

EFICIÊNCIA DE REPRESENTAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES DE CANA-DE-AÇÚCAR NO BRASIL

Representation Efficiency of Associations of Sugarcane Growers in Brazil

RESUMO

O modelo associativo para os produtores de cana-de-açúcar é baseado na agremiação de produtores reunidos por regiões. No Centro Sul do Brasil, são 31 associações, com cerca de 18 mil produtores. Todas estas associações são representadas nacionalmente pela Organização dos Plantadores de Cana da Região Centro Sul do Brasil - ORPLANA (2013). Desenvolvimentos recentes do setor, sobretudo a desregulamentação, crise e consolidação, têm levado algumas associações ao enfraquecimento, mas outras, por outro lado, têm crescido. Essa variabilidade levanta o ponto de pesquisa sobre como as associações se diferenciam, em relação às funções que desempenham e, segundo, qual o perfil de associação que está mais relacionado ao seu crescimento e desenvolvimento aparente, configurando uma clara eficiência de representação. O artigo é desenvolvido dentro da visão de economia dos custos de transação, com contribuições da teoria da ação coletiva. Foram aplicados questionários a 23 gestores ou presidentes de associações, além da utilização de agrupamento estatístico. Como resultados, três grupos distintos de associações foram identificados e denominados “Técnicas”, “Políticas” e “Porta-vozes”, sendo que o primeiro grupo aparenta ser mais eficiente, próspero em crescimento que os outros dois e possui características marcantes em seu perfil, tais como um escopo diverso de atividades, porte elevado, estrutura desenvolvida, envolvimento com cooperativas, forte atuação em serviços e número maior de usinas presentes.

Luciano Thomé e Castro
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo
ltcastro@usp.br

Marcos Fava Neves
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo
mfaneves@usp.br

Roberto Fava Scare
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo
rfava@usp.br

Recebido em 06/12/2014. Aprovado em 03/07/2015
Avaliado pelo sistema *double blind review*
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

ABSTRACT

The associative model for sugarcane growers is based on their association per region. In the Center-South Region of Brazil, for example, there are 31 associations with about 18 thousand growers, and locally represented by the Sugarcane Growers Organization of the Center-South Region of Brazil (ORPLANA). However, recent sector changes, especially in terms of deregulation, crisis and consolidation, have led some associations to the weakening. On the other side, some associations have grown in the last years. This variability shows the need for studying the existing differences among associations in terms of the role they perform, as well as an investigation of which organizational profile is more related to their growth and development; configuring a clear representation efficiency. This research was performed within the view of transaction cost economics, with contribution of collective action theory. Questionnaires were applied to 23 managers or presidents of associations. In addition, the statistical grouping based method was used. According to results, three distinct groups of association were identified, which were named as “Techniques”, “Politics”, and “Spokespeople”. The first group was found to be more efficient and prosperous in growth than others. Besides, it has striking features on its profile, such as a diverse scope of activities, high size, developed structure, involvement with cooperatives, strong performance in services, and great number of factories.

Palavras-chave: Associações, cana-de-açúcar, Economia de Custos de Transação.

Keywords: Associations, sugarcane, Transaction Cost Economics.

1 INTRODUÇÃO

Uma associação de produtores agrícolas é uma entidade que é criada para benefício do produtor associado. Dentro de um Sistema Agroindustrial (SAG), uma associação representa um esforço de coordenação horizontal

(entre produtores) para melhor enfrentar os desafios da atividade, sejam estes de produção, comercialização ou institucionais. O modelo associativo brasileiro dos produtores de cana-de-açúcar é baseado na agremiação de produtores reunidos por regiões produtoras. Na região centro-sul do Brasil, são 31 associações com cerca de 18

mil produtores de cana, representadas nacionalmente pela ORPLANA (2013).

A participação de produtores em associações era obrigatória dada a regulamentação do setor, até o início dos anos 90. As associações deveriam fornecer assistência médica aos produtores e seus funcionários, treinamento de mão de obra, além de coordenar a produção dos produtores de determinada região com quotas de produção e preços regulados (MELLO; PAULILLO, 2005).

No cenário atual, o produtor é, não só livre para contribuir ou não com uma associação, como também livre para definir para qual associação ele destinará sua contribuição. Esta situação cria uma necessidade da associação fazer valer sua contribuição na perspectiva do associado, para que ela continue tendo produtores associados e, sobretudo, dispostos a fazerem suas contribuições pelo reconhecimento da importância da associação para o bom desenvolvimento do SAG e de suas atividades individuais.

Após a desregulamentação, um marco histórico para as associações e todo o SAG de da cana-de-açúcar, foi a criação do CONSECANA (Conselho dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo), pela ORPLANA e UNICA (União da Indústria Canavieira). Trata-se de um mecanismo privado de definição de preço de matéria-prima a ser entregue na usina, com base na quantidade de sacarose. O CONSECANA foi uma resposta do próprio setor para uma transação potencialmente conflituosa entre produtor e usina, pelo alto nível de interdependência e chance de oportunismo das partes. Assim, as associações regionais vinculadas à ORPLANA, recebiam o importante papel de auditar esse mecanismo.

Mudanças institucionais tão relevantes, naturalmente provocaram mudanças significantes nas associações. Dentro do conjunto de associações existentes, algumas têm se fortalecido e outras se enfraquecido, partindo, por exemplo, do indicador de número de associados existentes, sua estrutura e o que fazem.

O problema de investigação deste artigo é, justamente, identificar quais características das associações indicam para o seu crescimento e desenvolvimento, sendo, por isso, eficientes representantes dos produtores. Compreender isso significa sinalizar para as associações mudanças importantes para que sejam relevantes dentro do SAG da cana-de-açúcar e possam beneficiar milhares de produtores no Brasil, sobretudo os menores, com uma importância econômica e desenvolvimento regional fundamentais.

É necessário adicionar ainda mudanças institucionais e econômicas, em um contexto recente. A diminuição das

queimadas imposta por lei e a emergência da mecanização da colheita, fizeram com que os produtores buscassem ainda mais escala, para se manterem competitivos. Novas leis trabalhistas e ambientais, que elevam investimentos necessários, são outros elementos que desafiam o pequeno produtor de cana-de-açúcar. A pressão para que ele arrende sua área para outro produtor ou mesmo para uma usina na região ou ainda migre da atividade ou de cultura, é grande (BASTOS; MORAES, 2014; CHADDAD, 2010).

O cenário econômico, por sua vez, não é menos desafiador. Desde a crise internacional de 2008, diversas usinas entraram em situação financeira difícil e os produtores, por sua vez, são pressionados por inflação de custos de produção. Pelo lado da receita, tanto produtores e usinas foram negativamente impactados por um mercado pouco atrativo nos preços de etanol e açúcar, resultando em fechamento de unidades industriais e abandono de áreas produtivas. A rentabilidade, tanto de usinas, como de produtores, é extremamente pressionada, fazendo com que os limites de eficiência produtiva estejam sendo testados.

