

---

# Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas

---

André Meloni Nassar  
Decio Zylbersztajn

## RESUMO

Neste artigo, analisam-se as estratégias das associações de interesse privado (AIPs) que atuam nos agronegócios brasileiros. Sistematizam-se as idéias apresentadas por Olson (1971; 2000), desenvolvendo e aplicando um critério de classificação das associações segundo o tamanho e a heterogeneidade do grupo de empresas representadas e outro segundo a estrutura de tomada de decisão e contribuição. Ambas as classificações representam contribuição à literatura sobre ações coletivas. Analisa-se a oferta de incentivos para uma amostra de 14 organizações de interesse privado e discute-se as ações políticas e de prestação de serviços implementadas pelas associações, definidas como bens coletivos e incentivos seletivos, e a compatibilidade entre a arquitetura organizacional das associações e o atendimento das demandas de seus associados.

**Palavras-chave:** ação coletiva, estratégias nos agronegócios, instituições políticas, associações de classe, gestão de associações.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho, tem-se o objetivo de analisar as estratégias das associações de interesse privado (AIPs) para atender às demandas de benefícios coletivos de seus associados. As AIPs têm como função principal a produção de bens coletivos na forma de ações políticas ou serviços para as empresas associadas. É esperado que essas organizações desenvolvam estratégias alinhadas com o seu objetivo, entre as quais está o desenho de sua estrutura interna. Os benefícios coletivos são os incentivos econômicos oferecidos pelas AIPs para atrair e manter os associados.

Admite-se que os benefícios gerados pelas entidades possam não ser suficientes para atrair o número desejado de associados, cuja decisão de associação dependerá da ponderação dos benefícios e custos de tomarem parte do esforço coletivo. Os benefícios podem ser intangíveis, como, por exemplo, o *status* conferido à organização que integra um grupo. Para uma associação que se propõe a defender interesses setoriais, o *status* gerado é uma externalidade positiva involuntária que pode tornar-se um incentivo econômico. Os custos

Versão anterior deste artigo foi apresentada no Congresso da Nova Economia Institucional realizado na Universidade Estadual de Campinas em março de 2001.

Os autores agradecem, pela colaboração crítica, aos participantes desse Congresso, aos participantes dos seminários mensais do PENSA-FEA-USP e aos Professores Roberto Rodrigues e Ricardo Abramovay, membros da banca de mestrado que avaliou a dissertação (NASSAR, 2001) que originou o presente trabalho. As eventuais omissões são de responsabilidade dos autores.

Recebido em 03/abril/2003

Aprovado em 12/abril/2004

---

André Meloni Nassar, Engenheiro Agrônomo, Doutorando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil), é Pesquisador do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA) da Fundação Instituto de Administração, instituição conveniada com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

E-mail: amnassar@usp.br

Endereço:

Rua Iaia, 127 – Apto. 161

04542-060 – São Paulo – SP

Decio Zylbersztajn, Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil), é Coordenador Geral do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA) da Fundação Instituto de Administração, instituição conveniada com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.  
E-mail: dzilbers@usp.br

são relacionados ao custo de oportunidade do tempo dos empresários e aos custos diretos de manter a associação.

Segundo Chandler (1962, p.91), a estrutura interna de uma organização deve ser compatível com a sua estratégia. No caso das AIPs, a estrutura deve refletir dois fatores: os incentivos econômicos a serem ofertados, já que ações políticas e serviços exigem uma equipe para sua execução; e a necessidade de acomodação dos interesses das diferentes empresas membros. Até mesmo em setores homogêneos e com elevado nível de interesses comuns entre os agentes, as empresas demandam incentivos individuais para se integrarem a uma entidade de representação. Considerando que as ações das AIPs são de caráter coletivo, os incentivos individuais são ofertados de modo limitado. A forma de provisão desses incentivos dá-se por meio dos serviços prestados, que devem ser compatíveis com a estrutura decisória e a organização interna da AIP, e pela forma de arrecadação de recursos.

Os incentivos econômicos podem ser classificados segundo o nível de provisão e o perfil. O perfil do incentivo, aqui definido como os diferentes tipos de ações de política e de serviços executados pelas associações, está ligado à tipologia do grupo que a entidade representa. Espera-se que as AIPs representativas de grupos grandes e heterogêneos tenham perfis de incentivos diferentes dos daquelas que representam grupos pequenos e homogêneos (hipótese 1).

O nível de provisão dos benefícios econômicos é definido como a quantidade do bem coletivo produzido pela AIP para o seu público-alvo<sup>(1)</sup>. É esperado que aquelas associações que ofertam benefícios econômicos em níveis satisfatórios apresentem nível elevado de representatividade (hipótese 2).

Ambas as hipóteses em discussão neste trabalho são fundamentadas em Olson (1971) e consideram que a tipologia do grupo representado pela AIP, em especial a sua homogeneidade, determina a sua estrutura organizacional.

Neste trabalho, propõe-se dois critérios de classificação descritiva das associações: segundo o tamanho e a heterogeneidade do grupo de empresas representadas; e segundo a estrutura interna (arquitetura organizacional) de tomada de decisão e contribuição. Ambas as classificações representam contribuição à literatura sobre ações coletivas. A primeira por agregar aos conceitos de grupos pequeno e grande, definidos por Olson (1971), a noção de heterogeneidade de interesses, que define o critério de separação entre grupos homogêneos e heterogêneos. No segundo caso, a contribuição reside no fato de a estrutura organizacional das AIPs para atender às demandas de barganha dos associados não ter sido objeto de análise detalhada na literatura pertinente.

As hipóteses em discussão neste artigo são válidas para as AIPs de participação voluntária. Embora as entidades do sistema sindical possam ofertar bens coletivos, a obrigatoriedade da contribuição faz com que não precisem utilizar os benefícios como incentivos para a participação das empresas. No caso das associações voluntárias, a provisão dos benefícios pode

definir a existência e a estabilidade desses grupos. Nesse sentido, os associados podem ser vistos como clientes que demandam serviços coletivos. Decorre que o desafio das associações passa a ser a provisão dos incentivos coletivos adequados para os grupos de membros. Assim, as suas estratégias devem ser orientadas para as demandas dos clientes. No sistema de representação formal (sindicatos, federações e confederações), por sua vez, a demanda do cliente pode ser colocada em segundo plano dada a natureza da contribuição.

Para compreender as relações econômicas entre uma AIP e seus membros, não basta apenas identificar os diferentes tipos de incentivos econômicos ofertados. É preciso analisar se o nível de provisão desses incentivos está adequado à demanda dos clientes. Nesse sentido, outra contribuição deste texto é a proposta de uma metodologia para a análise da oferta de bens coletivos por uma AIP.

Na próxima seção, discute-se a metodologia. Na seguinte, aborda-se a teoria da ação coletiva proposta por Olson (1971). Em seguida apresentam-se os resultados obtidos na análise de 14 casos e a conclusão do texto.

