

**DIFICULDADES, FALHAS E DESAFIOS DA AÇÃO COLETIVA  
NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO NA  
ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE CORUMBATAÍ DO SUL -  
PR**

**Isielli Mayara Barzotto Martins Tierling** (UNESPAR) - isi\_barzotto@hotmail.com

**Carla Maria Schmidt** (UNIOESTE) - carlamariaschmidt@hotmail.com

**Resumo:**

*A agricultura familiar tem se caracterizado como peça fundamental para o desenvolvimento econômico e social das áreas rurais. Além da estratégia de diversificação dos produtos e processos, tem obtido destaque na formação de ações de cooperação, cujos resultados refletem benefícios mas também dificuldades aos indivíduos que participam destas ações. A partir disso, este estudo teve como foco a análise das falhas coletivas, tendo como objetivo central analisar quais são os custos da ação coletiva arcados pelos produtores familiares da Associação de Produtores de Corumbataí do Sul - APROCOR. Para isso, foram utilizados os métodos qualitativo e explicativo, através da pesquisa documental e entrevistas. Os resultados demonstraram que as principais falhas existentes entre os indivíduos analisados incluem dificuldades de natureza cognitiva, estrutural, comportamental, institucional e política, além de desafios, dentre os quais, a capacitação dos agentes e promoção da racionalidade coletiva. Apesar das falhas, percebeu-se a viabilidade da ação coletiva, uma vez que há possibilidade de minimização das dificuldades e cumprimento dos desafios coletivos.*

**Palavras-chave:** *Falhas coletivas; Ação coletiva; Agricultura familiar; Associação de produtores.*

**Área temática:** *GT-18 Trabalho Autogestionário, Economia Popular Solidária e Educação: Processos Organizacionais e Protagonismos, em busca de Cidadania e Reconhecimento*

## **1 INTRODUÇÃO**

A agricultura familiar brasileira tem se destacado como importante fator para o desenvolvimento econômico e social do meio rural. Os diversos estudos que abordam os contextos e realidade da agricultura familiar tem demonstrado ainda que esta possui adjetivos que lhe são peculiares, como o fato de possuir como principal característica a diversidade, como principal estratégia a diversificação de produtos e processos, bem como, ter como principal desafio contribuir com a segurança alimentar e redução da pobreza no campo (BUAINAIN, 2006; BANCO MUNDIAL, 2007; FAO, 2014).

Por ser classificado como peça fundamental para o desenvolvimento as áreas rurais, o aporte teórico que aborda os contextos econômico e social da agricultura familiar no Brasil tem evidenciado ainda a necessidade de organização deste setor, principalmente através da promoção de iniciativas coletivas. Com isso, a literatura tem demonstrado a formação de ações coletivas como estratégia para de inserção do pequeno produtor rural nos mercados, tornando possível sua adaptação aos padrões competitivos atuais (FARINA, 2002; LOURENZANI, 2011).

Assim sendo, apesar dos fatores positivos resultantes das ações coletivas e evidenciados pelos diversos estudos no agronegócio brasileiro, a Teoria de Ações Coletivas evidencia que estas ações refletem situações positivas (benefícios), mas podem também apresentar conflitos simultâneos às ações de cooperação e coordenação, surgindo então falhas coletivas, dificuldades na condução do trabalho conjunto, bem como, desafios a serem superados pelo grupo (OSTROM, 1990; HARDIN, 1997; OLSON, 1999).

A partir destas premissas, o presente estudo propôs-se a analisar a ação coletiva promovida dentre agricultores familiares presentes nos municípios paranaenses de Corumbataí do Sul, Barbosa Ferraz, Nova Tebas e Godoy Moreira, através da Associação de Produtores de Corumbataí do Sul – APROCOR, tendo como principal objetivo a análise dos custos da ação coletiva arcados pelos produtores familiares associados à APROCOR. Neste estudo, entende-se por custos da ação coletiva as falhas, dificuldades e desafios enfrentados pelos produtores familiares. A pesquisa empírica foi desenvolvida à luz da Teoria da Ação Coletiva e, com isso, foi possível evidenciar quais são os ganhos dos agricultores familiares ao participarem de uma ação conjunta.

Além desta introdução, este estudo apresenta ainda uma revisão de literatura sobre a agricultura familiar, a teoria de Ação Coletiva incluindo a análise de falhas coletivas, os métodos e técnicas utilizados na pesquisa, bem como, os resultados provenientes da pesquisa empírica.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Agricultura Familiar**

Sob diferentes enfoques, a agricultura familiar tem sido apresentada por diversos estudos e, mais especificamente nas esferas econômica e social, têm demonstrado sua importância para as várias regiões e contextos do país. Além disso, estes estudos demonstram também a preocupação gerada diante da expansão produtiva dos estabelecimentos de maior porte e intensidade tecnológica, em relação aos reflexos gerados nas condições para atuação econômica das propriedades de menor porte (BUAINAIN, 2006; NAVARRO; CAMPOS, 2013; BUAINAIN, GARCIA, 2013).

De acordo com a Lei 11.326/2006, que popularmente ficou conhecida como Lei da Agricultura Familiar, caracteriza-se como empreendimento familiar rural, aquele que detém área de até 4 módulos fiscais, que utilize predominantemente mão de obra da própria família

nas atividades econômicas desenvolvidas, que tenha renda familiar predominantemente oriunda das próprias atividades econômicas e cuja gestão seja feita por membro da família.

A agricultura familiar brasileira possui como principal característica a diversidade. Essas diferenças são resultado da formação histórica dos grupos, da herança cultural variada, da experiência profissional e particular dos produtores, além do acesso diferenciado à recursos (naturais, capital humano, capital social), ao mercado e à inserção socioeconômica. Apesar desta diversidade, que também aponta diferenças marcantes entre os produtores das diferentes regiões do país, é evidente a importância econômica e social representada por esses empreendimentos rurais (BUAINAIN, 2006).

Dados do último censo agropecuário, realizado em 2006 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE revelam que 84,4% das propriedades rurais no país correspondem à agricultura familiar, as quais ocupam 24,3% de toda a área agrícola cultivada no país e empregam 74,4% da mão de obra do setor agropecuário. Além disso, a agricultura familiar corresponde à 9% (173,47 bilhões) do PIB nacional e à 32% do PIB do agronegócio brasileiro (IBGE, 2006; FAO, 2014).

