produtores nos mercados. A utilização desses casos propiciou a execução da pesquisa no tempo proposto e com os recursos disponíveis.

Após a identificação dos casos de sucesso foi realizada uma análise de pares. Esse tipo de análise permitiu uma visão mais precisa dos condicionantes dos esforços coletivos. Além disso, a análise de pares, envolvendo produtores, as organizações nas quais estão inseridos, agentes colaboradores do canal de distribuição e instituições de apoio, permitiu analisar o relacionamento de forma mais clara, já que era esperado certo grau de dificuldade de obtenção de dados considerados estratégicos pelas empresas.

Delimitação da amostra

Como parte crucial do processo de desenvolvimento da pesquisa, é necessária a delimitação do espaço de análise, ou seja, a definição do recorte analítico do trabalho. As unidades de análise foram agentes do canal de distribuição de diferentes organizações (formais ou informais) que adotavam ações coletivas na comercialização de FLV. Essas organizações estavam inseridas, ou não, em clusters regionais, ou arranjos produtivos locais, ou em pólos de produção. Os casos estavam organizados em associações, cooperativas ou mesmo em grupos informais.

A existência de cooperação horizontal e vertical (formal ou informal) entre produtores e outros agentes envolvidos no processo de distribuição foi o critério para a seleção dos casos analisados. Foram desenvolvidos quatro roteiros de entrevistas dirigidos para cada agente a ser entrevistado: responsável pela gestão da organização; produtor rural que fazia parte da organização; cliente que mantinha relacionamento cooperativo; e instituição colaboradora, quando existente.

Foram realizados dois casos para cada região brasileira, totalizando 10 estudos de caso. Todos os agentes foram escolhidos de forma intencional, não-probabilística, atendendo a critérios que tiveram relevância para o problema estudado e que foram definidos com base nos dados secundários. A escolha dos casos foi baseada em: (1) referências

encontradas nos dados secundários pesquisados; (2) dados divulgados por associações e órgãos representativos do setor; (3) sugestão de pares por empresas envolvidas em ações coletivas relacionadas à comercialização de FLV; e (4) pesquisadores, provenientes de instituições públicas e privadas, ligados ao tema em questão.

Na amostra foram identificados diversos casos e considerados aqueles que mantiveram as exigências de seleção no momento da pesquisa e que foram considerados casos de sucesso. Ao todo foram realizadas 33 entrevistas pessoais, em todas as regiões do Brasil, no período de novembro de 2004 a abril de 2005.

2.2 Análise dos dados

A identificação das variáveis que compõem os diagramas foi feita com base na análise de conteúdo. Essa técnica é utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados que se apresentam na forma textual, envolvendo procedimentos especializados para processamentos de dados na forma científica (Freitas e Jenissek, 2000). A técnica permite a identificação da idéia por respondente, em que é observada a ênfase dada a cada resposta durante as entrevistas. A frequência de repetição das respostas é parte do processo de análise. De acordo com Freitas e Jenissek (2000), a análise de conteúdo permite analisar em profundidade uma informação a partir do comportamento, opiniões e idéias, apresentadas na forma verbal ou escrita.

Por meio da análise dos resultados foi possível identificar variáveis comuns e pressupor pontos de alavancagem, ou seja, aqueles pontos nos quais pequenas modificações provocaram efeitos ampliados em todo o sistema, e, assim, identificar condicionantes que possibilitaram a ação coletiva e o acesso aos mercados.

2.3 Elaboração de recomendações

Com base na identificação dos pontos de alavancagem no estabelecimento e manutenção das ações coletivas, foram elaboradas recomendações visando à inserção de pequenos produtores em canais de comercialização.

3. Referencial teórico

Como forma de enfrentar o acirramento da concorrência entre os principais canais de distribuição de alimentos, em especial de FLV, observa-se a formação de diferentes arranjos organizacionais baseados na cooperação. Esses arranjos existem em diferentes níveis do canal de distribuição. No varejo existem desde centrais de negócios formadas por lojas independentes até certo nível de relacionamento cooperativo entre grandes redes varejistas e sua rede de fornecedores (Mainville, 2002; Lourenzani, 2003; Bonfim, 2003; Pigatto, 2005). Do lado do fornecedor, têm sido observados diferentes tipos de arranjos coletivos, visando a ganhos de escala, acesso a melhores práticas de produção e aumento do poder de negociação com seus clientes.

De acordo com Farina e Nunes (2002), a reação dos segmentos a montante, diante das mudanças que ocorreram na estrutura do setor varejista na última década, ocorreu no sentido de desencadear ajustamentos de custo e de produto, bem como desenvolver relações colaborativas entre os varejistas e seus fornecedores. De forma a oferecer produtos em conformidade com os padrões desenvolvidos pelas grandes redes de auto-serviço, os fornecedores tiveram que se adaptar a exigências como qualidade, regularidade no fornecimento, escala mínima de fornecimento, preço e agilidade logística. No entanto, observa-se que essas mudanças se refletiram, de forma bastante abrupta, nos pequenos produtores rurais, representando desafios e até mesmo exclusão de pequenos produtores rurais em toda a América Latina (Reardon e Berdegué, 2002; Reardon et al., 2005; Humphrey, 2005).

