

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

LUCIANA ANGELINO GONÇALVES

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM SISTEMAS
DE CAFÉS CERTIFICADOS: UM ESTUDO ENTRE
PRODUTORES E COOPERATIVAS NO SUL DE
MINAS GERAIS**

Maringá

2014

LUCIANA ANGELINO GONÇALVES

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM SISTEMAS
DE CAFÉS CERTIFICADOS: UM ESTUDO ENTRE
PRODUTORES E COOPERATIVAS NO SUL DE
MINAS GERAIS**

Trabalho apresentado ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Professora Dr^a Sandra Mara Schiavi Bánkuti.

Agência Financiadora: CAPES

Maringá, 2014

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central – UEM, Maringá – PR., Brasil)

G635e	Gonçalves, Luciana Angelino Estruturas de governança em sistemas de cafés certificados : um estudo entre produtores e cooperativas no sul de Minas Gerais / Luciana Angelino Gonçalves. -- Maringá, 2014. 167 f. : il. color. Orientadora: Prof.a Dr.a Sandra Mara Schiavi Bánkuti. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014. 1. Sistema agroindustrial - Café certificado. 2. Café - Estrutura de governança. 3. <i>Research Based View</i> . 4. Certificações. I. Bánkuti, Sandra Mara Schiavi, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.
-------	--

CDD 21.ed. 338.512

LUCIANA ANGELINO GONÇALVES

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM SISTEMAS
DE CAFÉS CERTIFICADOS: UM ESTUDO ENTRE
PRODUTORES E COOPERATIVAS NO SUL DE
MINAS GERAIS**


Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca de examinadora:

Aprovada em 30 de Julho de 2014.



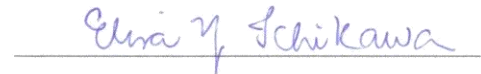
Prof.^a. Dr.^a. Sandra Mara Schiavi Bánkuti (PPA-UEM)

(presidente)



Dr. Ferenc Istvan Bánkuti (PPZ-UEM)

(membro convidado)



Prof.^a. Dr.^a. Elisa Yoshie Ichikawa

(membro)

Dedicatória

A minha “vózira” (*in memoriam*), que desde os meus primeiros passos acadêmicos acreditou e me apoiou com tanto amor.

Aos meus pais por todo amor e força em tudo, principalmente nesta etapa.

*Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu
Mas nele é que espelhou o céu.
(Fernando Pessoa)*

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela minha vida e pelas oportunidades e conquistas que me foram concedidas, sendo o mestrado uma das que mais me trazem orgulho. Agradeço a ELE, por me dar força, serenidade, saúde e fé durante estes últimos dois anos de mestrado. A SUA presença em minha vida fez com que este trabalho fosse possível.

Agradeço aos meus pais, pessoas de quem mais me orgulho, por me apoiarem incondicionalmente desde os meus primeiros passos até à vida acadêmica. Aos demais membros da minha família, Lidiane, Leandro, Matheus, Flávia e, em especial, meu afilhadinho Miguel que, durante esse processo de trabalho, repleto de incertezas e dificuldades, sempre conseguiu me alegrar e manter o meu sorriso.

Dedico um agradecimento especial, ao meu noivo, Lucas, pelo apoio e compreensão de sempre em toda nossa trajetória e não apenas nesta fase.

– Você é incrível, tem minha admiração como homem, noivo, amigo, companheiro, profissional e agora também mestrando. Amo você!

Com amor e carinho, agradeço a Laura Conde, Yuki, Ellen que, de forma especial conseguiram tornar meus dias melhores em Maringá, neste período inesquecível. Sempre carregarei comigo as melhores lembranças de vocês!

Agradeço a Juliana, Ana Lia, Ana Flávia e Henrique pelas palavras de motivação e pelo apoio em dias que mais precisei. Agradeço-lhes por sempre estarem presentes em tudo, mesmo com a distância.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), pela oportunidade oferecida por meio deste curso de mestrado.

Agradeço a minha orientadora Prof^ª. Dr^ª. Sandra Mara Schiavi Bánkuti, por ter confiado em mim em relação a este trabalho; pelos ensinamentos dentro e fora de sala de aula, com carinho e dedicação.

– Quando me lembrar da grandeza e significado deste título, será lembrada com muito carinho por mim! Gratidão e Admiração são o que sinto por você, pela pessoa e profissional que representou para mim em toda esta fase.

Agradeço especialmente aos professores examinadores, convidados para serem membros da banca de qualificação e de defesa da dissertação. Ao Professor Dr. Ferenc

Istvan Bánkuti, à Prof^ª. Dr^ª. Elisa Yoshie Ichikawa, pela disponibilidade, dedicação ao meu trabalho, generosidade e contribuições valiosas.

Agradeço ao professor Dr. José Paulo, pelos ensinamentos em sua sala e em sua brilhante disciplina, dada com tanto amor e humildade. Por nos instigar a discutir, trabalhar conceitos e termos amor por aprender! Terá sempre minha admiração!

Ao secretário do PPA, Bruhmer, por toda atenção despendida, por ser tão prestativo e bondoso conosco, participando de cada conquista nossa!

– Obrigada, sempre me lembrarei de você!

Agradeço à Maria, do xerox, sempre tão atenciosa!

Agradeço aos colegas do mestrado pelo período que passamos juntos e às amizades especiais: Gustavo, Jheine, Claudia, Stephanie, Bruno, Elisabete, Everton, Josiane, Liciane, Luiz Fernando, Rocío. Sei que terão muito sucesso na vida acadêmica, todos fazem parte de uma das minhas melhores lembranças.

Em especial, agradeço à Jheine, pela amizade sincera e pelos bons conselhos.

– Com certeza, você é uma das pessoas mais lindas que conheci até hoje, admiro-a tanto! Foi um presente na minha vida ter conhecido você.

À Claudia Sato e tia Vera, pelo amor e carinho oferecidos, por estarem ao meu lado em um dos momentos mais importantes da minha vida. Família abençoada que me acomodou de um jeito tão carinhoso.

– Que Deus abençoe muito vocês! Têm meu amor e carinho sincero.

Agradeço ao Gustavo Risso, por me ouvir tantas vezes, principalmente ao final desta fase do mestrado. Com jeito tranquilo e alegre deixou estas etapas com mais leveza e preencheram meus dias de aflições com sua alegria!

À minha amiga Stê, pela amizade e companheirismo de sempre. Sua alegria, luz e jeito são únicos. Admiro-a muito por tudo que passamos juntas nesta fase.

Não poderia me esquecer de alguns colegas tão queridos: Carolina Winckler, Anderson, Vitor, Maria Virgínia, Cleiciele, Lia e Valter Faia. Compartilhamos conversas, artigos, aflições e muitos cafés.

–Tenho por vocês muita admiração e sou grata por todos os esclarecimentos e conhecimentos divididos. Muito sucesso!

Em especial, agradeço aos membros das duas cooperativas entrevistadas, aos engenheiros agrônomos e aos produtores de cafés da região do Sul de Minas Gerais. As informações concedidas foram essenciais e valiosas para que este estudo fosse possível!

Agradeço a CAPES pelo apoio financeiro e a todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta etapa fosse vencida. Muito obrigada!

Ah, e agradeço novamente a meus pais. Afinal, agradecer-lhes apenas uma vez é muito pouco, pois: *“se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes”* (Isaac Newton).

RESUMO

A produção e consumo de café certificado duplicam a cada ano no país, sendo o estado de Minas Gerais o maior produtor. Diferentes padrões de certificação no setor cafeeiro estão presentes na cafeicultura brasileira hoje, não só de forma individual nas propriedades, mas também nas cooperativas do ramo. Mudanças culturais e em leis jurídicas do setor de café certificado, pelo ambiente institucional, impulsionam ações no ambiente organizacional. Assim, as certificadoras, sindicatos, instituições e órgão de fomentação financeira, influenciam no alinhamento, dinâmica e transações, entre os agentes envolvidos, neste caso, cooperativas e produtores. Neste contexto, este trabalho buscou compreender como se configuram as estruturas de governança entre produtores e cooperativas de cafés certificados no Sul de Minas Gerais. Quanto à amplitude teórica, compreendeu estudos relacionados aos mecanismos de coordenação e comportamento dos agentes, com base na teoria Economia dos Custos de Transação (ECT), na abordagem *Resource-Based-View* (RBV), e na complementaridade das teorias, de acordo com os recursos e atributos envolvidos nas certificações. A compreensão pretendida deu-se por meio de pesquisa de natureza qualitativa do tipo descritiva, com recorte transversal, valendo-se da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados por meio da análise de conteúdo. Como resultado do objetivo proposto, identificaram-se a partir dos atributos, recursos e capacidades, estruturas de governança de mercado, divididas entre: estruturas de “mercado sem garantia” e “mercado com garantia”, devido aos “*sunk costs*” envolvidos. O atributo incerteza, assim como o atributo especificidades de ativos, pela dinâmica do mercado cafeeiro certificado, revelaram-se decisivos para a compreensão destas estruturas de governança, indicando a complementaridade entre aspectos da RBV e ECT. Quanto mais complexo e rígido o processo de certificação entre os agentes, maiores são os custos para mensurar e salvaguardar os investimentos envolvidos nas transações com as cooperativas, devido à presença de *sunk costs*. A presença de assimetria de informações não permite aos agentes garantia de todos os custos de transação, recursos e competências, assim como a mensuração dos recursos provindos de “rendas ricardianas”. Contudo, a estrutura de governança de “mercado sem garantia”, conforme a teoria ECT, não diminui os riscos de apropriação da “quase renda” entre os agentes para certificações mais complexas, revelando-se desalinhamentos e falhas de mercado. Evidencia-se que, mesmo existindo um “pano relacional” por trás das transações entre estes agentes, por ser “cooperativa”, predominam ainda os arranjos via mercado. Devido à competitividade neste setor, isso pode levar à insustentabilidade destas relações, caso não sejam firmados acordos mais complexos, tendendo a contratos híbridos, com maiores garantias.

Palavras-chave: Sistema Agroindustrial de Café certificado; Estrutura de governança; *Research-Based View*, Certificações.

ABSTRACT

The production and consumption of certified coffee double every year in Brazil, and the state of Minas Gerais is the largest producer. There are different patterns of certifications in coffee sector, not only in individual properties, but also in cooperatives. Cultural and legal changes in the certified coffee sector influences in the alignment, dynamic and transactions, between agents involved, in this case, cooperatives and producers, through changes in Institutional Environment, driving actions in the Organizational Environment. In this context, this study aimed to understand the design of governance structures between certified coffee producers and cooperatives in the South of Minas Gerais. Regarding the theoretical approach, it encompassed studies related to coordination mechanisms and agent behavior, based on the Theory of Economics Transaction Costs (ETC), the Resource-Based-View (RBV), and the complementarities of both approaches, according to resources and attributes involved in the certifications. Methodology comprised a qualitative descriptive research, conducted through on semi-structured interviews as a tool for data collection, through content analysis. As the result of the objective proposed, it were identified attributes, resources and capabilities, in governance structures "market", comprised in: "unsecured market" and "secured market" due to the "sunk costs" involved. Uncertainty asset specificity, in the dynamics of the certified coffee market, proved to be decisive for the understanding of these governance structures, indicating complementarities between RBV and TCE. The more complex and rigid the process of certification among agents, the higher the efforts to measure and safeguard investments involved in the transaction with the cooperative, due to the presence of sunk costs. The presence of asymmetric information does not allow agents to warranty of all transaction costs, resources and expertise, as well as the measurement of resources stemmed from "Ricardian rents." However, the governance structure of "unsecured market," not diminish risks of "quasi-rent" appropriation among agents for more complex certifications, revealing misalignments and market failures. It is evident that even if there is a 'relational backgroundf "behind the transactions between these agents to be" cooperative ', arrangements through market still predominates. Due to the competitiveness in this industry, this can lead to unsustainability of these relationships if more complex agreements are not signed, tending to hybrid contracts with greater assurance.

Keywords: Agroindustrial System Coffee certificate; Governance structure; Research Based View, Certifications.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução e histórico das empresas certificadas de café no Brasil	24
Figura 2 - Evolução do consumo interno de café no Brasil.....	25
Figura 3 - Estrutura do ambiente institucional e organizacional das cadeias produtivas.	31
Figura 4 - Esquema conceitual das mudanças nas estruturas de governança.....	32
Figura 5 - Modelo de análise dos sistemas de governança.....	42
Figura 6 - Estruturas de Governança	49
Figura 7 - <i>Framework</i> que caracteriza as medidas para a vantagem competitiva sustentável conforme a RBV.	57
Figura 8 - Regiões do Sul de Minas com produções de café certificado e localização das cooperativas de café.....	73
Figura 9 - Esquema de Análise – Categorias de Estudo.....	75
Figura 10 - Países Produtores de Café.....	79
Figura 11- Resultados da pesquisa a partir das categorias de análise	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos de complementaridade entre as abordagens: ECT e RBV	60
Quadro 2- Perfil dos produtores com certificação Starbucks	99
Quadro 3 - Perfil dos produtores com certificação Nespresso	100
Quadro 4 - Perfil dos produtores com certificação UTZ	101
Quadro 5 - Perfil dos produtores com certificação Rainforest	101
Quadro 6 - Investimentos necessários para o enquadramento e adequação de certificações de café nas transações com as cooperativas	117
Quadro 7 - Estruturas de governança nos segmentos produtores e cooperativa de café certificado	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	Associação Brasileira da Indústria de Café
AIC	Acordo Internacional do Café
BSCA	<i>Brazil Specialty Coffee Association</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NEI	Nova Economia Institucional
OCEMG	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
OIC	International Coffee Organization
PIB	Produto Interno Bruto
PQC	Programa de Qualidade do Café
RBV	Research Based View
SAG	Sistema Agroindustrial
SEAB	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento
USDA	Departamento de Agricultura dos Estados Unidos
UTZ	Certificação UTZ Kapeh

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	17
1.1 Problematização.....	19
1.2 Objetivo Geral	22
1.2.1 - Objetivos Específicos	22
1.3 Justificativa.....	22
2- REVISÃO TEÓRICA	29
2.1 O Ambiente Institucional em Sistemas Agroindustriais.....	29
2.2 A Nova Economia Institucional	32
2.2.1 Economia dos Custos de Transação	35
2.2.2 Custos de Transação	36
2.2.3 Pressupostos Comportamentais e Atributos de Transação	37
2.2.4 Estruturas de Governança: Mercado, Híbrida e Integração Vertical.....	41
2.3 Visões Baseadas em Recursos	50
2.3.1 Abordagem RBV: Origem e evolução	52
2.3.2 Recursos estratégicos e suas implicações	54
2.3.3 Complementaridade entre as teorias ECT e RBV	59
3- PERCURSO METODOLÓGICO	65
3.1 Natureza da pesquisa	66
3.2 Tipo e corte de pesquisa	66
3.3 Dados e Instrumentos utilizados para coleta de dados	67
3.4 <i>Locus</i> de Pesquisa.....	71
3.5 Análise de conteúdo, interpretação dos dados e categorização	74
3.6 Definições Constitutivas e Operacionais	75
3.7 Validade e Confiabilidade da Pesquisa	77
4. O SETOR CAFEEIRO E SUA CONJUNTURA ATUAL	79
4.1 Conjuntura Nacional do Café	82
4.2 Certificações no Setor Cafeeiro	87
4.2.1 Association 4C.....	91
4.2.2 Certificação Starbucks CoffeCompany	92
4.2.3 Certificação <i>Rainforest Alliance</i> (RA)	93
4.2.4 Certificação <i>UtzKapeh</i> (UK)	94

4.2.5 Certificação NESTLÉ-NESPRESSO AAA	95
4.2.6 Considerações Finais em algumas certificações no Café	97
5- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	98
5.1 Caracterização dos Entrevistados	98
5.2 Coordenação no sistema agroindustrial de cafés certificados sob os reflexos do Ambiente Organizacional e Institucional	104
5.3 Configuração das Estruturas de Governança no SAG do Café Certificado	111
5.3.1 Atributos de transação: frequência e incerteza nas transações entre produtores e cooperativas de café certificado	111
5.3.2 Investimentos e recursos necessários para certificação	116
5.3.3 <i>Sunk Costs</i> e recursos estratégicos envolvidos na configuração das estruturas de governança de café certificado	121
5.3.4 Assimetria de informações e possibilidades de comportamentos oportunistas envolvidos nas transações entre agentes de cafés certificados	129
5.3.5 Estruturas de Governança entre os Produtores e Cooperativas de Café Certificado pela complementaridade da ECT e da RBV	134
6- CONCLUSÃO	140
7- REFERÊNCIAS	143
APÊNDICES	155
ANEXOS	169

1- INTRODUÇÃO

Estudos a respeito das interações entre o mercado e os agentes das cadeias agroindustriais apresentam-se como um complexo campo de pesquisa, porém, com grandes possibilidades de desenvolvimento científico. Desse modo, considerar as relações intersegmentos nos Sistemas Agroindustriais (SAGs), torna-se relevante para a busca de competitividade entre os agentes, por meio do alinhamento entre ambiente institucional, ambiente organizacional, estratégias individuais, investimento em ativos específicos e recursos estratégicos utilizados nas transações.