No que se refere à importância social, a agricultura familiar tem desempenhado importante papel na questão da segurança alimentar. Dados da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura - FAO (2014) apontam que a agricultura familiar é responsável pela produção de 70% do alimento consumido internamente no Brasil (enquanto a agroindústria e grandes propriedades dominam a produção agrícola voltada para as exportações), sendo que, desde 2004, a insegurança alimentar foi reduzida em mais de 25%, em razão das políticas implementadas no combate à fome e pobreza, dentre elas, investimentos e fomento à pequena produção agrícola. A agricultura familiar é fundamental para garantir a estabilidade da segurança alimentar à longo prazo e, isso deve-se ao fato de que o PIB da agricultura familiar tem aumentado a renda das famílias mais pobres 2,7 vezes mais do que os outros setores da economia brasileira (BANCO MUNDIAL, 2007).

Esses dados positivos são também resultado das iniciativas dos governos federais, estaduais e municipais. Com a criação de mercados institucionais que incentivam a produção de alimentos, a oferta de produtos aumentou e os produtores rurais, por sua vez, puderam mobilizar-se para aproveitar a oportunidade de escoamento da produção e inserção no mercado, garantindo alimentos saudáveis à merenda escolar e contribuindo para a redução da subnutrição e desnutrição (IBGE, 2006; BUAINAIN, GARCIA, 2013; FAO, 2014).

Apesar de que há apontamentos na literatura indicando pressão da dinâmica dos mercados em relação aos pequenos produtores rurais, sendo esta situação resultado de um histórico nacional que dificulta a atuação do produtor rural de menor porte e desenha um padrão de crescimento assimétrico na agricultura brasileira (BUAINAIN; GARCIA, 2013), a FAO (2014) aponta que a agricultura familiar será peça importante no desenvolvimento sustentável das próximas décadas. Os grandes desafios serão atender a demanda adicional por alimentos, consequência do aumento da população e estresse sobre o solo, água e biodiversidade; preservar os recursos naturais, que atualmente já são escassos e demonstram sinais preocupantes de degradação; e a mobilização em combate à pobreza, tanto no fornecimento de alimentos como na integração social dos pequenos produtores que encontram-se nas faixas da linha de pobreza.

Alguns estudos têm sido feitos também no sentido de verificar a viabilidade econômica da pequena propriedade agrícola. Nestas pesquisas, os resultados evidenciam os reflexos das diferenças regionais e apontam que estratégias precisam ser pensadas para que haja geração de renda e melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais (LOURENZANI, 2005; BATALHA et al, 2004; BUAINAIN; GARCIA, 2013). Assim, a diversificação da produção rural tem sido um dos fatores estratégicos para a geração de renda. Segundo Schneider (2010), as unidades de produção rural podem optar por cinco mecanismos para

diversificação: ampliação do portfólio de produtos, redução dos custos e da dependência de insumos externos, reorganização técnico-produtiva da propriedade (voltando-se para práticas orgânicas, por exemplo), pluriatividade e criação de pequenos empreendimentos (individuais ou cooperativos).

Como a agricultura familiar é peça fundamental para o desenvolvimento econômico e social das áreas rurais, Silva e Lourenzani (2011, p.160) sugerem ainda que os atores da agricultura familiar se organizem de melhor forma, para alavancar os índices de desenvolvimento já apontados pela literatura. Assim, a adoção de ações coletivas é entendida como um mecanismo que torna possível a inserção dos pequenos produtores “no processo de aquisição de produtos de grandes redes varejistas e de outros importantes canais de distribuição”. Além disso, Farina (2002) reconhece também que algumas estratégias às exigências do mercado são representadas por ações coletivas e que estas contribuem para que produtores se adaptem aos novos padrões competitivos.

A partir disso, a sessão seguinte aborda as contribuições da Teoria da Ação Coletiva, nesta pesquisa estudada simultaneamente ao aporte teórico sobre Agricultura Familiar.

## 2.2 Teoria da Ação Coletiva

A cooperação entre indivíduos e firmas têm se tornado cada vez mais presente no contexto mercadológico (ZYLBERSZTAJN, 2010), ou seja, a atual dinâmica de mercado, resultado do contexto da globalização e das mudanças políticas, sociais e culturais, todas marcadas pela revolução tecnológica, dentre outros aspectos, tem dado lugar ao rápido desenvolvimento de inter relações de negócios, que leva à formação de estruturas complexas de governança coletiva (SAUVÉE, 2002; SANDLER, 2004; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2006; WENNINGKAMP, 2015). Sauvée (2002) aponta ainda que esse é um fenômeno fundamental das economias modernas dos negócios agroalimentares.

É visto que as organizações não são entidades independentes, que atuam por conta própria, pois para se desenvolverem necessitam interagir com outras organizações, tais como empresas, associações e o governo. Essas relações são criadas ao longo do tempo e demandam esforços para que sejam efetivadas, sendo fundamentais para a sobrevivência dos negócios da organização, uma vez que possibilitam o controle sobre recursos, sobre compras e vendas, sobre a informação, além de envolver compromissos futuros (BRITO, 2001).

A cooperação pode então ser entendida como um benefício aos indivíduos envolvidos, porém sabe-se que as ações coletivas também exigem esforços para que os resultados sejam positivos (SANDLER, 2004; OSTROM, 2007; MAEDA; SAES, 2009). É a partir dessa verificação que os estudiosos buscaram saber por que as pessoas unem-se para atuarem coletivamente se poderiam agir individualmente em prol de seus próprios interesses. Além disso, nos grupos formados, os indivíduos poderiam também se beneficiar dos ganhos coletivos sem empregar esforços, atuando como *free-riders*<sup>1</sup>. Assim, a lógica da ação coletiva está na premissa de que os indivíduos são impulsionados pela busca dos interesses individuais, mas que os ganhos decorrentes da cooperação são maiores do que os ganhos que teriam se atuassem individualmente (HARDIN, 1995; OLSON, 1999).