Como antecipado por Chandler (1962), são as mudanças no ambiente que provocam as mudanças de estratégia e consequentemente de estrutura interna. Por isso, o associativismo atuante pode se apresentar como uma forma de ajudar o produtor a enfrentar este conjunto de desafios vindos do ambiente externo, visto que grupos horizontalmente organizados de produtores ganham força para melhores negociações, ganham escala para reduzir custos e compartilhar técnicas, para proporcionar o aumento da produtividade. A oferta de serviços pelas associações pode dar aos produtores o apoio necessário para produzirem maiores volumes, custos mais baixos (ZYLBERSTAJN, 1995).

Assim, esse artigo trata da evolução do associativismo em cana-de-açúcar, buscando responder quais características das associações entre seu perfil e ações que desenvolvem, indicam para o crescimento e desenvolvimento, representando o que será chamado aqui de eficiência representativa. O artigo constrói uma perspectiva teórica combinada de Economia dos Custos de Transação (ECT), Teoria da Ação Coletiva e da Teoria da Gestão de Recursos Comuns, como será tratado no próximo tópico.

2 ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO E O DESAFIO DA REPRESENTAÇÃO EFICIENTE

Existem várias opções de perspectivas para o estudo de Associações de Interesse Privado (AIPs). Em se tratando da temática deste artigo, que busca analisar fatores relacionados ao crescimento ou declínio de

associações, três visões serão combinadas: (1) Economia dos Custos de Transação (ECT), para tipificar e compreender a evolução do escopo das ações desenvolvidas, (2) Teoria da ação coletiva, para compreender os riscos da ação coletiva e também como as associações se diferenciam em benefícios coletivos oferecidos ao associado e, finalmente, (3) Teoria da gestão de recursos comuns (CPR - *Common Pool Resources*), para entender se estas organizações caminham para uma autogestão bem-sucedida.

A linha de ECT discute a influência dos custos de transação, conhecidos como os custos de organizar as relações entre empresas antes, durante e depois das transações, no arranjo final daquela empresa e seus limites. A decisão entre “comprar” no mercado ou “fazer” determinada atividade, usando de integração vertical, segue uma lógica operacional do custo de produção, mas também deve ser guiada pela análise dos custos de transação (COASE, 1937; FARINA, 1999).

Custos transacionais altos, muitas vezes levam as empresas à internalizarem atividades (verticalização) ao invés de contratar fora (comprar) determinado serviço, justamente por receio de terem suas margens de lucro absorvidas pelas ineficiências transacionais e seus custos, em determinado mercado (WILLIAMSON, 1985, 1993).

Custos transacionais altos e integração vertical são oriundos de diferentes fontes. A literatura tem afirmado que a incerteza, alta frequência de transações e a presença de investimentos específicos elevam os custos de transação. Investimentos específicos são os investimentos que perdem valor significativo quando um contrato, com determinado agente econômico, é rompido (AZEVEDO, 1996; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000).

A transação entre um produtor de cana-de-açúcar e uma usina, por exemplo, apresenta características que a definem, geralmente, como de alto grau de custos transacionais, fazendo com que um mecanismo de mercado simples raramente seja suficiente para controlar as incertezas e riscos das partes. Existem especificidades locais e temporais, dado que uma usina só tem viabilidade em comprar matéria-prima a um raio limite de distância (em geral 50 km), em função da perda do nível de sacarose, com o tempo e os custos de transporte. Assim, um produtor só poderá vender (e uma usina só poderá comprar) para partes que estejam geograficamente próximas. Além disso, essa transação tem um período de tempo curto relacionado a hora certa de colher. Isso cria naturalmente uma espécie de reserva de mercado a depender do número de produtores e usinas neste raio. As partes, conforme a situação, dependerão uma da outra e, imaginando um eventual risco

de comportamento oportunista em negociações de preços, vão buscar se proteger com mecanismos de suprimento ou venda mais previsíveis e diferentes modelos de contratos (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; NEVES; CONEJERO, 2009).

Instituições públicas e privadas oferecem um regime que pode aumentar o custo financeiro e moral de romper acordos ou contratos, além de efeitos negativos reputacionais futuros (GREWAL; DHARWADKAR, 2002). A influência das instituições como estabelecedoras das “regras do jogo” onde o modelo de governança das transações é definido é alvo do estudo da Nova Economia Institucional, conforme North (1994). Existe também a questão de capital social, que denota um custo de perda desse capital, ao se romperem contratos com instituições reconhecidamente legítimas (BOURDIEU, 1985, 2000; COLEMAN, 1990).

Um SAG pode ser entendido como o conjunto de empresas envolvidas na produção, industrialização e distribuição de determinado produto e região. Um SAG pode ser mais ou menos eficientemente coordenado, o que significa dizer, que ele pode funcionar melhor ou pior, buscando cumprir sua meta de disponibilizar produtos para os consumidores finais a uma qualidade e preço esperados (BATALHA; SILVA, 2001; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Diversos agentes deverão interagir desde a produção, passando pelo processamento e distribuição e essa interação pode ser mais ou menos eficiente, conflituosa e mesmo lucrativa conforme os custos transacionais existentes. Um recorte do SAG pode ser estabelecido entre empresas que buscam uma relação mais eficiente e a captura de valor, como colocado por Zylbersztajn e Farina (1999).

A emergência de associações em um SAG, sejam elas horizontais, (entre agentes do mesmo elo, como associações de produtores agrícolas), ou verticais (entre agentes de diferentes elos, como associações, envolvendo empresas de insumos agrícolas, produtores e agroindústrias) estabelece uma reorganização no arranjo das transações, redefinindo o ambiente, provocando novas possibilidades em eficiência operacional pelo efeito de escala, mas também diferentes custos transacionais, pela emergência de um novo ator (CONEJERO, 2011; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Por isso, pensar no desenvolvimento e crescimento de uma associação, do ponto de vista do livre funcionamento de mercado, significa dizer que esta organização tem o contínuo desafio de gerar valor para o SAG, sendo uma alternativa eficiente, considerando ganhos de

especialização e administração dos custos transacionais, na relação com os associados e dos associados, na relação com outros agentes de mercado, como usinas e empresas fornecedoras de insumos, por exemplo.

Por isso, uma primeira proposição teórica, relacionada às associações estudadas é que (1) *as associações hoje existentes, durante o período pós-regulamentação, tomaram para si funções institucionais ou técnicas, que representam um ganho transacional na relação do produtor com o mercado, seguindo a lógica de ECT, e conseguiram, por isso, crescer e se desenvolver em diferentes níveis.*

Todavia, existem desafios para que associações se consolidem e cresçam. Olson (1999), na visão da teoria da ação coletiva, coloca que associações existirão se os benefícios por elas criados aos membros mais que compensem os custos envolvidos na criação e manutenção da associação.