## 2. METODOLOGIA

Adotou-se a metodologia de análise multicase dos grupos de representação, sendo o denominador comum o seu relacionamento com sistemas agroindustriais. Como critério de seleção dos casos, foram escolhidas as associações voluntárias de maior representatividade no setor econômico em que atuam. Procurou-se selecionar pelo menos uma AIP de cada indústria que compõe um sistema agroindustrial típico (ZYLBERSZTAJN, 1995; 2000). Foram selecionadas cinco organizações do setor de insumos, duas do de produção agropecuária (incluindo as cooperativas agrícolas), cinco do setor de processamento, uma do setor de distribuição e uma associação vertical<sup>(2)</sup>.

As informações das organizações foram coletadas por meio de entrevistas com o Presidente e o Diretor Executivo e de análise de conteúdo de documentos (*site* na Internet, estatuto, estrutura organizacional, panfletos e citações em veículos de comunicação). Procurou-se observar as opiniões de um representante dos associados e de um executivo contratado, com vistas a capturar possíveis problemas de agência.

A definição *a priori* das organizações segue critério proposto por Moe (1980)<sup>(3)</sup>. Considerou-se a estrutura da indústria em que a associação está inserida para definir a demanda de bens coletivos, em vez de tentar mensurar a provisão dos bens por meio das empresas. Ao compreender a estrutura da indústria e suas particularidades, foi possível identificar o perfil das necessidades de serviços das empresas. A análise foi feita individualmente por AIP e capturou o seu posicionamento estratégico.

O passo inicial foi estudar as demandas das empresas que compõem a indústria, incluindo nesse grupo os associados das AIPs em análise, cuja identificação foi feita a partir da análise da estrutura da indústria e do perfil das empresas competi-

doras. Nessa etapa não se ignorou o desenho da trajetória histórica de cada associação, de sua criação, o que permitiu observar os motivos de sua criação e as adaptações da entidade às mudanças da estrutura da indústria e do ambiente institucional. Por exemplo, o processo de abertura da economia brasileira promoveu mudanças em diversas das AIPs analisadas, as quais foram identificadas na análise da trajetória histórica.

Cada AIP foi analisada com base em quatro critérios, descritos a seguir.

- **Histórico** – captura a motivação da origem da associação e as evidências de relações de *path dependence* que determinam suas ações atuais.
- **Posicionamento estratégico da associação** – analisa as relações entre a associação e a estrutura da indústria em que ela atua e procura definir quais são as demandas dos associados com base no mercado relevante das empresas.
- **Estrutura interna** – analisando os processos de tomada de decisão, execução das ações e formas de contribuição, são apresentadas as instâncias decisórias, em geral compostas por assembleia dos associados, conselho diretor e diretoria executiva, e as instâncias executivas, formadas pelos funcionários contratados das entidades. É apresentado o processo de representatividade da sociedade.
- **Ações da entidade** – divididas em políticas junto com os poderes executivo e legislativo, serviços prestados aos associados, provimento de informações, organização de eventos e formas de comunicação com os associados.

A análise das estratégias das AIPs foi realizada em três etapas: caracterização das organizações, análise da arquitetura organizacional e avaliação dos bens coletivos ofertados.

No quadro 1 pode ser observada a caracterização das associações entrevistadas, conforme os seguintes critérios:

- Tamanho e homogeneidade do grupo – foi avaliada a dimensão do grupo segundo o tamanho da população de membros potenciais (quantidade de empresas do setor). A heterogeneidade está relacionada à especialização das empresas no setor representado.
- Setor econômico – foi estudado o mercado relevante de representação das AIPs. Na análise individualizada das associações, o item de posicionamento estratégico procura relacionar a entidade ao setor econômico.
- Representatividade em relação ao mercado total<sup>(4)</sup> – estudou-se a representatividade da associação no conjunto das empresas que compõem o mercado relevante. As estimativas foram feitas segundo o faturamento, o volume total produzido ou o volume de matéria-prima processado. Visto que as associações em análise são de adesão voluntária, esse indicador é uma *proxy* para o estudo da representatividade da AIP.

- Objetivo econômico – estudou-se se a representação estava associada à coordenação horizontal ou à vertical. Observa-se que na amostra houve apenas uma associação vertical. Vale lembrar que as associações verticais são pouco comuns no agronegócio e aquelas que existem não têm função de representação política.
- Perfil dos associados – natureza da empresa e origem do capital.

As 14 associações analisadas foram classificadas nos seguintes tipos de grupos: pequeno e homogêneo, pequeno e heterogêneo, grande e homogêneo e grande e heterogêneo.

Na segunda etapa, relacionada à arquitetura organizacional, foram verificados os seguintes aspectos:

- Tipo de contribuição coletada dos membros – fixa e igual para todos os associados ou proporcional ao porte da empresa.
- Processo de tomada de decisão na assembleia e no conselho diretor – voto ponderado pelo porte do associado ou unitário.

Na terceira etapa foram analisados os incentivos coletivos produzidos pelas associações, conforme consta no quadro 2. Os itens escolhidos foram<sup>(5)</sup>:

- Interlocução com o Estado para assuntos gerais e de interesse das empresas, até mesmo aquelas fora do setor de representação da entidade. Exemplo: reforma tributária.
- Interlocução com o Estado para assuntos específicos do setor. Exemplo: legislação específica para o registro de defensivos vegetais.
- Produção de informações e estatísticas setoriais para membros e não-membros da associação, a maioria delas disponíveis via Internet nos *sites* das AIPs.
- Mensalidade sobre os serviços prestados, que vão desde reuniões técnicas entre associados até consultoria jurídica.
- Eventuais serviços cobrados dos sócios não incluídos na mensalidade.
- Estratégias formais de comunicação com os associados. Procurou-se verificar se as associações têm canais estabelecidos de comunicação ou não.
- Estratégias formais para a atração de novos membros.
- Organização de eventos e cursos que tragam benefício direto aos seus associados.
- Veiculação de publicações, anuário das empresas e relatório anual de atividades.

A integração dos critérios gerou duas dimensões analíticas, a seguir descritas.