Ostrom (2007) postula que existem oito variáveis que influenciam a probabilidade de o indivíduo cooperar. Uma das variáveis formula como os benefícios são divididos entre os membros do grupo e as demais abrangem as características do grupo, como o número de participantes, a sua heterogeneidade, a forma de função de produção, como os indivíduos estão interligados, a liberdade de entrar e sair do grupo, a presença de ações passadas e a comunicação face a face. Além disso, a ação coletiva deve ser entendida também sob os

---

<sup>1</sup> Traduzido para o português como “caronas”, indivíduo oportunista.

termos da confiança, reputação e reciprocidade, bem como, da liderança e racionalidade coletiva (NASSAR, 2001; MENARD, 2004; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2006). Analisar a presença de *free-riders* torna-se importante também, pois estes prejudicam a cooperação (OLSON, 1999).

Com isso, observa-se que os fundamentos da Teoria da Ação Coletiva estão pautados em termos que observam de que modo há maior geração de benefícios aos membros do grupo. Porém, é cabível conceber que todos estes pontos observados pela Teoria da Ação Coletiva possuem limites e restrições, que permitem aceitar a existência de perdas, advindos de falhas quaisquer cometidas pelo grupo. Assim como ocorre com os benefícios gerados pelo grupo, as falhas são arcadas por todos os indivíduos que participam da ação coletiva e influenciam a manutenção e existência destas ações. Para que se possa compreender essa discussão, a próxima sessão aborda as falhas coletivas.

### 2.3 Falhas Coletivas

Além da coordenação e cooperação existente nas interações entre os indivíduos estão presentes também interações de conflito (HARDIN, 1997). Assim, a literatura clássica da Teoria da Ação Coletiva apresenta que, simultaneamente à existência de ações coletivas estão as ações de cooperação, competição, auto interesse, heterogeneidade de interesses, disposições diferentes entre os indivíduos em cooperar, ligações diferentes entre os indivíduos, tamanhos de grupos diferenciados, e que todos estes fatores, quando combinados de formas diferentes, podem refletir situações positivas ou negativas em relação ao provimento de benefícios coletivos. Ao refletir situações negativas, surgem então as situações onde há falhas coletivas (GRANOVETTER, 1973; OSTROM, 1990; OLSON, 1999).

Caleman (2010, p.15) remete o termo “falhas” à possível existência de uma solução de equilíbrio mais eficiente para o modelo organizacional vigente, definindo falhas organizacionais como “um fenômeno de dissipação do valor criado na transação, a partir da adoção de determinados arranjos institucionais – a firma e as formas híbridas de governança – sendo a transação a unidade de análise”. Apesar deste aspecto negativo resultante das falhas de coordenação, Eisenhardt e Martin (2000) apontam que há também aspectos positivos resultantes delas, como por exemplo, o importante papel no desenvolvimento de capacidades dinâmicas da firma, uma vez que há aprendizado com os erros. Os autores apontam que dificilmente os gestores aprendem com o sucesso e com grandes erros, pois estão envolvidos com os resultados alcançados e os grandes erros bloqueiam o aprendizado integral das causalidades, sendo as pequenas falhas melhor percebidas e compreendidas como causais dos fatos. Dessa forma, as falhas organizacionais podem também ser vistas como oportunidade de reconhecimento das potenciais crises e mecanismo de prevenção de problemas futuros.

Mais recentemente, outros autores tiveram o propósito de entender as falhas coletivas e, especificamente no âmbito da cooperação, Zylbersztajn e Caleman (2013) trazem importante contribuição para esta abordagem da Teoria da Ação Coletiva. Os autores apontam que as falhas são contrapontos das razões da cooperação, podendo-se analisá-las, juntamente com a cooperação, como “os dois lados de uma mesma moeda”. Ao analisar as falhas coletivas, Caleman (2010) postula que a ocorrência destas é fortemente influenciada pelos fatores: a) tempo de interação dos agentes, b) assimetria informacional, c) falta de delineamento dos direitos de propriedade e d) nível de dependência entre os agentes da transação. Além disso, a autora aponta ainda seis tipos de natureza das falhas organizacionais, as quais são provenientes de aspectos internos e externos à firma ou estrutura complexa, e refletem sobre as várias facetas do ambiente organizacional (Quadro 1).

Quadro 1 – Classificação da natureza das falhas coletivas.

Tipos	Formalização
Natureza Estrutural	Nas transações, as falhas se dão através da frequência das transações e ativos específicos envolvidos. Em relação ao produto, as falhas se demonstram nas questões de preço, custo e escala, bem como, na dimensão de rotinas específicas, como previsibilidade, flexibilidade, complementaridade e variabilidade.
Natureza Cognitiva	Ocorre quando há limitação do indivíduo em lidar com as incertezas do ambiente externo para fazer cálculos precisos de probabilidade de risco e em comunicar-se de modo a codificar e decodificar mensagens e diferentes modelos mentais.
Natureza Comportamental	Ocorre através do comportamento oportunístico do indivíduo ou de suas diferentes atitudes diante do risco.
Natureza Informacional	Ocorre quando há existência de racionalidade limitada e comportamento oportunista do agente, que está relacionado à assimetria de informação.
Natureza Institucional	Ocorre quando há fragilidade do ambiente institucional, decorrente dos direitos de propriedade indefinidos ou não garantidos.
Natureza Política	Ocorre quando há grupos de interesse ou de influência, atividades de <i>lobby</i> e a rivalidade entre empresas.

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Coleman (2010).

Pelo exposto, confirma-se a existência de possíveis falhas decorrentes das ações coletivas, mas destaca-se a importância de tais ações na busca de objetivos comuns aos indivíduos. Finaliza-se esta sessão com a visão de Ménard (2004, p.351, *tradução nossa*)<sup>2</sup>, que aponta duas situações opostas, presentes nas ações grupais, que justificam a necessidade de incentivos para a promoção de ações coletivas.

No lado positivo, a busca de rendas fornece o motor para estratégias que exigem partilha de recursos e decisões de coordenação; no negativo lado, partilha de rendas envolve escolhas discricionárias que podem facilmente provocar conflitos e desestabilizar um acordo.

Cumprido destacar-se ainda que a Teoria de Ação Coletiva define que os incentivos positivos, ou seja, tanto o bem público adquirido quanto os incentivos a parte obtidos, são uma forma de amenizar tais conflitos, tornando a ação coletiva viável, apesar das falhas existentes. Esses incentivos a parte incluem o prestígio, o respeito, amizade, além de outros de cunho social, psicológico, político e cultural, os quais não devem ser negligenciados pela teoria (OLSON, 1999; BRITO, 2001).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A fim de alcançar o objetivo desta pesquisa, definiu-se que a pesquisa tem caráter explicativo. Para Gil (1999), a preocupação central da pesquisa explicativa é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e, a partir disso, confirma-se o caráter explicativo deste estudo a necessidade de traduzir as dificuldades para a atuação sócio-econômica dos agentes envolvidos na ação coletiva objeto deste estudo.