O problema de *free-riding* (efeito carona) colocado pelo autor é central nesta relação de custos e benefícios. Associados estariam menos dispostos a assumir uma fração dos custos de um bem coletivo oferecido se perceberem que é possível tirar proveito de um bem coletivo, sem contribuir financeiramente com ele. Em outras palavras, o produtor não arca com os custos da associação, mas tira proveito (pega carona) nos bens coletivos produzidos por ela. Ao final, como produtores pagantes percebem que uns pagam e outros não, mas todos tiram proveito, existe a tendência clara de deixarem de contribuir também e, ao final, a associação deixará de existir, bem como seus bens coletivos oferecidos.

Na visão de Olson (1999), quanto mais difícil o monitoramento, maior a tendência de um produtor se tornar um *caronista*. Por isso, associações grandes, (com maior dificuldade de monitoramento dos seus associados), tenderiam a ter menor chance de sucesso, a não ser que criassem uma obrigação legal de filiação aos associados.

Para evitar o efeito carona, Olson (1999) recomenda que associações aumentem o monitoramento e *enforcement*. Todavia, isto representa potencialmente um custo maior e, conseqüentemente, poderia tornar o fração de custo, cada vez maior, ao produtor não caronista, diminuindo a percepção dele do valor de se associar, já que os custos começam ficar muito altos perto dos benefícios percebidos. Por isso, voltando ao tema de ECT, com custos de monitoramento altos, contratar a associação passa a não ser mais eficiente. Existe por isso, uma ligação clara entre os níveis de custos de transação e a viabilidade ou não de uma associação, colocando assim o desafio da gestão eficiente.

Pelo lado dos benefícios, Olson (1999) também observa que grupos, (especialmente os grandes), tenderão a sobreviver na presença de incentivos seletivos aos seus membros. Os associados precisam perceber que existem benefícios diferenciados entre eles.

Assim, uma segunda proposição teórica a ser destacada nesta revisão, relacionada às contribuições de Olson (1999) é que (2) a oferta bem estruturada de benefícios seletivos aos produtores e sua demanda alta é um indicativo da eficiência de gestão da associação, dado que ela consegue arrecadar recursos e aplicá-los na gestão de benefícios aos seus associados, criando um ciclo virtuoso.

Nassar e Zylberstajn (2004), a partir dos estudos de Moe (1980) e Olson (2000), posicionaram o escopo de atividades de associações em três frentes: (a) serviços de apoio aos associados, sejam estes serviços inclusos em mensalidades ou pagos, mediante preços menores aos associados (b) comunicação/informação com os associados, entregando informativos de mercado e outras informações de valor, mas também buscando a troca de informações com os associados sobre suas demandas e, (c) a representação política que as associações fazem nas negociações diversas com agentes públicos ou privados, na defesa do interesse do associado.

Neste ponto, cabe uma terceira proposição fundamental a esta revisão. Dada a tipificação das atividades de associações, de Nassar e Zylberstajn (2004), será uma premissa desta revisão que (3) associações que desenvolverem atividades nas frentes de serviços, comunicação e representação política, de forma a atender à demanda de seus associados estão desenvolvendo a representação de forma eficiente, aplicando os recursos que recebem de forma a gerar valor aos associados.

Sobre a questão do provável fracasso de associações, ao gerirem um bem comum em função de comportamento oportunista de “caronistas”, antecipado por Olson (1999), Ostrom (1990) trabalha uma visão complementar, colocando que fatores internos e externos podem, na verdade, configurar um desfecho diferente, bem-sucedido dependendo da situação.

A autora parte de evidências e diversos casos de associações que conseguiram prosperar, justamente prevenindo a ação oportunista e maximizando o bem coletivo oferecido aos membros, não por *enforcement* público ou mecanismo privado puro. Justamente ao estudar o que parece definir o sucesso ou fracasso da gestão do bem comum, a autora coloca fatores internos e externos como condições para que as associações prosperem. Internamente, a capacidade de comunicação dos membros,

a geração de confiança entre eles e, finalmente, a divisão de um futuro construído como perspectiva comum são apontados como elementos, para que associados consigam definir regras claras, equilibradas, de monitoramento facilitado por mecanismos múltiplos, que, ao final, maximizariam o bem comum do coletivo e não sua disputa.

Já externamente, Olstrom (1990) coloca que a falta de autonomia dos membros de uma associação, ou as mudanças externas repentinas criam situações de improvável cooperação pela incapacidade e insuficiência de tempo para a comunicação e construção de confiança entre associados. Dessa forma, a quarta e última proposição conceitual dessa revisão é que (4) *o papel institucional forte de uma associação virá de sua capacidade de autogestão, automonitoramento e controle, fazendo com que associados dividam os custos e benefícios de forma igualitária pela negociação e acordo, evitando o conflito e a ruptura do modelo de gestão de recursos comuns*. Para isso, é necessário que exista tempo, sentimento de autonomia para o amadurecimento da confiança, nos papéis assumidos pela associação e associados.

3 METODOLOGIA

O estudo de gestão de associações no Brasil já foi feito por diversos autores, como Conejero (2011), Nassar e Zylberstajn (2004) e Neves et al. (2009). Nestes casos, buscou-se identificar elementos internos e externos às associações com diferentes propósitos. Todavia, estes estudos olharam associações em setores diferentes, com realidades operacionais e de mercado diferentes.

Neste trabalho, como o intuito foi fazer comparativos sobre o perfil das associações e sua eficiência, construiu-se uma ferramenta de questionário que permitisse levantar dados comparáveis das associações, em relação ao seu perfil e ao desenvolvimento de suas atividades de representação, configurando os benefícios aos associados dentro dos temas de serviços, comunicação e representação política, além dos potenciais indicadores de desempenho absoluto das associações.

Por isso algumas etapas foram desenvolvidas e são descritas a seguir.

3.1 Estudo de Caso com uma Associação Selecionada como Etapa Preparatória

Uma das associações do sistema Orplana foi escolhida pela proximidade e relevância (ela possui cerca de 1300 associados e está em uma região com 4 usinas importantes no cenário produtivo) para que, durante todo um dia de trabalho, participasse, com os autores da

pesquisa de um workshop. A equipe, preliminarmente ao encontro, entrevistou o presidente e um gerente técnico, além de estudar os materiais referentes à organização, seu histórico, escopo de atividades, realizações, entre outros fatores contextuais importantes que constavam em atas de reunião de conselho, relatórios anuais e publicações da associação aos seus associados.

Já o *workshop* teve a participação do presidente da associação, o gerente executivo e o gerente técnico, além de outros 5 diretores (membros do conselho). Foi seguida a estrutura: (a) apresentação formal da associação pelo presidente com explicitação dos objetivos de longo prazo da associação; (b) debate sobre os principais acontecimentos externos que impactam positivamente ou negativamente a associação (c) os recursos e competências-chave da associação e a desenvolver; (d) identificação de possíveis frentes de trabalho estratégicas, para a associação atingir seu objetivo de ampliar o número de associados e exercer seu papel de fortalecimento do produtor de cana-de-açúcar.