As instituições têm papel predominante para a coordenação das atividades nos SAGs, relevante também no SAG de café certificado. Neste sentido, foram consideradas as perspectivas macro (leis, regras e normas do setor) e micro institucional (estrutura de governança), para representar como de fato se estruturam a montante e a jusante este sistema, e a busca por eficiência pelos agentes, cooperados e cooperativas, sendo as duas perspectivas macro e microinterligadas.

Envolvidos em transações, os agentes buscam, a partir de mecanismos específicos, coordenar ações de forma a viabilizar a implementação de estratégias geradoras de melhor desempenho produtivo e, possivelmente, obter resultados competitivos. Quando se busca coordenação nas transações entre os agentes, há possibilidades de interesses; assim, acordos ou relações contratuais são formados com o intuito de reduzir riscos. Entretanto, de acordo com Azevedo (2000), pelo fato de existir assimetria de informações, os contratos são incompletos, o que pode gerar conflitos pós-contratos e comportamentos oportunistas.

Deste modo, ao considerar o Sistema Agroindustrial do Café no Sul de Minas, o presente estudo pressupõe que as evidências percebidas para cada tipo de certificação necessitem de um tipo de coordenação e estruturas de governança diferentes que, no caso deste estudo, envolvem produtores de cafés certificados e duas cooperativas relevantes da região pesquisada. Os cafés diferenciais se sobressaem devido aos atributos específicos que estão associados ao produto diretamente, mas também ao processo que ocorre quando produzido e serviços que estão a ele associados (OTANI *et al.*, 2002).

Observa-se que o segmento de cafés especiais, em que o café certificado se inclui, divide-se em: 4C, Rainsforest, Nespresso AAA, Starbucks e UTZ. Cada tipo de certificação possui um processo peculiar de auditoria, rastreabilidade, exigências e atributos valorizados no café, pelos diferentes consumidores e nichos que o demandam. Há consumidores que, por exemplo, valorizam o local onde e como o café foi produzido (certificação UTZ), outros rastreabilidade (Rainforest), qualidade (4C e Nespresso), até as questões sociais e sustentáveis que podem envolver seu cultivo. Dessa forma, os cafés certificados levam em seu selo não só a qualidade, mas se caracterizam como um bem de crença, em que o consumidor é ciente da bebida que consome, permitindo assim que haja redução de assimetria de informação quanto ao produto que está consumindo.

Assim, diante da complexidade deste tipo de segmento de cafés, torna-se importante analisar algumas relações envolvidas no processo de certificação como, por exemplo, as mudanças institucionais, tecnológicas, produtivas e mercadológicas que exigem uma coordenação diferenciada sobre toda a cadeia. Isso se dá pelo fato de o café certificado possuir atributos que o classificam como um ativo específico ou recurso diferenciado. Esta coordenação sobre a cadeia de produção se caracteriza como um setor com vantagens competitivas nas atuais exigências do mercado interno e externo.

Deste modo, há a necessidade, pelos agentes que transacionam este tipo de produto, de alocá-lo da forma mais eficiente. A eficiência se dará com estruturas de governança apropriadas, a fim de alcançar vantagens competitivas sustentáveis, com transações que reduzam os custos de transacionar.

Além disso, para que esta estrutura de governança seja definida, atributos como frequência e incerteza também precisam ser levados em conta. O fato de o produtor ter a propriedade certificada, ter gastos (*sunk cost*) com auditoria e adequação daquele tipo de certificação específica, fortalece a possibilidade de problemas de quebra de contratos (*holdup*) levando o produtor a perder seu investimento na certificação.

Consideradas a imperfeição do mercado e a existência das falhas de mercado (fricções) neste setor, a possibilidade de ganhos dos agentes, com o café certificado, se dá apenas via estruturas de governança eficientes.

Este é o cenário dos diferentes fatores envolvidos na certificação de cafés, cuja apresentação é considerada relevante na introdução deste relato de pesquisa. A seguir, serão apresentados a problematização, os objetivos gerais e específicos que orientaram o trabalho e a justificativa que demonstra a importância da pesquisa realizada.

Na revisão de literatura destacaram-se a existência e o papel das instituições, apresentando-se uma das abordagens empregadas para estudá-las: a Nova Economia Institucional (NEI). É desenvolvido um tópico sobre a Economia dos Custos de Transação (ECT), que consiste na discussão a respeito da origem, evolução, atributos de transação, pressupostos comportamentais e estruturas de governança.

No tópico da abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV), são discutidas a origem e a evolução da abordagem, assim como as características dos recursos estratégicos e princípios básicos, bem como se apresentam alguns pontos de conexão entre as duas teorias ECT e RBV.

Os dados da conjuntura e setor cafeeiro em relação às certificações e cafés certificados também foram apresentados. Por fim, foi descrita a forma de metodologia indicando a natureza, o tipo e corte de pesquisa, os tipos de dados e os instrumentos de coleta. Será abordado o método de interpretação, análise dos dados, questões de pesquisa, aspectos de validade e confiabilidade que foram utilizados para conduzir essa investigação, assim como as definições constitutivas e operacionais utilizadas.

Acrescenta-se, ainda, que o tema da pesquisa aqui apresentada envolve uma discussão sobre como se configuram as estruturas de governança entre produtores e cooperativas de cafés certificados no Sul de Minas Gerais, associadas a recursos e capacidades, bem como a ativos específicos (*sunk costs*).

1.1 Problematização

Conforme Silva (2001), a partir da década de 1990, a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) implementou o “Selo de Pureza”, com o objetivo de padronizar as produções de café e evitar fraudes pelas processadoras.

Para Saes, Escudeiro e Silva (2006), a partir da desregulamentação, as empresas do setor de café começam a competir mais pela diversificação do produto, sendo incentivadas a investir em tecnologias na produção de café. Dessa forma, inicia-se um processo de valorização do produto, e o consumidor começa a visualizar o selo como um diferencial de qualidade entre os cafés ofertados, dando maior importância à certificação. Possibilitaram-se assim diferentes formas de arranjos nesta cadeia, iniciando-se o processo atual de certificação dos cafés no Brasil, neste momento mais atribuído ao aumento do padrão de qualidade do produto.

As certificações dentro do SAG do café são realizadas como forma de se estabelecer princípios necessários à produção de café de qualidade, uma vez que os certificadores adotam alguns padrões que visam garantir a fiscalização em fases de produção, armazenagem e pontos de exportação. Farina e Zylbersztajn (1998) afirmam que há diferentes selos que classificam os segmentos do mercado de café, tornando-se uma forma de mostrar claramente para o comprador a qualidade do produto que está adquirindo, segundo os autores:

Somado ao certificado de origem, o selo de qualidade poderia ser uma importante estratégia de marketing para o café do Brasil. Tal qual o selo de Pureza da ABIC, o selo de qualidade seria implementado com parceria de empresas independentes (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998, p.26).

Dentre os novos mercados existem os de cafés certificados. Neste cenário, observam-se mudanças vindas das próprias estratégias individuais das empresas, como por exemplo, de cooperativas. As certificações, muitas vezes, implicam a participação de agentes externos na cadeia, pois no momento da certificação, tanto o agente regulador, como o órgão normativo, ou certificadoras de café são entidades independentes, porém interligadas.

As empresas individuais buscam criar assimetrias, e quando têm seu desempenho bem-sucedido, podem alterar o padrão de concorrência geral ao serem confrontadas por concorrentes (FARINA, 1999). Observa-se que mesmo que existam estratégias individuais, há uma relação interligada direta entre produtor de café certificado, cooperativas e certificadoras.

Quanto à certificação em si, seus tipos dividem-se em quatro categorias que estabelecem padrões a serem seguidos, fazendo então o monitoramento destas categorias. A certificação “primeira parte” é quando a empresa, ela mesma, cria os critérios se automonitorando.

A certificação de “segunda parte” é quando o setor da indústria envolvida cria os padrões e os estabelece, tornando-os algo a ser seguido por quem a integra; e quanto à certificação de “terceira parte”, esta funciona com a existência de uma entidade externa à indústria à qual pertence a empresa ou o produtor, estabelecendo os padrões que deverão ser seguidos e monitorados (DEATON, 2004). Em relação à certificação de “quarta parte”, é quando já tem o envolvimento de agências governamentais (GEREFFI, GARCIA JOHNSON;SARCER,2001).

Diante da diferenciação de atributos e recursos, para cada modelo de certificação, são necessários novos mecanismos de coordenação e eventualmente novas estruturas de governança. Assim, estudos das relações entre os agentes envolvem a consideração da Economia de Custos de Transação, uma vez que esta auxilia na compreensão das estruturas de governança alinhadas à eficiência do SAG do café certificado.

Por outro lado, poucos estudos têm tratado da *Research-Based View* (RBV), com o mesmo intuito, visto que há capacidades e recursos específicos de todos os agentes envolvidos. Parte-se do princípio de que uma firma possui vantagens competitivas quando possui ativos específicos e recursos estratégicos e inimitáveis (PETERAF, 1993).

Dentre os trabalhos literários que abordarão as estruturas de governança e formas de coordenação entre os agentes encontram-se Williamson (1985), Saes (2009), Zylbersztajn (2009), Farina (1999), Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), dentre outros.

Com papel importante agrícola, o café foi o produto com maior participação na produção do estado de Minas Gerais, destacando-se esta unidade da federação como a maior produtora de café e também como o estado que mais produz e exporta café certificado do país (BSCA, 2013). Em 2011, no estado de Minas Gerais, nas sessenta cooperativas do segmento de produtores de café, houve a criação de quase 37 mil empregos diretos, 1,2 milhão de cooperados, com um valor em exportações de US\$ 884 milhões (OCEMG, 2013).

Observa-se assim forte presença de cooperativas no SAG, implicando estruturas de governança específicas. Quando se busca coordenação nas transações entre as empresas, há possibilidades de interesses; assim, acordos ou relações contratuais são formados com o intuito de reduzir os riscos envolvidos nas transações (AZEVEDO, 2000).

Mediante o contexto apresentado, o foco neste trabalho está em responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Como se configuram as estruturas de governança entre produtores e cooperativas no Sistema Agroindustrial de Cafés Certificados no Sul de Minas Gerais?*

1.2 Objetivo Geral

Compreender como se configuram as estruturas de governança entre os produtores rurais e cooperativas de café certificado no Sistema Agroindustrial de Cafés Certificados no Sul de Minas Gerais.

1.2.1 - Objetivos Específicos

- 1- Apresentar o Sistema Agroindustrial de Cafés Certificados no Sul de Minas Gerais, descrevendo os ambientes institucional e organizacional, bem como os programas de certificação.
- 2- Identificar os mecanismos de coordenação dos Sistemas de Cafés certificados no Sul de Minas Gerais;
- 3- Descrever as estruturas de governança entre os agentes para cada tipo de transação nas Cooperativas de Café da região Sul de Minas Gerais.
- 4- Desvelar como os atributos das transações e os recursos e capacidades influenciam as transações de cafés certificados, entre produtores rurais e cooperativas, na região em estudo.

1.3 Justificativa

A justificativa para a concretização deste trabalho pode ser descrita nas seguintes observações: a importância de se explorar as abordagens teóricas da Nova Economia Institucional, abrangendo a Economia dos Custos de Transação e a abordagem *Resource-Based View* (RBV). Outra justificativa é, também, a importância que se dá à análise do Sistema Agroindustrial do Café (SAG) nos ambientes nacional e internacional, o que faz necessário criar ações que tornem o setor competitivo e estável no estado de Minas Gerais, visto que o café é o principal produto de exportação do agronegócio mineiro, sendo vendido para mais de 60 países do mundo.

Observa-se que o setor agrícola, na literatura econômica, é frequentemente citado para exemplificação do mercado competitivo. Empiricamente, o presente trabalho se justifica pela importância que o Sistema Agroindustrial do café representa para o país e internacionalmente. O Brasil é o maior produtor mundial do café: em 2012 produziu 50 milhões de sacas, exportando 28,7 milhões s/c.

Com base no primeiro levantamento de Safra da CONAB (Janeiro/13), houve uma produção de 48,6 milhões de sacas produzidas no país, sendo que 7,4 milhões foram exportadas. Além dessa afirmação, segundo o Relatório Análise Estrutural da Cafeicultura Brasileira (2012), no Brasil, o café é produzido em 14 estados e está presente em 1.400 cidades, empregando diretamente e indiretamente 8,4 milhões de mão de obra, além de o consumo interno de café ser considerado o segundo maior do mundo.

Conforme o Ministério da Agricultura (2013), a cafeicultura brasileira é uma das mais exigentes do mundo em relação a questões sociais e ambientais, havendo uma preocupação em garantir a produção de um café sustentável. A atividade cafeeira é desenvolvida com base em rígidas legislações trabalhistas e ambientais. São leis que respeitam a biodiversidade e todas as pessoas envolvidas na cafeicultura, punindo rigorosamente qualquer tipo de trabalho escravo e/ou infantil nas lavouras. As leis brasileiras estão entre as mais rigorosas dentre os países produtores de café.

Assim, nota-se a importância da sustentabilidade presente nas produções atuais, em grande parte envolvendo aspectos sociais e ambientais, justificando-se também as mudanças provindas do ambiente que, diretamente, influenciam os padrões de concorrência do setor.

O tema sustentabilidade em cadeias de suprimento, ao longo da primeira década do século XXI, ganhou relevância nas pesquisas acadêmicas e se mostra presente em alguns programas de certificações e diferenciações no setor. Este processo se constituiu por meio de um contexto de maior integração comercial internacional, no qual a demanda de países desenvolvidos é atendida de forma crescente por arranjos de produção em direção a menores custos de produção. É neste mesmo contexto que organizações têm sido cada vez mais responsabilizadas por impactos socioambientais de seus fornecedores e parceiros, fortalecendo a percepção de que “[...] uma empresa não é mais sustentável que sua cadeia de suprimento” (KRAUSE *et al.*, 2009, p. 18).

Conforme dados da ABIC (2012), demonstrados na Figura 01, o número de empresas certificadas cresceu 294% em seis anos, passando de 18 empresas em 2004 para 71 em 2010.

Figura 1 - Evolução e histórico das empresas certificadas de café no Brasil



Fonte: ABIC (2012)

Ano a ano aumentam os investimentos em certificações que promovem a preservação ambiental, melhores condições de vida para os trabalhadores, melhor aproveitamento das terras, além da utilização de técnicas gerenciais mais eficientes das propriedades, com uso racional de recursos.

O volume expressivo de cafés sustentáveis produzidos anualmente e a alta qualidade e diversidade das safras fazem do Brasil um fornecedor confiável e capaz de atender às necessidades dos compradores internacionais mais exigentes (MINISTÉRIO da AGRICULTURA, 2013).

Há uma preocupação atualmente com os consumidores, no Brasil e muito mais no exterior, com relação à segurança dos alimentos em geral e com o café consumido. Atualmente tem-se preocupado muito com as questões de rastreabilidade, o que fez com que os produtores de café trouxessem este tipo de produto diversificado às prateleiras do consumidor, tomando essa necessidade como oportunidade para diferenciar, valorizar a identificação de origem do café, abordando outra “fatia” de mercado que antes não existia dentro da cadeia agroindustrial do café.