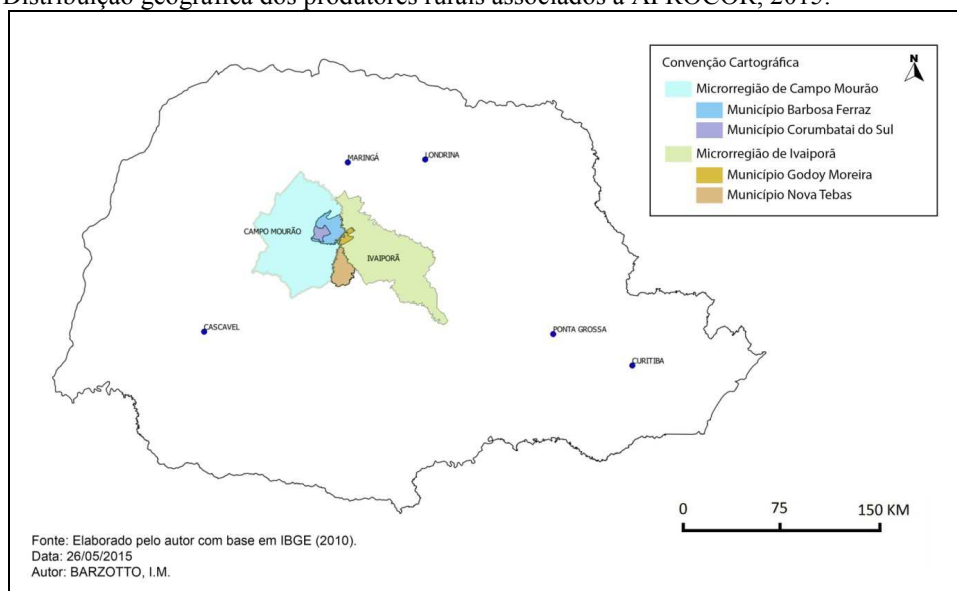
Em relação à sua natureza, este estudo se caracterizou como pesquisa qualitativa, dada a necessidade de análises das características da realidade coletiva, a fim de conhecê-las em sua totalidade e posteriormente descrever inferências baseadas na teoria da Ação Coletiva. Sobre isso, Richardson (2007) afirma que os estudos que empregam uma metodologia

<sup>2</sup> *On the positive side, the search for rents provides the engine for strategies that require pooling resources and coordinating decisions; on the negative side, sharing rents involves discretionary choices that can easily provoke conflicts and destabilize an agreement.*

qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, além de compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

O estudo empírico foi desenvolvido em torno de um único objeto de pesquisa, o qual exigiu informações detalhadas e análises aprofundadas sobre os atores que compõem a estrutura de governança coletiva. Por este motivo, este estudo caracterizou-se também como estudo de caso. Assim, utilizou-se como aporte empírico de análise a Associação de Produtores de Corumbataí do Sul – APROCOR, que atua no Sistema Agroindustrial de frutas, a qual foi criada na microrregião de Campo Mourão-PR, mais especificamente, no município de Corumbataí do Sul e posteriormente expandiu-se para o município de Barbosa Ferraz, também pertencente à microrregião de Campo Mourão, e para os municípios de Nova Tebas e Godoy Moreira, que integram a microrregião de Ivaiporã, mediante a inclusão de novos associados. A Figura 1 demonstra a localização geográfica dos agricultores familiares associados à APROCOR.

Figura 1 – Distribuição geográfica dos produtores rurais associados à APROCOR, 2015.



**Fonte:** elaborado pela autora com base em IBGE (2010).

O principal foco dos produtores rurais que participam da ação coletiva – APROCOR – é a produção de frutas frescas. Em 2015, ano de realização desta pesquisa, a associação contava com o trabalho conjunto de 85 associados, que correspondiam aos associados ativos. Assim, para a definição da amostra de pesquisa, estabeleceu-se como estratégia a utilização de uma amostra não probabilística por acessibilidade, também denominada como amostragem por conveniência. De acordo com Gil (1999), este tipo de amostra é comum em pesquisas qualitativas e consiste em “selecionar os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. Dessa forma, a amostra de dados compreendeu 26 agricultores e o acesso se deu mediante visita à propriedade rural ou em encontro com o produtor familiar nas imediações da associação.

Para a coleta de dados foram então utilizadas a pesquisa documental, que se efetivou através da consulta à ata constitutiva, ata de reunião de prestação de contas do exercício 2014, bem como, os relatórios financeiros (balanço patrimonial e demonstração de resultado) do exercício 2014; além da entrevista não estruturada. Para as entrevistas, foram utilizados roteiros que dirigiam os questionamentos da pesquisa, feitos através de perguntas abertas ao gestor presidente e fundador da associação, ao engenheiro agrônomo do Instituto EMATER,

que coordena as atividades regionais de fruticultura, e também aos produtores rurais que integraram a amostra de pesquisa.

Com isso, foi possível identificar a presença de *free-riders* e a forma como prejudicam a divisão dos recursos entre os que cooperam, bem como, os desafios e falhas coletivas. Os dados coletados foram descritos e interpretados à luz da Teoria de Ações Coletivas. Para que os dados pudessem ser analisados de modo a permitir tais confirmações teóricas e novas inferências, utilizou-se o método descritivo.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A identificação das falhas, dificuldades e desafios da ação coletiva promovida pelos associados à APROCOR se deu mediante a análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas. O estudo empírico demonstrou que o resultado das interações promovidas entre os indivíduos corrobora com os achados teóricos de Granovetter (1973), Ostrom (1990), Hardin (1997), Olson (1999), Park e Ungson (2001), Ménard (2004), Coleman (2010) e Zylbersztajn e Coleman (2013). Isto pois, as ações coletivas refletem situações positivas (benefícios), mas que podem apresentar também conflitos simultâneos às ações de cooperação e coordenação, surgindo então falhas coletivas, dificuldades na condução do trabalho conjunto, bem como, desafios a serem superados pelo grupo.