- **Equivalência entre estrutura interna e provisão de bens coletivos** (figura 4) – A estrutura interna é expressa pela variável “sistemas internos para acomodar os interesses”. Havendo proporcionalidade no processo de votação e contribuição, considera-se que a entidade possui um sistema formal de barganha interna. O nível de provisão de bens coletivos e serviços foi classificado em baixo, médio e alto. No

**Quadro 1**  
**Caracterização das AIPs Entrevistadas**

Associação	Tipo de Grupo	Setor Econômico	Representatividade em Relação ao Mercado Total	Objetivo Econômico	Perfil dos Associados
Anda	Pequeno e homogêneo	Aubos e corretivos	100%	Horizontal	Sindicatos do setor de fertilizantes
Andef	Pequeno e homogêneo	Defensivos vegetais	85% do mercado	Horizontal	Empresas de capital internacional
Abimaq	Grande e heterogêneo	Máquinas agrícolas e não-agrícolas	70% do faturamento do setor	Horizontal	Empresas de capitais nacional e internacional
Anfal	Pequeno e homogêneo	Vitaminas e Premix para alimentos animais	100% nas vitaminas 93% em Premix	Horizontal	Empresas de capitais nacional e multinacional
Abrasem	Grande e heterogêneo	Produção de sementes	100% das associações estaduais	Horizontal	Associações estaduais
SRB	Grande e heterogêneo	Produção agropecuária	Não se aplica	Horizontal	Pessoas físicas (produtores)
Ocesp	Grande e heterogêneo	Cooperativas localizadas no estado de São Paulo	100% das cooperativas são associadas	Horizontal	Cooperativas
Abia	Grande e heterogêneo	Indústria de alimentos	75%-80% do faturamento da indústria de alimentos	Horizontal	Empresas de capitais nacional e internacional
Abiove	Pequeno e heterogêneo	Óleos vegetais	80% de esmagamento de óleos vegetais 70%-80% do refino de óleos vegetais	Horizontal	Empresas de capitais nacional e multinacional
Abef	Pequeno e homogêneo	Processamento e exportação de aves	98,5% do mercado de exportações 50% do abate total de aves	Horizontal	Empresas em sua maioria de capital nacional
Abecitrus	Pequeno e homogêneo	Processamento de cítricos	98% do faturamento do setor	Horizontal	Empresas de capitais nacional e internacional
Unica	Grande e homogêneo	Usinas de açúcar e álcool localizadas no estado de São Paulo	55% do mercado do estado de São Paulo	Horizontal	Empresas de capital nacional
Apas	Grande e homogêneo	Supermercados localizados no Estado de São Paulo	75%-80% do faturamento do setor	Horizontal	Empresas de capitais nacional e internacional
Abag	Grande e heterogêneo	Agronegócio	Não se aplica*	Vertical	Empresas de capitais nacional e internacional

\* A representatividade da Abag não pode ser medida pelo número de associados em relação ao mercado total porque seu público-alvo é muito amplo, heterogêneo e disperso.

Fonte: Nassar (2001)

nível alto estão aquelas entidades que apresentam incentivos seletivos e fazem ações políticas específicas e gerais. No nível de provisão baixo foram incluídas aquelas associações que atuam apenas em ações políticas de caráter geral. As

associações foram analisadas em separado para os grupos grandes e pequenos.

- **Equivalência entre o posicionamento estratégico e a representatividade** (figura 5) – O posicionamento estratégico foi

## Quadro 2

## Produção de Bens Coletivos das AIPs Entrevistadas

Associação	Tipo de Bem Coletivo								
	Interlocução com o Estado para assuntos gerais	Interlocução com o Estado para assuntos específicos do setor	Informações estatísticas e setoriais	Serviços incluídos na mensalidade	Serviços cobrados	Comunicação formal com associados	Atração de novos membros	Organização de eventos específicos do setor	Publicação de anuário setorial
Anda	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Andef	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Abimaq	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Anfal	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Abrasem	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
SRB	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Ocesp	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Abia	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Abiove	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Abef	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Abecitrus	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Unica	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Apas	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Abag	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim

Fonte: Nassar (2001)

classificado em insatisfatório, razoável e satisfatório. Essa classificação foi elaborada com base na matriz anterior. As associações que apresentaram elevado nível de provisão de bens coletivos e sistemas de barganha interna foram classificadas com posicionamento estratégico satisfatório. Já aquelas entidades que apresentaram níveis médios de provisão de bens coletivos e/ou sistemas incompletos de barganha interna (parciais) foram classificadas como razoáveis em termos de posicionamento estratégico. O critério do posicionamento estratégico foi utilizado para integrar as duas variáveis de análise utilizadas no estudo: provisão de bens coletivos e serviços, que são os incentivos econômicos à participação voluntária, e estrutura de decisão, que caracteriza como a entidade gerencia a barganha entre seus associados.

### 3. MODELO CONCEITUAL PARA A ANÁLISE DAS AIPs

Neste tópico são sistematizadas as idéias apresentadas por Olson (1971; 2000), que geraram um modelo conceitual para a análise econômica de ações coletivas. O autor argumenta com base em dois conceitos: valor atribuído a um bem coletivo pelos indivíduos e parcela que cada indivíduo recebe do bem coletivo produzido. Com base nesses conceitos e na constatação de que bens coletivos estão sujeitos a ações de **caronas** (usuários não-pagantes) e problemas distributivos, Olson desenvolve um modelo que associa o sucesso de uma ação coletiva ao tipo de grupo que está na sua base.

A despeito de outras vertentes teóricas terem sido utilizadas na análise de associações empresariais, como o corporativismo (ORTEGA, 1995; 1998; STREECK e SCHMITTER, 1985), a Teoria da Ação Coletiva de Olson é uma abordagem que reconhece estar a provisão de bens coletivos sujeita à utilidade individual. Por esse motivo, elegeu-se a ação coletiva como o corpo teórico para a análise de associações empresariais voluntárias em que o benefício da participação é mensurado pelos membros do grupo e pelos agentes externos. A despeito desse modelo teórico não levar em conta a interação das empresas, as suas associações e a estrutura política das sociedades, vertente mais explorada pelo corporativismo, a ação coletiva permite a análise da relação entre associados e associações.

Uma entidade de classe pode ser definida como um grupo de empresas que apresenta interesses comuns. As empresas optam por aglutinar-se ao redor de uma entidade por entenderem que a obtenção dos benefícios será mais eficiente, ou somente será possível, se feita de forma coletiva. A atuação coletiva justifica-se porque alguns dos interesses das empresas como indivíduos são bens coletivos. Visto que o bem coletivo é ofertado, pode também se tornar disponível a todos, mesmo a quem não tenha contribuído para a sua produção, emergindo um custo de exclusão dos usuários não-pagantes (caronas). O incentivo para a criação de uma AIP é a produção de benefícios coletivos.

Se tais benefícios forem acessíveis a todos, espera-se que a sua produção seja de responsabilidade de todos os que deles usufruirão. Se os que valorizam esses bens o fazem de

maneira proporcional, os incentivos para a sua produção serão idênticos.

Quando está em jogo a produção de um bem coletivo, é importante considerar-se o acesso, o valor e o custo de produzir esse bem. Um bem coletivo não oferece, por definição (OLSON, 1971), restrições de acesso à coletividade uma vez produzido. No entanto, o valor que cada indivíduo lhe atribui dependerá das preferências individuais. Em um grupo de  $n$  empresas, todas terão acesso, mas cada uma atribuirá um valor específico ao bem coletivo.