De acordo com a ABIC (2012), a expectativa interna de atingir 21 milhões poderá ser alcançada em 2013 ou meados de 2014, com o setor impulsionado

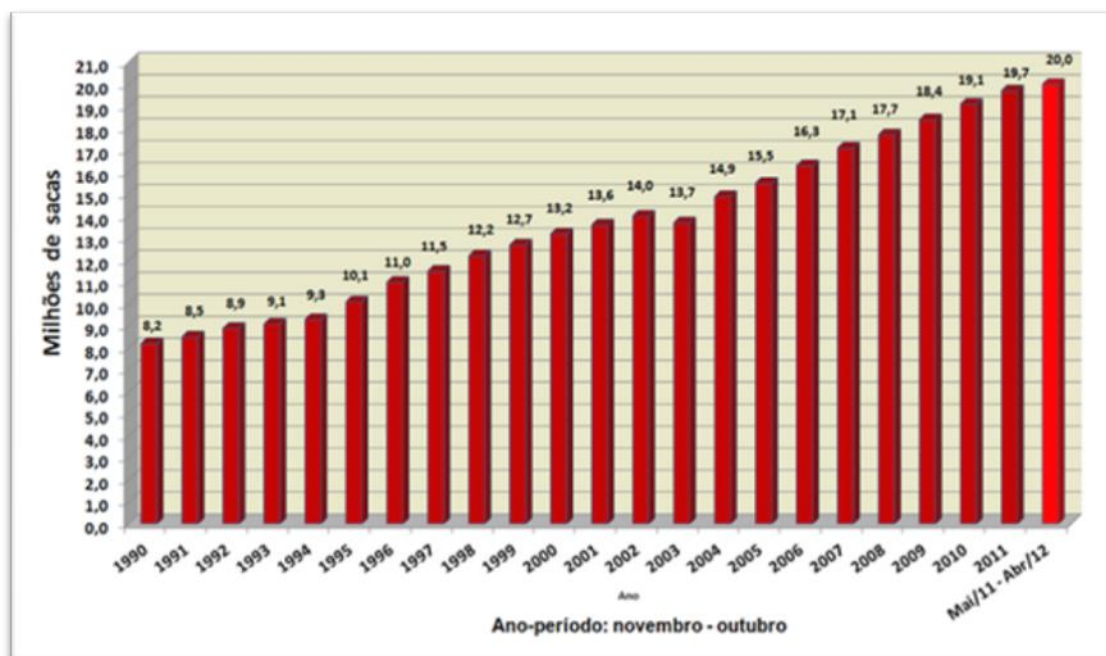
justamente pela diferenciação de tipos de cafés, quanto ao consumo deste tipo de produto.

O Programa de Qualidade de Café é o maior programa de qualidade e certificação para café torrado e moído, em todo o mundo, certificando e monitorando 490 marcas de café, sendo que 105 são de cafés Gourmet de alta qualidade – um dos programas que impulsionaram este tipo de mercado.

Conforme dados da ABIC (2012), demonstrados na Figura 2, o consumo até abril de 2012 chegou por volta de 20 milhões de sacas. Este resultado, segundo o relatório anual, mostra que o país ampliou seu consumo interno em 592 mil sacas nos últimos 12 meses.

Os motivos para o aumento do consumo são explicitados pela entrada no mercado de novos produtos inovadores e pela melhoria de qualidade com a ampliação da oferta de produtos diferenciados. Nota-se que os consumidores têm dado uma maior importância para a qualidade, selos e marcas que trazem os símbolos de seus programas de certificação e qualidade, o que parece ser um fator de atratividade no consumo.

Figura 2 - Evolução do consumo interno de café no Brasil



Fonte: ABIC (2012)

Outro ponto que justifica o presente estudo é em relação à região escolhida para realização do estudo. Conforme Pedini (2011), o Sul de Minas Gerais teria outra configuração socioeconômica se não fosse a implantação das lavouras de café. Além disso, a topografia da região é favorável para a cultura, assim como a concentração da atividade está nas mãos da agricultura familiar. A cafeicultura alimenta economicamente a região, e muitas práticas inovadoras têm sido estabelecidas pelas cooperativas de café devido às exigências atuais para que os cafeicultores sejam capazes de alcançar a sustentabilidade, conforme os novos padrões de consumo e necessidades.

Segundo dados da BSCA (2013), nos dias atuais praticamente todas as regiões cafeeiras do país produzem grãos especiais como Cerrado, Sul de Minas e Zona da Mata, Serra do Espírito Santo, São Paulo, Paraná e Bahia. Porém, quanto aos cafés especiais, Minas Gerais é destaque, com aproximadamente 65% da produção brasileira desses cafés.

Ressalta-se também que o objetivo proposto por este trabalho está relacionado com a forma de organização cooperativa, a qual tem como critério atender aos cooperados, oferecer preços acessíveis para aquisição da produção e serviços de apoio. Para o atendimento do objetivo proposto, é necessário conhecer como se dá o relacionamento entre as cooperativas e os cooperados, visto que há relações contratuais com as cooperativas para venda de suas produções e também a compra de insumos, muitas vezes de forma diferenciada, comparando-se com o que o mercado oferece.

A organização cooperativa tem como base fundamental a igualdade dos direitos de propriedade, não ocorrendo dessa forma específica, via mercado e hierarquia, conforme Valentinov e Fritsch (2007). De acordo com os autores, a organização cooperativa se encontra em um contínuo entre hierarquia e mercado, caracterizando-se como forma híbrida, assim como sustenta Chaddad (2009). O presente estudo investigou em quais momentos esse tipo de coordenação se consolida, e se há existência na coordenação apenas deste tipo de estrutura de governança ou outras para a questão tratada.

Chaddad (2009) afirma que há casos em que a cooperativa se relaciona com o mercado, pois, conforme seus princípios, há certa autonomia e seus parceiros não são selecionados. Porém, em outros casos, se aproxima de uma estrutura hierárquica por apresentar aspectos formais, administração central e controles, e ainda em alguns casos trabalha com contratos.

Observa-se que segundo o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG, 2013), no estado mineiro, o ramo agropecuário se manteve como o mais expressivo na atividade econômica cooperativista geral, sendo as cooperativas deste segmento responsáveis por movimentar mais de R\$27 bilhões em 2012, tendo um aumento incremental ao ano anterior de 40%, além de compor 12,2% do PIB do agronegócio mineiro.

Com papel importante tanto na agricultura quanto na pecuária, o estado de Minas Gerais teve no café o produto com maior participação, com 57,8% da produção de todo o estado, que conta atualmente com 60 cooperativas, gerando quase 37 mil empregos diretos, com 1,2 milhão de cooperados e um valor, em exportações, de US\$ 884 milhões, destacando-se também, em 2011, com o segmento de cooperativas de café (OCEMG, 2013).

Quanto à questão das formas de estrutura de governança, as cooperativas têm como base fundamental a forma híbrida. Porém, de acordo com Valentinov e Fritzsich (2007) há certa dificuldade em se enquadrar a cooperativa em alguma forma de estrutura de governança hierárquica ou via mercado. Com base nos autores Ménard (2004), que traz a visão decomposta das formas híbridas, e Williamson (1985), que trata das estruturas de governança, pode-se sustentar a forma de organização cooperativa como sendo uma estrutura coletiva de seus membros; por isso, então, não podendo haver a caracterização em termos de mercado ou hierarquia.

O corpo teórico da Nova Economia Institucional é diversificado o suficiente para que possa ser aplicado em vários objetos de estudo. Porém, as instituições e estruturas que são utilizadas para regular as transações nos setores agrícolas são únicas, o que torna interessante e relevante seu estudo nesse contexto específico (AZEVEDO, 2000).

Assim, sob o ponto de vista teórico, o presente estudo justifica-se por adicionar e contribuir com o desenvolvimento da literatura que se relaciona à Nova Economia Institucional no setor agrícola, e no SAG cafeeiro, em desenvolvimento. A questão tratada que justifica a importância teórica da presente pesquisa refere-se aos trabalhos atuais que veem trazendo como formas complementares duas abordagens teóricas distintas, a Economia dos Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos.

A discussão teórica sobre a complementaridade se justifica a partir das constatações de Argyres e Zenger (2008) ao afirmarem que a estratégia de crescimento da literatura a respeito dos determinantes dos limites da firma possui uma lista de discussões sem veracidade. Isto porque, uma falsa dicotomia entre a ECT e a RBV tem

emergido, uma vez que a ECT, devidamente compreendida, é puramente preocupada com quais escolhas de governança irão facilitar o desenvolvimento de alguns tipos de capacidades.

Argyres e Zenger (2008, p. 29) afirmam que “os estudiosos devem tratar considerações sobre capacidades como inextricavelmente entrelaçadas com a lógica dos custos de transação, e devem procurar analisar os aspectos desta complexa interação”.

A partir dos índices do setor apresentados, necessidades de estudos neste SAG, importância do papel “cooperativa” para produtores rurais, mudanças no ambiente e todo o exposto, justifica-se a necessidade de maior aprofundamento deste tema e estudo. Um exemplo concreto desta justificativa são as oscilações mercadológicas neste SAG, as quais se traduzem em complexidades, dificultando a pontuação e determinação de estruturas de governança de forma óbvia, levando a pensar com “senso comum” quanto à configuração dos arranjos entre os produtores e cooperativas de café certificado.

A única forma de desvelar melhor estas questões quanto ao SAG de cafés certificados e suas estruturas de governança, como proposto neste estudo, para a teoria ECT e abordagem RBV, é através de questionamentos e aprofundamentos relacionados à unidade de análise “transação”. E, com essa finalidade, analisar como os atributos, pressupostos comportamentais, incertezas, recursos estratégicos refletem sobre ela, e influenciam as formas de arranjos praticados entre os agentes.

Deste modo, apontados a justificativa e os motivos do presente estudo, almeja-se ao fim do trabalho realizado empiricamente com os entrevistados, somado às teorias, obter resultados pertinentes, com o intuito de realizar possíveis investigações futuras progressivas, referentes a este tema e problema de pesquisa, por meio da realização de novos estudos na região do Sul de Minas, maior produtor de café no Brasil.

2- REVISÃO TEÓRICA

Para o estudo foram tratadas as teorias da Nova Economia Institucional, visando compreender-se como se dão as relações e coordenação entre os agentes, tendo-se por base a teoria Economia dos Custos de Transação e a abordagem *Resource-Based View* (RBV).

Faz-se necessário, ainda, um tópico em que se apresenta a complementaridade das duas teorias (ECT e RBV), já que o foco do estudo se dará nas especificidades dos ativos, recursos e capacidades de cada agente vistos nas produções cafeeiras voltadas aos programas de certificações específicas praticados nas cooperativas. Estas teorias foram escolhidas para compreender como se dá a estrutura de governança entre os agentes, para os produtores de cafés participantes dos programas de certificação 4C, UTZ Kapeh, Rainforest, Nespresso, os quais têm enfoques distintos de diferenciação, qualidades e aspectos socioambientais.

2.1 O Ambiente Institucional em Sistemas Agroindustriais

As pesquisas a respeito do ambiente institucional fundamentam-se em compreender as mudanças que ocorrem por força das instituições e os reflexos que estas fazem nas demais instituições e organizações de uma cadeia ou setor. Conforme North (1991), as instituições estruturam as relações políticas, sociais e econômicas que intervêm nas transações entre os agentes, sendo classificadas em dois tipos: informais e formais. North (1991) classifica as instituições formais como o conjunto de leis, contratos escritos, regulamentos dentre outras formas que possam ser pré-definidas, abordando-se, assim, o sistema normativo que rege ou ao menos indica o comportamento pretendido ou esperado entre os agentes.

Os aspectos legais estão ligados às intervenções governamentais que frequentemente afetam as estruturas produtivas e comportamentos das indústrias e das cadeias. As instituições informais farão também uma força coercitiva sobre a sociedade, sendo estas não visíveis e nem sujeitas a alguma forma de contrato, geralmente constituídas de conjuntos de tradições, ritos e costumes da sociedade. Tem-se como exemplo a religião como uma instituição informal, influenciando comportamentos coletivamente (WILLIAMSON, 2000).

Para Williamson (2000), devem ser consideradas ambas as formas de instituições (formais e informais), pois estas interferem de forma direta nas estratégias e na conduta que as firmas possam vir a escolher. Destaca-se que as instituições informais impactam nas formais e vice-versa, porém, existindo diferenças entre a forma como atuam e o tempo em que ocorrem suas atuações.

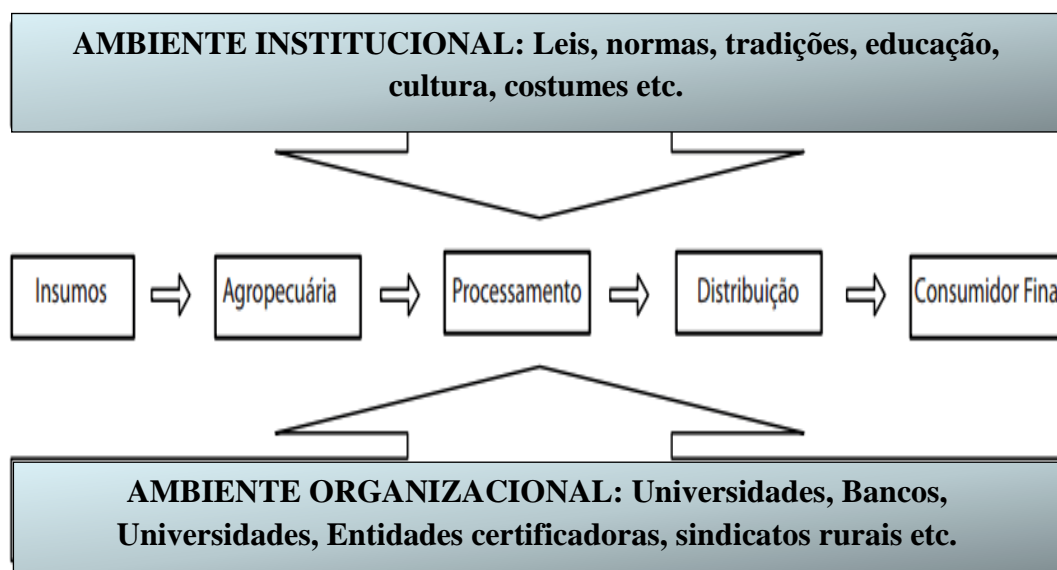
As instituições formais podem passar por mudanças de curto e médio prazo, necessitando diretamente do braço fiscalizador do Estado para existirem e são concretizadas depois de um desejo coletivo expressado claramente. Já as informais não precisam das ações do Estado; pelo contrário, são algumas vezes responsáveis pela eliminação dessa força, mudando frequentemente, e somente em longo prazo é que se consolidam e interferem coletivamente (WILLIAMSON, 2000).

Na Figura 3 apresenta-se, em forma de esquema, como o ambiente institucional é modelado a partir das combinações das forças praticadas pelos seus componentes, mostrando que o ambiente organizacional é relevante para se definir a estrutura de uma cadeia produtiva (ZILBERSZTAJN, 2000).

Conforme Zilbersztajn (1995), o ambiente organizacional é formado do conjunto de organizações que existem para suportar um determinado Sistema Agroindustrial (SAG).

North (1991) enfatiza que mudanças no ambiente institucional apenas adquirem importância depois de internalizadas pelos agentes, que são os participantes de uma cadeia específica, ou seja, quando estes agentes reconhecem e percebem essa força como indutora das mudanças internas. Assim, mudanças no ambiente institucional pelos aspectos normativos (regras e leis), apenas se efetivam quando são reconhecidas e aplicadas pela maior parte dos agentes, tendo como consequência diferentes reações, até que se adaptem frente à nova realidade institucional (NORTH, 1991).

Figura 3 - Estrutura do ambiente institucional e organizacional das cadeias produtivas.



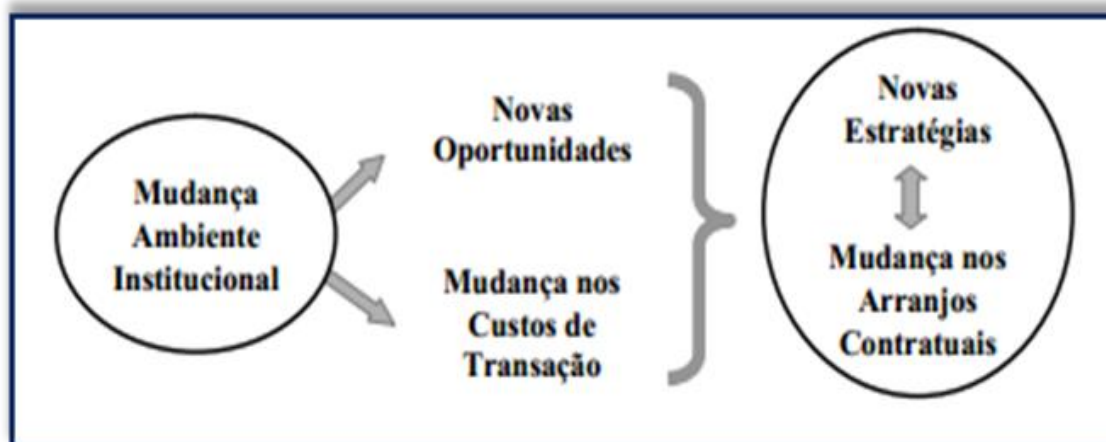
Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (2000).

Zylbersztajn (2000) afirma que estas organizações influenciam como o SAG funciona, podendo ser sindicatos, conselhos, associações de produtores, universidades e outros.

Quando são implementados sistemas de certificação, por exemplo, marcas ou qualquer programa associado à qualidade alta ou diferenciação de produtos, os agentes são levados a desenvolverem acordos e contratos de comercialização, ou seja, mudanças de coordenação são observadas. Tais mudanças não ocorrem apenas com intuito de geração de garantias de produtos seguros com atributos específicos de qualidade, mas com intuito, também, de adaptação rápida às mudanças, explorando as oportunidades que o mercado de alto valor pode oferecer (MONDELLI e ZYLBERSZTAJN, 2008).