Primeiramente, serão apresentados os resultados da pesquisa empírica que evidenciaram as falhas coletivas, expressas em dificuldades ou erros coletivos. Na sequência, serão apresentados os desafios da ação coletiva objeto desta análise, observados a partir da identificação das falhas do grupo.

### 4.1 Falhas coletivas

As entrevistas realizadas com os produtores rurais permitiram verificar que as principais dificuldades visualizadas por eles são as relativas ao processo produtivo e aos impactos financeiros, resultantes de suas atividades. Em complemento, as entrevistas realizadas com a liderança da associação e o técnico do Instituto Emater possibilitaram identificar dificuldades sofridas pelo grupo como um todo, bem como, as falhas presentes na ação coletiva.

As primeiras dificuldades mencionadas pelos produtores rurais foram as dificuldades em relação à lavoura, no que se refere às condições climáticas inesperadas, ao manejo da cultura e ao manejo de pragas e doenças. Estas dificuldades, no entanto, são comuns na produção rural e não refletem dificuldades provenientes das interações entre os indivíduos, as quais não se classificam objeto desta análise.

Em relação ao **preço dos produtos** foram mencionadas algumas dificuldades que refletem falhas coletivas. A associação possui como base de valores os preços de mercado, mais especificamente, os preços oferecidos pela Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo – CEAGESP, que é referência nacional para o mercado de frutas. Os relatos demonstram que, pelo fato de algumas culturas frutíferas proporcionarem a colheita num curto prazo, muitas vezes, os produtores são atraídos à implantar uma cultura rentável, cujo valor de mercado é atraente, mas que no momento da safra, sofre quedas de preço consideráveis ou a ocorrência de intempéries climáticas condiciona negativamente a produção, desestimulando a produção para o próximo ano. Além disso, alguns produtores relataram também que, as oscilações rápidas no preço acabam prejudicando-os, pois muitas vezes ficam atentos ao preço oferecido pelo mercado e quando ocorre uma alta, aproveitam para realizar a colheita. No entanto, como as variações de preço são diárias, do momento da



colheita até o momento de venda do produto, podem ocorrer quedas do preço e acabam tendo um retorno menor do que esperavam.

Não se pode afirmar que estes casos refletem assimetria de informação, pois tratam-se de informações disponíveis à todos, indistintamente. Por outro lado, as questões de compreensão em relação à economia, como as variações de preço, oscilações de mercado resultantes de volume de produção nacional e sazonalidades, são fatores que refletem falhas coletivas de natureza cognitiva, as quais são resultantes das limitações que os indivíduos possuem ao analisar todas as dimensões e características das negociações, bem como, sua capacidade mental para lidar com as incertezas externas à sua propriedade (CALEMAN, 2010). Assim, as falhas de natureza cognitiva permitem concluir que existe forte **aversão ao risco** na produção rural familiar. No entanto, estas falhas poderiam ser superadas a partir da capacitação técnica.

A aversão ao risco é percebida também nas situações onde há **falta de confiança** nos resultados positivos ou na obtenção da parcela do benefício coletivo por parte do produtor rural, de forma individual. Essa situação foi identificada através de relatos que mencionavam a não implantação de culturas, mesmo quando em pequenas áreas, por não acreditar nos resultados positivos. Essa falta de confiança na obtenção de resultados positivos é motivada por fatores pessoais, como por exemplo, a falta de mão de obra, a dificuldade no manejo ou colheita (como da cultura do morango, que é uma cultura rasteira e traz riscos à saúde da coluna do agricultor), ou ainda por preferir aguardar os resultados de outros produtores para então implantar, ou não, a cultura em sua propriedade. Esta última situação reflete também o oportunismo, o qual será abordado posteriormente.

A falta de confiança existente entre os associados reduz o nível de cooperação e reflete uma dificuldade a ser enfrentada pelo grupo. Esta situação remete ao entendimento de Olson (1999) ao apontar que a **heterogeneidade de interesses** entre os indivíduos do grupo tendem a reduzir o provimento do benefício coletivo, uma vez que os produtores rurais têm atribuído desiguais graus de interesse pelo resultado coletivo ou desigual teor de valor ao bem adquirido pela ação coletiva. Embora trate-se de uma falha cognitiva dos produtores, pois há dificuldade de assimilar o tamanho do benefício em relação ao risco oferecido pela operação, bem como, há dificuldade de implantar inovação em suas propriedades, o resultado desta falta de confiança existente entre os associados é negativo para a associação, uma vez que tende a reduzir o volume total de benefícios gerados pelos grupo.

Nesta mesma vertente das falhas cognitivas, há de se mencionar que a principal identidade da agricultura familiar, a heterogeneidade de características, é também presente neste estudo empírico, a qual tem se apresentado como fator limitante das ações coletivas (SCHNEIDER, 2010; BUAINAIN et al, 2013b). Observou-se que, em relação à outras regiões do próprio estado do Paraná, onde há forte presença das culturas frutíferas, a região do município de Corumbataí do Sul carece de ações que estimulem as mudanças culturais. A baixa escolaridade identificada dentre os produtores rurais, surge como um fator que dificulta o aprendizado técnico e a implantação de uma cultura empreendedora no campo. Além disso, outros fatores culturais, como a preponderância da atuação masculina na economia doméstica tem se apresentado como fator limitador do alcance de maiores benefícios pela família rural. Para minimizar estes problemas, a associação tem atuado na promoção de ações de inclusão feminina no trabalho no campo, conforme apresentado na sessão 5.3, no entanto, ainda é necessário maior empenho e atuação neste sentido.

Arelado à estas dificuldades que geram falhas cognitivas, foram identificadas também falhas estruturais. As falhas estruturais se estabelecem também através de ativos específicos, neste caso ausentes, de modo a dificultar a complementaridade de ações necessárias que beneficiem características intangíveis do grupo (ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2013). As características culturais e sociais presentes no grupo exigem a atuação conjunta de assistência

social e um profissional da área de economia doméstica, totalmente inexistentes na região. Neste caso, a falha estrutural reside **na ausência de pessoal capacitado** para lidar com as demandas sociais do grupo, atuantes no acompanhamento das necessidades básicas dos indivíduos e suas famílias, bem como, capacitá-los com educação social e conhecimentos, além do conhecimento técnico da agricultura. Além disso, muito embora a associação tenha parcerias com o Instituto Emater, Secretaria Municipal da Agricultura e COAPROCOR para fornecimento de mão de obra de assistência técnica, seria necessário ainda, que o pessoal capacitado para atuação na área técnica agrícola, atuasse em conjunto com profissionais da área econômica e social, para fins de extensão rural.