Os autores deste trabalho atuaram como mediadores do debate, com o intuito de melhor entender o perfil de uma associação de produtores de cana e seu contexto de serviços, atividades de comunicação e representatividade política, seguindo a tipologia de funções de associações, como colocado na revisão conceitual. Objetivou-se contextualizar essas atividades na realidade precisa das associações, para que, daí então, fosse possível a construção do questionário para coleta de dados. O resultado desse trabalho específico foi publicado em artigo à parte, seguindo a metodologia de estudo de caso, conforme Lazzarini (1997).

3.2 Desenvolvimento de Questionário, Coleta de Dados e Amostra

Para o desenvolvimento da ferramenta da coleta de dados, foi estruturado um questionário, dividido em seções. Primeiro, perguntas a respeito do perfil da associação como número de associados, funcionários, grau de profissionalização, número de usinas na sua área de influência, vínculo com cooperativas, raio de atuação e tempo de existência.

Depois foi perguntado sobre o desenvolvimento de atividades associativistas, organizadas em serviços, comunicação e representação política, conforme a classificação de Nassar e Zylberstajn (2004).

Buscou-se, seguindo a orientação os autores acima, identificar o nível de eficiência representativa dessas associações, quando elas eram ativas nestas três frentes. Em especial sobre os serviços, foi desenvolvida uma lista de possíveis serviços oferecidos, tais como “fiscalização de

laboratórios de medição de ATR das usinas” ou “avaliação pós-colheita”, deixando aberto espaço para inclusão de outros serviços. Além disso, foi perguntado a respeito da demanda destes serviços, indo desde demanda inexistente até alta demanda dos produtores associados; o resultado disso foi usado como indicador de eficiência.

Sobre comunicações, a partir de uma lista prévia de ferramentas de comunicação (sites, jornais, newsletter, rede social, entre outras), foi perguntado se a associação utilizava estas ferramentas ou não e com que frequência. Novamente, o uso de ferramentas diversas com grande frequência foi também identificado como indicador de eficiência de comunicação.

Finalmente, sobre representação política foi perguntado diretamente aos gestores, três aspectos: quanto eles consideravam que a associação era engajada politicamente para representar produtores, quanto ela se comunicava de forma a se alinhar com outras associações do setor e, finalmente, quanto ela se considerava próxima (em comunicação) da Orplana, (entidade máxima representativa neste caso). A frequência alta de atividades políticas também foi utilizada como indicador de eficiência representativa.

Por fim, foram inseridas variáveis relacionadas ao desempenho final da associação. Estas variáveis foram: a alteração no número de associados, nos últimos anos (se aumentou, se manteve ou se vem diminuindo) e a percepção do gestor em relação ao envolvimento e participação dos produtores, no contexto da associação. O Quadro 1 resume as variáveis buscadas na pesquisa.

Das 31 associações existentes, 23 concordaram em participar da pesquisa, representando cerca de 85% dos produtores do sistema Orplana, sendo que 10 responderam ao questionário, através de entrevista pessoal e 13, via telefone. Acredita-se que a decisão pelo meio, entrevista via telefone ou pessoal, não tenha interferido nos resultados, pois a mesma dinâmica de perguntas acompanhadas por explicações, feitas pelo entrevistador, foi utilizada.

3.3 Consolidação dos Índices de Atividade

Para buscar relacionar o perfil de associações, com o seu nível de eficiência, (representando bom desempenho das atividades, nas frentes de serviços, comunicação e representação política) foram desenhados três índices. O primeiro tem relação com o nível de oferecimento de serviços de uma associação e a demanda por este serviço. Ou seja, uma associação teria nota máxima se oferecesse o máximo número de serviços e estes fossem todos altamente demandados pelos associados. Neste caso,

a associação teria nota 1, em que notas menores que 1 significam que a associação ou não oferece a totalidade dos serviços existentes identificados, e/ou estes serviços oferecidos acabam por não ter alta demanda pelos produtores de cana. Como resultado, esse índice foi de 0,25 a 0,63 indicando grande variabilidade. Posterior a isso, esses valores foram padronizados, configurando um índice final de 0,05 a 0,99.

Sobre comunicação, a mesma lógica foi seguida, a possibilidade do uso múltiplo de ferramentas pessoais (site ponderado pela frequência de envio de mensagens ou atualização de sites). Assim, a associação que tem nota 1 significa que ela se utiliza de uma diversidade grande de canais de comunicação com associados e faz isso com muita frequência. O índice também representou grande variabilidade, indo de 0,11 a 0,71. O número também foi padronizado, configurando um intervalo que foi de 0,12 a 0,95.

Sobre representação política, quanto mais alto o grau de concordância sobre as questões relacionadas à frequência das atividades de representação política, existentes na associação, mais próxima de 1 chegava a nota nesta atividade, para a associação. Assim, na amostra de 23 associações tivemos associações com nota 0,5 até 1, indicando uma menor amplitude de variação. Os números padronizados foram de 0,01 a 0,90.

3.4 Análise de Clusters

Foi feita uma análise de *clusters*, com o método de *Kmeans*, com uso do software SPSS. Foram usados três índices calculados para identificar padrões diferentes de associações e fazer comparativos com o uso de variáveis descritivas, existentes entre cada um dos perfis.

Assim, primeiro agrupou-se a amostra com base nas três variáveis inicialmente calculadas, sendo o ISP (Índice de Serviços Padronizado), o ICP (Índice de Comunicação Padronizado) e finalmente o IRP (Índice de Representação Política Padronizado). Dai em diante, fez-se a análise descritiva de cada *cluster*, com comparação de médias e nomeação do cluster, a partir de uma característica marcante dele.

De fato, são identificados três clusters com padrões indicativos, para diferentes perfis descritivos de associações. As distâncias entre os centros dos clusters é evidenciada, com boa diferenciação entre os três grupos. Além disso, a função discriminante é calculada com bom poder discriminante (90%) de predição correta (WATTSO, 1994).