Assim, o grau de coordenação pode ser visto associado à eficiência com a qual a cadeia se adapta às novas situações oferecidas pelo mercado, como mostrado na Figura 4.

Figura 4 - Esquema conceitual das mudanças nas estruturas de governança.



Fonte: Mondelli e Zylbersztajn, 2008. Adaptado de O. Williamson (1991b) e Murrin, Sheffman e Spiller (1992).

Figueira e Belik (1999) afirmam que o ambiente institucional, visto pela abordagem da NEI, abarca todo um conjunto de regras políticas, legais e sociais que proporcionam a base para produção, distribuição e troca. Dessa forma, conforme os autores é criado um sistema de intervenção externa, “obrigando” a firma a reproduzir e obedecer, podendo, assim serem gerados ou reduzidos os custos (FIGUEIRA; BELIK, 1999). Ou seja, em ocasião de mudanças bruscas neste ambiente, ocorridas por novas regras institucionais impostas, novas oportunidades e ameaças surgem para os agentes que fazem parte do sistema produtivo em questão.

2.2 A Nova Economia Institucional

A Nova Economia Institucional (NEI) irá surgir através dos questionamentos da teoria neoclássica. Enquanto esta última teoria trata a firma como sendo um fator de produção, a NEI considera que os mecanismos de preços não são suficientes para esclarecer as ações dos agentes no mercado (COASE 1937; ZYLBERSZTAJN, 1995; FARINA, AZEVEDO, SAES, 1997).

Através do trabalho de Coase (1937), se deu o surgimento da NEI, pois se afirma que ao levar em conta que o mercado funciona apenas pelo mecanismo de preço e que a firma é um fator de produção, é pouco possível que as organizações venham a apresentar melhorias em seus processos e conseqüentemente diferenciar-se no mercado.

Coase (1937) levanta o seguinte questionamento: se o mercado é coordenado somente pelo mecanismo de preço, por que então as organizações existem? Quando o autor analisa que a firma não desempenha somente a função de produção, ele não denega a teoria neoclássica, mas aceita que a firma é vista além desse único fator, pois esta desenvolve transações entre os agentes no mercado (SAES, 2009).

Coase (1937), afirma que a existência da firma se dá para que as relações no mercado possam acontecer, visto que em muitos casos a integração vertical se torna mais viável que o mercado, conforme os custos associados.

Assim, a função da firma é vista como minimizadora dos custos que decorrem das transações do mercado, significando que pode se tornar menos caro fazer internamente os produtos e serviços do que ter várias relações no mercado. Para Zylbersztajn (2009), Coase estava preocupado em esclarecer como realmente se dão as firmas do mundo real, contrapondo-se aos teóricos neoclássicos.

Dessa forma, suas discussões são fundamentadas pela busca de razões para a existência das firmas, tendo como base os custos comparativos de se produzir internamente ou adquirir produtos através do mercado. Zylbersztajn (2009) afirma que Coase adotou que os mercados, assim como as firmas, não funcionam sem custos.

Para Zylbersztajn (2009, p. 43) “O ponto central é de que as instituições são relevantes, são passíveis de análise, afetam e são afetadas pelas firmas e organizações”.

Uma das contribuições é a de Williamson, o qual oferece características que são complementares aos trabalhos de Coase, apresentando como nível de análise as estruturas de governança. Têm-se como foco da teoria de Williamson as formas de estruturas de governança por meio das quais a firma deve decidir sobre qual mecanismo aparecerá como mais viável: o mercado, contratos ou internalização de todas as atividades, que são as chamadas estruturas de governança abordadas na teoria econômica dos custos de transação, vistas no tópico a seguir.

Coase (1984) faz uma afirmação crítica quanto ao institucionalismo, afirmando que era apenas um material descritivo à espera da chegada de uma teoria, negando então relações de antecedência teórica entre o institucionalismo tradicional e a nova economia das instituições. O novo institucionalismo surge como reação aos pressupostos neoclássicos, que atribuíram àquela vertente do pensamento econômico uma grande e indiscutível coerência interna desde Marshall, agregada a um completo descasamento

com a realidade que de fato ocorre. Coase assim afirma (1991, p.714): “*What is studied is a system that lives in the minds of economists but not on the earth*”¹

Bronzo e Honório (2005) ressaltam que instituições são mecanismos que têm a capacidade de reduzir incertezas provindas do comportamento e do comprometimento dos atores em relacionamento. Portanto, adotam o papel de fornecer capacidades para que haja trocas de informações entre os atores, monitorando o comportamento a fim de estabelecer sanções em casos de ausência do comportamento cooperativo.

Para North (1991), a evolução das instituições ocorre de forma incremental, conectando o passado com o presente e o futuro, neste sentido, constituindo-se em uma história da evolução institucional por meio da qual o desempenho histórico da economia pode ser entendido como sendo parte de uma história sequencial.

As instituições aprovisionam a estrutura de incentivo de uma economia, ou seja, são responsáveis pelo modo como ela evolui. Moldam o rumo da mudança econômica para o crescimento, declínio ou estagnação. Assim, conforme Zylbersztajn (2005), North examinou as instituições, tanto em termos da sua evolução, como também do seu início e origem. O autor se preocupa com as forças que irão dar forma às instituições, explicando assim o aparecimento de normas e regras sociais que são fundamentais para se estudar e compreender as organizações.

De acordo com Azevedo (2000, p. 35), a ação de uma instituição "pode reduzir os custos das interações entre os seres humanos, constituindo um elemento relevante à eficiência econômica e ao desenvolvimento".

Diante de algumas definições e abordagens vistas acima, neste trabalho foram consideradas as definições de Douglas North (1991) quanto à discussão das instituições, ao afirmar que estas são as regras do jogo. As regras da economia adicionadas às instituições estipulam o conjunto das escolhas e determinam, assim, os custos de produção, transação, viabilidade e rentabilidade nas atividades econômicas, buscando deste modo a eficiência pelo ambiente institucional (NORTH, 1991).

¹ "O que se estuda é um sistema que vive nas mentes dos economistas, mas não a realidade" (tradução nossa).

2.2.1 Economia dos Custos de Transação

Destaca-se que são dois níveis de análise estudados na Nova Economia Institucional. Azevedo (2000) afirma que a NEI centraliza-se em um nível macroanalítico o qual se constitui por instituições embasadas por pesquisadores científicos como Douglas North, Barry Eichengreen e Steven Cheung. Vistas sob um nível microanalítico, são as estruturas de governança, com contribuições cruciais dos autores Yoram Barzel e de Oliver Williamson.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) representa uma extensão da Nova Economia Institucional, focada no nível microanalítico. Esse nível analítico se preocupa com as estruturas de governança que coordenam as transações. A unidade de análise da ECT é a transação, partindo do pressuposto de que a organização deve adotar a estrutura de governança que venha a reduzir seus custos de transação, auxiliando assim as decisões a respeito dos limites da firma, contribuindo também para o entendimento de como se dão as relações entre os agentes da cadeia.

Assim, destaca Williamson (1985, p.18) ao comparar a ECT às outras abordagens do estudo da Organização Econômica:

Economia dos custos de transação (1) é mais microanalítica, (2) é mais autoconsciente sobre seus pressupostos comportamentais, (3) introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade de ativos, (4) se baseia mais na análise comparativa institucional, (5) diz respeito aos negócios da firma como uma estrutura de governança, em vez da função produção, (6) coloca mais peso sobre as instituições de contrato *ex-post*, com ênfase especial na ordem privada (em comparação com a ordem judicial)².

Os estudos da Economia dos Custos de Transação (ECT) surgem com o propósito de identificar e minimizar os custos de transação e melhorar o desempenho das organizações. Esta investigação se inicia com o artigo “*The Nature of the Firm*” de Coase (1937), identificando-se a importância dos custos de transação como sendo um fator de sucesso entre os agentes e a consolidação de suas transações. “*The Nature of the Firm*” é o estudo que de fato abriu portas para que a economia clássica e as

²Transaction cost economics (1) is more micro analytic, (2) is more self-conscious about its behavioral assumptions, (3) introduces and develops the economic importance of asset specificity, (4) relies more on comparative institutional analysis, (5) regards the business firm as a governance structure rather than a production function, and (6) place greater weight on the ex post institutions of contract, with special emphasis on private ordering (as compared with court ordering) (WILLIAMSON, 1985, p.18).

instituições se conciliassem. Posteriormente Coase reforça suas contribuições com sua obra “*The Problem of the Social Cost*” (1960).

Segundo Saes (2009), Coase critica a visão da firma como uma função de produção, afirmando que ela se traduz em uma relação orgânica entre os agentes que é efetivada por meio de contratos, como por exemplo, os contratos de trabalho (explícitos) ou as parcerias formais (implícitas). Assim, Coase mostra que os custos de transação são um dos fatores mais relevantes que moldam as relações na sociedade (SAES, 2009).

A partir da visão da firma como umnexo de contratos, Zilberztajn (2009, p.43) afirma que surge então a possibilidade de estudar as organizações como forma de arranjos institucionais condutores das transações, que ocorrem ou por meio de acordos informais (protegidos por salvaguardas de reputação) ou por contratos formais (protegidos pela lei). Desse modo, vários autores tratam da teoria da firma com base nos contratos, como a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985, 1996), Teoria dos Custos de Mensuração (BARZEL, 2005), Teoria com Base nos Recursos (LANGLOIS, 1998), Teoria dos Contratos Incompletos (HART, 1995) dentre outras.

2.2.2 Custos de Transação

Williamson (1985), quando apresenta sua definição para custos de transação, denomina dois tipos de custos: *ex-ante* que são custos de preparar, negociar e salvar acordos formais e os custos *ex-post* que são custos ligados à adaptação das relações contratuais em caso de algo inesperado acontecer. Conforme o autor, tanto os custos *ex-ante* quanto os custos *ex-post* ligam-se a processos de escolhas e readequações de qualquer forma contratuais, derivando assim do estabelecimento de uma estrutura de governança. Neste mesmo contexto, Coase (1960) afirma que nem mesmo o mercado possui funcionamento gratuito, dado que o mercado exige da própria instituição contratos e garantias por parte judiciária.

Custos de transação, segundo Milgrom e Roberts (1992), são compreendidos como os custos de trocar, proteger e capturar os direitos de propriedade, sendo estes custos provenientes dos fatores da elaboração e negociação dos contratos, da mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, da adaptação às mudanças no sistema econômico, do monitoramento das transações e do desempenho dos agentes

envolvidos. Dessa forma, a ECT parte do princípio de que a organização deve adotar a estrutura de governança que possa reduzir seus custos de transacionar.

Ainda em relação à classificação dos custos de transação, Farina (1999, p.32) afirma que, além dos fatores citados anteriormente, os custos de transação se dão também devido a problemas de adaptação e organização de atividades. E também para que o alinhamento aconteça entre a estrutura de governança adequada e a redução destes custos de transação, devem ser considerados dois aspectos que se complementam: os pressupostos comportamentais e os atributos de transação que serão explicitados a seguir.

2.2.3 Pressupostos Comportamentais e Atributos de Transação

O pressuposto básico da ECT é o de que a redução dos custos de transação se dará através do alinhamento entre pressupostos comportamentais (racionalidade³ limitada e oportunismo), considerando também os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) e as estruturas de governança (mercado, contrato e hierarquia). Conforme Williamson (1985), são estes dois aspectos comportamentais que irão distinguir a Economia dos Custos de Transação da abordagem tradicional, além dos atributos de transação.

Os pressupostos comportamentais são nomeados de: racionalidade limitada⁴ e oportunismo. A racionalidade limitada deriva das limitações cognitivas dos agentes, sendo demonstrada por Williamson (1985) como uma forma de racionalidade intencional provinda do indivíduo, porém de maneira limitada. Desse modo, devido à incapacidade dos agentes de captarem todas as informações, estes estarão impossibilitados de antever e acionar todas as condições e alternativas em um futuro, em uma situação de contratos, que assim serão incompletos, permitindo que existam lacunas que podem dar margem a ações oportunistas. De acordo com Saes (2009), só essa possibilidade de ocorrência do comportamento oportunista já é suficiente para inclusão de cláusulas de salvaguarda nas relações contratuais.

³Vale lembrar que Williamson (1985) adotou os pressupostos comportamentais de forma diferente aos adotados por Coase, quando faz sua discussão a respeito da teoria da firma. A ideia de racionalidade limitada é trazida por Simon (1955), cerca de duas décadas após a publicação de “*The Nature of the Firm*”, não sendo utilizada então antes utilizada por Coase. Já o oportunismo é, sim, fruto do reconhecimento da variabilidade entre os ativos.

Azevedo (2000) ressalta que há certa confusão entre os conceitos de racionalidade limitada e incerteza; porém, a incerteza aborda o ambiente em que ocorre uma transação, tornando o processo de transação complexo, enquanto a racionalidade limitada aborda as limitações cognitivas dos agentes.

Williamson (1985) afirma que oportunismo ocorre quando os agentes econômicos agem de forma autointeressada, ou seja, em prol do seu próprio benefício de forma astuciosa. E ao se comparar com a conotação tradicional da Organização Industrial, observa-se que o homem econômico, embora assuma autointeresse, é considerado que este irá cumprir as obrigações de acordo com o que é previsto nos contratos.

Williamson (1985) ressalta que o oportunismo é derivado da racionalidade limitada e da assimetria de informações entre as partes. A informação limitada pode dar margem a este tipo de ação, como por exemplo, a utilização de informações privilegiadas por parte dos agentes em benefício próprio, gerando ganhos decorrentes dessa ação.

Neste sentido, Zylbersztajn (2005a) afirma que o oportunismo acarreta a admissão de que os agentes, além de buscarem o autointeresse, irão fazê-lo por meio da disposição de critérios baseados em manter informações privilegiadas, rompendo contratos com a intenção de apoderar-se de quase rendas⁵ e também afetando os códigos de ética aceitos pela sociedade.

Resulta do ato oportunista o problema do *moral hazard*, ou risco moral que, conforme Milgrom e Roberts (1992), é uma forma de oportunismo pós-contratual que surge porque ações eficientes podem não ser observadas de forma livre; deste modo, o agente opta por buscar interesses privados em detrimento dos outros. Ou seja, o risco moral se traduz em um problema de informação, que decorre da dificuldade ou do custo de monitoramento e controle do comportamento apropriado.

Além dos pressupostos comportamentais, a Economia dos Custos de Transação examina também os atributos que caracterizam uma transação. Conforme Williamson (1985), são três atributos: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos.

⁵Quase renda apropriável “é definido como o valor do uso de ativos da firma na troca atual, em comparação com o valor do uso deste mesmo ativo em uma troca alternativa”. (ARGYRES E ZENGER 2008, p. 10). Assim, caso a negociação combinada inicialmente não seja cumprida, a quase renda será o ágil que deixará de ser ganho quando se opta pela segunda alternativa.

(a) *Frequência* faz referência à sequência, continuação nas transações, e em casos onde as transações são recorrentes, menores os custos de recolher informações, e, conseqüentemente, menores são os custos na composição dos contratos (WILLIAMSON, 1985);

(b) *Incerteza* se dá pela imprevisibilidade dos acontecimentos, como por exemplo, quando há mudanças no ambiente econômico ou então das preferências dos consumidores, podendo não permitir uma avaliação exata deste fator;

(c) *Especificidade dos ativos* são os ativos não aplicáveis em outras transações sem que se perca valor.

Quanto ao pressuposto comportamental incerteza, Saes (2009) afirma que quanto maior este pressuposto, mais complexo é o desenvolvimento de parcerias em longo prazo, pois maiores são as chances de desentendimentos em caso de haver possibilidade de recontração.

Azevedo (1996) identifica duas formas de incertezas possíveis; a primeira, relacionada ao risco. O autor afirma que uma transação está associada ao risco quando existe a probabilidade de ocorrência de um distúrbio, associado a uma distribuição conhecida. A segunda, que é a incerteza propriamente dita, corresponde aos distúrbios que afetam uma transação, porém que não estão associados a uma distribuição de probabilidade conhecida. Como exemplo deste tipo de incerteza tem-se a informação assimétrica entre os agentes que estão envolvidos em uma transação, impossibilitando que possa haver previsão da atuação de cada um.

Quanto ao pressuposto comportamental frequência, Williamsom (1985) afirma que quanto maior for esse pressuposto, maiores são as possibilidades de se internalizar a etapa produtiva da transação, sem perder eficiência relacionada à escala. O autor afirma, ainda, que a necessidade constante de uma transação específica justifica a internalização dessa etapa produtiva.

A frequência da transação refere-se à questão da identidade entre os agentes envolvidos na transação, influenciando no estabelecimento de relações de confiança que estimulam fidelidades comerciais. Se este fato se efetivar, é possível que os resultados das transações tornem-se mais previsíveis.

