

- Área temática

Estratégia das Organizações

- Título do trabalho

A Lógica da Ação Coletiva: a experiência do Condomínio Agrícola Leópolis.

AUTORAS

MARIANNE YOSHIE MAEDA

Universidade de São Paulo

marianne.maeda@gmail.com

MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES

Universidade de São Paulo

ssaes@usp.br

- Resumo

Dentro da economia, em muitos casos observa-se que quando grupos de indivíduos se unem eles conseguem melhores resultados do que se estivessem sozinhos. A atuação em conjunto possibilita ganhos de escala, aumento do poder de barganha e diluição dos riscos. Neste trabalho analisa-se como a Lógica da Ação Coletiva de Mancur Olson se aplica a experiência do Condomínio Agrícola Leópolis. Foram identificados fatores que favorecem a formação de ações coletivas e mecanismos de incentivo existentes para a manutenção da ação. Diante do estudo, observa-se que os agentes econômicos buscam a cooperação tendo como objetivo a maximização da sua satisfação individual. Por isso, para que a ação coletiva aconteça é necessário que os indivíduos possuam interesses em comum e que o ganho da ação coletiva seja superior ao obtido caso a atuação fosse individual, além desses fatores deve haver a presença de uma liderança que catalise o processo. Além desses fatores, o sucesso da ação coletiva também estará relacionado ao seu tamanho, grupos pequenos tendem a apresentar melhores resultados para os indivíduos, pois eles podem ser capazes de promover-se de um benefício coletivo devido à facilidade de controle e agilidade no ajuste das ações. Incentivos econômicos e sociais também estão presentes na formação da ação coletiva, sendo o ganho econômico é o principal deles. No entanto, algumas pessoas também se sentem motivadas por um desejo de prestígio, respeito, amizade e outros fatores de fundo social e psicológico na formação do grupo.

- Abstract

In Economics, collaborative workgroup model provides relevant improvements in comparison with individual endeavoring. The main supporting factors of such benefits are greater scale gains, expanded bargain power and risk dilution. This study analyses the Collective Theory applications of Mancur Olson on one specific workgroup - the Agricultural Condominium of Leópolis - and the factors and incentive mechanisms required to guarantee collective oriented

actions. It's observed that as the economics agents seek cooperation aiming only the maximization of their individual results, the success of the community requires the very existence of common interests, in addition to a leader to catalyze the process. Naturally, it's observed that the aggregate results must be superior than individual results and, moreover, that size and coercion factors present greatly affects final results and consequences.

- **Três Palavras chave:** ação coletiva; teoria dos grupos; agronegócio

INTRODUÇÃO

Por que as pessoas se unem para adotar ações conjuntas? Para Olson (1999) a principal motivação para as pessoas se unirem decorre do fato de que os ganhos da cooperação são maiores do que os de agir individualmente. Desta questão deriva outra: Quais os fatores que fazem com que elas permaneçam juntas? Tais questões são o cerne desse trabalho que visa entender os motivos que levam os agentes econômicos a implementarem ações coletivas e manterem suas estratégias conjuntas.

Para o presente artigo, tem-se como hipótese que o que irá determinar a ação coletiva deriva de três fatores: i. **Social:** as pessoas participam de ações conjuntas para elevarem os ganhos sociais coletivos (bem estar social); ii. **Econômico:** as ações conjuntas permitem a maximização dos ganhos econômicos por meio de escala, aumento do poder de barganha e redução de custos; iii. **Confiança em uma liderança:** os agentes acreditam na capacidade de um líder, uma figura empreendedora, para coordenar ações e aglutinar os agentes para realizar seus projetos conjuntos.

Para cumprir com o objetivo proposto, o trabalho irá estudar a Teoria da Lógica Coletiva de Mancur Olson e analisar o condomínio agrícola Leopólis, um condomínio com 64 membros que atua no ramo de Agronegócio.

PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro da economia, observa-se que em diversas atividades quando grupos de indivíduos se unem eles conseguem melhores resultados do que se estivessem sozinhos. Isso pode ser observado nas cooperativas, cujos indivíduos que atuam em um determinado setor se unem para aumentar sua produtividade e elevar os ganhos conjuntos nas negociações com fornecedores e em ganhos de escala. No geral esta prática tende a ser benéfica para todos os elos da cadeia produtiva.

Um exemplo ocorre na produção de hortaliças, uma vez que o consumidor aprecia produtos frescos, um dos gargalos da cadeia está na logística de distribuição do produto. Os produtores, principalmente os pequenos, tenderão a possuir grandes custos individuais de distribuição dado que seus recursos comumente são escassos e a alocação eficiente dos mesmos é crucial para o sucesso do negócio, conseqüentemente o produtor possuirá um foco maior na produção que na distribuição das hortaliças. Por conseguinte, o esforço de distribuição do pequeno produtor será mais custoso se realizado individualmente ao invés de realizado em conjunto.

A atuação em conjunto possibilita ganhos de escala com a diluição dos custos com logísticas e ganho na rapidez do escoamento da produção. A união para otimizar este processo trará ganhos para os produtores e para os consumidores em geral.

Desta maneira eles podem se organizar em grupos para elevar o resultado individual e conseqüentemente elevam os ganhos de todos da cadeia. A idéia central desta teoria está no fato que a cooperação do grupo existe para promover os interesses comuns dos indivíduos.