QUADRO 1 – Variáveis e questões utilizadas

Variáveis / Questões	Tópicos
Perfil das Associações	Data de Fundação / Número de Associados / Número de Funcionários / Número de Usinas na Região / Vínculo com Cooperativa / Raio de Atuação
Serviços Oferecidos: A associação oferece os serviços a seguir?	Banco de dados / Fiscais de Usinas (Consecana) / Levantamento de custos de produção / Capacitação / Assistência técnica / Assessoria jurídica / Controle biológico / Serviços topográficos / Laboratórios de sacarose / Laboratório de solos: análise de solos com recomendações de manejo aos produtores / Multiplicação de mudas / CAR: auxílio ao produtor para Cadastramento no Cadastro Ambiental Rural (CAR) / Certificação / Laboratório de nematoides / Comunicação de queimadas/ Manejo varietal / Perdas na colheita / Outros
A associação faz uso destas ferramentas de comunicação?	E-mail / Carta / Jornal / Revista / Rede Social / Site / SMS / Outros
Uso de atividades de representação Política A associação se comunica e se relaciona com diferentes entidades e temas?	A Associação se comunica e se relaciona com a Orplana? A Associação se comunica e se relaciona com outras associações do sistema Orplana? A Associação se engaja em temas institucionais e políticos?
Mensuração da demanda de serviços ponderados pela demanda	Itens de avaliação de 1 (inexistente) a 5 (altíssima), sobre quão frequente é a demanda por estes serviços
Frequência de comunicação com associados	Itens de avaliação de 1 (inexistente) a 5 (altíssima) sobre quão frequente é o uso destas ferramentas
Frequência de comunicação com entidades políticas	Itens de avaliação de 1 (inexistente) a 5 (altíssima) sobre quão frequente é a comunicação com entidades políticas
Crescimento no número de associados	O número de associados nos últimos três anos diminuiu (0), se manteve (1) ou aumentou (2)?
Percepção do gestor, acerca do bom desempenho das funções da associação	Itens de avaliação de 1 (inexistente) a 5 (altíssima) se a associação consegue desempenhar satisfatoriamente sua função?
Percepção acerca da satisfação do associado (atendimento das necessidades)	Itens de avaliação de 1 (inexistente) a 5 (altíssima) se a associação consegue atender satisfatoriamente à necessidade do associado.

Fonte: Elaborado pelos autores

4 RESULTADOS

No Gráfico 1, é apresentada uma lista de serviços mais comuns identificados nas associações. O percentual colocado no gráfico representa o número de associações que oferecem este serviço da amostra estudada. Por exemplo, banco de dados dos produtores dispostos como informações é um serviço oferecido por todas elas.

Vale, todavia, colocar brevemente o que significam cada um dos serviços apresentados acima para que seja possível identificar a natureza da ação coletiva e o que exatamente é oferecido ao produtor, visto que, desde os

anos 90 (pós- regulamentação), até os dias atuais, serviços foram criados e aperfeiçoados, ampliando-se o escopo de atuação das associações.

- Banco de dados: Banco de dados sobre a produção dos associados, área agrícola com cana, cadastro de produtores que, em diversas situações, fica disponível aos associados ,para consulta.
- Fiscais de Usinas: Colocação de fiscais em usinas para atestarem a correta medição do ATR (Açúcar Total Recuperável), em amostras de cana entregues. Tal medição será a base do pagamento ao fornecedor, dentro do modelo do CONSECANA utilizado.

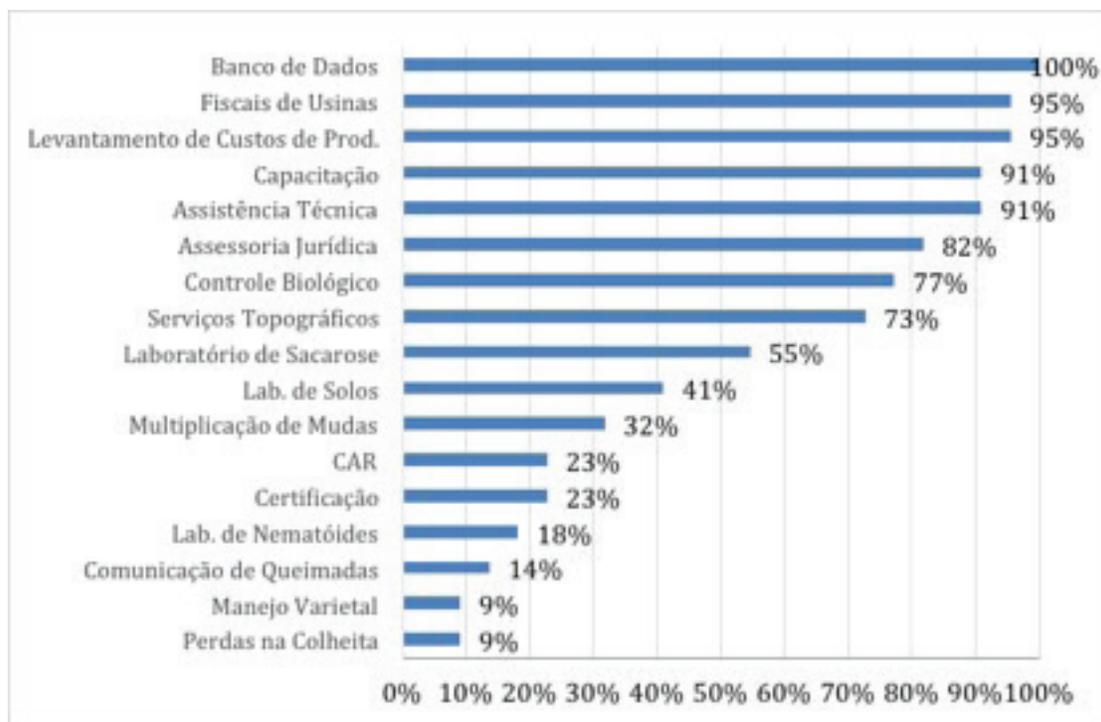


GRÁFICO 1 – Serviços oferecidos por associações de produtores de cana

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas

- Levantamento de custos de produção: manutenção de base de dados local e atualizada sobre o custo de produção de cana, com levantamento periódico de preços de insumos como defensivos e fertilizantes além de mão de obra, para fornecer base de análise de custo e receitas aos produtores associados.
- Capacitação: programas de capacitação, tanto no âmbito agrícola, como gerencial.
- Assistência técnica: recomendações técnicas sobre produção feitas por técnicos capacitados.
- Assessoria jurídica: Assistência jurídica de advogados contratados pela associação, para suporte aos produtores, em suas questões de contratos de comercialização, arrendamento e outros possíveis, ligados à atividade de produção.
- Controle biológico: Disseminação de controladores biológicos de pragas em determinada região, em prol do controle de insetos danosos à produção.
- Serviços topográficos: Topografia feita em áreas agrícolas, para projetos.
- Laboratórios de sacarose: Laboratórios que fazem contra-testes aos testes de nível de A.T.R. (Açúcar Total Recuperável), feitos pelas usinas, para checar nível de acurácia dos seus laboratórios.
- Laboratório de solos: análise de solos, com recomendações de manejo aos produtores.
- Multiplicação de mudas: multiplicação de mudas para testes e fornecimento aos produtores.
- CAR: auxílio ao produtor para Cadastramento no Cadastro Ambiental Rural (CAR)
- Certificação: processo de certificação da produção, geralmente em temas de manejo sustentável, vinculado com uma organização externa ou usina.
- Laboratório de nematoides – indicação de infestação de nematoides no canavial, para que sejam alvo de tratamentos culturais.
- Comunicação de queimadas – ao utilizar da queimada para colheita, o produtor deve comunicar aos órgãos públicos competentes ou a associação faz isso pelo produtor.
- Manejo varietal – recomendação sobre que variedades de cana devem ser usadas e combinadas, em determinada região.