A incerteza influencia diretamente a eficiência das organizações, pois quanto maior for, maior a tendência de se adotar formas hierárquicas de governança. (AZEVEDO, 1996)

Referente ao atributo especificidade de ativos, de acordo com Williamson (1996), existem seis tipos: locacional, de marca, físicos, humanos, ativos dedicados e ativos temporais. A especificidade de um ativo é alta quando o rompimento contratual provoca perdas para uma ou ambas as partes, conforme afirma o autor. Assim, os ativos específicos são divididos em:

(a) especificidade locacional, em que, por exemplo, a localização próxima economiza em custos de transporte e armazenagem. É a decisão de localizar-se perto do mercado fornecedor ou perto do mercado comprador, da mesma cadeia produtiva.

(b) especificidade de ativos físicos, referindo-se à especialização do ativo que é necessária para produzir o produto determinado; ocorre quando os agentes investem em equipamentos e máquinas para realizar a transação, envolvendo características específicas para a transação e que seu uso alternativo tem baixo valor, ou seja, refere-se às características físicas intrínsecas ao produto transacionado, cujo uso é específico;

(c) especificidade de ativos humanos, que são as necessidades de investimentos em capital humano para exercer a atividade de forma específica; acontece quando são realizados investimentos em treinamentos específicos para uma função específica;

(d) ativos dedicados, que são investimentos feitos para clientes específicos; ocorrem quando são feitos investimentos para atender a compradores específicos, mesmo com o risco excesso de capacidade, em casos de o contrato ser rescindido antes do seu vencimento. Se houver quebra contratual, o fornecedor do serviço fica com capacidade ociosa;

(e) especificidade de marca, que se refere a investimentos na marca de uma empresa; é quando são feitos investimentos na própria imagem da empresa e do seu produto em função da marca;

(f) especificidade temporal, quando o valor da transação se relaciona ao tempo em que ela é processada, intimamente ligada a produtos perecíveis; relaciona-se à perecibilidade do produto e ao tempo que é necessário para efetivar uma transação, ou seja, são investimentos que garantem ganhos no tempo no momento da transação.

Assim, para Williamson (1985), a especificidade do ativo é o atributo mais relevante para o estudo das estruturas de governança, pois, de acordo com Azevedo (1996), a especificidade do ativo permite que as relações sejam caracterizadas e mensuradas de forma precisa.

Os custos de transações estão diretamente ligados a todos esses fatores e influenciam os modos de coordenação adotados. Quando as empresas ajustam-se às

características básicas das transações, entendidos os atributos e pressupostos comportamentais, elas minimizam seus custos de transacionar, podendo ser detectada a estrutura de governança adequada para as transações. Dessa forma, Saes (2009) conclui que a Economia dos Custos de Transação preocupa-se em criar valor a partir da coordenação de estruturas de governança, com o objetivo de reduzir custos de transação, sendo eficiente, visando potencializar o desempenho e, assim, alcançar vantagens competitivas sustentáveis. As estruturas de governança segundo a Economia dos Custos de Transação são discutidas a seguir.

2.2.4 Estruturas de Governança: Mercado, Híbrida e Integração Vertical

Em relação à estrutura de governança, para Williamson (1985) esta é o mecanismo de coordenação que determina a maneira como as transações são configuradas, caracterizando-se de três formas: via mercado, híbrido ou contrato e integração vertical, e os agentes fazem uso de mecanismos que regulam estas estruturas de governança.

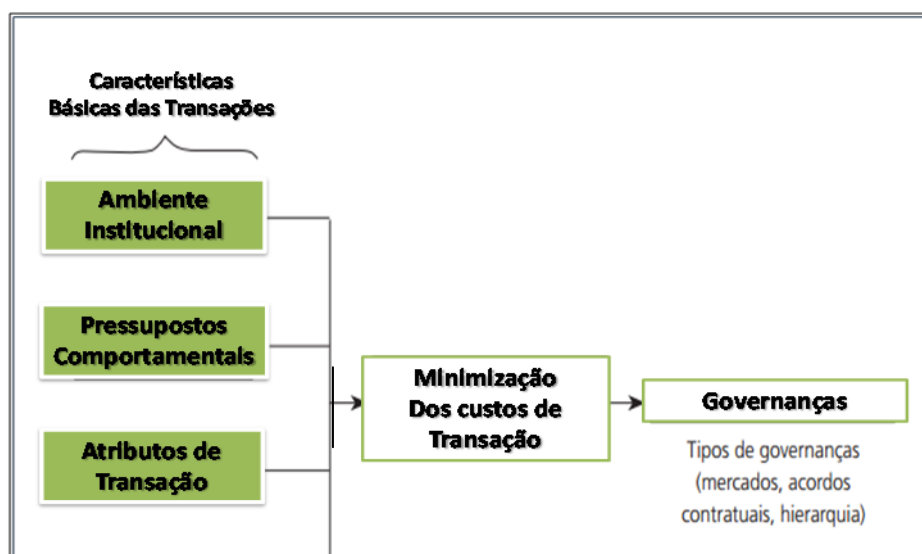
Assim, de acordo com Williamson (1985), as estruturas de governança são microinstituições com a função de regular uma transação específica, devendo adequar-se às características de transação às quais estão vinculadas. Farina (1999, p.150) afirma que “governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo”. Ou seja, conforme a autora, as estratégias competitivas precisam ter estruturas de governança que sejam apropriadas.

Farina (1999) acrescenta que quanto mais apropriada a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, e dessa forma a adaptação às possíveis modificações do ambiente será mais rápida e menos custosos serão os conflitos provindos das relações entre fornecedores e clientes.

Considerando-se o ambiente competitivo que os agentes estabelecem a fim de alcançar, conforme sua produção e especificidade, a máxima eficiência, Pereira e Souza (2006) afirmam que a capacidade de implementar estratégias competitivas adequadas irá depender de estruturas de governança ou coordenação de forma apropriada. O exercício da governança se consolida através do estabelecimento de parâmetros para produtos ou processos; assim, a governança é exercida por algum segmento interno à cadeia ou através de um agente externo (PEREIRA; SOUZA, 2006).

De acordo com Zylbersztajn (2005), o ambiente institucional influencia a estrutura de governança, sendo este considerado pelo autor como o ditador das “regras do jogo”, levando-se em conta as características de transações: incerteza, frequência e especificidade dos ativos, e os fatores comportamentais: oportunismo, a assimetria de informações e a racionalidade limitada conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Modelo de análise dos sistemas de governança.

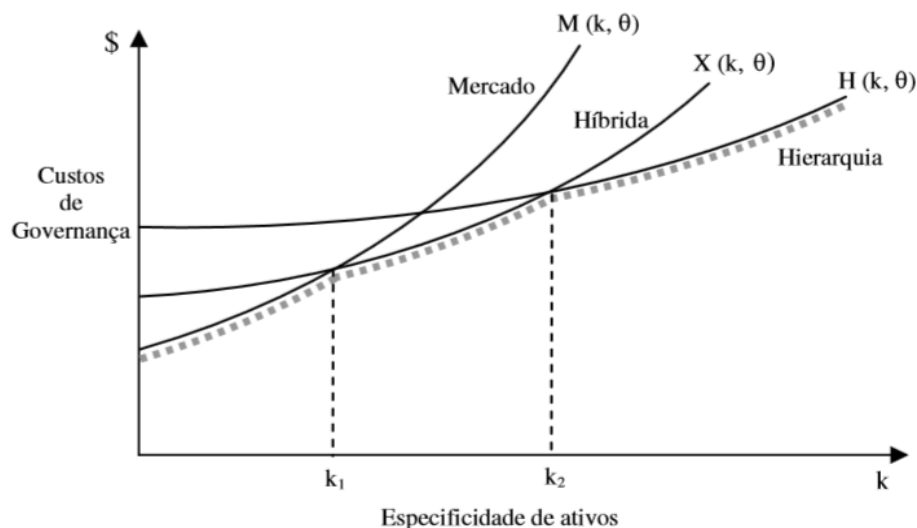


Fonte: Zylbersztajn (2005)

Williamson (1996) discorre sobre a importância da especificidade dos ativos para a escolha da estrutura de governança, relacionando custos de governança e especificidade de ativos, conforme mostrados na Figura 8. Assim, Williamson (1996) trata os custos de governança como sendo uma função da especificidade dos ativos (k) e de um conjunto de variáveis exógenas, que ingressam no modelo como parâmetros de deslocamento (θ), para cada uma das formas de governança que são: mercado (curva M), forma híbrida (curva X) e hierarquia (curva H).

De acordo com o Gráfico 1 observou-se que transações que abarquem ativos de uso geral, com nenhuma ou com pouca especificidade, são mais eficientemente dirigidas pelo mecanismo de mercado, levando-se em conta os custos de governança menores. Conforme a especificidade dos ativos vai aumentando, há uma tendência de a transação se deslocar para outra forma, passando por formas híbridas, podendo chegar à integração vertical.

Gráfico 1 - Especificidade de ativos e custos de governança



Fonte: WILLIAMSON (1996)

É visto que os riscos de operacionalizar via mercado são altos quando são analisados pelos ativos específicos, devido à dependência da transação específica e à existência de possível comportamento oportunista dos agentes. Assim, para $0 < k < k_1$, deve-se escolher transações via mercado *spot*; para $k_1 < k < k_2$ as formas híbridas trazem menores custos de governança; e para $k > k_2$, formas hierárquicas são mais eficientes.

Neste sentido, Klein, Crawford e Alchian (1978) afirmam que à medida que a especificidade de ativos tende a aumentar, arranjos institucionais mais complexos são necessários para que os custos de transação minimizem, tendo como opção a forma híbrida ou contratos e, além disso, integração vertical ou hierarquia.

Dessa forma, Williamson (1996) identifica a região traçada no Gráfico em cinza, como sendo as formas de ocorrência que as transações entre os agentes devem acontecer, com o intuito de alcançar eficiência, ou seja, custos menores de governança. Esta curva de estruturas de governança eficiente tem a forma da letra “M”, conhecida também como “curva envelope”. A seguir serão discutidas as características de cada estrutura de governança.

a) Estrutura de governança via mercado

De acordo com Bankuti (2007), as formas organizadas via mercado são mais aptas a fazerem adaptações de forma autônoma, enquanto formas hierárquicas realizam adaptações cooperativas e formas híbridas podem alcançar adaptações de ambos os tipos. Assim, transações via mercado *spot* não se utilizam de cooperação, pois não haverá incerteza e especificidade de ativos que extinguem a possibilidade de ações oportunistas. Dessa forma, o agente sem incentivos busca a cooperação da outra parte, sendo que sozinho alcança novamente a eficiência. Visto de outra forma, quando existe hierarquia, não há como acontecerem adaptações autônomas, pelo fato da total dependência entre as partes que estão envolvidas.

Azevedo (2000) afirma que as transações via mercado são adequadas quando os produtos são homogêneos como, por exemplo, as *commodities*, no caso em que existem vários compradores e produtores e não existe assimetria de informações relevantes.

Segundo Williamson (2010), quando é constatado que a especificidade do ativo é nula e a necessidade de adaptações nas relações entre as partes pode ser verificada e aplicada de forma autônoma, as transações são, então, realizadas via mercado. Este é o melhor modo de se transacionar⁶, pelo fato de que além de oferecerem incentivo maior para se cumprir o acordo, as transações via mercado proporcionam maiores economias de escala, escopo e agregação de demandas. Entretanto, esta escolha é adequada quando a especificidade dos ativos, a frequência e incerteza são reduzidas, não havendo uma criação de reputação entre ambas as partes (WILLIAMSON, 1985).

Sob a visão de Mizumoto e Zylbersztajn (2006), tratando-se de governança via mercado, o preço é determinante na transação; já a identidade do participante não é tão relevante. Para tomar as decisões a respeito de comprar ou produzir, a empresa deve checar os benefícios e custos de usar o mercado ou executar a atividade internamente de forma oposta.

Neste sentido, Williamson (1985) constata que as principais diferenças entre mercado e a integração vertical (hierarquia) estão no fato de que os mercados requerem alto poder de incentivo e reduzem distorções burocráticas mais do que as organizações internas. O autor também afirma que os mercados podem, além disso, crescer demandas vantajosas e com isso realizar economias de escala e de escopo.

⁶"Such transactions correspond to the ideal transactions in both law and economics" (WILLIAMSON, 2010, p. 220).

b) Transações Híbridas

Para Ménard (2002), a forma de governança híbrida passa por adaptações autônomas devido ao fato dos agentes possuírem autonomia de propriedade, assim como passam por adaptações cooperativas também por possuírem dependências bilaterais. Castro (2007) afirma que ao se verificar um cenário em que não há possibilidade de integração vertical e mercado *spot*, ele será buscado através de um projeto de contratos, governando-se a transação com a finalidade de minimizar custos.

Esse tipo de análise colabora com o processo de preparação das relações entre os agentes nesse sistema, enfatizando pontos de interesse para salvaguardas necessárias no sentido de garantir que não haja captura da quase renda pelas partes envolvidas.

De acordo com Ménard (2004) e Zylbersztajn (2005), as formas híbridas se distinguem das estruturas via mercado e hierarquia, por possuírem características que as aproximam ou as afastam destes dois tipos de estruturas.

A governança híbrida abarca uma diversidade de arranjos como os contratos de longo prazo, acordos entre empresas, alianças, acordos de licença de fabricação, franquias ou marcas, canais de distribuição e de suprimento, redes e outros (RICHARDON, 1972).

É visto que as formas de governança híbrida foram tratadas progressivamente por autores como Blois (1972), Richardon (1972) que chamam esta forma como "arranjos cooperativos" e focam esta forma como "contratos relacionais". Muitos artigos explanatórios foram publicados a respeito dos contratos interfirmas (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; ECCLES, 1981, etc.), sobre as franquias (RUBIN, 1978 etc.) e sobre os contratos não padronizados (JOSKOW, 1987).

Trabalhos desenvolvidos nas décadas de 1980 e 1990 puderam diferenciar as estruturas hierárquica e híbrida. Enquanto a estrutura de governança hierárquica abarca os direitos de propriedade, a governança híbrida agrega apenas parte das transações em que as firmas participantes estão envolvidas. As formas híbridas agrupam alguns recursos e dividem um subconjunto de decisões entre as firmas. Assim, a forma de governança híbrida pode incluir formas de colaboração interfirma em que os direitos de propriedade permanecem distintos e as decisões trabalhadas em conjunto são tomadas, requerendo assim este modo específico de coordenação (MÉNARD, 2004).

Recentemente, Ménard e Klein (2004) apontaram a relevância dos estudos das governanças híbridas com enfoque na agricultura. Adversa ao setor industrial, a produção agrícola é dominada em termos quantitativos por pequenos produtores e familiares, e, nesse contexto, os contratos informais são frequentes. Além disso, quando agem em um mesmo ambiente institucional, os produtores rurais têm escolhido arranjos especializados com o intuito de aumentar a produtividade, melhorando também a qualidade e sua variedade; dessa forma, estes produtores podem proteger os investimentos específicos realizados.

De acordo com Cook, Klein e Iliopoulos (2008), as formas de estruturas híbridas de governança são bem comuns no setor da agricultura. Muitas das mudanças relevantes nas redes e organizações agroalimentares abrangem as relações entre os fornecedores, os produtores agrícolas, os processadores industriais e os distribuidores. E devido a este fato, muitos trabalhos pesquisam este tipo de organizações econômicas focadas nas relações entre entidades juridicamente independentes.

De forma resumida, estruturas híbridas surgem quando investimentos específicos podem ser divididos entre os agentes sem que haja desvantagem da autonomia, e também emergem em situações em que as incertezas são consequências ao ponto de gerar uma cooperação com a finalidade de atuação em um mercado potencial.

A combinação entre oportunismo e má coordenação ou risco de má coordenação gera as características da governança híbrida. Ménard (2004) afirma que somente se um destes atributos estiver presente é que a governança se aproxima do mercado; e caso os dois atributos estejam presentes, a governança tende a ser mais autoritária, aproximando-se da firma de hierarquia. Entendidos os motivos da governança híbrida, é importante focar os mecanismos propriamente ditos. Williamson (1975) recomenda a existência de contratos próprios para este tipo de governança híbrida, frequentemente chamados de contratos neoclássicos, em que os agentes envolvidos mantêm certa autonomia; porém, observa-se uma dependência bilateral.

Ménard (1997), com base em pesquisas empíricas, verificou que os diferentes tipos de governança híbrida empregam os contratos como forma de coordenação. Esses contratos focam as relações entre os parceiros que dispõem de ativos específicos e também complementares. Geralmente os contratos contêm requerimentos detalhados e cláusulas que determinam a quantidade e o padrão de qualidade, bem como o nível de especificidade, podendo então contribuir para tornar possível o compromisso entre os agentes.