Sob outra ótica, os relatos da liderança do grupo mencionam que, apesar das parcerias mantidas com município e estado para fornecimento de mão de obra técnica agrícola, no decorrer dos anos, percebeu-se dificuldades na atuação destes profissionais, uma vez que seus trabalhos são fortemente influenciados por questões políticas. Isso se dá através das mudanças nos objetivos dos governos estabelecidos, resultando em alterações no interesse de manutenção da parceria com o grupo de produtores rurais da região e até mesmo, a perda da atuação deste profissional junto aos associados. Essa situação reflete falhas de natureza política, em que o grupo sofre com a **influência de grupos externos** (CALEMAN, 2010).

Ainda sobre a existência de falhas estruturais, estas foram identificadas também nas transações de comercialização de produtos provenientes do campo, em que foram mencionadas dificuldades no **recebimento a prazo** dos produtos entregues à cooperativa. Como a entidade não possui reserva de caixa suficiente para o pagamento a vista no momento do recebimento dos produtos do campo, o prazo de recebimento por parte dos agricultores fica condicionado ao momento em que o destinatário efetue o pagamento. No caso das comercializações para o mercado institucional, esta situação se agrava ainda mais, pois, muitas vezes, o estado ou município efetua o pagamento à cooperativa após 30 dias e, sendo assim, o produtor rural acaba recebendo por suas vendas apenas neste prazo. Há relatos de produtores rurais, da ocorrência do recebimento após 60 dias.

"As vezes a gente precisa, mas daí tem que vender e a gente não sabe o dia que vai receber, porque depende do governo né." (Entrevistado B – produtor rural)

"Deveria haver uma forma de pagar o produtor quando ele realmente precisa, quando ele entrega né." (Entrevistado A – produtor rural)

Muito embora o foco desta análise sejam as falhas coletivas do grupo denominado APROCOR e os produtos do campo sejam comercializados via cooperativa, considera-se que as dificuldades enfrentadas pelo mesmo grupo ao operacionalizar com a COAPROCOR sejam falhas relativas de uma entidade à outra, pois a identidade do grupo é a mesma tanto na atuação como associação, quanto na atuação como subgrupo da cooperativa. Essa mesma identificação se confirma na divisão de recursos entre as duas entidades, em que todo o recurso, quer seja financeiro ou operacional, proveniente da associação é direcionado às atividades cooperativas e, sendo assim, considera-se uma via de duas mãos, tanto na divisão de benefícios, quanto na divisão de dificuldades. Sendo assim, considera-se que essa dificuldade sofrida pelos agricultores no recebimento pela comercialização de seus produtos na cooperativa, seja também uma preocupação da APROCOR em relação à seus associados.

Embora esse problema possa ser superado mediante a formação de reservas financeiras no decorrer no tempo, essa dificuldade presente na rotina operacional dos associados reflete a existência de falhas coletivas de natureza estrutural, pois como são problemas provenientes do ambiente externo, o qual se agrava pelas condições estabelecidas

pelo ambiente microeconômico, a falha resulta na imprevisibilidade financeira por parte do agricultor, já que a frequência de transações é elevada (CALEMAN, 2010).

Nas transações de comercialização realizadas em conjunto com a cooperativa, identificou-se ainda a necessidade de maior **planejamento coletivo de produção**. A existência de contratos de comercialização com instituições públicas e privadas trazem consigo a necessidade de comprometimento, por parte dos produtores, na implantação e/ou dedicação às culturas de interesse deste público e, conseqüentemente, surge a necessidade de um planejamento produtivo a fim de atender essas demandas. Relatos da liderança do grupo apontam que há falhas estruturais no modelo de planejamento, uma vez que há forte participação apenas de um grupo de produtores rurais, estando os demais descomprometidos com os interesses coletivos. Percebe-se que esta falha está ligada à prerrogativa de Olson (1999) sobre a racionalidade individual. Apesar do interesse individual pelo benefício coletivo, alguns agricultores familiares não percebem a dimensão do benefício coletivo ou são afetados pelas falhas cognitivas que resultam na aversão ao risco, mencionada anteriormente.

Para minimizar estas falhas, além das ações coletivas que integram o produtor rural às atividades do grupo, como as palestras, cursos e reuniões, a inclusão de incentivos seletivos poderia estimular a percepção dos benefícios individuais por todos os indivíduos. Primeiramente, estes indivíduos que não participam ativamente das ações de planejamento conjunto da produção, mas que se beneficiam dos resultados do grupo, uma vez que têm seus produtos adquiridos pela associação em parceria com a cooperativa, são os denominados *free riders* ou indivíduos caronas, os quais dificultam a atuação ótima do grupo (OLSON, 1999). Em segundo lugar, foi identificada a não existência de incentivos ou premiações oferecidas aos associados, além das variações de preço, estabelecidas para os produtos de menor ou melhor qualidade. Assim, a existência de incentivos seletivos, caracterizados como motivações ou punições para os indivíduos que não contribuem para a promoção dos interesses grupais, seria uma alternativa de minimização dos problemas provenientes da **não participação** (OLSON, 1999; ZYLBERSTAJN E FARINA, 1999; NASSAR, 2001).

A existência de assimetria informacional na produção rural também tem propiciado a ocorrência de falhas coletivas e sobre isso, Zylberstajn e Caleman (2013) mencionam que estes comportamentos são decorrentes da falta de estruturas de incentivos e de um sistema de monitoramento. Identificou-se que, em alguns casos, o produtor rural atribui a falência da produção de determinadas culturas à falta de atendimento ou informação técnica, mas que, no entanto, a informação está disponível à todos, indistintamente. Houve relatos de que a assistência técnica através do engenheiro agrônomo esteve presente oferecendo a informação necessária mas, no momento do manejo das pragas e doenças, o produtor rural não seguiu corretamente as instruções, ocasionando prejuízos à lavoura e, posteriormente, atribuindo a responsabilidade em relação às perdas, ao técnico. Outros relatos mencionaram a utilização indevida de agroquímicos na condução da lavoura, de modo a usufruir de resultados positivos financeiramente, mas totalmente negativos à segurança do alimento.