O valor atribuído ao bem coletivo determina o incentivo de cada indivíduo para arcar com os custos do provimento desse bem. Em um grupo pequeno com interesses homogêneos, no qual todos os componentes atribuem o mesmo valor ao bem, todos estarão dispostos a arcar com  $1/n$  do custo de produção. Olson (1971) argumenta que essa situação de equilíbrio entre custo e benefício só acontece em grupos pequenos, na ausência de caronas, ocorrendo a produção do bem coletivo em nível ótimo. O autor explora o conceito da divisão do benefício e do custo de produção do bem e, ao discutir o caso dos grupos pequenos, lembra que qualquer desistência implicará em custos adicionais aos membros que permanecerem no grupo. Nos grupos pequenos, a interação dos agentes levará à solução do problema do carona interno, garantindo a estabilidade dos arranjos coletivos.

Olson (1971) assume que nos grupos pequenos o valor atribuído ao bem coletivo será igual para todos os membros. Certamente, essa conclusão depende do grau de homogeneidade do grupo, conceito esse não trabalhado pelo autor. Se o grupo pequeno for também homogêneo, essa condição está garantida, caso contrário o valor atribuído tende a se alterar e a probabilidade da coesão do grupo cai. Nesse caso, a solução seria a criação de instrumentos de avaliação individual (ou de subgrupos), permitindo a distribuição proporcional dos custos. Apesar de Olson (1971) não apontar para essa constatação, a condição de proporcionalidade pode ser implementada nos grupos pequenos. Não é por acaso que as entidades utilizam sistemas de contribuição e decisão proporcionais ao tamanho das empresas.

O problema da ação coletiva surge quando cada indivíduo tem acesso a uma pequena parte do benefício do bem coletivo. Nesse caso, não há incentivos espontâneos para que cada um arque com o custo de produção, o que ocorre nos grupos grandes e heterogêneos. Nos grupos grandes, a parcela do benefício é pequena para cada indivíduo e a probabilidade de homogeneidade na atribuição de valor cai. Em outras palavras, nas associações com muitas empresas cada uma atribuirá um valor diferente para o bem coletivo e, portanto, estará disposta a contribuir segundo o valor atribuído e não sobre a parcela do custo. Assim, se poucos indivíduos valorizarem muito um bem coletivo, eles arcarão com os custos desse bem. O benefício será, por sua vez, apropriado por todos, inclusive os caronas. Olson (1971) chama esse fenômeno de exploração dos grandes pelos pequenos.

Nesse tipo de grupo, apenas um incentivo seletivo permitirá a aglutinação de indivíduos em uma associação.

A depender do valor atribuído ao bem coletivo, ele pode ser ofertado mesmo quando apenas parte dos indivíduos atua coletivamente. A tentativa de criação de um grupo privado para a formação de estoques conjuntos de álcool no Brasil, que seriam administrados coletivamente, é um exemplo dessa situação. A iniciativa seria administrada por grande parte do setor de produção de álcool. Tendo em vista que a grande maioria das empresas faria parte da ação coletiva, a formação dos estoques teria forte efeito nos preços, mesmo sem a adesão da totalidade do setor. Os não adotantes seriam beneficiados pela elevação dos preços e pela possibilidade de operar livremente no mercado. Por serem minoria, a quantidade ofertada por eles não teria efeitos significativos nos preços. Isso acontecendo, ainda assim os adotantes do esquema seriam beneficiados. No caso, mesmo com a presença dos caronas, o bem coletivo seria produzido porque o valor atribuído pelos participantes do esquema seria muito elevado.

Nos grandes grupos latentes (ou grupos grandes), só a oferta de um bem seletivo estimulará os indivíduos a agir coletivamente. Os incentivos seletivos podem ser positivos (indução positiva para aqueles que agem dentro do grupo) ou negativos (com a punição daqueles que deixam de participar dos custos daquele grupo). Suponha uma entidade de representação dos interesses de todos os agricultores de um país. Como todo grande grupo, heterogêneo na sua base, seus objetivos tenderão a ser difusos e generalistas. Nos grupos homogêneos, as ações implementadas tendem a alinhar-se com os objetivos pré-estipulados, enquanto nos grupos heterogêneos, em virtude dos custos de monitoramento, nem sempre as ações são equivalentes aos objetivos estabelecidos.

Um grande grupo cria a ilusão de forte poder de barganha. Um grupo, grande ou pequeno, terá tanto mais poder de barganha quanto mais organizado e representativo do segmento ele for. Segundo Olson (2000), um grande grupo cria a ilusão de que a existência de muitos membros potenciais gera a motivação para a organização, mas isso não é suficiente para sua coordenação. Grandes grupos tenderão a sobreviver na presença de incentivos seletivos aos seus membros. Os associados precisam perceber que o custo de manutenção daquele grupo é inferior aos benefícios oferecidos<sup>(6)</sup>.

Dois tipos de conflitos são comuns aos grupos grandes e heterogêneos: conflitos de agência e conflitos entre os membros. As AIPs têm custos administrativos associados à gestão profissional. Em geral, não existem incentivos para os membros exercerem esforço de monitoramento dos gerentes e da diretoria, potencializando os conflitos de agência. Os gestores têm o objetivo de maximizar seu retorno pessoal, enquanto a associação tem outra função-objetivo que passa por maximizar o retorno aos seus membros. O não-monitoramento dos gerentes pode levar ao desalinhamento de interesses, desequilibrando a relação entre as demandas dos associados e as ações da associa-

ção. Os próprios gerentes podem dificultar a criação de canais de monitoramento como forma de autopreservação.

A heterogeneidade do grupo leva a conflitos entre seus membros. Moe (1980) argumenta que é função dos empreendedores políticos (gerentes) coordenar a barganha entre os membros. Outro agravante é o alto custo de comunicação entre os sócios. Embora a tecnologia da informação tenda a diminuir esses custos, há dificuldades na coordenação dos membros via comunicação (MOE, 1980). A comunicação eficiente envolve mais do que achar membros potenciais e informá-los sobre os benefícios oferecidos. Notadamente, uma vez obtidos esses passos, o empreendedor pode dissuadir a percepção dos membros para os caminhos por ele desejados, escolhendo o tipo de informação ou oferecendo informações erradas/incompletas (informações omitidas). O empreendedor pode valer-se da assimetria informacional para obter vantagens, seja superestimando o valor de provisão dos bens coletivos, seja pleiteando a elevação do nível das contribuições acima do desejável. A habilidade dos gerentes em fazer um bom uso da informação dependerá de seu nível de conhecimento a respeito dos membros, em especial do tipo de demandas cujo atendimento os membros tenham dificuldade para atender individualmente.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS: AS ESTRATÉGIAS DAS AIPs

As estratégias das associações são função dos tipos de grupos que essas entidades representam e espera-se que a estrutura interna delas se alinhe às suas estratégias (CHANDLER, 1962). Este tópico está dividido em duas partes: classificação das AIPs segundo o perfil dos grupos e análise das estratégias das AIPs.