- Perdas na colheita – monitoramento feito pela associação, quando solicitada pelo produtor, sobre a eficiência no processo de colheita feito por Usina, pois quanto menos eficiente a colheita, menor a quantidade de cana entregue e consequente menor remuneração.

Como anteriormente mencionado, cada um destes serviço teve uma análise da demanda individualizada, por associação. Todos os serviços acima estão inclusos na taxa de adesão do associado, tendo o associado que associar-se (se membro) da associação que, deve ser acionada, para desenvolver os serviços ao produtor. Além destes, praticamente todas as associações oferecem plano médico para seus associados, com vantagens em tarifas mais atrativas, além de descontos no comércio local, entre outras particularidades.

Por isso, percebe-se, como indicado pela proposição teórica 2 que, além de atuarem com o regramento institucional do SAG, as associações evoluíram sobre benefícios seletivos aos associados, de forma com que esse identificasse claramente o benefício a ele vinculado pela associação.

Uma forma de interpretar à luz da teoria de ECT os benefícios oferecidos é de que existem três grupos distribuídos, sendo um de apoio ao associado na gestão da documentação, relação com o Estado, órgãos reguladores na confecção de contratos, cadastros e registros. Assim, a associação desenvolve um conhecimento especializado que pode então ser útil aos produtores em geral, poupando-lhes tempo, e dando-lhes mais

conhecimento e agilidade. Essa intermediação, que representa um “comprar” ao invés de “fazer”, sinaliza ser eficiente do ponto de vista dos associados e é seletivo à medida que o associado procura a associação para obter esse auxílio.

No segundo grupo estão os serviços direcionados à redução da assimetria de informações na relação com compradores, dispondo informações para as partes e assumindo um papel de regramento institucional local importante. Este papel reduz sobremaneira os custos de transações das relações, *ex ante*, durante e *ex post* porque permitem regras claras e fortalece a posição dos associados na negociação da cana-de-açúcar com usinas compradoras, diminuindo a possibilidade de ação oportunista na transação. Ostrom (1990) antecipou em estudos organizacionais que o desenvolvimento de regras compartilhadas, próprias e claras são indicativos de que, coletivamente, o recurso comum será bem gerido, como comentado na proposição teórica 4.

Finalmente, existem os serviços do grupo ligado à tecnologia de produção, buscando conhecimento para impulsionar a produtividade do produtor, em geral de pequeno porte. Da mesma forma como foi comentado, a especialização técnica possível garante a existência de um agente especializado, que possa atender aos produtores de forma eficiente, diminuindo a necessidade de que os produtores tenham que fazer eles mesmos ou contar com contratações ineficientes no mercado. O Quadro 2, a seguir, sintetiza estes serviços agora classificados, dentro da vertente da proposição teórica 1.

QUADRO 2 – Serviços mais frequentes oferecidos pelas associações à luz de ECT

Especialização Administrativa	Redução na Assimetria Informacional	Especialização Técnica
<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria Jurídica • Auxílio para inserção no Cadastro Ambiental Rural • Comunicação de queimadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscais em Usinas • Assessoria Jurídica • Laboratório de Sacarose • Perdas na colheita 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de Dados • Levantamento de Custos de Produção • Capacitação • Assistência Técnica • Controle biológico • Serviços topográficos • Laboratório de Solos • Multiplicação de Mudas • Certificação • Laboratório de Nematoides • Manejo varietal

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de entrevistas

Em termos de comunicação, as ferramentas mais utilizadas pelas associações são as abaixo identificadas. Novamente, cada uma em particular tinha seu conjunto de ferramentas e as usava de forma mais ou mesmo frequente e isso foi levantado. O Gráfico 2, justamente indica, por exemplo, que 89% das Associações utilizam o e-mail para se comunicar com seus associados. Fazer chegar a informação aos associados, fazer circular a informação entre eles foi um dos papéis-chave colocado por Nassar e Zylbersztajn (2004).

Sobre representação política foi percebido que 66% das associações realizam atividades de representação política em diferentes níveis, além disso apenas 10% delas não se comunicam ou comunicam-se raramente com outras Associações. Finalmente, praticamente todas se manifestaram favoravelmente, em relação à comunicação com a Orplana, tendo uma grande concentração de respostas como satisfatórias. Pelo levantamento do índice de comunicação foi percebido que, a atividade em si, é menos desigual que as outras duas atividades identificadas na pesquisa.

Olson (2000) colocou que a defesa dos interesses dos associados está na raiz do associativismo e que o produtor associado precisa perceber este papel como sendo exercitado. Por isso, estas ações combinadas com comunicação têm um efeito importante para a satisfação e manutenção do número de associados.

Após a discussão independente dos três índices calculados, é feita uma análise de *cluster* usando estes três índices como variáveis de segmentação (ou definidoras do cluster) e, a partir disso é identificado o padrão das variáveis descritivas existentes.

Primeiro, como pode ser observado na Tabela 1, três grupos distintos foram identificados. O primeiro que chamaremos Grupo 1, se destaca por altos níveis nos três

indicadores, onde 10 associações foram posicionadas. O segundo grupo, que denominaremos Grupo 2, com 9 associações, têm índices mais desenvolvidos, mas ainda modestos em serviços e representatividade política e, finalmente o Grupo 3, que se destaca por uma atividade mais ativa em comunicação, mas fraca em serviços e representatividade política. Esse último grupo teve 4 associações classificadas. A Tabela 1 apresenta os centros dos clusters finais, utilizando cada um dos índices calculados: ICP (Índice de Comunicação Padronizado), ISP (Índice de Serviços Padronizado) e o Índice de Representatividade Política Padronizado (IRP).

A Tabela 2 apresenta os níveis de significância do teste ANOVA relacionados aos clusters. De fato, como pode ser visto, os índices separam, consideravelmente, os três grupos, ou seja, existiu variação significativa entre os grupos.

A Tabela 3 resume as médias das variáveis dos três grupos identificados. Nela podem ser percebidas diferenças importantes entre estes grupos que sinalizam diferenças em eficiência de representação e além disso um perfil de atuação diferente entre as associações, como trabalhado na proposição teórica 3.

Vale destacar, como ponto de análise-chave é que, como mostrado pelo Índice Geral de Atividades, que se trata da soma dos três índices calculados, as 10 associações entrevistadas classificadas no grupo 1 têm nível de atividades geral praticamente duas vezes maior que dos outros dois grupos, ou seja, mais ativas e mais eficientemente representam seus associados, dentro da definição utilizada neste texto. Este grupo será denominado “Associações Técnicas”. São associações altamente eficientes, pois aplicam as atividades em um nível acima das demais (proposição teórica 1).