Em outros casos, há ainda a ocorrência de oportunismo após a colheita das frutas. A associação possui um mecanismo de “contratação de produção”, mediante elaboração de atas de compromisso de produção. Trata-se de uma espécie de contrato estabelecido entre produtor rural e associação, a fim de o produtor firmar compromisso na produção de determinada cultura de interesse da associação em conjunto com a cooperativa, para fins de comercialização no mercado institucional. Foi identificada a ocorrência de situações onde o produtor rural firma o compromisso, porém, no período pós colheita, eventualmente, surge a oportunidade de comercialização com outro mercado, que não a cooperativa, e por interesse no melhor preço oferecido, deixa de cumprir o compromisso com a associação, pois não há penalidade alguma.

Estas situações refletem a presença do **oportunismo** na atuação dos produtores rurais. As duas primeiras situações, o oportunismo *ex ante*, após tentativa de obter melhores resultados mediante discriminação da informação técnica repassada ou das normas ambientais legais estabelecidas; e a terceira situação, oportunismo *ex post*, mediante quebra contratual da cooperação para obter melhores resultados financeiros. Estes comportamentos de alguns produtores rurais corroboram com os estudos de Caleman (2010), que apontam que o comportamento oportunístico do indivíduo diante do risco resulta em falhas de natureza comportamental. Além disso, o oportunismo *ex post* identificado na ação coletiva afirma a existência de indivíduos caronas, os *free riders*.

Não obstante à isso, parte do sistema de monitoramento, apontado por Zylberstajn e Caleman (2013) como necessário para estes tipos de comportamentos, seria possível através da exigência ou promoção da utilização do caderno de campo, que é uma ferramenta de anotações e registros de atividades desenvolvidas sobre as culturas, de total êxito e credibilidade na gestão da propriedade rural. Além disso, percebe-se a necessidade de um sistema de monitoramento efetivo para controle de resíduos químicos nos alimentos, uma vez que a associação declara possuir preocupação com a segurança do alimento produzido, pois tratam-se de alimentos consumidos *in natura*, sem processamento industrial para redução destes resíduos. Para a presença de *free riders*, a implantação de incentivos seletivos, conforme já mencionado anteriormente, possibilitaria a redução da proliferação ou até mesmo a extinção desses comportamentos dentro do grupo. Estas situações refletem ainda a falta de implementação de regras ou normas, que visem assegurar os interesses da associação, no objetivo único de promover a produção de alimentos saudáveis. Sobre isso, identifica-se então a existência de falhas institucionais, por haver fragilidade ou ausência de regras formais para estas questões (CALEMAN, 2010).

Por último, identificou-se ainda a existência de dificuldades enfrentadas pelo grupo em relação às **normas que regulamentam o trabalho infantil**. Muito embora sejam leis federais que regulamentem estas questões, verificou-se que a identidade de todo o grupo possa ser prejudicada, caso algum indivíduo associado sofra restrições legais em relação às questões que envolvam o trabalho infantil em sua propriedade. Para a produção familiar, considera-se o trabalho infantil uma abordagem que merece mais atenção e estudos científicos, por refletir questões que podem ser apreciadas como “os dois lados de uma mesma moeda”. Se por um lado, há a preocupação e necessidade de erradicar o trabalho infantil, por outra ótica, está a necessidade de manter ações familiares de inclusão da criança e do adolescente nas atividades domésticas, de modo a promover seu interesse em permanecer no campo. Por isso, considera-se as normativas em relação ao trabalho infantil uma preocupação necessária ao grupo e neste, momento, a ausência de regras e sistemas de monitoramento para estas questões, uma falha de natureza institucional.

Com base no exposto, o Quadro 1 apresenta um resumo de todas as dificuldades identificadas como presentes no grupo, o tipo de falha que estes problemas refletem, bem como, as ações necessárias para mitigar ou tornar os desafios excludentes.

Quadro 1 - Dificuldades, falhas e ações coletivas necessárias.

Dificuldade	Natureza da falha coletiva	Ação coletiva necessária
Preço	Cognitiva	Capacitação técnica
Aversão ao risco	Cognitiva	Capacitação técnica
Falta de confiança	Cognitiva	Capacitação técnica e sobre ação coletiva
Heterogeneidade de interesses	Cognitiva	Capacitação técnica e sobre ação coletiva
Ausência de corpo técnico suficiente	Estrutural	Parcerias
Prazos de recebimento	Estrutural	Fortalecimento institucional financeiro
Planejamento de produção	Estrutural	Participação e incentivos seletivos

continua...

...continuação

Influência de grupos de interesse	Política	Parcerias
Presença de <i>free riders</i>	Comportamental	Incentivos seletivos
Oportunismo	Comportamental	Sistema de monitoramento e incentivos seletivos
	Institucional	Fortalecimento institucional para formalização de regras
Trabalho infantil	Institucional	Fortalecimento institucional para formalização de regras

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Finda a análise das falhas coletivas existentes no estudo empírico, a próxima sessão apresentará os desafios futuros, identificados para esta ação coletiva.

## 4.2 Desafios da Ação Coletiva

Com base nas informações fornecidas pela liderança e produtores rurais da APROCOR, bem como, nas inferências feitas através da análise das falhas coletivas, pode-se identificar que existem três principais desafios a serem enfrentados pelo grupo.

O primeiro desafio é a capacitação de todos os agentes envolvidos na ação coletiva e a conscientização da racionalidade coletiva dentre os produtores rurais familiares. Em relação à liderança, tal como Moe (1980), Olson (1999) e Nassar (2001) apontam o líder como empreendedor político que organiza o grupo e emprega esforços na provisão de bens coletivos, os produtores rurais têm reconhecido esse papel e característica dos líderes da associação, porém, a capacitação à eles necessária vai ao encontro da necessidade de promover inovação, principalmente em relação aos incentivos seletivos. Este primeiro desafio abrange, além do permanente aperfeiçoamento técnico dos agentes, a inclusão de novos profissionais que atuem na estrutura técnica do grupo, como por exemplo a presença de um assistente social e um economista doméstico. Como há custos para manutenção e permanência destes profissionais, a formação de novas parcerias seria uma forma viável de mantê-los atuantes no grupo. Por último, há necessidade permanente de promover a capacitação técnica dos agricultores familiares, que somente será possível se os demais agentes se mantiverem também capacitados, de modo à fornecer a eles a informação necessária.