Os contratos da governança híbrida abrangem as cláusulas de adaptação e de controle, visando proteger os parceiros de riscos de comportamentos oportunistas. O comportamento oportunista é beneficiado pela dependência bilateral, essencial para as complementaridades dos ativos específicos, podendo ser ampliado segundo a frequência e a intensidade das perturbações ambientais. Isso traz como consequência riscos contratuais elevados, conhecido como risco de *holdup*, relativo à renda gerada pela governança híbrida (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

De acordo com o Gráfico 2, Ménard (2004) mostra a segmentação das formas híbridas, que são: confiança, influência (ou rede relacional), liderança e governança formal. É visto que nos extremos se encontram as estruturas de mercado e hierarquia, observando-se que a confiança está mais próxima do mercado, e a governança formal mais próxima da hierarquia.

Gráfico 2 - Tipologia de Governança Híbrida.



Fonte: Ménard (2004, p.369)

Vista pela extremidade da hierarquia, a governança híbrida é monitorada por uma estrutura formal próxima da firma integrada, chamada de instituição *ad hoc*. Ainda que as partes (agentes envolvidos) permaneçam independentes, um subconjunto de decisões é coordenado por uma entidade quase autônoma, trabalhando como um departamento que expõe alguns dos atributos da hierarquia. A influência, conhecida também como rede relacional, aceita uma coordenação menor (mais estreita) que a confiança, proporcionando regras formais que se enquadram nas relações entre os agentes, restringindo assim o risco de oportunismo. O arranjo híbrido coordenado por

um líder apenas difere da influência ou rede relacional pelo fato de que os parceiros são mais monitorados de fato (MÉNARD, 2004).

Ménard (1997) ressalta que a Economia dos Custos de Transação (ECT) admite avançar de forma testável sobre a autoridade nos arranjos, ou seja, quanto mais os ativos implicados na transação são específicos, mais a autoridade se intensifica. Um alto grau de incerteza vem de encontro com essa tendência. Desse modo, em um ambiente relativamente estável e com poucas especificidades no negócio, a confiança prevalece como modalidade de coordenação. E se a incerteza aumenta ou estes ativos se mostram mais específicos, a autoridade aumenta e até ocorre a criação de uma instituição *ad hoc*⁷.

c) Estrutura de governança via integração Vertical ou Hierárquica

A estrutura hierárquica ou integração vertical demonstra-se pelo controle sobre um ativo, devido à sua alta especificidade, podendo ser locacional, temporal, humana, de marca, física e dedicada. Assim, as transações carecem de investimentos expressivos em ativos específicos, ficando então sujeitas à incompletude, em razão dos limites sobre a racionalidade. Assim, conforme Williamson (2010, p. 220): "Tais transações se beneficiarão da propriedade unificada e adaptações coordenadas como implementadas pela hierarquia".

Dessa forma, a opção pela integração vertical compõe-se de uma espécie de último recurso conforme Williamson (1991), ou seja, resultado da incapacidade do mercado de garantir alternativas para que se comercializem ativos com grau elevado de especificidade; afinal, a utilização especial do mecanismo de preços utilizado como instrumento para coordenar e controlar as atividades econômicas também não está protegida de riscos. Especialmente na presença de investimentos idiossincráticos, essa estrutura não é capaz de garantir a proteção aos agentes contra ações oportunistas, evitando a adaptação eficiente (WILLIAMSON, 1991).

A integração vertical se traduz na fabricação interna de produtos, podendo acontecer em sistemas produtivos a montante a jusante, sendo eficiente devido à redução dos custos de transação (KLEIN, CROWFORD, ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1985).

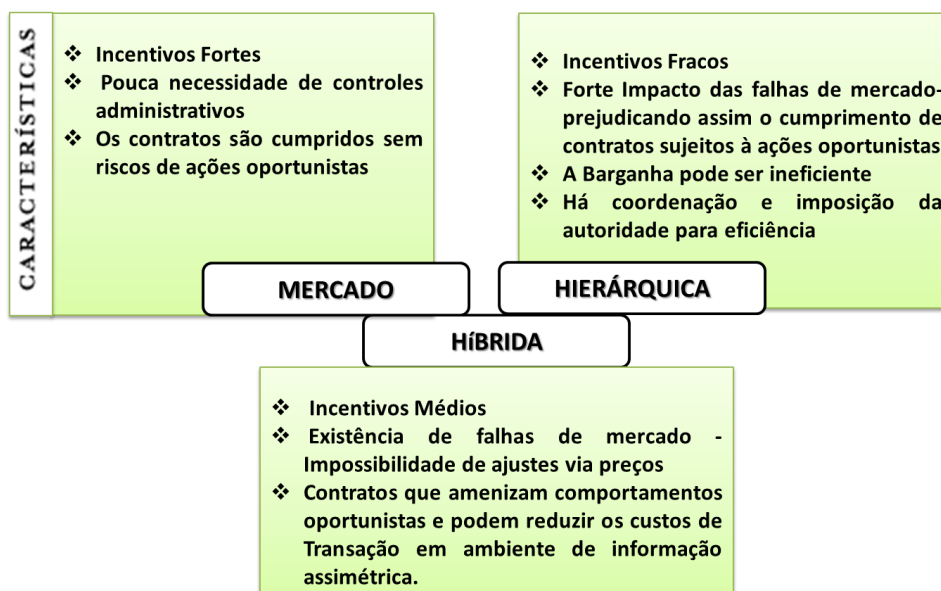
⁷*Ad hoc* é uma expressão latina cuja tradução literal é "para isto" ou "para esta finalidade".

Conforme Williamson (1985), a integração vertical tem como seu principal fator de explicação a existência de ativos ou atividades específicas, e quanto maior esta, mais se explica a integração, pelo fato de existir um grau elevado de dependência bilateral.

Jacobides e Winter (2005) ressaltam uma das vertentes de Coase (1937) que examina as razões para que as firmas deixem de praticar via mercado em prol da integração vertical. Conforme os autores, o motivo se dá pelo fato da existência de *hold-ups* e ações oportunistas entre os agentes, sendo os dois principais determinantes para integrar-se verticalmente.

Conforme a Figura 6, em resumo a partir do exposto, em relação às formas de estruturas de governança, pode-se concluir que conforme o ambiente econômico e institucional e a existência de custos de transação (maiores ou menores), a forma de estrutura de governança terá a tendência de ser mais hierárquica do que de mercado ou híbrida, pela forma contratual. Isso não sugere que essa firma ou organização terá eficiência, pois irá depender também das falhas de mercado, ou seja, de como a assimetria de informações, externalidades e o poder de mercado influenciam e afetam a organização tanto internamente quanto externamente.

Figura 6 - Estruturas de Governança



Fonte: elaboração própria, com base em Williamson (1991) e Miller (1992).

Porém, para que se definam as estruturas de governança de fato, outras questões como recursos e capacidades internos da firma têm que ser levados em conta também, além apenas da presença da especificidade de ativos, custos de transação e comportamentos oportunistas.

Estas considerações são discutidas no tópico a seguir, mostrando-se a abordagem da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), preenchendo algumas lacunas da ECT, levantadas por diversos autores como Poppo e Zenger (1991), Langlois (1992), Ghoshal e Moran (1996) e outros, complementando assim a Teoria dos Custos de Transação (ECT).

2.3 Visões Baseadas em Recursos

Atualmente há muitas teorias organizacionais, principalmente teorias com o interesse voltado às relações interorganizacionais, como suporte para explicar as gestões em cadeias de suprimento. Dentre elas estão, além da Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Dependência de Recursos e a abordagem baseada em Recursos (RBT) – uma proposta teórica que engloba várias perspectivas enfatizando a busca da origem da vantagem competitiva sustentável.

A respeito da RBT, Barney e Clark (2007) consideram que os recursos tangíveis e intangíveis, assim como as capacidades organizacionais e dinâmicas, compõem todo o domínio desta teoria. Conceitos adicionais foram introduzidos a partir de estudos publicados por Wernerfelt (1984) e Barney, que assim foram alguns dos precursores da Visão Baseada em Recursos. Para os autores, a RBT tem o intuito de responder sobre a origem da vantagem competitiva sustentável e sobre os seus alicerces. Para Barney e Clark (2007) são abordagens que incorporam a RBV- *Resource Based View*, capacidades, algumas áreas do conhecimento e também capacidades dinâmicas.

Assim, existem várias definições para descrever vantagem competitiva sustentável de uma firma em RBT nos seguintes temas: *Resource Based Theory* - RBT (BARNEY e CLARCK, 2007), RBV (BARNEY, 1991; WENERFELT, 1984), capacidades (COLLIS, 1995; DIERICKX e COOL, 1989, GRANT, 1991; PETERAF, 1993); a respeito de capacidade dinâmica (TEECE e PISANO, 1994, TEECE, PISANO

e SHUEN, 1997); teoria embasada no conhecimento (ZOLLO e WINTER; 2002); relacionados à competência (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Muito embora tenham enfoques diferentes, todas estas teorias descrevem os atributos das firmas e compartilham de uma mesma estrutura teórica.

Olhando-se pela perspectiva da teoria da Dependência de Recursos, é visto que cada vez mais as organizações lidam com numerosas demandas, geralmente incompatíveis, e com atores externos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Para os autores, os componentes institucionais que exercem as pressões e expectativas vão além do Estado e instituições: também envolvem grupos de interesses e a opinião pública.

De acordo com as abordagens acima, as organizações em geral comumente estão envolvidas em atividades que têm como objetivo atender exigências dos consumidores, podendo ser tanto em serviço quanto em produtos, qualidade diferenciada para nichos diferenciados. Até que estas organizações consigam realizar este produto ou serviço final, alguns estágios são necessários à dependência de recurso ao longo de toda a cadeia, somados a regulamentações do setor, fornecedores e consumidor final, ou seja, toda cadeia.

Assim, a Visão Baseada em Recursos (RBV) vale para as empresas nesse processo, pois de acordo com o seu conceito as empresas possuem vários recursos competitivos que são ferramentas de grande utilidade. Essa visão surge quando se observa que empresas são capazes de aplicar os recursos físicos, organizacionais e conhecimento com o intuito de competir com sucesso ao longo do tempo em uma diversidade de ambientes.

A noção de sustentabilidade da vantagem competitiva nas firmas é dada pela heterogeneidade, embasada nas condições capazes de fazer com que estas firmas assegurem os recursos que são difíceis de serem imitados (transferidos) ou específicos, ou seja, uma vantagem competitiva está dependente de restrições implícitas e complexas dos mecanismos de proteção dela mesma (PETERAF, 1993).

Por fim, diante das correntes citadas acima, no presente estudo será tratada apenas uma única corrente com foco em recursos: *Resource-Based View* (RBV) que tem tido enfoque particular nos últimos anos (RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004). Com a tentativa de responder a indagações como: “Por que as firmas alcançam sucesso ou chegam a falhar?” Os autores afirmam que a RBV e seu desenvolvimento se traduzem em esperança para as organizações, nesse sentido. Conforme esta abordagem são os recursos entendidos tanto como ativos físicos ou como capacidades diferenciadas

que irão fazer com que a firma conquiste vantagens competitivas sustentáveis, sendo este conjunto de recursos superiores e diferenciados que fazem com que a firmas adquiram vantagens competitivas perante seus concorrentes. Abaixo serão apresentados: base, origem, evolução da RBV, assim como as características dos recursos estratégicos das organizações.

2.3.1 Abordagem RBV: Origem e evolução

A partir dos anos 90, conforme a evolução dos estudos e devido à insatisfação com o “equilíbrio estático do ambiente”, começou-se a questionar se de fato a estrutura da indústria, os segmentos e grupos estratégicos conseguem garantir realmente rentabilidade, assim como também se as organizações apresentariam algo inerente, que tanto permitiriam seu crescimento, como a limitação de seu ritmo (GRANT, 1991), determinando, então, uma definição de “firma dotada de “parte interna”” (PENROSE, 2009).

Nesse sentido, surge uma perspectiva nova de estratégia, enfatizando a importância dos recursos e das capacidades da firma. Conforme Peteraf (1993, p.179, tradução nossa):

“Nos últimos anos, começa a emergir um modelo explicando como as empresas concorrem, sendo exclusivo para o campo da gestão estratégica. A teoria conhecida como a "Visão Baseada em Recursos" é considerada por alguns como um paradigma para a nossa área, mas com muito potencial⁸”.

Peteraf (1993) afirma que os princípios da teoria da Visão Baseada em Recursos ainda se constroem, sendo um modelo em fase de desenvolvimento, princípios que são aplicados e combinados para que haja aprofundamento real de sua compreensão, fazendo com que seja entendido como são aplicados os recursos e como se dão suas combinações para que ocorra a geração de vantagens competitivas sustentáveis, respeitando-se a natureza das rendas e a heterogeneidade dos recursos e outros.

Foss (2004) considera que o equilíbrio econômico, particularmente considerado, na forma, como “equilíbrio competitivo” (em condições perfeitamente competitivas), é

⁸ *In recent years, a model of how firms compete, which is unique to the field of strategic management, has begun to emerge. Known as the 'Resource-Based View', it is regarded by some as having momentous potential as a paradigm for our field (PETERAF, 1993, p.179).*

central na abordagem desta teoria, RBV. O autor afirma que, na verdade, esta questão se enquadra com o problema da obtenção de vantagem competitiva, no sentido de ganhar rendas de eficiência em equilíbrio.

Esta nova abordagem que trata das vantagens competitivas carrega importantes princípios da teoria penrosiana, quando tais princípios apontam que as firmas não apenas irão se ajustar às condições ambientais necessárias para a plenitude e o sucesso das suas ações, mas, principalmente, “estão certas” de que podem modificá-las, sendo o ambiente dependente das suas próprias atividades (PENROSE, 1959, p. 42).

Assim, em 1959, E. Penrose alerta quanto aos problemas da abordagem estrutural sob o olhar exclusivo da indústria e não da firma:

[...] exceto dentro dos limites mais amplos, nós não podemos explicar, adequadamente, o comportamento da firma ou prever a probabilidade de sucesso ao examinar, meramente, a natureza das condições ambientais (PENROSE, 1959, p. 42).

Para a autora, a função econômica da firma é organizar e adquirir recursos físicos e humanos de forma rentável, que supram o mercado com serviços e produtos. A firma é representada por um conjunto de recursos que estão à disposição da unidade administrativa e o uso destes recursos pode ser mudado (determinado) por decisões dela mesma (PENROSE, 1959).

Saes (2009) caracteriza a RBV como sendo uma abordagem orientada para o lado do mercado de fatores, em detrimento ao de produtos, sendo que os recursos estratégicos empregados pela firma são a origem principal da vantagem competitiva dos empreendimentos.

O surgimento da RBV se dá a partir dos trabalhos de Wernefelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993) em que a abordagem da estratégia é apresentada sob uma nova versão, com o olhar direcionado mais à firma que à indústria (SAES, 2009).

Para Peteraf (1993), há outros contribuintes importantes como Lippman e Rumelt (1982), Teece (1980, 1982), Nelson e Winter (1982), Dierickx e Cool (1989), Castanias e Helfat (1991), e Mahoney e Pandian (1992), cujos trabalhos ofereceram uma contribuição distinta, com sobreposições de ideias, o que torna a teoria complexa para leigos, afirma a autora.

A RBV parte do pressuposto de que a estrutura de governança é escolhida com base nas capacidades (superiores) que cada firma demonstra para realizar as atividades em relação às capacidades dos fornecedores externos; ou seja, a escolha da estrutura de governança se dá com base nos recursos estratégicos que a empresa tem, tendo como princípio a inimitabilidade e o valor dos recursos (ARGYRES; ZENGER, 2008).

A corrente *Resource- Based View* foi iniciada a partir dos conceitos seminais de Edith Penrose, no livro *The Theory of the Growth of the Firm*, em 1959, (PENROSE, 2009). A autora defende que as empresas desenvolvem suas vantagens competitivas por meio das imperfeições que existem no mercado. Tais imperfeições apresentam singularidades que geram a base para que se desenvolvam novos produtos, capacidades e recursos únicos que são denominados de recursos estratégicos.

Posteriormente, é trazido por Wernerfelt (1984) o conceito de que a firma se traduz em um feixe de recursos valiosos, não substituíveis, escassos e inimitáveis, sendo estes fatores causas das distinções de rentabilidades das firmas (BARNEY, 1991). Cyert e March (1963), após o trabalho de Penrose, reconheceram também a importância significativa dos recursos para as ações estratégicas da firma. Esta nova visão desloca a origem da vantagem competitiva de fora para dentro das organizações e sugere que a adoção de novas estratégias esteja restrita ao nível corrente dos recursos da empresa.

2.3.2 Recursos estratégicos e suas implicações

Barney (1991) complementou essa perspectiva original de Penrose (1959), alegando que o conjunto de recursos de uma firma não é somente uma lista de fatores, mas também o processo de interação que ocorre entre os recursos.