Foram analisadas organizações que se enquadram em diferentes perfis de grupos (figura 1), todas focalizadas nos agonegócios brasileiros segundo a metodologia apresentada anteriormente.

##### 4.1. Classificação das AIPs segundo o perfil dos grupos

A figura 1 permite distinguir quatro tipos de grupos de acordo com o grau de homogeneidade e o tamanho das empresas: pequenos e homogêneos; pequenos e heterogêneos; grandes e heterogêneos; e grandes e homogêneos.

###### 4.1.1. Grupos pequenos e homogêneos

Na categoria grupos pequenos e homogêneos foram incluídas as seguintes associações: Anda, Andef, Anfal, Abef, Abecitrus. Observa-se que essas associações têm representatividade em relação ao mercado relevante total, do que decorre o fato de nenhuma delas ter ação ostensiva na atração de novos associados.

Grande	Unica Apas	Abimaq SRD Abia	Abrasem Ocesp Abag
	Anda Anfal Abecitrus	Andef Abef	Abiove
Pequeno	Homogêneo		Heterogêneo

**Figura 1: Classificação das AIPs Segundo Tamanho e Heterogeneidade do Grupo de Empresas Representadas**

Fonte: Nassar (2001)

Nesses grupos, o custo de comunicação entre a associação e os membros é baixo. Essas associações não se preocupam em organizar eventos e cursos como forma de geração de receitas. Seus associados são empresas de grande porte que adquirem serviços no mercado por conta própria, não demandando esse tipo de serviço à associação.

As ações junto ao Estado são direcionadas para assuntos específicos do setor e não há coordenação de ações de cunho geral. As ações desses grupos estão focadas nas demandas dos associados e a prestação de serviços para o levantamento de recursos não é necessária. Nenhuma delas publica anuário de suas empresas porque são em número pequeno e, geralmente, as informações estão disponíveis no *site* da entidade.

Esses grupos atuam alinhados aos interesses de suas empresas associadas e geram poucas externalidades para a sociedade, com exceção das associações do setor de insumos.

Todas as entidades entrevistadas apresentam contribuição calculada com base em critérios de proporcionalidade para respeitar o porte das empresas e, com exceção da Anfal, isso se reflete na estrutura de tomada de decisão.

###### 4.1.2. Grupos pequenos e heterogêneos

Apenas a Abiove foi classificada nesse grupo porque, apesar de representar poucas empresas, entre seus associados há *trading companies*, esmagadoras de óleo de soja e cooperativas agrícolas. A análise da classificação anterior vale também para a Abiove, com a diferença de que a entidade atua no Estado coordenando ações que interessam a outros grupos que não as suas empresas. Isso ocorre, basicamente, por representar empresas de setores diferentes que a levam a acomodar os interesses negociando questões muito gerais junto ao Estado. A presença das cooperativas cria um tipo de heterogeneidade potencial, pois os interesses das indústrias podem colidir com os dos agricultores.

### 4.1.3. Grupos grandes e heterogêneos

Na categoria grandes e heterogêneos foram incluídas: Abimaq, Abrasem, SRB, Ocesp, Abia e Abag. Essas entidades correspondem àquelas que Olson (1971) chama de grupos latentes. Para garantir representatividade em seus mercados relevantes, essas associações oferecem incentivos seletivos para atrair associados. Não foi possível encontrar um padrão comum na relação entre representatividade e bens coletivos ofertados, mas constatou-se que todas as de maior representatividade oferecem serviços inclusos na mensalidade e também cobrados dos associados. Além disso, elas diversificam suas fontes de receita organizando feiras, eventos e cursos. Todas elas, com exceção da SRB, têm mais de uma fonte de recursos, algumas mesclando mensalidades compulsórias e voluntárias.

Cuidado especial é observado nas estratégias de comunicação com os associados, por serem eles numerosos e de diferentes setores. Isso leva a associação a criar grupos internos e com algum nível de independência.

Todas as associações negociam ações de interesse específico com o Estado, tendo sido observado que a Abrasem, a SRB e a Abag negociam assuntos de interesse geral. A Abrasem assumiu esse papel porque funciona em sistema de federação, distribuindo para as entidades estaduais a função de prestação de serviços. A SRB apresenta dificuldade em definir seu mercado relevante de representação e, por isso, não manifesta clareza quanto aos serviços que deveria prestar aos seus associados. A Abag, apesar de ter objetivos definidos, sofre a concorrência de muitas outras associações setoriais em decorrência da sua abrangência.

Dada a diversidade de seus representados e o grande número de empresas, algumas dessas associações conseguem cobrar mensalidades ponderadas sem que haja proporcionalidade na tomada de decisão, por não ser possível a ponderação dos votos entre os diferentes tamanhos dos subsetores internos.

Esse tipo de associação agrega empresas que têm objetivos diferentes em relação à entidade. Algumas buscam os serviços prestados, geralmente as de menor porte, enquanto outras esperam que a associação legitime seus pleitos individuais. A diretoria executiva desse grupo está sujeita à captura pelas grandes empresas, funcionando como uma forma de proteção das grandes contra o voto unitário e a contribuição proporcional ao tamanho.

Não é possível afirmar que todas as entidades atendam às demandas dos associados. As entrevistas evidenciam que a SRB está atuando afastada de sua base. As demais adotaram uma atitude pragmática de oferta de serviços que resolvem problemas do dia a dia dos associados. Oferecem, eficientemente, bens coletivos a custo inferior ao que o mercado ofereceria. Essas entidades tendem a gerar externalidades para os sistemas agroindustriais dos quais fazem parte e, eventualmente, para as sociedades quando as empresas recebem serviços de capacitação.

A Abag tenta fortalecer a sua posição como um fórum de negociação e discussão, mais do que como entidade de representação de interesses. Essa é uma posição coerente com a percepção de que é praticamente impossível representar politicamente um setor heterogêneo como o agronegócio.

### 4.1.4. Grupos grandes e homogêneos

Nesta categoria foram incluídas a Unica e a Apas. O tamanho do grupo leva essas entidades a oferecer incentivos seletivos para atrair as empresas. Os tipos de incentivos variam segundo as demandas dos associados. O setor canavieiro demanda ações junto ao Estado e, por isso, os incentivos são oferecidos via negociação com os governos. Já o setor supermercadista demanda serviços e capacitação, o que faz a entidade atuar nessas áreas.

As entidades percebem as demandas comuns e trabalham na oferta de bens coletivos a elas relacionados. As suas estratégias de ação são dadas pela mesma relação dos grupos grandes e heterogêneos, diminuindo para seus associados os custos de buscar os bens coletivos no mercado. São entidades que têm representatividade inferior à dos grupos pequenos, embora atraiam as empresas de maior porte como associados. A homogeneidade facilita sobremaneira a gestão da associação porque os pleitos são comuns.