Visando à inclusão desses produtores em canais de distribuição é recomendada a adoção de estruturas organizacionais baseadas na cooperação, ou seja, ações coletivas.

De acordo com Olson (2001), indivíduos com interesses em comum tendem a agir visando aos objetivos do grupo. No entanto, existem interesses individuais que podem diferir dos interesses do grupo, surgindo, assim, conflitos e dificuldades de se estabelecerem as estratégias coletivas. O referido autor sugeriu que os indivíduos não agem de forma voluntária para atender aos interesses comuns, a não ser que exista algum tipo de força ou incentivo para que se comportem de maneira colaborativa. O

surgimento do comportamento cooperativo está, dessa forma, relacionado com os incentivos dos indivíduos em participar das decisões e tarefas coletivas como coordenação das ações, mecanismos de resolução de conflitos e compartilhamento de informações.

De acordo com diversos autores (Nohria e Eccles, 1992; Grandori e Soda, 1995; Zineldin e Jonsson, 2000; Brito, 2001; Brito e Roseira, 2003; Claro, 2004), o arranjo organizacional na forma de rede é a base estrutural que permite o surgimento da cooperação entre as firmas, ou seja, o surgimento das ações coletivas.

A capacidade de adaptação das empresas e dos indivíduos às mudanças que ocorrem em um ambiente econômico dinâmico depende das adaptações a serem negociadas envolvendo todo o sistema, ou seja, a estrutura organizacional a ser construída (Zylbersztajn e Machado Filho, 1998). Nesse sentido, as ações coletivas desempenham papel de extrema relevância para a participação competitiva de indivíduos e empresas na atividade econômica, especialmente nas condições de um ambiente dinâmico. Assim, destaca-se que as redes podem ser utilizadas como uma estrutura teórica que suporta a análise das ações coletivas. Dessa forma, a análise das ações coletivas sob essa perspectiva foi utilizada para avaliar a possibilidade de recomendações dessas ações dentro do elo da produção e entre este e os agentes a jusante, visando ao suprimento de FLV para canais de distribuição.

A compreensão das causas de êxitos e fracassos de ações coletivas consiste em importante fonte de aprendizado. Estes servem de base para orientar políticas públicas e privadas no sentido de combater a pobreza, modificar os sistemas de exclusão e promover o desenvolvimento (Ramírez e Berdegué, 2003).

3.1 Por que surgem as ações coletivas?

A sociologia adota diversas vertentes para explicar comportamentos colaborativos dos indivíduos e de redes de empresas. As ações coletivas consistem no termo mais comumente usado para a análise de comportamento cooperativo horizontal, ou seja, entre indivíduos ou organizações que atuam num mesmo ramo de atividade. Já os termos colaborativo ou cooperativo são mais comumente observados na literatura quando se refere a esse tipo de comportamento entre indivíduos ou

organizações de diferentes ramos de atividade, mas que compõem uma rede de empresas. Devido à existência de diferentes nomenclaturas, neste trabalho se convencionou utilizar o termo ações coletivas tanto para o comportamento cooperativo horizontal quanto vertical.

Grandori e Soda (1995), com base nos trabalhos de Granovetter (1983 e 1985), identificam três fatores que interferem na formação e formato das redes: os aspectos institucionais, sociais e culturais. O primeiro fator aponta para os aspectos institucionais como condicionantes da eficácia e facilidade na formação da rede. O segundo aspecto parte do pressuposto de que existe um relacionamento social antes do estabelecimento de qualquer relacionamento de troca entre as organizações. Assim, elementos de coordenação social, como informação e comunicação, compõem a base para mecanismos mais elaborados de coordenação interfirma. Os aspectos culturais, por sua vez, estão relacionados à cultura organizacional da firma.

Existem diversos fatores sociais que contribuem para a formação e manutenção de relacionamentos cooperativos dentro das redes. Podem ser apontados as crenças, atitudes, heterogeneidade dos grupos (incluindo questões de gênero), valores e objetivos dos agentes envolvidos.

Brito (2001) destacou que as ações coletivas são formadas por grupos de atores que estão ligados por diferentes razões que podem ser de ordem financeira, fatores tecnológicos e recursos humanos, entre outras. No entanto, é importante ressaltar que os interesses são influenciados não somente por motivos econômicos, mas também motivos sociais e políticos.

De acordo com Ramírez e Berdegué (2003), as ações coletivas têm como objetivos: o acesso a outra dimensão de bem-estar material; modificar as relações sociais e de poder existentes no interior de populações específicas; influenciar as políticas públicas para ampliar as possibilidades de desenvolvimento e superar a exclusão; desenvolver a capacidade dos indivíduos (capital humano); fortalecer as organizações; e aprofundar normas e valores como a solidariedade, reciprocidade e confiança, que contribuem para o bem comum (capital social).