Podemos citar outros exemplos, como o interesse comum dos membros de um sindicato por melhores condições de trabalho, dos acionistas por maiores distribuição de dividendos e dos

voluntários de obras sociais para elevar o bem estar de um grupo de pessoas. Serão os interesses e objetivos comuns uns dos motivos que manterão essas pessoas unidas.

OBJETIVO DO ESTUDO

A cooperação para elevar os ganhos coletivos, foi o tema motivador do interesse em aprofundar os estudos sobre a lógica de cooperação dos agentes. Para isso serão discutidas as teorias que abordam o assunto e verificar como isso ocorre a partir da análise de um caso específico de condomínio agrícola. O objetivo é analisar os fatores que favorecem a formação de grupo, e discutir sua estrutura interna e os benefícios que os indivíduos obtêm ao fazer parte do grupo.

Este trabalho abordará as teorias sobre o tema e a análise delas em um condomínio agrícola. O objetivo final será analisar as teorias que embasam o assunto e verificar como isso ocorre no mesmo.

APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Para o estudo sobre a teoria da lógica da ação coletiva será analisado o condomínio agrícola Leópolis, sob a gestão de Seije Sekita. O condomínio surgiu a partir do interesse de obter ganhos de produtividade e de escala visando o incremento do bem estar por meio da promoção investimento conjuntos.

O funcionamento do condomínio está baseado no sistema de cotas. Assim cada cotista participa, por meio desse sistema, dos negócios do condomínio. Desta maneira, ao se criar um mecanismo de participação cria-se também um vínculo econômico e social entre os integrantes para promover o desempenho do condomínio.

O mecanismo de cotas é um incentivo econômico usado pelo grupo, além dele, há também um mecanismo não econômico, são os chamados mecanismos sociais. Dado que a maioria dos integrantes se conhece informalmente, este mecanismo atua como motivador para o alcance de melhor resultado coletivo, uma vez que uma conduta individualista poderia gerar um ônus social maior que o benefício econômico.

Desta forma tem-se como questionamento: Quais os fatores que favorecem a união entre os membros da associação e quais os ganhos e as perdas dessa cooperação.

A TEORIA DA LÓGICA DA AÇÃO COLETIVA

As ações coletivas podem ser definidas como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos buscando objetivos que requerem ações conjuntas e devem ser realizadas coletivamente e não individualmente (HARDIN, 1994).

Hardin (1994) define três categorias de interação entre os indivíduos: conflito, coordenação e cooperação. Na interação de conflito o ganho é excludente, uma das partes só obterá ganhos se a outra perder. Na coordenação é o oposto do conflito: uma parte só ganha, se a outra também ganhar. Já na cooperação é a interação das duas anteriores, sendo, portanto uma

relação de troca: envolve conflito porque as duas partes pretendem maximizar seu ganho, mas exige coordenação porque ambas as partes ganharão se a troca ocorrer.

Para o autor, as ações coletivas estão no âmbito da coordenação, pois a só a coordenação produz poder e, por isso, motiva ações coletivas.

A Teoria da Lógica da Ação Coletiva discute as razões pelas quais os indivíduos atuam conjuntamente em vez de proverem suas necessidades por conta própria. Sua origem pode ser atribuída à Teoria dos Grupos (COMMONS, 1950, citado por NASSAR, 2001). Nessa teoria o interesse em comum dos indivíduos é suficiente para a formação de grupos.

Olson (1999) inclui o conceito de bens coletivos como fator de estímulo para a formação dos grupos, assim os indivíduos deveriam se unir para conseguir um objetivo em comum que não alcançariam individualmente, uma vez que individualmente eles são incapazes de arcar com o custo. Olson (1999) também discute o conceito do “carona”, que surge em decorrência dos indivíduos possuírem disposições diferentes em alcançar o objetivo comum, alguns indivíduos trabalharão mais arduamente que outros, uma vez que o benefício é o mesmo para todos independente do esforço despendido.

Além disso, outro fator que influencia o alcance das ações coletivas é o tamanho do grupo. Olson (1999) propõe que o tamanho do grupo interferirá na eficácia do grupo. Independentemente da sua composição, grupos menores possuem custos de transação menores sendo mais eficiente que os grupos grandes. Segundo o mesmo autor, o ponto mais importante no que se refere aos grupos pequenos no presente contexto é que eles podem ser perfeitamente capazes de promover-se de um benefício coletivo pura e simplesmente por causa da atração individual que o benefício tem para cada um de seus membros.

Nassar (2001) ressalta dois pontos da pressuposição de Olson:

Primeiro ponto: o ganho de cada indivíduo pode ser diferente, ou seja, cada agente dá diferente valor ao bem coletivo e, por isso, está disposto a pagar mais ou menos por ele;

Segundo ponto: como o bem é coletivo, sua produção não impede o consumo daqueles que não arcaram com seu custo, e nenhum indivíduo tem incentivos para produzi-lo sozinho.

Dessa maneira, aqueles que não estão dispostos a contribuir para a produção do bem serão os potenciais caronas. Assim, para que as ações obtenham sucesso é necessário que a diferença entre o ganho e o custo total do grupo seja superior ao ganho de qualquer indivíduo.