## 4.2. Análise das estratégias das AIPs

Primeiramente, avaliou-se a relação entre a estrutura interna das AIPs e o tipo de grupo de empresas representadas. A regularidade mais importante observada é que todas as entidades que possuem voto e contribuição proporcionais são grupos pequenos e homogêneos (figura 2). A única associação que destoava dessa observação é a Anda. Isso ocorre porque essa AIP, embora represente empresas, tem como associados os sindicatos setoriais da indústria de adubos e corretivos.

As associações que representam grupos grandes não possuem proporcionalidade em pelo menos um dos critérios. Esses resultados mostram que os grupos grandes procuram minimizar os problemas de barganha interna fazendo uso de contribuição proporcional, entretanto, dada a sua heterogeneidade, as empresas optam pelo voto unitário para manter a decisão por maioria. Isso reflete a preocupação dessas entidades em manter empresas de menor porte como associadas, convivendo com o risco do afastamento daquelas de maior porte, cujo custo de permanência não se alinha com o seu poder de decisão. As AIPs heterogêneas apresentam, portanto, dificuldade para definir sistemas internos de acomodação de interesses que reflitam a heterogeneidade do setor no qual atuam.

Na figura 2 discrimina-se a tipologia das organizações com base na forma de representatividade (voto ponderado ou unitário) e no tipo de contribuição (proporcional ou fixa).



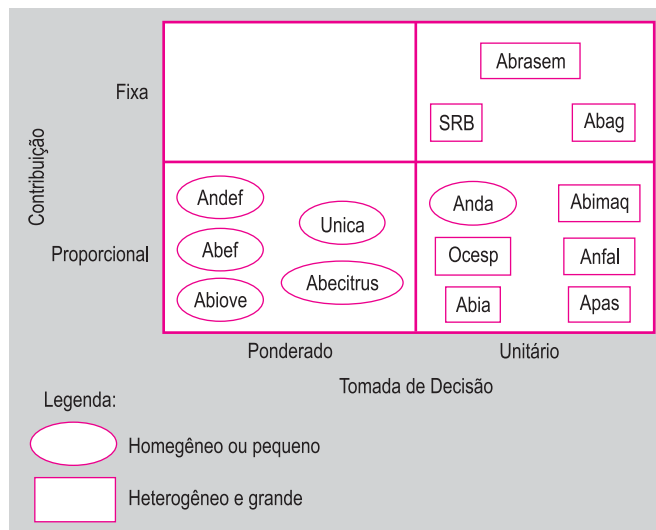


Figura 2: Estrutura Interna das AIPs Analisadas

Fonte: Adaptada de Nassar (2001)

Em relação às ações desenvolvidas e à prestação de serviços (bens coletivos e incentivos seletivos), observa-se que a grande maioria atua com o Estado em ações de interesse do setor e na prestação de serviços (figura 3). Apenas a SRB e a Abrasem, atuantes em ações de cunho geral e específicas, não prestam serviços. A Abrasem está estruturada em sistema federativo, transferindo a prestação de serviços para as associações estaduais. Com base na teoria, pode-se afirmar que a SRB, representante de grupo grande e heterogêneo de empresas, deveria ser grande prestadora de serviços caso buscasse representatividade. Isso não ocorre porque esta tem dificuldades estruturais em sua organização, inexistindo clara definição de quais grupos de produtores são representados.

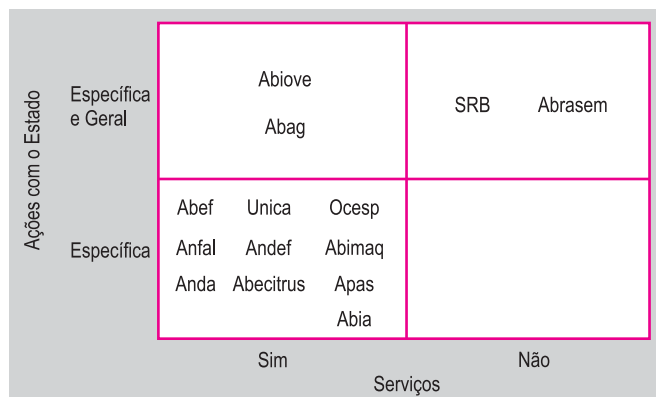


Figura 3: Provisão de Bens Coletivos e Incentivos Seletivos

Fonte: Nassar (2001)

Com base na hipótese 1, discute-se a relação entre a tipologia do grupo e os incentivos coletivos ofertados. A matriz de equivalência entre estrutura interna e provisão de bens coletivos (figura 4) mostra que os grupos homogêneos tendem a prover bens coletivos em níveis mais satisfatórios do que os grupos heterogêneos. As associações homogêneas estão concentradas do lado esquerdo do gráfico e nos dois quadrantes superiores dos sistemas de barganha interna. A única exceção coube à Abiove que, apesar de ser um grupo pequeno, poderia ter sido considerado um grupo heterogêneo na medida em que possui dois tipos gerais de associados: empresas de capital e cooperativas. Essa diferença pode explicar a classificação média da provisão de bens coletivos, menor do que as demais associações.

A provisão de bens coletivos é questão-chave nas associações homogêneas, sendo essa a variável que as distingue. Observou-se equivalência nos sistemas internos de barganha entre as associações. Os sistemas de contribuição e poder de decisão proporcionais são similares. Contudo, é nas ações de governo e serviços prestados que cada associação define suas formas de incentivos para a permanência dos seus associados. A provisão de informações está presente em todas as associações horizontais, com exceção da SRB. Nas homogêneas, por sua vez, as informações tendem a ser mais detalhadas, já que a entidade monitora os dados de cada empresa. Tais informações são utilizadas de forma restrita apenas pelos associados e os dados divulgados são sempre consolidados. Nas associações heterogêneas, nem sempre os dados abertos por empresa são disponibilizados. Dessa forma, em uma associação homogênea, cada membro terá interesse em atuar porque compartilhará suas informações com as de seus concorrentes. Já nas entidades heterogêneas, a oferta de informações individuais não garante o recebimento de outras informações de interesse de cada membro.