O segundo desafio a ser enfrentado pela associação é a segurança do alimento. A eliminação do comportamento oportunista *ex ante* identificado em alguns produtores rurais, a implantação definitiva da utilização do caderno de campo e a utilização de métodos naturais alternativos para o combate à pragas e doenças ou o manejo correto de agrotóxicos, conforme determinado na legislação específica, são ações que garantirão a produção de alimentos saudáveis, com ausência de residuais químicos.

Por último e em resposta aos estudos do Banco Mundial (2007) e da FAO (2014), a promoção da segurança alimentar e redução da pobreza são desafios incorporados pelo grupo, que conscientiza-se que tal atividade possibilita a garantia de renda aos produtores familiares e compreende a real necessidade de produzir grandes volumes de alimentos para a composição da mesa das famílias, considerando os princípios de qualidade mencionados anteriormente. A Figura 1 demonstra um resumo dos desafios identificados no grupo APROCOR.

Figura 2 - Desafios da ação coletiva



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

## 5 CONCLUSÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central a análise dos custos da ação coletiva para os agricultores familiares integrados à Associação de Produtores de Corumbataí do Sul – APROCOR. A motivação desta pesquisa se deu mediante as discussões teóricas sobre ações coletivas, no que se refere à existência de falhas coletivas mesmo quando há inúmeros benefícios gerados por ela.

Os achados empíricos demonstraram que os custos da ação coletiva a serem arcados pelos produtores familiares incluem dificuldades de natureza cognitiva, estrutural, comportamental, institucional e política. Além disso, os desafios a serem cumpridos pelo grupo incluem a capacitação dos agentes, principalmente em relação à formação de uma racionalidade coletiva, as ações que asseguram a segurança dos alimentos produzidos e a segurança alimentar, bem como, contribuem para a redução da pobreza no campo através da geração de renda.

Com isso, pôde-se concluir que a existência de falhas e dificuldades na ação coletiva não inviabiliza a manutenção da mesma e mantém possível sua sustentabilidade ao longo do tempo quando há maior proporção de ganhos coletivos, conforme apontado pela literatura revisada, bem como, quando as falhas e dificuldades são passíveis de serem minimizadas ou excluídas do contexto do grupo.

## REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial de 2008:** Agricultura para o desenvolvimento. Washington: *The World Bank*, 2007.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; FILHO, H. M. De S. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: 42º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2004, Cuiabá, **Anais...** Cuiabá, 2004.

BRASIL. **Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

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

BUAINAIN, A. M. **Agricultura familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável: questões para debate.** Brasília: IICA, 2006.

BUAINAIN, A. M.; GARCIA, J. R. Os pequenos produtores rurais mais pobres ainda tem alguma chance como agricultores? In: **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: Ganhar tempo é possível?** Brasília: CGEE, 2013.

CALEMAN, S. M. Q. **Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos: uma aplicação na agroindústria de carne bovina.** São Paulo, 2010. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. *Dynamic capabilities: what are they?* **Strategic Management Journal**, n.21, p.1105-1121, 2000.

FAO - *Food and Agriculture Organization of the United Nations.* **The state of food and agriculture: innovation in family farming.** FAO: Roma, 2014.

FARINA, E. M. M. Q. *Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems.* **Development Policy Review**, v.4, n. 20, p. 441-457, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANOVETTER, Mark. The strength of the weak ties. **American Journal of Sociology.** v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

HARDIN, Russel. **One for All: The Logic of Group Conflict.** Princeton: Princeton University Press, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário 2006.** Disponível em:  
<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/defaulttab\\_censoagro.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/defaulttab_censoagro.shtm)>. Acesso em: 19 out. 2014.

LOURENZANI, W. L. **Modelo sistêmico para gestão integrada da agricultura familiar.** São Carlos, 2005. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2005.

MAEDA, Marianne Y.; SAES, Maria S. M. A lógica da ação coletiva: a experiência do Condomínio Agrícola Leopólis. In: **XII SEMEAD-Seminários em Administração**, 2009, São Paulo. XII SEMEAD - Empreendedorismo e Inovação, 2009.

MENARD, C. *The economics of hybrid organizations.* **Journal of Institutional and Theoretical Economics.** v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

NASSAR, André M. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

NAVARRO, Z.; CAMPOS, S. K. A “pequena produção rural” no Brasil. In: **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: Ganhar tempo é possível?** Brasília: CGEE, 2013.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

OSTROM, Elinor. *Collective Action and Local Development Processes*. **Sociologica**. Bologna, 2007.

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

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANDLER, Todd. **Global Collective Action**. University of Southern California: Cambridge, 2004.

SAUVÉE, Loïc. *Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance*. In: 5TH International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry Noordwijk an Zee, The Netherlands, 2002, Noordwijk an Zee. **Anais...** Noordwijk an Zee, 2002.

SCHNEIDER, S. Reflexões sobre diversidade e diversificação: agricultura, formas familiares e desenvolvimento rural. **Ruris**, v. 4, n. 1, p. 85-131, 2010.

SILVA, A. L.; LOURENZANI, A. E. B. S. Modelo sistêmico de ocorrência de ações coletivas: um estudo multicaso na comercialização de frutas, legumes e verduras. **Gestão de Produção**, v. 18, n. 1, p. 159-174, 2011.

WENNIGKAMP, K. R. **Ações coletivas no agronegócio: uma análise da produção científica no Brasil (1990 a 2013)**. Toledo, 2015. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade do Oeste do Paraná.

ZYLBERSZTAJN, Decio. *From contracts to Networks: New directions in the study of governance of Agro-Food-Energy Networks*. In: 4TH European Forum on Systems Dynamics and Innovations in Food Networks, 2010, Innsbruck-Igls, **Anais...** Innsbruck-Igls, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Decio; CALEMAN, S. M. Q. Falhas organizacionais: tipologia, determinantes e proposta de modelo teórico. *Revista OES*, vol. 20, n. 65, p. 261-282, abr/jun 2013.

ZYLBERSZTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth. *Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms*. **Série Working Paper** n. 03/026, São Paulo, 2006.