O quadro a seguir resume os resultados obtidos por Olson (dado que o valor do bem coletivo para o indivíduo dividido pelo custo médio do bem será maior que um):

Quadro 1: Estrutura de incentivos para ação coletiva

	valor do bem coletivo para o indivíduo/valor total do bem	Ação coletiva	Exemplo
Grupo Grande	Baixo para todos os indivíduos	Não ocorrerá espontaneamente, pois todos os indivíduos têm incentivos para agir como caronas. Só ocorrerá com contribuição obrigatória.	O Estado que precisa recolher impostos de forma compulsória.
	Alto para um conjunto pequeno de indivíduos e baixo para os demais	Ocorrerá, porém, com exploração dos grandes pelos pequenos. Grande parte do custo e do benefício é usufruída pelo pequeno grupo.	Um grande movimento para resolver um problema ambiental. Os indivíduos diretamente prejudicados dedicarão mais esforços, embora o problema possa sensibilizar muitas pessoas.
Grupo Pequeno	Baixo para todos os indivíduos	Não ocorrerá espontaneamente, pois todos os indivíduos têm incentivos para agir como caronas. Só ocorrerá mediante contribuição obrigatória.	Associação de bairro. A organização de um prédio que necessita de condomínio obrigatório para manutenção das instalações.
	Alto para poucos indivíduos e baixo para os demais	Ocorrerá, porém, ainda com presença do carona. Grande parte do custo e do benefício é usufruída por poucos indivíduos.	Um grupo de interesses setorial. A diretoria procura negociar junto ao Estado vantagens que favoreçam mais a seus componentes do que aos demais.

Fonte: Adaptado de Olson (1970). Extraído de Nassar (2001).

Olson (1999), ainda afirma que quanto maior o grupo, maior será a diluição do benefício total para o indivíduo, desta maneira o indivíduo possui menos incentivo para maximizar seu resultado. Além disso, quanto maior o grupo, maior será o custo de negociação e menor a probabilidade de uma interação para tentar obter o melhor resultado coletivo.

E, finalmente, quanto maior o grupo, maiores serão os custos de organização, e maiores serão as barreiras a ser ultrapassadas antes que qualquer bem coletivo seja obtido. Assim, grupos muito grandes não produzirão bens coletivos, a menos que façam uso de coerção ou incentivos externos.

Por outro lado, nos grupos menores os membros podem estar pessoalmente informados sobre os interesses dos outros e podem reagir e prever o comportamento dos demais. Isso ocorre, uma vez que os indivíduos se conhecem e é maior a interação entre eles.

Além do incentivo econômico, há também o incentivo social e comportamento racional para a colaboração. Olson (1999, p 72), afirma que “as pessoas algumas vezes se sentem motivadas também por um desejo de prestígio, respeito, amizade e outros objetivos de fundo social e psicológico”. Assim, se num pequeno grupo, seus membros estivessem interessados em um objetivo coletivo, o efeito carona seria desestimulado, pois mesmo que o benefício econômico

fosse positivo, a perda social poderia ser maior que o ganho econômico. Desta maneira a “pressão social” exerceria um papel de coerção para levá-lo a cumprir com a sua parte no processo de execução das atividades, sob a ameaça de ser punido pelo grupo social. Olson (1999), afirma que esse mecanismo é mais eficiente em grupos de tamanho menor, pequenos o suficiente para que cada membro possua contato direto com todos os demais.

A EXPERIÊNCIA DO CONDOMÍNIO AGRÍCOLA LEÓPOLIS

O objetivo central do estudo consiste em analisar os fatores de cooperação do grupo. A cooperação no contexto da economia e sociologia é uma relação de ajuda entre indivíduos e/ou entidades, no sentido de alcançar objetivos comuns. Por isso, serão analisados os fatores do Condomínio Leópolis que favorece a cooperação.

Foi construída uma taxonomia para identificar e compreender as condições e fatores que permitem a formação de uma ação cooperativa. Dentre os fatores identificados por ela, foram selecionados fatores de cooperação, da homogeneidade do grupo e sobre o sistema produtivo, pois são temas que além de identificar os fatores que promovem a cooperação entre os indivíduos e também possibilitam a análise dos fatores que caracterizam o grupo Leópolis.

Fundamentado nesses temas foram montados dois questionários, posteriormente aplicados no grupo Leópolis. Assim, a metodologia do trabalho consiste na aplicação e análise desses questionários.

Com base nos fatores selecionados o primeiro questionário foi dividido em duas partes, um com o objetivo de identificar a homogeneidade dos membros e os fatores de cooperação. Já o segundo questionário buscou caracterizar o sistema produtivo do grupo.

Assim, o primeiro questionário, usado para identificar a homogeneidade e fatores de cooperação, mapeou as características (culturais e sociais), os interesses coletivos e individuais dos membros. Sendo composto de oito perguntas fechadas sobre: idade, grau de parentesco entre os membros, origem familiar, grau de escolaridade, religião, local de residência e quais eventos culturais mais importantes que ocorrem no grupo. Ele também contém duas perguntas abertas e diretas para identificar os fatores que mantêm a união do grupo e os fatores que afastam os membros do grupo.

O segundo questionário foi usado para identificar o sistema produtivo, seus principais agentes, seus produtos de cultivo, funcionamento, produtividade, sistema de custo, distribuição, compras, financiamento, tamanho das propriedades e trocas de informação.