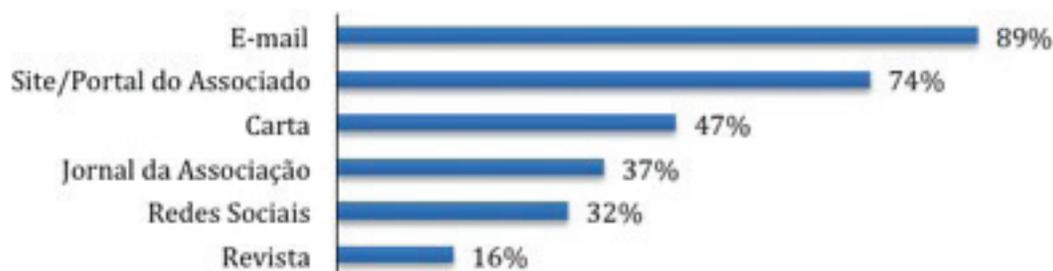


GRÁFICO 2 – Ferramentas de comunicação usadas pelas associações

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas entrevistas

Em se analisando o perfil do Grupo 1 em separado, percebe-se que estas são as associações maiores (número médio de produtores associados de 1337), com praticamente o triplo de funcionários disponíveis e com o maior número de usinas em sua região. Estas associações têm apresentado uma oscilação, em geral estável para positiva, no número de associados. Estas são as associações com maior média de idade dos três grupos (ao redor de 30 anos) o que favorece, segundo Ostrom (1990), o desenvolvimento da boa gestão coletiva. Das 10 associações presentes neste grupo, apenas 2 perderam associados e as outras ficaram estáveis ou aumentaram.

Outro fator relevante é que estas associações, mais eficientes em atividades, possuem mais usinas em suas regiões de influência e isso pode indicar que são regiões onde existe uma relação menos forte das usinas individualmente com os produtores e, neste contexto, as associações ganham importância. Outro fator é que, nestas associações, as cooperativas estão presentes, ou seja, existe paralelamente à associação uma cooperativa que, em geral, trabalha com comercialização de produtos e outros serviços. Como mostra a pesquisa, a cooperativa tem fortalecido a associação e não ao contrário, como poderia se imaginar que talvez existisse uma sobreposição de atividades e eventual esvaziamento das associações.

O Grupo 2 é um grupo que, pelos dados possui associações que são menores em raio, em número de associados, em funcionários. O foco regional, além do raio, pode ser visto pelo número reduzido médio de usinas nas áreas de influência da associação. É provável que estas associações dividam os serviços oferecidos necessários com as próprias usinas e isso acabe por reduzir o papel das associações. Seu papel fica caracterizado por um caráter mais político, de representação dos produtores. É um grupo menos eficiente nas atividades, em geral típico do foco microrregional que optou por seguir. Das 9 associações classificadas neste grupo, 4 perderam associados, o que pode indicar um futuro não promissor para associações desse perfil.

Finalmente, existe o grupo 3, com associações que enfocam o trabalho de comunicação com associados. Destaca-se o fato de que são as associações com maior raio de atuação médio, o que provavelmente ressalta a necessidade do trabalho de comunicação. Porém, são associações que não se desenvolveram em serviços e em atividades representativas. Isso é reforçado pelo número reduzido de funcionários. Vale colocar que, das 4 associações classificadas neste grupo, 3 perderam associados nos últimos anos.

TABELA 1 – Centros de cluster finais

	Grupos		
	1 (10 associações)	2 (9 associações)	3 (4 associações)
ICP	0,720	0,155	0,702
ISP	0,669	0,390	0,237
IRP	0,735	0,403	0,147

Fonte: Elaborado pelos autores

TABELA 2 – Análise ANOVA e teste de significância

	Cluster		Erro		F	Sig.
	Quadrado Médio	df	Quadrado Médio	df		
ICP	,858	2	,024	20	35,378	,000
ISP	,332	2	,062	20	5,335	,014
IRP	,567	2	,047	20	12,149	,000

Fonte: Elaborado pelos autores

TABELA 3 – Comparativo das médias dos clusters

	Médias dos Grupos		
	1 (Técnicas)	2 (Políticas)	3 (Porta-vozes)
Índice geral de atividades	2,129	0,950	1,085
Índice de comunicação padronizado	0,720	0,155	0,702
Índice de serviços padronizado	0,669	0,390	0,237
Índice de representatividade política padronizado	0,735	0,403	0,147
Tempo de Existência Médio	31,2	15,3	14,4
Número de associados	1337,0	140,9	186,8
Número de funcionários	43,4	14,3	15,3
Número de usinas na região	9,7	3,6	6,8
Raio de atuação	74,2	71,9	105,0
Cooperativas presentes	50%	0,0	0,0
Variação no número de associados*	1,09	0,75	0,69
Associação desempenha bem suas funções	4,2	4,0	4,0
Serviços atendem as necessidades dos produtores	4	5	4
Necessidade pela associação na região	4,4	4,9	4,5
Nível de satisfação geral	3,7	3,6	3,8

Fonte: Elaborado pelos autores. *(0 atribuído para associações que perderam associados, 1 para que mantiveram e 2 para as que cresceram em associados)

5 CONCLUSÕES

O artigo permitiu levantar que, durante o período pós-regulamentação as associações se desenvolveram tomando para si funções institucionais ou técnicas importantes. Os levantamentos indicam que as associações mais ativas, em termos de atividades, nas três frentes (serviços, comunicação e representação política), além de hoje possuir um número maior de associados tendem também ao crescimento.

Existe claramente um desnível de eficiência de representação entre as associações estudadas. Existem associações ativas e profícuas, enquanto outras se reservam o direito de oferecer um menor nível de benefícios ou benefícios não demandados, gerando capacidade ociosa e, por isso, provável excesso de custo de estrutura e monitoramento. Essa é a comparação do perfil das associações técnicas com o perfil das associações políticas ou comunicadoras.

As atividades listadas, conforme a perspectiva de TCE, ajudam a entender como as associações estudadas

se acomodaram em um ambiente de uma transação de natureza específica e com altos riscos para as partes, usinas e produtores. Dessa forma, a associação encontrou sua área ao dispor informações, contribuir tecnicamente e assegurar regras claras para a negociação.

Foi possível também constatar que as associações aparentemente mais bem desenvolvidas apresentam uma ênfase grande em empreender esforços controlados para conter o efeito carona de produtores oportunistas. Isso foi possível identificar desde o estudo de caso onde se percebeu uma certa perda reputacional de produtores, que saem da associação, mas principalmente pela oferta de benefícios seletivos aos membros.

Como pode ser visto pelos quadros dos serviços oferecidos, grande parte das atividades, com exceção da atividade política, que é menos tangível e mais difusa, os serviços técnicos e econômicos e, mesmo a comunicação, são geridos de forma a individualizar a entrega ao produtor pelo seu vínculo à associação. Isso de certa forma,

condiciona o produtor a continuar associado e a valorizar a associação.