Dentre os grupos heterogêneos, três apresentaram ações políticas associadas a incentivos seletivos. Assim, a regulari-

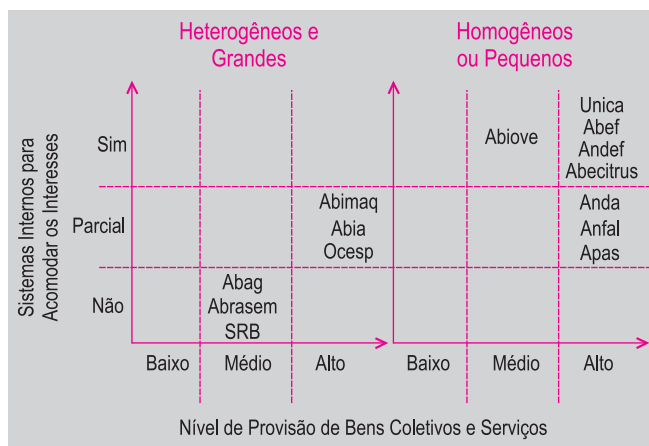


Figura 4: Matriz de Equivalência entre Estrutura Interna e Bens Coletivos

Fonte: Adaptada de Nassar (2001)

dade encontrada nos grupos homogêneos e pequenos não foi verificada nos grupos heterogêneos. As AIPs heterogêneas e grandes que ofertam incentivos seletivos são aquelas mais à direita da matriz (figura 4), conseguindo gerenciar o problema do carona com mais eficácia do que aqueles que atuam apenas nas ações políticas. A diferença mais evidente entre grupos quanto à homogeneidade se dá na estrutura interna.

A hipótese 2 estabelece uma relação entre nível de provisão de incentivos coletivos e grau de representatividade. Essa relação está definida na matriz de equivalência entre o posicionamento estratégico e a representatividade (figura 5). Não se pode afirmar que o grau de representatividade está diretamente associado ao nível de provisão de incentivos. Observam-se vários exemplos de associações com elevada representatividade e com nível de provisão não otimizado. Por outro lado, no caso das AIPs homogêneas, as que se posicionaram no quadrante superior e à direita da matriz da figura 4 têm elevada representatividade, com exceção da Unica.

Nos grupos grandes, a elevada representatividade de algumas AIPs é explicada por outros fatores. Algumas delas, como a Abia e Abrasem, têm como associados outras associações, com reflexos na ampliação da representatividade. Nas demais, a representatividade resulta da participação de empresas de grande porte.

No caso dos grupos homogêneos e pequenos, a relação preconizada na hipótese 2 está presente. Já nos grupos grandes e heterogêneos, o indicador de representatividade tem pouco significado quando se busca avaliar as estratégias das associações.

Outro caso que destoa dos demais é o da Abag; por ser ela uma associação vertical de representação de todo o agronegócio brasileiro, o índice de representatividade não se aplica a essa entidade. Assim, apesar de ela apresentar nível satisfatório

na variável posicionamento estratégico, sua representatividade setorial sempre será baixa.

## 5. CONCLUSÕES

Os bens coletivos ofertados pelas associações são determinados pela estrutura da indústria em que atuam os associados, pelas estratégias dessas empresas, bem como pelo tamanho e pela heterogeneidade do grupo. Nos grupos pequenos e homogêneos, geralmente formados por grandes empresas, o alinhamento de interesses entre elas é grande. Isso faz com que a associação seja provedora de bens coletivos apropriados por todos os associados. Nesses grupos, os bens reputados como necessários são produzidos coletivamente por haver incentivos para cada membro participar, individualmente, do custo coletivo de provisão desses bens.

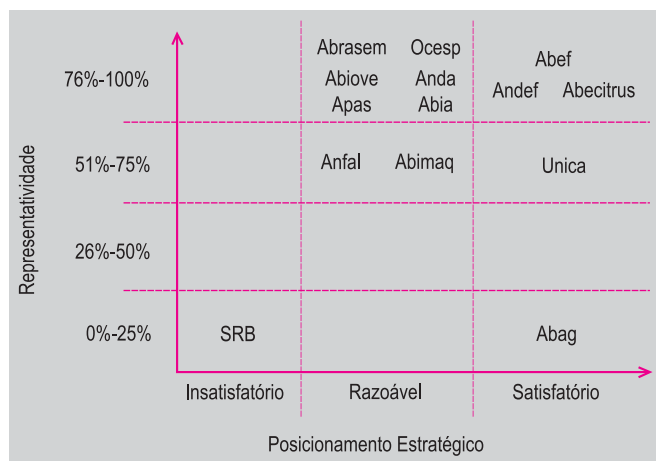
Nos grupos grandes e heterogêneos, por sua vez, a provisão de bens coletivos tende a ser subótima, porque o efeito carona encarece o custo unitário de produção para aquelas entidades que assumirem o custo de provisão e os associados demandam diferentes tipos de bens, o que leva as associações a partirem para a produção dos incentivos seletivos.

A análise empírica mostrou que nos grupos homogêneos, nos quais há clareza quanto aos tipos de bens coletivos necessários, a associação foca sua atuação nas demandas dos associados, evitando a produção de bens coletivos com menor apropriabilidade. Em outras palavras, as associações que representam grupos homogêneos provêm bens coletivos menos sujeitos ao **carona**, mas, quando isso acontece, a maior capacidade dos membros de apropriação do benefício compensa as externalidades geradas.

Nos grupos heterogêneos e igualmente nos homogêneos e grandes, as associações perdem a sintonia com as demandas de seus associados, sendo obrigadas a ofertar bens coletivos diversos. Muitos desses bens são serviços prestados na forma de organização de eventos, alguns deles também cobrados dos associados. Esse tipo de atividade, embora necessária para a sustentação da associação, do ponto de vista das ações coletivas pode não remeter a uma situação de atendimento às demandas dos associados. Essa conclusão tem por base o fato de que tais serviços poderiam ser prestados pelo mercado e por outras entidades que não as associações, com custos inferiores para os associados. O exagero na prestação desse tipo de serviço pode levar ao surgimento de problemas de agência, na forma de distorções dos objetivos da organização.

Cria-se, assim, um impasse. Para representar os interesses de seus associados, as associações de grupos heterogêneos necessitam prestar serviços, mas esses serviços levam a distorção em suas funções, pois eles poderiam ser oferecidos por outras formas organizacionais. Como, então, representar os interesses dos grupos heterogêneos?

Os grupos heterogêneos praticamente não compartilham interesses comuns; os poucos que existem não garantem a for-



**Figura 5: Matriz de Equivalência do Posicionamento Estratégico e da Representatividade**

Fonte: Nassar (2001)

mação de uma associação. Grande parte dessa representação tem sido feita, no Brasil, pelos sindicatos, e assim se manterá até que o sistema de contribuição compulsória seja extinto. Enquanto isso não ocorrer, as associações de representação de interesses heterogêneos tenderão a segmentar seus associados e oferecer bens coletivos **feitos sob medida** para os segmentos. Algumas associações são bem-sucedidas, enquanto outras são claramente decadentes. As associações que mostraram êxito em suas estratégias são prestadoras de serviços e têm parte de seus recursos garantida de maneira compulsória. Por isso, elas têm obtido sucesso em sua atuação. Esse recurso compulsório não lhes garante a sobrevivência, mas permite-lhes o funcionamento.