Ambos os questionários foram usado como ponto de partida para o entendimento do funcionamento do grupo. A partir deles também foi possível identificar as categorias de interações que Hardin (1994) descreveu: conflito, coordenação e cooperação. E aprofundar mecanismos de incentivo: econômicos e sociais, que Olson (1999) observou em seus estudos.

Deste modo, para a compreensão do Condomínio, foram usadas duas fontes de informação: bibliográfica e entrevistas. Das fontes bibliográficas foram extraídas informações sobre a região e o histórico da formação do grupo. Já das entrevistas foram extraídas informações sobre a homogeneidade do grupo, fatores de cooperação e o sistema produtivo.

As entrevistas foram feitas a partir dos dois questionários. Para responder o primeiro, que aborda aspectos sobre a homogeneidade e fatores de cooperação, foram escolhidos 25% dos membros do grupo. Para responder o segundo questionário, que aborda aspectos relacionados ao sistema produtivo, foram escolhidos os principais dirigentes do grupo.

Ambos foram usados para confrontar a Teoria da Lógica da Ação Coletiva com as ações que ocorrem no Condomínio Agrícola Leópolis, dando suporte para caracterizar as relações de cooperação entre os membros.

Condomínios agrícolas: Condomínio Agrícola é uma forma peculiar de organização dos produtores agrícolas. O conceito surgiu recentemente, por isso há poucas fontes sobre o tema. Segundo Augusto Ribeiro Garcia, jornalista e advogado agrarista, define em seu site, “*o condomínio empresarial é uma nova forma societária que difere totalmente das tradicionais sociedades comerciais existentes no País. Ele se caracteriza pela simplicidade de seus atos constitutivos e de sua gestão. Ao contrário das cooperativas, não tem número determinado de sócios (nem mínimo nem máximo). Seu gerenciamento administrativo não está preso aos formalismos das leis que regulam as outras modalidades societárias e associativas.*”

Condomínio agrícola Leópolis: O condomínio agrícola Leópolis é gerenciado pelo produtor agrícola Seije Sekita e situa-se na região do Paranaíba, em Minas Gerais. A economia desta região é baseada na agricultura sendo a maior fornecedora de cenoura do Estado. Ele existe a cerca de 20 anos e atualmente (Março de 2009) conta com 64 pessoas.

Dessas 64 pessoas, 20 são investidoras e também trabalham na parte técnica e administrativa do grupo, os 44 restantes são apenas investidores.

O principal produto de cultivo do grupo é a cenoura, seguida do milho e do trigo, para o ano de 2009 estão previstos o início do cultivo de alho e soja.

A estrutura do grupo está baseada no sistema de cotas, no qual cada “cotista” tem direito a um voto, seu retorno financeiro está relacionado à sua cota. Esse sistema possibilita ganhos de escala uma vez que um número maior de “cotista” pode integrar o condomínio e assim facilitar a realização de projetos.

Análise do condomínio: Em meados dos da década de 1960 a região do Paranaíba foi alvo do PADAP: Programa de Assentamento Dirigido do Alto do Paranaíba, idealizado pelo Ministério da Agricultura, INCRA, BDMG e Secretaria da Agricultura de Minas Gerais em parceria com a então Cooperativa Agrícola de Cotia – Cooperativa Central, CAC – CC, localizado nos municípios de Campos Altos, Ibiá, Rio Paranaíba.

De acordo com Nunes (2008), para participar do programa, os candidatos foram selecionados entre os filhos de pequenos produtores japoneses, pela Cooperativa Agrícola de Cotia – Cooperativa Central, CAC-CC. Isso porque o assentamento era voltado para os cooperados ou filhos destes. No entanto, havia a necessidade que o candidato comprovasse sua experiência com o manejo da terra, que não possuísse sítios em suas regiões de origem e, que vivesse e trabalhasse em propriedades como arrendatários.

Os colonizadores tiveram acesso a recursos financeiros oferecidos com juros e prazos diferenciados. O acompanhamento técnico foi feito pela EMATER – MG (Estatal Mineira) e pela Cooperativa Agrícola de Cotia – Cooperativa Central. Também colaborou para o sucesso do Programa o PCI – Projeto de Crédito Integrado e o POLOCENTRO – Projeto para o Desenvolvimento do Cerrado. Ambos auxiliaram no desenvolvimento de uma agricultura empresarial, por meio do financiamento de projetos e compra de fertilizantes.

A introdução de novas culturas foi incentivada e apoiada pelos idealizadores do programa. Sendo liderada por Luiz Sasaki, Engenheiro Agrônomo da Cooperativa Agrícola de Cotia.

Dentre os assentados do PADAP destaca-se o produtor Seiji Eduardo Sekita, filho de japoneses imigrantes e sócio-proprietário do Grupo Leópolis. Leópolis é a sua cidade origem e fica no norte do Paraná.

Seiji Sekita adotou uma nova metodologia na gestão de sua propriedade, valorizando os recursos naturais e as pessoas da equipe. Na sua propriedade os 20 por cento da área é preservada, como uma das exigências da lei, encontra-se áreas intocadas do cerrado e o planejamento da produção visa reduzir o uso de produtos químicos, com a finalidade de causar o menor impacto ao meio-ambiente.

Sr. Sekita também foi pioneiro ao oferecer uma participação nos lucros e oportunidade para seus funcionários se tornarem sócios do empreendimento. Desta iniciativa nasce o Grupo Leópolis, que no início contava com a participação de quatro funcionários, que se tornaram seus sócios colaboradores.