Olson (2001) analisou a racionalidade individual *versus* a racionalidade coletiva para entender a lógica das ações coletivas. Ele destaca que, na maioria das vezes, os benefícios coletivos são insuficientes para motivar a contribuição individual. Os indivíduos não tendem a se comportar de maneira racional para atingir os objetivos comuns do grupo. Olson (2001) observou dois aspectos em relação a grandes grupos

envolvidos no fornecimento de bens coletivos: o primeiro foi que, à medida que os grupos se tornam maiores, a contribuição individual tende a ser maior do que a percepção individual do bem coletivo compartilhado entre os membros que compõem a ação; o segundo aspecto revela que, em grandes grupos, os membros tendem a tolerar outros membros que não se envolvem diretamente na ação coletiva (*free-rider*). No entanto, se muitos membros adotarem essa postura, os objetivos da ação coletiva não serão alcançados.

Barreiras à ação coletiva podem surgir quando os membros são livres para escolher se contribuem ou não para alcançar os objetivos comuns. Nesse caso, os indivíduos podem ser induzidos a não colaborar para a ação coletiva, pois eles poderão se beneficiar da ação sem incorrer no ônus para alcançar os objetivos. Esse indivíduo, ou firma, é conhecido como *free-rider*. De acordo com Brito (2001), o *free-rider* é o oposto da cooperação, que significa contribuir para os objetivos comuns, relegando os objetivos individuais para um segundo plano.

Olson (2001) observou que, quando a ação coletiva é realizada por pequenos grupos, é mais fácil induzir a contribuição individual para a ação coletiva. Três fatores reforçam essa afirmação. O primeiro fator está relacionado com o efeito imperceptível, já que, quanto menor o grupo, maior a percepção do benefício alcançado em relação ao trabalho aplicado por cada membro. O segundo fator está ligado ao *free-rider*. O referido autor identificou que é menos provável que o *free-rider* ocorra em pequenos grupos, porque os outros membros percebem e tendem a reagir. O terceiro fator está relacionado aos custos envolvidos na ação coletiva: quanto menor o grupo, menor o custo de organizar a ação coletiva.

De forma semelhante, Grandori e Soda (1995) apontaram o número de unidades como importante variável organizacional a ser coordenada. Esses autores sugeriram que o arranjo organizacional em rede é capaz de agrupar um número grande de firmas, diferentes de outros arranjos, como a hierarquia. No entanto, Olson (2001) reportou que o número de indivíduos, ou firmas, interfere no desempenho da ação. A menos que o número de indivíduos no grupo seja pequeno ou a menos que haja um mecanismo de incentivo, os indivíduos racionais não irão agir de forma a alcançar os interesses comuns do grupo.

Nassar e Zylberstajn (2004) adicionaram outro fator que interfere no desempenho da ação coletiva, a heterogeneidade dos grupos. Com base na análise de associações de interesse privado, esses autores concluíram

que os grupos heterogêneos também necessitam de incentivos para que os indivíduos participem da ação coletiva. Nesses grupos, os custos de transação são apontados como o principal problema associado ao baixo desempenho da ação coletiva, sendo necessário o desenvolvimento de novas formas organizacionais apropriadas para prover os bens coletivos.

Olson (2001) destacou que para motivar os indivíduos, ou firmas, a contribuir para a ação coletiva, é necessário que haja mecanismos de incentivo, como uma premiação individual. Esses incentivos servem como motivação para a contribuição individual na ação coletiva, os quais podem ser incentivos monetários ou sociais.

Para Ostrom (1990), a emergência de ações coletivas depende, principalmente, de incentivos individuais para a participação nas decisões dos grupos. Entre as tarefas coletivas estão a coordenação das ações, os mecanismos de resolução de conflitos e o compartilhamento das informações.

Ring e Van De Ven (1994) esclareceram que, para entender os relacionamentos cooperativos interorganizacionais, é necessário entender também o comportamento dos indivíduos, ou firmas, individualmente. Percebe-se que os relacionamentos geralmente são iniciados a partir de acordos informais, de pouca abrangência e pouco risco envolvido. A partir daí, à medida que o relacionamento é estabelecido e atende a critérios de eficiência e equidade, as partes se sentem seguras para estabelecer vínculos mais próximos.

A equidade pode ser entendida como a distribuição de benefícios, de forma igualitária, para os indivíduos dentro de um grupo. Ela interfere na cooperação entre os indivíduos, pois afeta a coesão do grupo.

Ramirez (2004) alertou para o fato de que as ações coletivas são reflexos da sociedade. Assim, a informação e os recursos monetários, físicos e culturais, não se encontram distribuídos homogeneamente dentro do grupo. No entanto, o próprio grupo deve tornar explícita a busca pela equidade dentro da ação coletiva para evitar conflitos e aumentar o comprometimento dos envolvidos. Segundo Futemma et al. (2002), ao passo que grupos heterogêneos podem dificultar a cooperação, esta pode ser alcançada por meio de poder político ou ativos econômicos. Quanto mais heterogêneos são os grupos, a equidade torna-se mais difícil de ser alcançada, devido à percepção individual das recompensas pelo trabalho despendido.