Nos grupos heterogêneos, os custos de transação ajudam a entender os problemas de organização dos associados. Os custos de comunicação e atração das empresas são altos e a capacidade de a associação oferecer benefícios a todas é restrita. Salienta-se que os resultados obtidos neste estudo corroboram a teoria de Olson (1971) quando afirma que sem incentivos seletivos a associação está sujeita ao fracasso na representação. Adotando apenas a abordagem das ações coletivas, a discussão terminaria aqui.

Os problemas associados à representação dos grupos heterogêneos podem ser vistos como decorrentes dos custos de transação e, para resolvê-los, seria necessário o desenvolvimento de formas organizacionais mais eficientes. Essa abordagem teórica conduz à conclusão de que, para a associação representar os interesses de grupos heterogêneos de forma eficiente e, assim, ofertar os bens coletivos demandados por seus membros, é preciso emergir novo conceito de ação coletiva com base na segmentação dos associados para que esses bens coletivos sejam um reflexo da heterogeneidade do grupo. Ao mesmo tempo, a estrutura organizacional das organizações deve ser capaz de oferecer bens coletivos que sejam comuns a todos, pois, caso contrário, os membros estarão em condição subótima e terão acesso apenas a parte dos bens demandados.

Conclui-se, dessa forma, que aos grupos heterogêneos não basta perceber quais são os bens coletivos demandados; é preciso desenvolver as formas organizacionais apropriadas para a sua provisão. Essas formas, por sua vez, não serão necessariamente associações de interesse setoriais. Estruturas em rede, *clusters* e grupos de representação baseados na localidade, por exemplo, poderão emergir e sustentar-se em detrimento das AIPs. ♦

## NOTAS

- (1) Na análise dos casos deve-se definir com clareza o público-alvo da associação. Há casos em que o setor apresenta grande número de empresas, mas a entidade foi criada para representar empresas que possuem determinadas características comuns. Essa discussão será aprofundada na metodologia.
- (2) As associações objeto de análise foram as seguintes: Associação Nacional para Difusão de Adubos (Anda), Associação Nacional de Defesa Vegetal (Andef), Associação Brasileira da Indústria de Máquinas (Abimaq), Associação Brasileira da Indústria de Sementes (Abrasem), Associação Nacional dos Fabricantes para Alimentos Animais (Anfal), Sociedade Rural Brasileira (SRB), União da Indústria Canavieira do Estado de São Paulo (Unica), Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp), Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (Abecitrus), Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango (Abef), Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais (Abiove), Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia), Associação Paulista de Supermercados (Apas) e Associação Brasileira de Agribusiness (Abag).
- (3) Esse autor sugere a captação das informações com os associados para mensurar se as suas entidades

estão atendendo às demandas individuais de bens coletivos. Essa metodologia gera um viés na análise dos bens coletivos ofertados pelas associações, especialmente nos grupos grandes e heterogêneos, pois cada associado possui visão parcial do conjunto de bens produzidos por sua AIP. Por esse motivo, as entrevistas foram realizadas com os gestores e não com os associados.

- (4)  $R_i = \frac{\sum F_i}{V}$ , onde  $R_i$  é o índice de representatividade,  $F_i$  é a participação de cada empresa no valor total gerado pelo setor e  $V$  é o valor total do setor. Esse valor pode ser mensurado pelo faturamento ou pela capacidade de produção (por exemplo, capacidade instalada de moagem de soja). O cálculo do  $R_i$  depende da amplitude de como se define o mercado relevante.
- (5) Os seis últimos itens integram o grupo dos incentivos seletivos.
- (6) Tal problema é típico das cooperativas agrícolas quando os cooperados têm dificuldades em perceber o valor dos benefícios recebidos. Certamente, em muitos casos as cooperativas não oferecem benefícios coletivos suficientes e em outros oferecem, mas não os comunicam adequadamente aos seus membros.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

MOE, Terry. *The organization of interests: incentives and the internal dynamics of political interest groups*. Chicago: Midway Reprint, The University of Chicago Press, 1980. 282p.

NASSAR, André M. *Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros*. 2001. 236f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

OLSON, Mancur. *The logic of the collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge, USA: President and Fellows of Harvard College, 1971. 185p.

\_\_\_\_\_. *Power and prosperity: outgrowing communist and capitalist dictatorships*. New York, USA: Basic Books, 2000. 233p.

ORTEGA, Antonio C. *Accion colectiva y articulacion de intereses en los complejos agroindustriales brasileños: organizaciones especializadas por productos e interprofesiones*. 1995. 396p. Tese (Doutorado) –

Departamento de Economía, Sociología y Política Agraria, Universidade de Cordoba, Espanha.

ORTEGA, Antonio C. Corporatismo e novas formas de representação de interesses na agricultura: uma abordagem teórica. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Sociedade Brasileira de Economia Rural, v.36, n.4, p.9-37, 1998.

STREECK, W.; SCHMITTER, P.C. *Private interest government: beyond market and state*. London: Sage, 1985. 278p.

ZYLBERSZTAJN, Decio. *Estruturas de governança e coordenação do agronegócio: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 238p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

\_\_\_\_\_. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Decio; MACHADO FILHO, Cláudio A.P. *Grupos de interesse no sistema agroindustrial da carne vermelha*. São Paulo: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA-FEA-USP), 1995. Versão Preliminar, 13p.

### Private interest organizations in Brazilian agribusiness: a study of collective strategies

The present paper studies the strategies of private interest organizations with focus on agribusiness related activities. The voluntary organization offers economic incentives to its members. The strategies of 14 organizations are studied in two perspectives: political agenda and internal services offered to the members, considering the collective goods delivered and the existence of selective incentives, and the internal structure of each organization, characterized by the decision structure and contribution fee, and the alignment between the internal structure and the strategic purpose.

**Uniterms:** collective action, agribusiness strategies, political institutions, groups of interest, management of political institutions.

### Asociaciones interprofesionales en el agronegocio brasileño: análisis de estrategias colectivas

En este artículo se analizan las estrategias de las asociaciones interprofesionales privadas del agronegocio brasileño. Las ideas presentadas por Olson (1971; 2000) son organizadas con objetivo de desenvolver y aplicar un criterio de clasificación de las asociaciones de acuerdo con el tamaño y la heterogeneidad del grupo de empresas representadas (miembros) y otro criterio conforme la estructura de toma decisión y aportes. Ambas clasificaciones se pueden comprender como contribuciones a la literatura sobre acciones colectivas. Se analiza la oferta de incentivos para una muestra de 14 asociaciones interprofesionales privadas y se discuten las acciones políticas y la oferta de servicios practicadas por las asociaciones, así definidas como bienes colectivos e incentivos selectivos, y la compatibilidad entre la arquitectura organizacional de las asociaciones y la atención a las demandas de los miembros.

**Palabras clave:** acción colectiva, estrategias en el agronegocio, instituciones políticas, asociaciones interprofesionales, gestión de las asociaciones.