O processo para se associar implica na autorização do funcionário para que seja retido nos vencimentos, o valor de um dia de seu trabalho, a cada semana. Somando então cinquenta e três dias anuais. A este valor é acrescido seu décimo terceiro salário. O montante desse processo será o capital inicial que o funcionário investe na sociedade. Dos sessenta e quatro colaboradores do Grupo Leópolis, atualmente, vinte se enquadram nessa situação.

A idéia central que motivou a formação do grupo foi fomentar o investimento agrícola com a participação de seus funcionários. Hoje o grupo evoluiu para Condomínio Agrícola, o qual é legalmente registrado no cartório (formação societária), e existe há cerca de 20 anos.

Local: O condomínio agrícola Leópolis está situado na região do Alto do Paranaíba, em Minas Gerais. A região possui um micro-clima propício para a plantação de cenoura, ao ano são plantados cerca de seis mil hectares de cenoura, com uma produção de 270 mil toneladas.

A região também se destaca pela alta concentração de descendentes de japoneses, que se fixaram na região na década de 1970. Pela característica da cultura japonesa há uma tendência de organização familiar dos negócios. Esses fatores implicarão em uma elevada concentração de agronegócios com estrutura familiar.

Processo de decisão: Com a evolução do grupo as decisões passaram por um processo de descentralização, para garantir agilidade e eficiência. Atualmente elas podem ser divididas em dois tipos: decisões estratégicas e decisões rotineiras.

As estratégicas envolvem decisões sobre novos projetos, investimentos, financiamento, aquisições substantivas de matéria-prima e equipamentos. Todas elas são decisões de grande impacto no resultado do grupo, por isso devem envolver todos os sócios (membros) do grupo.

Como nem todos estão fisicamente presentes, o processo de decisão é feito por meio de reuniões gerais, há também a utilização das **cartas consulta** (essas cartas são como cédulas de eleição, no qual o sócio expressa sua decisão), uma vez que nem todos participam diretamente do dia-dia do grupo, essas cartas são enviadas para os sócios e estes possuem 15 dias para tomar uma decisão.

Já as decisões rotineiras, como a colheita, o plantio, o ¹raleio, o pagamento de fornecedor e funcionários, são tomadas localmente pelo responsável designado da área. Ao longo do tempo, com o aumento do número de sócios as lideranças de cada área foram surgindo naturalmente dentro do próprio grupo (financeiro, agrícola, responsável pela produção, etc). Entretanto, com o crescimento do grupo surgiu a necessidade de contratar profissionais para gerenciar algumas áreas do Condomínio.

Apesar do processo de decisão ser bem dividida, o poder de decisão residual concentra-se na figura do fundador. Isto ocorre por ele ser a principal figura de representação de liderança.

Divisão das atividades: Hoje o grupo se divide em oito núcleos de fazendas, em cada uma delas cada uma delas há o encarregado da fazenda. Para as demais atividades há os encarregados que são sub-alocados.

Os encarregados são os responsáveis por um processo ou setor, como: plantio (processo de preparo da terra e plantio); raleio; colheita (que no caso da cenoura é feita diariamente); financeiro (responsável pelo controle financeiro); vendas (responsável pela negociação); produção (processo de lavagem, triagem e embalagem do produto para venda final); encarregado técnico ou agrônomo; encarregado geral

Nem sempre o funcionário é um sócio, sendo que a maioria deles foi contratada a partir da necessidade de profissionalização e crescimento do grupo, entretanto muitos desses funcionários se tornam um, retomando a idéia inicial de formação do grupo. O processo para se tornar um sócio geralmente está atrelada à venda da cota de um sócio antigo ou o início de um novo projeto, sendo que a participação é oferecida às pessoas próximas ao grupo (familiares, funcionários e amigos).

Desta maneira os indivíduos se organizam em um grupo para elevar o resultado individual e conseqüentemente elevam os ganhos de todos. No entanto para que a cooperação aconteça, deve haver um objetivo em comum que motive o grupo a se manter unido.

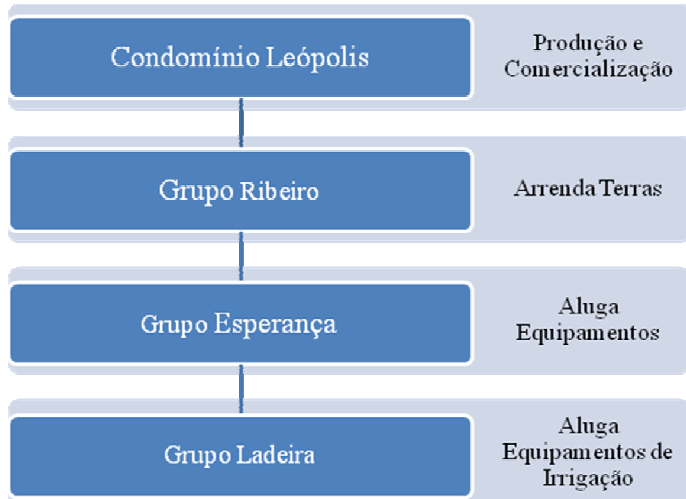
Estrutura agrária: Hoje a área do grupo destinada para o plantio totaliza 1.800 hectares, sendo 1.300 de cereais e 500 de cenoura. Em geral, a cultura de cereais está voltada para o milho e o plantio de cenoura é feito por todo o ano.