Outro fator que contribui para a coesão dos grupos é o alinhamento entre os interesses coletivos e individuais. Brito (2001) considerou que a tensão entre os interesses coletivos e individuais é o elemento-chave para entender a emergência de formas coletivas de organização, bem como seu impacto no desenho das redes. Na ausência de mecanismos de incentivo e controle podem surgir desde oportunismo (*free-rider*) até conflitos relacionados com a disputa de poder e com a distribuição equitativa dos benefícios, que irão interferir no desempenho da ação coletiva.

Brito (2001) esclareceu que as formas coletivas são compostas por atores coletivos, representados por uma rede de relacionamentos que são formados para alcançar um objetivo coletivo, seguem regras comuns, tomam decisões conjuntas e implementam e executam suas ações. Esses atores podem adotar tanto estruturas formais quanto estruturas informais.

Ramirez (2004) afirmou que os indivíduos se organizam para cumprir objetivos comuns ao grupo, sem os quais este tende a desaparecer. Deve existir um equilíbrio entre os objetivos individuais e os coletivos, o qual é fundamental para o desenvolvimento e implantação, factível, de projetos de desenvolvimento baseados em ações coletivas.

Outro fator relevante na formação dos grupos envolvidos em ações coletivas é a identidade. Paramio (2000) considerou que todo indivíduo tem preferências definidas, ou seja, possui identidade dentro de um contexto social determinado. A identidade coletiva pode evitar comportamentos oportunistas e aumentar a coesão do grupo. Destacam-se como exemplos os grupos étnicos e religiosos. Esse autor ressaltou que um grupo necessita construir uma identidade coletiva que servirá de base para a cooperação. A partir daí, o grupo pode buscar alcançar os objetivos das ações coletivas.

Futemma et al. (2002) mencionaram que é necessário certo nível de competência organizacional para permitir a ação coletiva. A colaboração dentro dos grupos consiste num processo de aprendizado e troca de informação por meio de uma rede social, em que os indivíduos aprendem a desenvolver o compromisso e a responsabilidade (Coleman, 1987, citado por Futemma et al., 2002). São sugeridos, ainda, que o desenvolvimento da confiança e o desenvolvimento da reciprocidade auxiliam a melhoria da estrutura social que fortalece as relações entre os indivíduos. Aqueles autores consideraram que diversos aspectos afetam o comportamento

cooperativo dos indivíduos no grupo. Assim, a heterogeneidade social é um fator muito relevante na discussão das ações coletivas.

A análise do comportamento cooperativo dos indivíduos dentro dos grupos deve considerar o capital social. De acordo com Putnam (1995), o capital social se refere às conexões entre os indivíduos, ou seja, as redes sociais e as normas de reciprocidade que resultam na confiabilidade entre eles. A interação resultante permite que as pessoas sejam capazes de se comprometer, visando a um benefício comum.

Rattner (2003) apontou que existem quatro formas básicas de capital: o capital natural, que consiste nos recursos naturais; o capital físico, que é construído pela sociedade como infra-estrutura, sistema financeiro; o capital humano, resultante do nível de educação, saúde e informação da população; e o capital social. Esse último é assunto recorrente no estudo das ações coletivas sob a abordagem sociológica. De acordo com o referido autor, o capital social ajuda a manter a coesão social, a negociação nos momentos de conflito e a prevalência da cooperação sobre a competição. O capital social se fundamenta nas relações entre os atores sociais que estabelecem obrigações e expectativas mútuas, além de estimular a confiança e agilizar o fluxo de informações.

Os motivos para a constituição de uma ação coletiva podem ser estratégicos e econômicos, considerados complementares por Kim (1999), que sugeriu que, do ponto de vista da estratégia, as incertezas devem ser gerenciadas por meio de uma resposta conjunta entre organizações interdependentes. A gestão do relacionamento entre as organizações consiste, todavia, num grande desafio. Os motivos econômicos estão relacionados com os investimentos específicos à transação, a dependência e a incerteza⁴ (Heide, 1994; Kim, 1999). Esses motivos são considerados fortes estímulos para o comprometimento dos agentes na ação coletiva. As fontes de custos de transação como os investimentos específicos à transação e a dependência dependem das decisões estratégicas das firmas. Nesse sentido, Kim (1999) sugeriu que os motivos econômicos são determinantes em ações coletivas já estabelecidas.

4. Resultados e discussão

⁴ As fontes de incerteza no canal de distribuição estão relacionadas, principalmente, com a volatilidade e heterogeneidade da demanda.

Com base na pesquisa empírica e na teoria utilizada, verificou-se que o relacionamento mais próximo que os clientes mantêm com seus fornecedores envolve a adoção de mecanismos de incentivo por ambas as partes. Esses incentivos podem ser iniciativas do fornecedor (grupo) ou do cliente. O fornecimento de assistência técnica, o compartilhamento de informações como expectativas de vendas, o pagamento de preço-prêmio pelos produtos e a participação conjunta no planejamento da produção, entre outros, podem ser citados como mecanismos de incentivo por parte dos clientes. Já a participação na promoção do produto para o consumidor final e o compartilhamento de informações como expectativas de colheita são mecanismos de incentivo à cooperação por parte dos fornecedores. Esses mecanismos resultam na cooperação vertical, ou seja, na cooperação entre os parceiros de negócios (Figura 2).