Na visão de Barney (1991), para serem estratégicos, os recursos devem ser raros e valiosos, assim como insubstituíveis e imperfeitamente imitáveis, gerando possibilidades para que a empresa alcance estratégias de forma eficaz (VRIO). Estes podem ser classificados como recursos de capital físico (tecnologia, fábrica, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas), de capital humano (treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos) e de capital organizacional (sistemas e estruturas formais, assim como relações informais entre grupos).

Conforme Saes (2008, p.26) “a essência da firma é sua habilidade de criar, transferir, reunir, integrar e explorar os recursos estratégicos da firma”. Porém, nem todos os recursos têm aspectos e potencial para obter vantagem competitiva, ficando a

indagação: Como a empresa identifica que seus recursos são estratégicos diante da concorrência? (MINTZBERG, 2000).

Quanto aos recursos estratégicos, para Barney (1991) existem dois tipos, os que não criam vantagens competitivas sustentáveis devido ao fato de serem abundantes, de fácil acesso, substituíveis e poderem ser trocados com facilidade no mercado. O segundo tipo são os recursos que permitem à firma obter vantagens competitivas sustentáveis devido ao fato de serem raros, valiosos, insubstituíveis, inimitáveis.

Segundo Wernerfelt (1984), qualquer organização pode ser descrita pelas suas capacidades e recursos. Recursos estes que devem ser organizados de forma a serem estrategicamente superiores aos dos seus concorrentes.

O que é chamado de estratégia superior deve ser compreendido conforme as seguintes perspectivas (Wernerfelt, 1984): as organizações precisam ser vistas sob a avaliação dos seus recursos produtivos; as organizações devem identificar recursos que reproduzam alta lucratividade; a estratégia das organizações centraliza-se entre a exploração dos recursos atuais e o desenvolvimento de novos recursos; as aquisições que as organizações realizam entendem-se como compra de recursos que propiciem altos retornos.

Conforme Grant (1991), os recursos se classificam como tangíveis ou não intangíveis. Os do primeiro tipo são os recursos que podem ser contabilizados em balanços empresariais, como exemplo, o valor total de ativos. Recursos intangíveis, segundo o mesmo autor, são recursos que não são nem financeiros nem físicos; por exemplo, o valor da marca do produto.

Grant (1991) ressalta que estes recursos necessitam de serem analisados conforme a concorrência, sendo assim identificados realmente os que trazem resultados financeiros mais satisfatórios. Neste sentido, Hunt (2000) conclui que os recursos são elementos tangíveis ou intangíveis quando permitem ao empreendimento produzir de forma eficaz e eficiente em um mercado com valor. Exemplos destes recursos são as redes de distribuição, capacidade de produção, P&D, e empregados com habilidades específicas e peculiares.

Expandindo a proposta de Penrose (1959) e de Wernerfelt (1984), Barney e Hesterly (2007, p. 64), classificam os recursos como: “*os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa pode controlar e que podem ser usados para criação e implementação de estratégias*”.

Quanto à eficiência das organizações, Barney (1991) afirma que recursos estratégicos são todos os ativos, competências, atributos, processos organizacionais e informações que possam ser manipulados pela organização, viabilizando estratégias que possam aumentar assim sua eficiência.

A programação de estratégias pela firma incrementa sua eficiência e capacidade de gerar valor, não permitindo apenas a diferenciação da organização, mas também a comparação eficaz diante dos concorrentes. Em sua essência, a capacidade de gerar valor também dificulta que os próprios concorrentes consigam os mesmos recursos (HARVEY, 2004).

Peteraf, após Barney (1991), investiga as condições dos recursos que permitirão encontrar vantagens competitivas sustentáveis, em seu estudo *The corner stones of competitive advantage*, publicado em 1993.

Para a autora, os recursos rendem vantagem competitiva sustentável para a empresa quando passam a apresentar: superioridade, no sentido de serem heterogêneos, capazes de garantir a obtenção de lucros diferenciais; barreiras *ex-post* à competição, ou seja, são difíceis de imitar pelo fato de existirem mecanismos de isolamento presentes; barreiras *ex-ante* à competição, por apresentar assimetrias de informação.

As assimetrias de informações são necessárias para que se possa limitar competições explícitas pelos recursos e imobilidade, nos casos em que existem especificidades ou alguma forma de especialização, que tornem as empresas apenas adaptadas exclusivamente para suas necessidades particulares.

O *framework* elaborado na Figura 7 tem como objetivo ilustrar as visões de RBV de acordo com os autores Barney e Peteraf, conforme a literatura. O intuito foi de ilustrar estes conceitos que permeiam a abordagem da RBV. As letras “a” e “b” na Figura representam que há relação entre as condições e características.

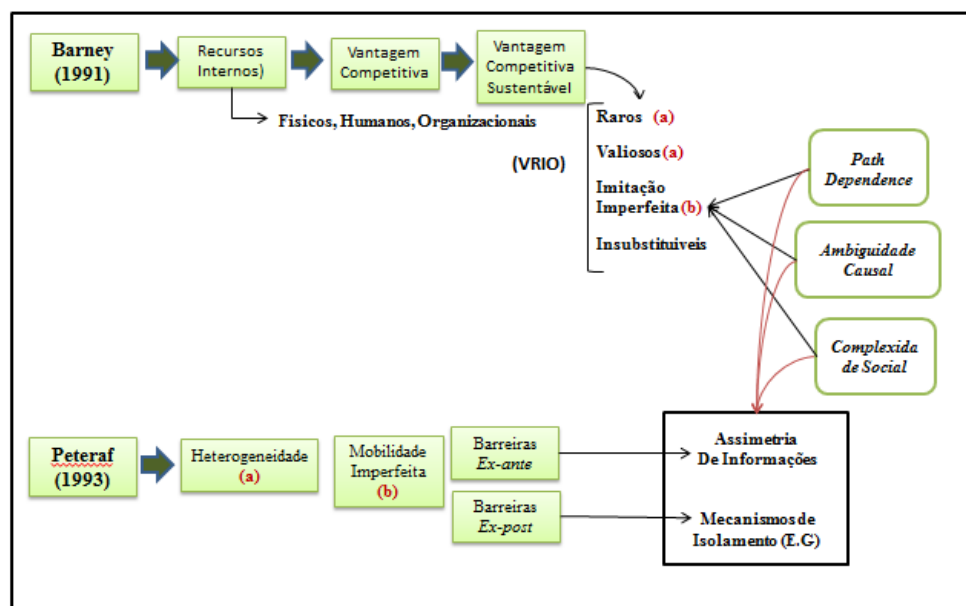
Barney (1991) define no seu modelo (VRIO) para o entendimento da vantagem competitiva, descrevendo os recursos como valiosos, raros e inimitáveis; e Peteraf (1993), com contribuições ao modelo da RBV, propõe algumas condições para a sustentação da vantagem competitiva, como se vê através do *framework*, para a sustentação da vantagem competitiva.

Peteraf (1993) afirma que para RBV a heterogeneidade (a) é condição central, e confirma que há diferenças intrínsecas nos atributos de produção. Quanto à questão da eficiência, alguns recursos são superiores quando comparados a outros, o que resulta então em custos médios menores e rendas maiores (rendas ricardianas). As rendas

diferenciais se originam de ativos específicos da firma, e que não possam ser de forma imediata replicados, recebendo assim a conceituação de rendas ricardianas.

Para Saes (2009), o conceito de rendas ricardianas irá derivar do trabalho do autor David Ricardo intitulado *On the principles of political economy and taxation*, de 1921. Ao pesquisar a produção agrícola, Ricardo observa que os preços dos produtos agrícolas eram determinados pela oferta de terra e também de sua fertilidade. Assim, quanto maior a fertilidade da terra, maior seria a renda para aquele produtor que a possuísse. Portanto, essas rendas são oriundas de fatores valorizados, porém raros e difíceis de serem obtidos.

Figura 7 - Framework que caracteriza as medidas para a vantagem competitiva sustentável conforme a RBV.



Fonte: Barney (1991) e Peteraf (1993). Elaborada pela autora.

Peteraf (1993) ressalta que a variação de capacidades contribui para que haja redução no equilíbrio entre as firmas, pois o mercado é muito competitivo, e aí vem a questão da mobilidade imperfeita (b), que considera que os recursos não podem ser transacionáveis.

Dessa forma, os recursos têm maior valor dentro do que fora da firma; sua reprodução não ocorre com facilidade devido ao fato de outra empresa não obter os

mesmos rendimentos que a firma que o produz. O que traz à tona a questão da limitação *ex-post*, que é quando os recursos instituídos pela empresa que os produz são de difícil ou impossível imitação, preservando assim a natureza das rendas que geram vantagem competitiva sustentável, ou rendas ricardianas.

A questão dos mecanismos de isolamento remete à possibilidade da duração das condições da heterogeneidade ser preservada. Peteraf (1993) considera que a barreira *ex-ante* considera que os recursos precisam ser adquiridos sem a presença dos competidores e que possuir recursos superiores não deve despertar o interesse da concorrência; isso é exemplificado com a questão da informação (assimetria de informações) a respeito de alguma oportunidade do momento. Para a autora, este isolamento é fundamental.

Os recursos podem ser imperfeitamente imitáveis (barreiras à imitação), pois a firma que produz o recurso ou o tem teve toda uma condição histórica para isso, percorreu um caminho diferente do concorrente, adquirindo e acumulando experiência, remetendo à questão da dependência da trajetória (*path dependency*).

Ao longo dos anos é desenvolvida uma relação entre a posse dos recursos pela firma e a vantagem competitiva sustentável (*causally ambiguous*), que é uma característica de difícil identificação, motivo que leva à conclusão de imperfeita imitabilidade, ou seja, a vantagem competitiva é explicada por todo o conjunto entre a dependência de caminho e os resultados entre as relações pessoais tanto internas quanto externas da firma (*social complexity*) (PETERAF, 1993).

Conforme Saes (2009), Peteraf (1993) apresenta uma abordagem, observando as condições dos recursos individuais entre si, que alcançam as vantagens competitivas sustentáveis da firma, diferentemente das contribuições de Barney (1991) que foca na questão dos recursos para estratégia da firma.

Quanto à questão da escolha das estruturas de governança, quando a empresa possui recursos e capacidades superiores no mercado competitivo, aconselha-se optar pela integração vertical para alocar melhor seus recursos estratégicos (SAES, 2009).

2.3.3 Complementaridade entre as teorias ECT e RBV

Nos últimos anos iniciaram-se explicações que pudessem explicar os limites da firma a partir da complementaridade das duas teorias: Economia dos Custos de Transação e *Research Based View*. Conforme Jacobides e Winter (2005), não é possível aceitar e compreender as escolhas de fronteiras sem antes avaliar os recursos e a origem dos recursos que a empresa possui.

Dessa forma, Argyres e Zenger (2008) definem que a lógica fundada em recursos vai além de explicações de como se dá o desempenho da firma, mas se expande para respostas como a empresa se configura e quais são os seus limites. Conforme os autores, as empresas internacionalizam suas capacidades internas e as governam terceirizando apenas quando a firma é ineficiente se comparada a outras.

Seguindo esta linha de raciocínio, identifica-se que as capacidades contidas na própria empresa determinam também seus próprios limites, e suas decisões de compras serão feitas levando em conta a sua existência.

As duas abordagens, *Research-Based View* e Economia dos Custos de Transação, podem ser analisadas independentes, sendo que as duas discutem e explicam as vantagens competitivas sob pontos de vista distintos.

Assim, Combs e Ketchen (1999) ressaltam que a primeira (RBV) irá explicar as vantagens competitivas resultantes das rendas ricardianas devido à obtenção e identificação de recursos diferenciados pela firma, enquanto a segunda abordagem (ECT) explora as vantagens competitivas que provêm da diminuição dos custos de transacionar quando se exploram estes recursos específicos.

Para melhor entendimento dos pontos em que as duas abordagens são complementares, foram separados no Quadro 1, como forma de análise, os pontos principais das teorias, com o intuito de propor o aprofundamento da análise dos limites da firma e da geração de vantagem competitiva nas organizações.

São levantados conceitos de acordo com o referencial teórico tratado anteriormente neste estudo, explicitando a bibliografia dos autores: Auguto e Souza (2011), Saes (2009), Zilberstajan (2005), Barney; Hesterly (2007), Combs e Ketchen (1999), Prahalad; Hamel (1990), Poppo e Zenger (1997), Williamson (1999), Foss (2004), Langlois; Foss (1999), Mahoney (2001), dentre outros.

Quadro 1 - Pontos de complementaridade entre as abordagens: ECT e RBV

Implicações para discussão	ECT	RBV	Pontos de Conexão entre as Abordagens
Origem	Relevância das Instituições para análise econômica (Zylbersztajn, 2005). Devido às mudanças no Ambiente Econômico, as instituições surgem para reduzir as incertezas relativas ao comportamento dos agentes.	Concorrência entre as empresas em um contexto de imperfeição de mercados. (Penrose, 1959)	Papel das instituições é assegurar as propriedades dos recursos e capacidades. As instituições são as regras do jogo e normalizam e asseguram a garantia das empresas.
Unidade de Análise	Transação	Estratégia (Barney, 1991); Recursos (Peteraf, 1993).	Há custos de transação em proteger recursos de capacidades superiores (Zylbersztajn, 2005)
Pressupostos	Oportunismo Explícito dos agentes, Racionalidade Limitada, Incompletude de Contratos com mudanças <i>ex-post</i> (Zilbersztajn (2005).	Recursos imperfeitamente imitáveis\ Há limitações cognitivas dos agentes (Barney, 1991)/ Vantagem Competitiva sustentável (recursos e capacidades com os quais a integração vertical protege e assegura condições de concorrência).	Racionalidade limitada e especificidades de ativos implicam rendas ricardianas e possibilitam a explicação da heterogeneidade das firmas (Peteraf, 1993). Os mecanismos de proteção dos recursos e capacidades exigem estruturas de governança adequadas.
Especificidades de Ativos e Integração Vertical	Quanto maior o nível de especificidades de ativos, maior a necessidade de integração vertical ou contratos em longo prazo, para assegurar os ativos.	A RBV discute as virtudes da hierarquia para geração de capacidades para a empresa. Altos níveis de recursos não imitáveis demandam integração vertical.	A hierarquia é uma forma de proteger e controlar os recursos específicos e estratégicos da firma. A construção das capacidades distintas caracteriza direitos de propriedade ao longo do tempo, que necessitam de serem assegurados pela forma de hierarquia ou integração vertical, promovendo maior criação de valor para a firma (Saes, 2009).
Controle	Controle se relaciona com a minimização das condições de incerteza proporcionada pelo ambiente externo (AUGUSTO e SOUZA, 2010).	O controle é feito sobre os recursos e capacidades diferenciadas com a finalidade de manterem a condição de não mobilidade (AUGUSTO e SOUZA, 2010).	O controle, mesmo direcionado à redução de mobilidade de recursos, permite que as respostas nas situações de incertezas sejam mais providenciais (AUGUSTO e SOUZA, 2010).
Recurso Valioso e Estratégia (Modelo VRIO-Barney, 1991)	A estratégia da empresa pode estar focada em recursos que envolvem investimento específico; uma vez assinado o contrato e alocados os ativos, uma das partes pode ameaçar não cumprir o acordo, representando uma situação de <i>hold up</i> que pode inclusive afetar a escolha do investimento <i>ex-ante</i> . Assim, na ausência de salvaguardas contratuais, as partes podem escolher investimentos menos específicos para não ter custos <i>ex-post</i> (LANGLOIS; FOSS, 1999).	Recurso Valioso (Modelo VRIO - Barney, 1991). No sentido de permitirem que as empresas conservem ou executem estratégias que melhorem sua eficiência ou eficácia, viabilizando a exploração de oportunidades ou neutralizando ameaças do ambiente externo. O conceito de valor ou capacidades denomina-se como o conjunto de atividades que envolvem o desenvolvimento, produção e comercialização dos produtos ou serviços de uma empresa. (HESTERLY (2007).	* Estratégia única da integração das abordagens. No processo entre vários proprietários de recursos, rendas podem ser perdidas, causando dissipação de valor e incentivos fracos para sua criação. Assim, a visão integrativa permite a formação de uma única estratégia para a criação de valor, resultante do alinhamento da estrutura de governança, garantindo como os direitos de propriedade dos recursos serão alocados e como a apropriação de valor será determinada (SAES, 2009, p.65).
Rotina/História/Dependência de caminho	Segundo Williamson (1999) a história da firma influencia na escolha da Estrutura de Governança. (Obra: <i>Strategy research; governance and competence perspectives</i>). Incluir a questão: a E.g escolhida no passado pode perdurar devido à dependência de caminho.	A dependência de caminho é um ponto que merece destaque na análise da RBV e do modelo VRIO. Um processo é considerado dependente de caminho quando "os eventos iniciais em sua evolução têm efeitos significativos sobre eventos subsequentes" (BARNEY; HESTERLY, 2007 p. 75).	A situação atual da organização representa o acúmulo dos passos dados no passado e os desenvolvimentos de recursos e capacidades incentivados pela busca da vantagem competitiva. Devido às incertezas, o valor ocorre a partir do momento em que os recursos custam menos quando estão sendo desenvolvidos do que custariam aperfeiçoados no futuro (BARNEY; HESTERLY, 2007). Depende, então, da estrutura de governança que garantirá esse valor.
Competências da firma	Proteção e desenvolvimento de competências em um ambiente de mudanças. Conforme Argyres e Zenger (2008), a ECT é apropriadamente vista como uma teoria que explica a gestão eficiente do desenvolvimento de uma capacidade "única" ou "específica"	Uma competência se classifica como essencial, quando segue três princípios: gera acesso potencial para uma grande variedade de mercados; produz uma significativa contribuição no valor percebido pelos	O que explica as questões do limite e existência da firma e o seu desenvolvimento "é a capacidade desta organização de proteger e desenvolver competências de grupos e indivíduos nela contidos, em um ambiente de mudanças" (POPPO

	da firma.	clientes; é difícil de ser imitada pelos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).	E ZENGER, 1997), SAES (2009).
Fricções de Mercado (incluem indivisibilidades, economias de escopo e custos irrecuperáveis, direitos de propriedades mal definidos, informação assimétrica, externalidades e custos de transação positivos) (SAES, 2009).	A Teoria dos Custos de Transação aspira delinear a coleção de fricções do mercado que possa explicar a existência da firma. O conjunto de fricções do mercado que explica as rendas sustentáveis no nível da firma são fricções de mercado suficientes para a explicação da existência da firma (MAHONEY,2001).	A visão baseada em recursos procura delinear a coleção de fricções de mercado que levam a firma a se desenvolver e crescer, mantendo suas rendas (MAHONEY,2001).	Se as fricções existem para manter as rendas ricardianas, elas também são as razões para a existência da firma (MAHONEY,2001).