Relação do Condomínio com outros Grupos: O condomínio não possui terras, elas são utilizadas por meio de arrendamento. A infra-estrutura de irrigação também é arrendada.

Desta maneira o grupo Leópolis mantém relações com outros grupos agrícolas da região. Do grupo Ribeiro são arrendadas as terras, do Grupo Esperança são alugados os equipamentos e do grupo Ladeira os equipamentos de irrigação.

¹ Termo, comumente usado pelos membros do grupo Leópolis, originado do processo de plantação da cenoura, no qual há a retirada do excesso de plantas para controlar a qualidade da cenoura, raleio deriva da ação de "tornar ralo".

Relação do Condomínio Leópolis com outros Grupos



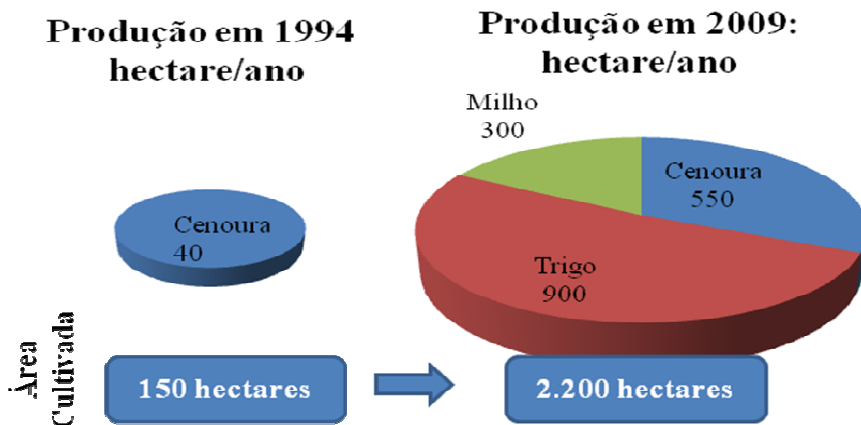
Vantagens e desvantagens de atuar como um condomínio:

No início o condomínio plantava cerca de 40 hectares/ ano de cenoura, com área produtiva de 150 hectares, hoje a plantação de cenoura gira em torno de 550 hectares/ano de cenoura, sendo a área de plantio de 2.220 hectares.

Esse ganho de produtividade foi possível devido ao aumento no número de sócios que possibilitou a capitalização do condomínio, a otimização dos recursos financeiros e produtivos (mão de obra, máquinas, terra).

Fonte: Elaborado pelo autor com informação de entrevistas

Evolução da Produção



Fonte: Elaborado pelo autor com informação de entrevistas

Outra vantagem observada é a agilidade no processo de decisão que é subdividido em faixas de responsabilidade e importância.

Dentre as desvantagens destaca-se a responsabilidade dos sócios é ilimitada e solidária, em outras palavras, não há ordem para o pagamento de dívida em caso de uma execução, podendo o credor acionar qualquer um dos sócios, e estes pagarem a dívida com bens particulares. Bem como, se um dos sócios cometerem equívocos, fraudes, mau uso da propriedade, má gestão, os bens em comum responderão. Além disso, há a participação desigual na execução dos trabalhos, onde uns trabalham mais que outros.

Tanto as vantagens quanto as desvantagens advindas do condomínio não são exclusivas dessa forma de organização. Indivíduos possuem motivações econômicas (aumento do poder de

barganha, diluição de riscos) e sociais (prestígio, pressão social) para elevar os ganhos coletivos. O grupo Leópolis possui características que tornam os incentivos econômicos e sociais igualmente importantes.

A constituição do grupo (relativamente familiar e pequena) e a união de esforços possibilitam ganhos de escala, diluição de riscos e orientação à colaboração coletiva.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo busca confrontar a análise teórica sobre a Teoria da Ação Coletiva com o estudo empírico feito com o Condomínio Agrícola Leópolis, de tal modo que seja evidenciada como esta Teoria ocorre no grupo. Ela também buscará responder às questões que deram origem ao estudo: Por que as pessoas se unem para realizar projetos? Quais os fatores que fazem com que elas permaneçam juntas?

Para isso, volta-se aos 3 fatores citados no início do artigo: i. **Social**: as pessoas participam de ações conjuntas para elevarem os ganhos sociais coletivos; ii. **Econômico**: as ações conjuntas permitem a maximização dos ganhos econômicos por meio de escala, aumento do poder de barganha e redução de custos; iii. **Confiança em uma liderança**: os agentes acreditam na capacidade de um líder, para coordenar ações e aglutinar os agentes para realizar seus projetos.

Segundo Hardin, (1994) as ações coletivas podem ser definidas como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos buscando interesses que demandam ações conjuntas e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente.

O Condomínio Agrícola Leópolis, é definido como uma ação coletiva, pois seus resultados estão diretamente ligados à estratégia conjunta de seus membros. Essa relação entre os indivíduos permeia todas as atividades do grupo: processo de decisão, divisão das atividades, investimento, financiamento, compras, colheita, distribuição e vendas.