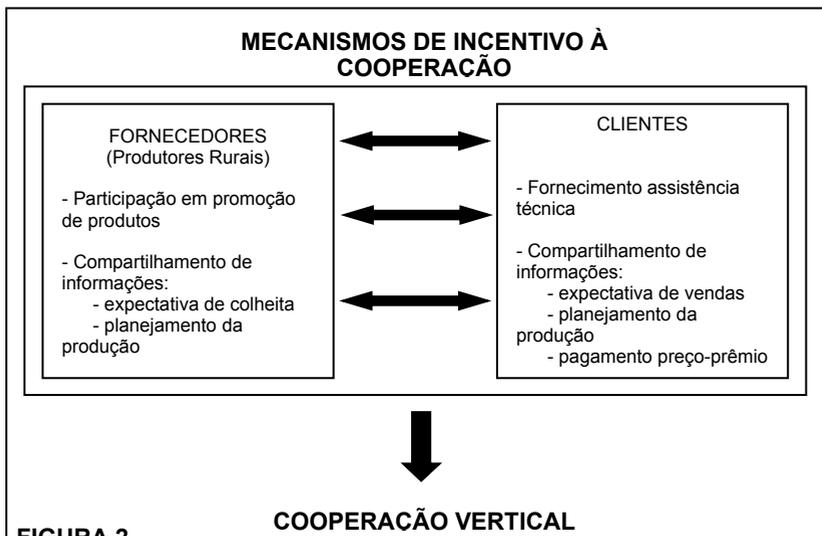


FIGURA 2 — mecanismos de incentivo à cooperação.

Como citado na literatura, a equidade é uma variável muito relevante para que os grupos se mantenham coesos e seguros para cooperarem. Entretanto, foram observados casos em que os mecanismos de incentivo eram contrários à equidade dentro do grupo. O pagamento de preços diferenciados em função da qualidade dos produtos é um exemplo de mecanismo de incentivo que dificulta a distribuição igualitária de benefícios entre os indivíduos. Nesses casos, se, por um lado, a falta de equidade pode resultar na possibilidade de conflitos e barreiras à cooperação, por outro lado os mecanismos de incentivo são importantes para induzir à ação coletiva.

Foi observado que os mecanismos de incentivo citados envolvem custos para seu estabelecimento. Assim, por que os agentes investem na cooperação vertical? Com base na pesquisa empírica, diversos fatores estão relacionados com a necessidade dos agentes em cooperar para alcançar os seus objetivos individuais. Uma importante razão é a existência de incerteza em relação às transações. Essa incerteza está relacionada, principalmente, com a especificidade dos ativos demandados pelos clientes e com a possibilidade de oportunismo por parte dos seus fornecedores. São observados diferentes tipos de especificidade de ativos. A pesquisa revelou, principalmente, a ocorrência de especificidades física e temporal. A especificidade física dos produtos está relacionada, principalmente, com a quantidade demandada, com a diversidade de produtos e com a exigência de padrões de qualidade. Já a especificidade temporal dos produtos está relacionada com a necessidade de continuidade (regularidade) no fluxo de fornecimento de produtos.

O oportunismo, por sua vez, está relacionado com a interrupção do fluxo de fornecimento devido à opção dos fornecedores por outros canais de distribuição. Caso não haja continuidade das transações, o cliente tem um custo relacionado ao não-atendimento da demanda por parte dos seus clientes e à busca por novos fornecedores. Para o fornecedor, a descontinuidade no fornecimento também representa custos de transação, traduzido em risco de perdas, porque implica a busca por outros canais e a adequação da sua produção às exigências de outros clientes.

Se, por um lado, o oportunismo aumenta a incerteza em relação à transação, por outro lado a confiança estabelecida entre os agentes tende a reduzir essas incertezas. A confiança é resultado da reputação construída

ao longo do tempo. Essa variável facilita o estabelecimento de relacionamentos mais cooperativos. Assim, os agentes estabelecem esses relacionamentos porque consideram os custos de estabelecer e manter a cooperação vertical inferior ao custo da incerteza da transação. Destaca-se que a diminuição das incertezas é fator determinante para que o processo de tomada de decisões seja mais eficiente. Tanto as decisões gerenciais internas à firma quanto aquelas que envolvem o relacionamento entre os parceiros de negócios são beneficiadas por ambientes estáveis e por relacionamentos sustentáveis. Dessa forma, percebe-se que as variáveis que determinam diretamente o acesso a canais e o estabelecimento da cooperação vertical são de ordens econômica e social. No entanto, essas variáveis influenciam e são influenciadas por decisões gerenciais.

4.1 Recomendações

As variáveis que afetam diretamente o acesso ao canal de distribuição foram alvo de recomendações que podem resultar em sistemas inovadores de comercialização, visando ao estabelecimento de relacionamentos cooperativos que permitam ganhos compartilhados para os agentes envolvidos no processo de comercialização de FLV.