Sobre o tema de porte das associações e sua dificuldade de gestão, foi percebido que os ganhos de escala permitidos pela especialização, sobretudo em funções técnicas e administrativas que a associações assumiram, não são erodidos por um custo excessivo de monitoramento e estrutura, como aparentemente poderíamos concluir sobre os trabalhos de Olson (1999). De certa forma, as associações grandes, aparentemente, conseguem imprimir um contexto institucional que facilita o monitoramento e elas conseguem de fato continuar crescendo. São as associações grandes com mais funcionários que mostraram conseguir desempenhar mais atividades aos produtores. O vínculo com cooperativas de comercialização mostraram ser interessantes neste sentido também.

Seguindo Olstrom (1990), a capacidade de auto-gestão, automonitoramento e controle, fazendo com que os associados dividam os custos e benefícios de forma igualitária pela negociação e acordo, está presente desde a participação da associação no monitoramento das medições do teor de sacarose e pagamento aos produtores, até a gestão do portfólio de serviços gerais, que estas organizações oferecerão aos produtores. A visão positiva de Olstrom (1990) encontra um caso prático neste modelo da Orplana e suas regionais. Foram as organizações de produtores que configuraram seu modelo de gestão, fiscalização e regulação próprio, partindo de um modelo antes controlado pelo Estado e agora de gestão compartilhada entre produtores.

Outro fator interessante relacionado à visão de Olstrom (1990) é que o grupo 1, das Associações Técnicas mais ativas e, por isso, classificadas aqui como as mais eficientes, do ponto de vista de representação, são também o grupo de idade média maior. Isso demonstra que o tempo pode representar, sim, um fator importante no amadurecimento e construção dos laços de comunicação e confiança, para que a boa gestão coletiva seja alcançada.

Existe, todavia, um ambiente desafiador no SAG da cana-de-açúcar, onde várias usinas estão em situação financeira difícil e por consequência seus fornecedores. Neste cenário, o ambiente existente de “competição” entre associações por associados se acirra. Isso deve acelerar o crescimento de algumas associações e o declínio de outras. A boa gestão dos benefícios oferecidos é que definirá quais serão as associações resultantes deste processo.

A própria ORPLANA, teoricamente isenta nesta competição, provavelmente, deve pensar em quais possíveis novas configurações e escopo tendem a manter

o equilíbrio e a maximização da soma dos ganhos aos participantes.

Um desdobramento que pode se imaginar é que as associações que melhor desempenharem suas atividades deverão levar vantagem. O aspecto de eficiência das atividades e o redutor dos custos de transações, para os produtores, deve prevalecer e isso, pode tranquilamente indicar um possível ambiente de concentração do modelo associativista, neste SAG no Brasil.

O Grupo 1 destacou-se bastante dos grupos 2 e 3 e pela variação positiva do número de associados, estrutura e atividades desenvolvidas, pode-se supor que poderão se tornar consolidadores. Logicamente, outros aspectos precisam ser analisados se, de fato, ocorrerá consolidação. Um fator relevante é se existem mais particularidades regionais do que ganhos de escala na operação, particularidades institucionais e políticas que limitariam a consolidação.

Oportunidades de estudos futuros estão em ampliar a amostra da pesquisa com os associados, usuários das associações, para que os índices de atividade calculados possam ser contrastados com dados de percepção geral dos associados sobre as associações que estão vinculados, tais como satisfação em diferentes dimensões e possibilitar uma semelhante análise pelo ponto de vista do associado.

Finalmente, sobre as limitações do trabalho cabe colocar que variáveis sobre desempenho das associações do ponto de vista do gestor (quatro últimas variáveis mostradas na Tabela 3), apesar de uma leve indicação de melhor desempenho no Grupo 1, os dados não foram conclusivos. Isso se deve, provavelmente, pela amostra reduzida ou mesmo pelo fato de que as entrevistas foram realizadas com os presidentes ou gestores das associações que, em geral, podem ter uma visão particular sobre seu próprio desempenho. Outra limitação importante é que a pesquisa alcançou apenas 23 associações de um total de 31 do sistema ORPLANA, além de, possivelmente, outras existentes no Brasil, fora do sistema ORPLANA, que esta pesquisa não conseguiu mapear.

6 REFERÊNCIAS

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. 220 p. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1996.

BASTOS, A. C.; MORAES, M. A. F. D. Perfil dos fornecedores de cana-de-açúcar na região centro-sul do Brasil. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 5-16, mar./abr. 2014.

- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 23-63.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. 2nd ed. New York: J. Wiley, 2000.
- BOURDIEU, P. **As estruturas sociais da economia**. Lisboa: Instituto Piaget, 2000. 292 p.
- _____. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.). **Handbook of theory and research for sociology of education**. New York: Greenwood, 1985. p. 241-258.
- CHADDAD, F. UNICA: challenges to deliver sustainability in the Brazilian sugarcane industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, College Station, v. 13, n. 4, p. 173-192, 2010.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT, 1962.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, Rio de Janeiro, v. 4, p. 386-405, 1937.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: The Belknap Press, 1990.
- CONEJERO, M. A. **Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado no agronegócio: uma contribuição empírica**. 2011. 325 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.
- GREWAL, R.; DHARWADKAR, R. The role of institutional environment in marketing channels. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, p. 82-97, July 2002.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 21, p.297-326, 1978.
- LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. M. M. Q. et al. (Coord.). **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 9-23.
- MELLO, L. F.; PAULILLO, F. O. T. Metamorfoses da rede de poder sucroalcooleira paulista e desafios da autogestão setorial. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 2005.
- MOE, T. **The organization of interests: incentives and the internal dynamics of political interest groups**. Chicago: Midway, 1980. 282 p.
- NASSAR, A.; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 141-152, abr./jun. 2004.
- NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. **Estratégia para a cana no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009. 312 p.
- NEVES, M. F. et al. Proposition of a method for industry association's remuneration. In: ANNUAL WORLD FORUM AND SYMPOSIUM - INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 20., 2009, Budapest. **Proceedings...** Budapest: IAMA, 2009. Disponível em: <<http://www.ifama.org/conferences>>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- NORTH, D. C. Economic performance trough time. **The American Economic Review**, Pittsburgh, v. 84, n. 3, p. 359-368, June 1994.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999. 201 p.
- _____. **Power and prosperity: outgrowing communist and capitalist dictatorships**. New York: Basic Books, 2000. 233 p.
- ORGANIZAÇÃO DOS PLANTADORES DE CANA DA REGIÃO CENTRO SUL DO BRASIL. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.orplana.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2013.
- OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Indiana University, 1990.

WATSON, G. H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. USA: MacMillan, 1985. 450 p.

_____. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 2, n. 1, p. 107-156, Jan. 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova**

economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, College Station, v. 2, n. 2, p. 249-265, June 1999.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