Segundo Olson (1999), o tamanho do grupo é relevante para que ela exerça coerção para que seus membros continuem cooperando para o benefício coletivo. Em um grupo no qual a contribuição individual fornece muito pouco para o grupo, é certo que o benefício coletivo não será provido a menos que haja coerção que leve os membros do grupo a agirem em prol de seus interesses comuns. Quanto maior o grupo, mais ele precisará de acordo e organização. Conseqüentemente maiores serão os custos de organização.

Sob este ponto de vista, o Condomínio Agrícola Leópolis, se enquadra nos grupos pequenos, a maioria das pessoas se conhece pessoalmente e há uma forte coesão para que todos contribuam para o benefício coletivo. No entanto das caracterizações indicadas no quando 1 (Estruturas de incentivos para a ação coletiva), o Condomínio se adéqua em um novo tipo de estrutura, no qual valor do bem coletivo para o indivíduo/valor total do bem tenderá a ser alto para a maioria dos indivíduos, e a ação coletiva ocorrerá com baixa probabilidade da presença de caronas e os custos e benefícios tenderão a ser divididos entre os indivíduos.

Esta relação ocorre, pois além do tamanho do grupo, a estrutura organizacional também exerce grande influencia na relação entre os indivíduos.

O grupo é formado por 64 membros, sendo que 20 deles além de serem investidores também estão diretamente envolvidos com a rotina do grupo, como sua administração e produção. Os 44 restantes são apenas investidores. Além de ser um grupo pequeno a presença do líder faz com que o grupo se torne ainda mais coeso.

Para a pesquisa foram escolhidas 5 pessoas do grupo que além de serem investidores são também aqueles que participam ativamente da rotina do grupo.

Ao analisar o resultado do questionário que continha perguntas fechadas sobre os fatores culturais do grupo, nota-se que não há nenhum grande fator que aglutine os membros, ou seja, não há uma forte correlação entre os fatores religiosos, de idade, de parentesco, de origem familiar ou escolaridade que faça com que eles permaneçam unidos.

No entanto, ao se analisar o resultado do segundo questionário, no qual foram feitas perguntas abertas sobre o que seria determinante para o sucesso do grupo, os membros citaram como fatores comportamentais, tais como honestidade, transparência e confiança, além de pontos sobre a gestão e os objetivos do grupo, tais como o resultado econômico, a clareza dos objetivos e a definição dos papéis como fatores de sucesso do grupo.

Ambos os questionários serviram de ponto de partida para o entendimento do grupo. Fazendo um paralelo com as categorias de interações que Hardin (1994) identificou: conflito, coordenação e cooperação; o Condomínio Agrícola Leopólis possui uma interação pautada na cooperação, no qual os indivíduos almejam maximizar seus ganhos, mas para que isso ocorra deve haver a cooperação entre ambos, pois o ganho só ocorrerá se houver interação entre eles.

Isto decorre do funcionamento do Condomínio, que é viabilizado pelo sistema de cotas. Um membro isolado não conseguiria uma produtividade e lucratividade igual ao do grupo, entretanto, com as cotas eles maximizam seus recursos.

Nesse sistema o membro visualiza seu ganho atrelado a sua cota de participação. A maior parte do conflito descrito por Hardin ocorre entre os membros que são investidores e membros ativos do grupo. Pois, uma vez que o ganho está atrelado à sua cota, poderão surgir conflitos sobre a divisão dos lucros, membros que trabalham muito, mas que possuem cotas menores, ganhariam menos que aqueles que possuem cota maior, mas que trabalham menos. Esse conflito é amenizado por meio da clara definição dos papéis de cada um, na transparência na alocação dos recursos e na confiança que é depositada nos membros.

Ou seja, mais do que fatores culturais, são os fatores comportamentais e de gestão que mantém a coesão e a união do grupo.

Olson (1999) observou dois tipos de incentivos para a manutenção dos grupos, os econômicos e os sociais. Na pesquisa ambos os incentivos são evidenciados, os principais fatores citados como determinantes para a manutenção do grupo foram: sucesso econômico (econômico), honestidade e transparência entre os membros (social).

O fator econômico é fundamental, pois as pessoas permanecerão unidas se isso lhes proporcionarem ganhos econômicos, tais como elevação da renda familiar, aumento de lucro ou patrimônio. Por outro lado, o fator social atua como coadjuvante para a manutenção do grupo. Pelo fato do grupo ser pequeno os membros podem estar pessoalmente informados sobre os interesses dos outros membros e assim reagir e prever o comportamento dos demais.

Assim a “pressão social” exerceria um papel de coerção para levá-lo a cumprir com a sua parte no processo de execução das atividades, sob a ameaça de ser expulso do grupo social.

Observa-se que além desses fatores, a presença de um líder foi crítico para a formação e manutenção do grupo. O condomínio surgiu a partir da intenção de aumentar os ganhos de produtividade e bem estar por meio da promoção investimento dos integrantes do grupo. A partir desta idéia o Sr. Seije Sekita deu início a uma nova metodologia de gestão que norteia as decisões do grupo. Aglutinando pessoas que possuíam o mesmo objetivo que ele.

A estrutura do Condomínio é baseada no sistema de cotas, no qual cada “cotista” tem direito a um voto e seu retorno financeiro está diretamente relacionado à sua cota. Deste modo, esse sistema possibilita ganhos de escala uma vez que um número maior de “cotista” integra o condomínio e assim viabilizando a realização de projetos.