A seguir estão apresentadas as variáveis que afetam diretamente o acesso ao canal e as recomendações de medidas visando ao melhor desempenho de todo o sistema.

Diferença entre a exigência desejada e a exigência atendida

A diferença entre o nível de exigências demandado pelo cliente e o nível ofertado pelo fornecedor influencia diretamente o acesso ao canal. Os resultados indicam que, quanto maior a diferença entre o nível de exigências demandado e a capacidade dos produtores em atender às especificações, maior a dificuldade de acesso aos canais. A análise dos casos revelou que as especificidades estão relacionadas principalmente com a quantidade, regularidade, diversidade e qualidade de produtos. Destaca-se que a imposição de padrões privados por parte, principalmente, de grandes redes varejistas é um fator que dificulta o acesso ao mercado por pequenos produtores rurais. Isso acontece porque grande parte dos pequenos produtores não é capaz de atender às exigências devido às características inerentes à pequena produção, como áreas e escalas reduzidas.

Humphrey (2005) destaca que o aumento da escala de produção não é a única alternativa para os pequenos produtores. Eles podem atender às demandas do mercado se tiverem habilidade e conhecimento. O acesso à informação é um fator determinante para que as habilidades possam ser aproveitadas. Dessa forma, individualmente, os produtores podem atender às exigências do mercado em termos de qualidade. Entretanto, as ações coletivas horizontais são recomendadas para que eles sejam capazes de atender às demandas em termos de quantidade, regularidade e diversidade de produtos. Verificou-se que interferências no planejamento da produção e no nível tecnológico contribuem para a melhoria no atendimento às exigências do cliente.

O planejamento da produção deve ser avaliado em dois níveis distintos, o planejamento individual do produtor e o planejamento do grupo. Individualmente, o produtor rural pode melhorar o planejamento da produção por meio da adoção de ferramentas gerenciais e de tecnologia. A adoção de sistemas de registros é um passo inicial importante, pois permite a realização do controle de custos e da produtividade, a implantação de rastreabilidade e a identificação de pontos críticos da produção (épocas de maior incidência de doenças e pragas, por exemplo). O conhecimento desses fatores oferece subsídios para a realização de um planejamento mais acurado da produção.

Promover o acesso dos produtores a ferramentas gerenciais por meio de programas de capacitação gerencial é uma iniciativa importante. As iniciativas podem partir de instituições públicas, privadas e ONGs. Quando os relacionamentos cooperativos ainda não estão estabelecidos, o papel das instituições de apoio é muito relevante para intermediar as negociações e trocas de informações.

No caso de relacionamentos cooperativos, esse tipo de iniciativa pode acontecer por parte do cliente com quem o grupo mantém um relacionamento cooperativo. O compartilhamento de informações e a apresentação de palestras e cursos são importantes iniciativas para promover melhorias no planejamento.

Individualmente, os produtores devem manifestar o interesse pela informação, enquanto o grupo deve ser responsável por organizar capacitações, treinamentos e dias de campo, entre outros.

É importante destacar que os programas devem ser oferecidos e não impostos. Dessa forma, serão capacitados os grupos que estiverem

abertos ao conhecimento, ou seja, aqueles grupos dispostos a quebrar paradigmas e enfrentar mudanças.

A adoção de tecnologia também pode diminuir as incertezas relacionadas com fatores incontrolláveis como o clima. A utilização de cultivo de hortaliças em estufa ou a utilização de redes protetoras sobre pomares para evitar danos causados por granizo ou geadas sobre as frutas, por exemplo, permitem um certo controle sobre as variações indesejáveis do meio ambiente.

Considerando o planejamento do grupo, outros fatores devem ser analisados. O principal desafio dos grupos é alinhar a demanda por parte dos clientes com a oferta dos grupos. Nesse caso, cada grupo deve decidir, de forma conjunta, as datas de plantio e colheita, as variedades a serem cultivadas, o sistema de produção e as práticas adotadas, entre outros. Nesse caso, a tecnologia, em especial a tecnologia de informação, pode auxiliar no planejamento na medida em que facilita a comunicação entre os agentes.

Incerteza na transação

Observou-se que a incerteza na transação afeta diretamente o acesso ao canal e indiretamente a cooperação vertical. Os custos relacionados com a interrupção da transação, juntamente com a possibilidade de oportunismo dos agentes, conferem incerteza em relação à transação. No entanto, a confiança é uma variável que pode equilibrar os efeitos do oportunismo, reduzindo a incerteza. A existência de incerteza relacionada com as transações influencia negativamente o acesso ao canal.

Dessa forma, interferências visando prevenir comportamentos oportunistas e aumentar a confiança são relevantes para promover o acesso ao canal e a cooperação vertical.

Devem ser considerados dois níveis de análise do oportunismo. O primeiro nível de análise se dá dentro do grupo. Nesse caso, o oportunismo está relacionado, principalmente, com a presença de *free-riders* e com o não-cumprimento das normas de comportamento dos indivíduos no grupo como, por exemplo, a comercialização exclusiva da produção por meio da cooperativa. Esses dois aspectos podem ser reduzidos por meio do estabelecimento de normas claras de conduta por parte do grupo, com o estabelecimento de sanções para aqueles que não cumprirem as normas.

Medidas com a finalidade de fortalecer o capital social do grupo também podem auxiliar na prevenção de comportamentos oportunistas. Assim, aspectos relacionados com o capital social, como a confiança, a coesão e a orientação para o longo prazo são pontos que devem ser incentivados. Isso pode ser alcançado por meio da promoção de atividades que valorizem a participação individual de cada um como encontros, concursos e palestras, assim como o incentivo ao compartilhamento de informações entre os produtores.

O segundo nível de análise do oportunismo se dá entre o grupo e o cliente com quem ele mantém cooperação vertical. Nesse caso, o oportunismo está relacionado com a possibilidade de interrupção no relacionamento, ou seja, falta de comprometimento entre as partes. As medidas para prevenir esse comportamento estão relacionadas com incentivos ao compartilhamento de informações por ambas as partes e com a utilização de contratos formais. Por parte do grupo, previsões de colheita e informações técnicas a respeito dos produtos e processos produtivos devem ser compartilhadas com seus clientes envolvidos na ação coletiva. Por parte dos clientes, informações como previsão de demanda e detalhamento das exigências sinalizam o comprometimento do cliente com a ação coletiva. As medidas citadas auxiliam também na construção da confiança entre os agentes envolvidos na ação coletiva.

A utilização de contratos formais também é indicada como forma de prevenir comportamentos oportunistas. Nesse caso, os contratos devem conter salvaguardas que assegurem a manutenção do relacionamento.

Poder de negociação

O poder de negociação é uma variável afetada pelo conhecimento acumulado do grupo, considerando suas experiências, e pelo suporte gerencial fornecido por instituições públicas e privadas. Quanto maior o poder de negociação do grupo, maior é a possibilidade de acesso a canais mais rentáveis, pois os produtores são capazes de exigir melhores condições numa transação.

O papel das instituições de apoio tanto públicas quanto privadas é de extrema importância para proporcionar as melhorias necessárias para que os pequenos produtores sejam capazes de atender às novas demandas dos mercados e poderem optar por canais de distribuição adequados aos seus objetivos. As instituições também são relevantes para intermediar o

estabelecimento das ações coletivas tanto horizontais quanto verticais. Horizontalmente, o apoio deve ser na forma de incentivo à cultura associativa, por meio de cursos, palestras e relatos de experiências de sucesso. Verticalmente, as instituições devem intermediar o estabelecimento da cooperação adaptando e traduzindo a demanda e a capacidade de oferta das partes envolvidas. É importante destacar que, após o estabelecimento da cooperação, a participação das instituições deve ser reduzida de forma gradativa para evitar uma participação assistencialista.

As recomendações estão resumidas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Resumo das recomendações

Variável	Onde atuar?	O que fazer?		Como?	
Incerteza na transação	Prevenir oportunismo	Dentro do grupo	- Estabelecer normas de conduta	- Estatuto	
			- Fortalecer capital social, promovendo a participação dos indivíduos nas atividades do grupo	- Promover palestras, eventos e treinamentos	
	Fortalecer a confiança	Grupo x Cliente parceiro	- Incentivar compartilhamento de informações	Grupo	- Compartilhar previsão de colheita e informações técnicas - Utilizar contratos
	Cliente			- Compartilhar previsão de demanda e detalhamento das exigências - Utilizar contratos	
Diferença entre exigência desejada e atendida	Quantidade Regularidade Diversidade Qualidade	Planejamento		Individual	- Adoção de ferramentas gerenciais (sistemas de registro, controle de custos, de produtividade, rastreabilidade) - Adoção de tecnologia de produção
		Nível tecnológico		Grupo	- Adoção de TI - Alinhar demanda e oferta - Organizar capacitações, treinamentos, dias de campo

Poder de negociação do grupo	Aumentar o poder de negociação do grupo	Oferecer suporte gerencial	Horizontal	- Incentivo à cultura associativa (cursos, palestras, relatos de experiências de sucesso)
			Vertical	- Suporte às melhorias necessárias para atender às exigências do mercado

Fonte: elaborado pelos autores.

5. Considerações finais

Reardon et al. (2005) e Humphrey (2005) destacaram que as mudanças organizacionais nos sistemas de compras dos supermercados e as exigências impostas por esses agentes, como o desenvolvimento de padrões privados, implicam esperanças e preocupações para pequenos produtores rurais. As esperanças estão relacionadas com as oportunidades criadas pela expansão e diversificação do mercado, proporcionando aumento na possibilidade de renda para os produtores. Entretanto, são necessárias diversas mudanças de caráter gerencial e tecnológico para adaptar a realidade do produtor rural às novas exigências do mercado.

A adoção de novas práticas gerenciais e tecnológicas pode resultar no aumento da eficiência produtiva e da lucratividade. No entanto, são necessários investimentos para atender às demandas em relação a produtos e processos, o que dificilmente seria alcançado pelos produtores de forma isolada. Nesse caso, as ações coletivas podem proporcionar ganhos consideráveis.