Para implementá-la o Sr Seije Sekita mobilizou pessoas entusiastas da idéia e estabeleceu as estruturas do grupo. Atualmente ele ocupa o cargo de Coordenador Geral do Grupo, abaixo dele há mais 20 pessoas que estão diretamente envolvidos na administração do grupo e outros 44 investidores.

Dentre os fatores citados como importantes para manter a união do grupo, destaca-se a confiança que existe entre os membros, transparência e clara definição de objetivos. Essas características estão relacionadas ao modo de gestão do Sr. Sekita,

Segundo Robbins (2002) a confiança parece ser um atributo essencialmente associado à liderança. Dado que a confiança uma expectativa otimista de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunistica, os membros depositam suas expectativas de que o líder os conduzirá aos melhores objetivos. Assim, a forte confiança depositada na figura do Sr. Sekita evidencia que os demais membros acreditam na capacidade dele liderar o grupo em direção aos melhores resultados.

O grupo existe há cerca de 20 anos (março de 2009) e pelo seu histórico, ele vem se tornando cada vez maior e mais sólido. O sucesso econômico é um dos principais fatores que mantém o grupo unido, além desse fator, a perspectiva de aumento do bem estar social de todos é outro fator relevante, por isso todos tendem a colaborar de modo equilibrado. Entretanto, destaca-se a atuação do Sr. Seije Sekita na manutenção e condução da gestão do grupo.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como motivação estudar quais fatores que determinam a lógica de uma ação coletiva, tendo como objetivo identificar os fatores que favorecem sua união. Para isso, foi usada como base a teoria da Lógica da Ação Coletiva de Mancur Olson e analisado o caso do Condomínio Leópolis.

O estudo apresentado revela que os agentes econômicos buscam a cooperação tendo como objetivo a maximização da sua satisfação individual. Por isso, para que a ação coletiva aconteça é necessário que haja a existência de interesses em comum entre os indivíduos e de uma liderança que catalise o processo.

Além disso, o resultado do grupo irá depender do tamanho e dos fatores de coerção existente no grupo. Grupos pequenos tendem a apresentar melhores resultados para os indivíduos, pois eles podem ser capazes de promover-se de um benefício coletivo devido à facilidade de controle e agilidade no ajuste das ações.

Incentivos econômicos e sociais também estão presentes na formação da ação coletiva. Como apresentado no resultado do estudo do grupo Leópolis, o ganho econômico é o principal fator de incentivo para a continuidade do grupo. No entanto, algumas pessoas também se sentem motivadas por um desejo de prestígio, respeito, amizade e outros fatores de fundo social e psicológico na formação do grupo. O incentivo social, aliado ao tamanho do grupo irá inibir o aparecimento do “carona” e auxiliar no alinhamento das expectativas dos membros. Assim, a “pressão social” exerce um papel de coerção para levá-lo a cumprir com a sua parte no processo de execução das atividades.

Em uma análise mais abrangente, as vantagens da atuação coletiva são mais vantajosas do que a atuação individual. Podem ser citados como ganhos, fatores relacionados ao ganho de escala e distribuição, aumento do poder de barganha e produtividade. No entanto, podem ser citados como perdas fatores ligados à participação desigual na execução dos trabalhos.

Desta forma buscou-se responder aos questionamentos iniciais sobre: fatores que favorecem a união entre os membros e quais os ganhos e as perdas dessa cooperação.

No entanto outros questionamentos surgiram no decorrer deste trabalho que podem ser aprofundados em novos estudos. Estes questionamentos se pautam em fatores como o papel do líder como catalisador das ações coletivas, questões sobre a continuidade do grupo, sobre o processo de sucessão do líder e o surgimento de novas lideranças dentro do grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUGUSTO RIBEIRO GARCIA, disponível em: < <http://www.advagroambiental.adv.br/art0000010.htm>>

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: edição compacta. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. Disponível em < <http://www.cmc.pr.gov.br/apl/Arquivos-Download/arquivos/ccivil.pdf>>

FARINA, Elizabeth M.M.Q. COMPETITIVIDADE E COORDENAÇÃO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS: um ensaio conceitual

GARCIAS, Paulo Mello: A Lógica de Formação de Grupos e Aliança Estratégica de Empresas. Disponível em: < <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Garcias.pdf>>

HARDIN, RUSSEL. One for All: The Logic of Group Conflict. Princeton: Princeton University. Press. 1994.

JANK, M. S.; FARINA, E. M. Q.; GALAN, V. B. O Agribusiness do Leite no Brasil – ed. 1999 Por Pensa / Editora Milkbiz São Paulo/SP, 1999.

MINISTERIO DA AGRICULTURA. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 20 de outubro de 2008.

NASSAR, ANDRÉ MELONI. Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro / André Meloni Nassar. São Paulo: FEA/USP, 2001.

NUNES, RICARDO. Alvorecer – ed. Ribeirão Gráfica e Editora. Franca/SP, 2008.

OLSON, MANCUR. A Lógica da ação coletiva – Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais – ed. Edusp São Paulo/SP, 1999.

PROJECÕES AGRONEGOCIO MUNDIAL E BRASIL 2006-07 A 2017-18. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 20 de outubro de 2008.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WAACK, R. S.; TERRERAN, M. T. 2 ed. Gestão Tecnológica em Sistemas Agroindustriais. Em: MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA/CNPq. Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade. Brasília, 1998.