Destaca-se que devem ser considerados os objetivos individuais e coletivos dos grupos de pequenos produtores. Pode haver casos em que o interesse individual destes não seja a lucratividade, mas a manutenção do seu modo de vida e bem-estar.

Constata-se que as ações coletivas podem proporcionar melhorias que permitam acesso ao mercado sem que isso implique profundas transformações da pequena unidade de produção, como a redução de mão-de-obra e o aumento da área ou da produtividade. Os pequenos produtores rurais podem estar inseridos no mercado, conservando as características da

pequena propriedade rural como pequena escala, área reduzida de produção e utilização de mão-de-obra intensiva. Assim, conclui-se que é possível que os produtores tenham acesso a mercados e continuem pequenos, se assim o desejarem, por meio do estabelecimento de ações coletivas.

6. Referências bibliográficas

AAKER, D. A.; DAY, G. S. **Marketing research**. 4. ed. John Wiley & Sons, 1990. 739p.

BONFIM, R. M. **Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras de uma rede varejista no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial network. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.16, n.3. p.150-166, 2001.

BRITO, C. M.; ROSEIRA, C. A model for the understanding of supply chain networks. **19th IMP CONFERENCE**, 2003. Lugano Disponível em : <<http://www.impgroup.org>> Acesso em: 22 jul. de 2004.

CLARO, D. P. **Managing business networks and buyer-supplier relationship: how information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch potted plant and flower industry**. 2004. Tese (Doutorado) - Wageningen University and Research Centre. Wageningen(NED).

COLEMAN, J. Norms as social capital. In: RADNITZKY, G.; BERNHOLZ, P. **Economic imperialism: the economic approach applied outside the field of economics**. New York: Paragon House. 1987.

FARINA, E. M. M. Q. NUNES, R. Âncora verde e os ajustamentos microeconômicos no sistema agroindustrial de alimentos no Brasil pós-real. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 2002. Nova Friburgo. **Anais...**Nova Friburgo. dezembro, 2002.

FREITAS, H. M. R.; JENISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FUTEMMA, C.; CASTRO, F.; SILVA-FORESBERG, M. C.; OSTROM, E. The emergence and outcomes of collective action: an institutional and ecosystem approach. **Ambiente & Sociedade**, ano 5, n.19, 2002.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations studies**, v. 2, n. 16, p.183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3. p.481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 87, n.1. p.1360-1380, 1983.

GUTBERLET, J. Rural Development and Social Exclusion: a case study of sustainability and distributive issues in Brazil. **Australian Geographer**. .v. 30, n.2, 1999.

HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of marketing**, v.48, p.71-85. Jan, 1994.

HUMPHREY, J. **Is commercial agriculture becoming too challenging to small farmers?**

Disponível http://www.princeton.edu/~piirs/trading_morsels/papers/humphrey.pdf
.Acesso em 17 dez. 2005.

KIM, K. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**, (16), p. 217-236, 1999.

LOURENZANI, A. E. B. S. **Análise da competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate *in natura* no estado de São Paulo.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP.

MACHADO, M. D. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP.

MAINVILLE, D. The structure of fresh produce markets in São Paulo: recent developments, trends and implications for market structures. XL CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2002. **Anais...** Passo Fundo, julho, 2002.

NASSAR, A.M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise das estratégias coletivas. **Revista de Administração**, v.39, n. 2, 2004.

NOHIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544p.

NORONHA VAZ, M. T. **Agri-food small enterprises: coordination forms and the design of industrial models**. Working paper. (Mimeografado). 2002.

OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. 19. ed. Boston: Harvard University Press, 2001.

OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press. 1990.

PARAMIO, L. Decisión racional y acción colectiva. **Leviatán**, v.79. p.65-83, 2000.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos colaborativos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP.

PUTNAM, R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. **Journal of Democracy**, v.6, n.1, p. 65-78, 1995.

RAMÍREZ, E. Foro C. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <anabressan@yahoo.com> Em abril 2004.

RAMÍREZ, E.; BERDEGUÉ, J. Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de poblaciones rurales. **Fundo Mink'a de Chorlaví**. 2003. Disponível em: <<http://www.fondominkachorlavi.org/ac/>>. Acesso em: 12 maio 2004.

RATTNER, E. Prioridade: construir o capital social. **Revista Espaço Acadêmico**, Ano II, n.21, 2003. Disponível em: <<http://espacoacademico.com.br/021/21rattner.htm>> Acessado em: 28 jul. 2004.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A., TIMMER, C. P. Supermarketization of the "Emerging Markets" of the Pacific Rim: development and trade implications. **Journal of Food Distribution Research**, v. 36, n. 1, 2005.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A. The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. **Development Policy Review**, v.20, n. 4, p. 371-388, 2002.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n.1. p.90-118. 1994.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**, 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 171p.

ZINELDIN, M. A.; JONSSON, P. an examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. **The TQM magazine**, V.3, n. 4. p. 245-265. 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C.P. Ações coletivas – o papel das associações de interesse privado no *agribusiness*, 1998. **Working paper**. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA/home.htm>> Acesso em: 10 jan. 2004.