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com o referencial teórico levantado.

Williamson (1999, p.1103), em *Strategy research: governance and competence perspectives*, afirma que nas abordagens ECT e RBV há fenômenos sobrepostos e frequentemente complementares. Afirma que a história da firma e suas dotações implicam a escolha do limite da firma e lembra que a tradicional questão da ECT: “Qual é a melhor forma (mercado, híbrida, firma) para organizar X” careceria ser mudada para: “Como deveria a firma A– que possui forças e fraquezas pré-existentes (*core competences* e dificuldades não competências) – organizar X?”.

Conforme levanta Saes (2009), no estudo *The theory of the firm as governance structure: from choice to contract*, de Williamson (2002, p. 189), encontra-se a seguinte implicação: “Holmstron e Roberts afirmam, e eu [Williamson] concordo, que ‘a teoria da firma se tornou demasiadamente limitada ao focalizar sobre o problema do *holdup* e o papel da especificidade do ativo’ [...] não obstante, eu [Williamson] aceitaria como verdade que os papéis do conhecimento organizacional e do aprendizado mencionado por Holmstron e Roberts (1998, p. 90-91) são tratados de modo limitado na abordagem de custos de transação econômicos. Isso não significa, contudo, que a economia dos custos de transação não relacione ou não possa se relacionar a estas questões”.

Outro ponto que pode ser visto como complementar entre as duas abordagens, também demonstrado no quadro 1, é a questão da dependência de caminho, ponto que merece destaque na análise da RBV e que faz parte do modelo VRIO.

Um processo é visto como dependente de caminho quando “os eventos iniciais em sua evolução têm efeitos significativos sobre eventos subsequentes” (BARNEY; HESTERLY, 2007 p. 75). Dessa forma, o momento presente em que a organização se encontra representa os passos acumulados dados no passado e os acréscimos de recursos e capacidades que foram incentivados pela busca da vantagem competitiva.

Pelo fato de haver incertezas, o valor se dá a partir do momento em que os recursos custam menos no momento em que estão sendo desenvolvidos, ao invés do que custariam aperfeiçoados no futuro (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Conforme Carter e Hodgson (2006, p. 473 apud ARGYRES; ZENGER, 2008, p. 4), nas últimas revisões de literatura empírica a respeito da economia dos custos de transação pode-se concluir que quase todos os estudos empíricos a respeito dos limitantes da firma testam que as hipóteses da ECT podem ser vistas ou “reinterpretadas como consistentes, com uma perspectiva baseada em recursos ou competências”.

Abrem-se, assim, possibilidades para explorarem-se as relações entre essas duas teorias, dando destaque à incompletude dos argumentos e possibilitando uma discussão entre as abordagens para a escolha dos limites da firma que deem consistência para os princípios defendidos nas duas abordagens.

Foss (2004) aborda as relações entre RBV e ECT, comparando-as e analisando o que realmente ambas as teorias pretendem explicar. A ECT tem o objetivo de explicar a existência, os limites e como a firma se organiza internamente. Já a RBV foi a princípio desenvolvida para explicar as VCSs; porém, com o tempo, foi abordando também questões que incluem algumas considerações oriundas da ECT, tais como: “Por que a firma existe?”; e “O que determina a organização interna da firma?”. Portanto, de acordo com a observação de Williamson (1999), pode-se afirmar que há sobreposições entre os domínios das duas abordagens.

Analisando as duas teorias, Hodgson (apud Williamson, 1999) abre uma discussão a respeito da perspectiva da “competência” (RBV) e o quanto esta pode responder tão bem quanto a ECT às questões relacionadas à existência, estrutura e desenvolvimento da organização, afirmando que é a capacidade de tal organização que assegura (protege) e desenvolve as competências de grupos e indivíduos nela instituídos, em um ambiente em transformação contínua.

Nas abordagens das teorias ECT e RBV se encontram complementaridades também relacionadas à especificidade de ativos. Visto que os recursos estratégicos da firma (RBV) podem ser interpretados como ativos específicos, conforme Combs e Ketchen (1999) ressaltam, a visão das abordagens é complementar, em parte, devido ao reconhecimento de que os ativos específicos compartilham qualidades importantes com os recursos estratégicos; assim, ambos são difíceis de imitar ou comercializar.

Segundo estes autores, a complementaridade irá responder por que o alto desempenho entre as empresas se dá tanto como um produto da gestão organizacional focada na eficiência (ECT), quanto também na exploração de recursos estratégicos (RBV).

Os próprios “recursos organizacionais” se referem a um conjunto de atributos que, trabalhados em conjunto, representam a heterogeneidade das firmas. Esses recursos incluem a estrutura formal, a relação também individual entre eles, cultura, controle e coordenação, assim como as relações informais tanto entre grupos internos e externos à empresa que são inimitáveis, supondo então a imobilidade de recursos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Poppo e Zenger (1997) enfatizam que as escolhas dos limites vão surgir como decisões de importância estratégica primária; já pela abordagem da RBV, a vantagem competitiva é consequência de recursos valiosos e difíceis de imitar; desse modo, essas escolhas definem a posse e composição de tais recursos valiosos. Os autores também afirmam que a integração vertical, como opção de governança, manifesta-se não só pela firma possuir ativos específicos (ECT) ou comportamentos oportunistas, mas também pelo fato de que a firma pode apresentar características e atributos que a classificam como mais vantajosa em comparação com seus concorrentes, e assim podendo explorar de forma mais efetiva seus recursos internos, alavancando ainda, suas habilidades, dando destaque à questão da aprendizagem.

Ainda sob a questão da escolha da governança, como destacam Argyres e Zenger (2008), a distribuição dos recursos na firma é consequência de decisões passadas, de desenvolvimento ou não de capacidades internas, e estas decisões são possivelmente alavancadas por comparações de eficiência de governança ou pelos custos de transação economizados em um processo de aprendizagem da firma.

Quanto à questão das competências abordadas na teoria, estas classificam-se como essenciais, quando seguem três princípios: geram acesso potencial para uma grande variedade de mercados; produzem uma significativa contribuição no valor percebido pelos clientes; e são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Desse modo, para Hodgson (apud Saes, 2009), o significado da competência (RBV), responde tanto quanto a ECT às questões que se relacionam com a estrutura, existência e limites da organização. A explicação e as questões ligadas ao desenvolvimento da firma "se dão pela capacidade da firma de proteger e desenvolver competências".

Sob a visão de Argyres e Zenger (2008), embora seja com o foco na comparação de riscos de troca, ao invés da comparação de capacidades, há uma divergência na lógica das duas teorias, revelando certa dificuldade em distingui-las conceitualmente.

Outro ponto de análise de complementaridade é em relação aos conceitos de rotinas e capacitações que também podem ser compreendidos como formas que se dão através da interação e do aprendizado entre os agentes, os quais são restringidos por custos de transação e sistemas de direito de propriedades da organização (SAES, 2009).

Mahoney (2001, p.655) afirma que RBV e ECT são complementares e podem ser combinadas, pois é percebido que na visão baseada em recursos investiga-se sobre a coleção de fricções do mercado, que pode conduzir a firma a crescer e a manter suas rendas, enquanto na ECT, delinea-se o conjunto de fricções do mercado que possa explicar o porquê da firma existir. O autor afirma ainda que a junção de fricções de mercado que explicam as rendas sustentáveis no nível da firma são fricções de mercado que satisfazem a existência da firma.

Mahoney (2001) descreve as fricções de mercado como economias de escopo e custos irrecuperáveis, direitos de propriedades mal definidos, informações assimétricas, externalidades e a identificação de custos de transação positivos. Deste modo, se há mesmo as fricções para manter rendas ricardianas, então estas seriam os motivos pelos quais existe a firma.

Combs e Ketchen (1999) afirmam que a RBV e a ECT podem ser tratadas como isoladas. Enquanto a RBV afirma que as vantagens competitivas são provindas de rendas ricardianas pela identificação e exploração de recursos estratégicos e diferenciados, a ECT defende que estas vantagens são oriundas da redução de custos de transação quando explorados esses recursos.

Ao se afirmar que a principal contribuição da RBV para a estratégia se dá na sustentação de vantagem competitiva, por recursos e capacidades distintos, a ECT, conforme Saes (2009), mostrou-se como contribuição, ao incorporar a coordenação para analisar de forma mais completa o desempenho das firmas.

Nessa dissertação, para compreender como os atributos das transações, os recursos e capacidades influenciaram nas transações, e como se deram as estruturas de governança de cafés certificados, entre produtores rurais e cooperativas, foi preciso identificar quais recursos e ativos específicos cada certificação possui. Pelo fato de cada certificação possuir focos diferentes, tanto socioambientais, quanto de origem de recursos.

3- PERCURSO METODOLÓGICO

“... *O caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade...*” (MINAYO, 2008, p. 14).

Esta etapa da dissertação elucidou os passos e tópicos que foram cursados como meio de atender o objetivo desta pesquisa, que foi o de compreender *como se dá a configuração das estruturas de governança entre os produtores rurais e cooperativas no Sistema Agroindustrial de Cafés Certificados no Sul de Minas Gerais*.

Sob este processo metodológico, foi possível identificar como se deram a obtenção dos dados atingidos ao final da pesquisa e o meio que foi utilizado para a interpretação dos dados coletados e sua organização, conforme foram ocorrendo as entrevistas. Este subtópico trata também do “*locus*” e dos trinta produtores rurais bem como das cooperativas A e B entrevistadas aos quais foram aplicados os questionários, enfocando, ainda, os motivos que os levaram a serem selecionados para o estudo. Para tanto, o método de pesquisa qualitativa foi o que melhor se adequou ao objetivo proposto junto às teorias utilizadas nesta dissertação.

Os passos metodológicos empregados serviram a quatro objetivos específicos, que foram: (1) Apresentar o Sistema Agroindustrial de cafés certificados no Sul de Minas Gerais; (2) Identificar os mecanismos de coordenação dos sistemas de cafés certificados no Sul de Minas; (3) Descrever as estruturas de governança entre os agentes, para cada tipo de transação nas cooperativas de café escolhidas e (4) Desvelar como os atributos nas transações e os recursos e capacidades influenciam as transações de cafés certificados, entre produtores rurais e cooperativas na região em estudo.

Devido aos diferentes níveis de certificações encontradas no setor cafeeiro, separá-las por meio de um recorte fez-se necessário. Assim, foi crucial uma primeira visita às cooperativas, para defini-las, como ocorreu na cooperativa A, despertando, deste modo, o interesse na investigação das certificações mais atuantes na região do Sul de Minas Gerais: 4C, Nespresso AAA, Rainforest, Starbucks e UTZ, cada qual com um foco e perspectivas diferentes.

Nas próximas sessões serão detalhadas também as definições constitutivas e operacionais e alguns argumentos sobre a validade e confiabilidade desta pesquisa.

3.1 Natureza da pesquisa

O método empregado mais adequado para esta pesquisa foi de natureza qualitativa, por melhor se adequar ao estudo para o entendimento de como se dão as estruturas de governança entre os produtores de cafés certificados entrevistados e as cooperativas. Esta pesquisa qualitativa é realizada no próprio contexto empírico e também apoiada na base teórica que fundamenta o estudo, ECT e a abordagem RBV (CRESWELL, 2007).

Este estudo qualitativo descreveu o tema sob o ponto de vista das pessoas que participaram e procurou contribuir para uma melhor compreensão das realidades sociais ocorridas neste contexto averiguado (FLICK, KARDORFF e STEINKE, 2004).

Esta pesquisa, por suas dimensões subjetivas, não permitiu que se acrescentasse um caráter quantitativo à conclusão dos dados e conseqüente alcance do objetivo proposto. Como é de conhecimento geral, a pesquisa qualitativa responde a questões mais particulares, ocupando-se das ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado (MINAYO, 2008). Assim, nesse estudo qualitativo, teve-se a liberdade de interpretar os dados levantados através dos relatos dos produtores e superintendentes das cooperativas, com base na teoria estabelecida (CRESWELL, 2007).

Utilizaram-se nesta pesquisa técnicas qualitativas com procedimentos científicos estabelecidos, que se caracterizam pela definição explícita das perguntas de pesquisa, dos conceitos e das variáveis, bem como uma descrição detalhada dos procedimentos de campo (VIEIRA, 2004).

3.2 Tipo e corte de pesquisa

Tendo-se em vista o caráter qualitativo e de acordo com o objetivo proposto, a presente pesquisa é classificada como sendo do tipo descritivo, apesar de se caracterizar, num primeiro momento, como de caráter exploratório, por se constituir de levantamentos de informações prévias sobre o fenômeno em estudo, aspectos envolvidos e uso de dados secundários como entrevistas abertas com superintendentes da cooperativa A.

A pesquisa assumiu um caráter essencialmente descritivo, quando, posterior a esta fase exploratória, descreveu de forma criteriosa todos os fatos e fenômenos que envolvem os produtores de café certificado, as transações do produto e os recursos

estratégicos contidos nelas, com o intuito de fornecer informações do que foi proposto no problema da pesquisa.

Nesta pesquisa descritiva os retratos ou descrições foram expressos com: trechos retirados das entrevistas semiestruturadas, depoimentos de pessoas envolvidas no contexto para fundamentar os objetivos, depoimentos de dois engenheiros agrônomos das cooperativas, documentos, relatórios e contratos de negociações entre os agentes realizados nos balcões de vendas das cooperativas A e B (TRIVIÑOS, 2007).

O corte da pesquisa foi caracterizado como transversal, pois segundo Vieira (2004) a coleta dos dados, tanto secundários quanto primários, ocorreu em um determinado ponto no tempo, entre o período de novembro de 2012 a janeiro de 2014, considerando-se as influências passadas do SAG de café certificado e sua conjuntura. Desta forma, o presente estudo informa a situação que existe no momento da coleta de dados, com um olhar sobre as ações já repercutidas.

3.3 Dados e Instrumentos utilizados para coleta de dados

Foram empregados os seguintes procedimentos: revisão de literatura teórica e empírica, elaboração e aplicação de roteiros de entrevistas nas cooperativas de café e cooperados pertencentes aos programas de certificação: 4C, Nespresso AAA, Rainforest, Starbucks e UTZ Kapeh.

Como forma de viabilizar as orientações estabelecidas, o trabalho foi desenvolvido primeiramente por meio de pesquisa bibliográfica adicionada aos dados da pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica apoiou-se na consulta de livros e revistas sobre o assunto tratado, dissertações e teses a respeito da abordagem teórica, tendo-se como objetivo atualizar a autora sobre as pesquisas que já foram realizadas sobre o tema abordado (MEDEIROS, 2005).

A pesquisa bibliográfica foi relevante, pois informou os caminhos metodológicos já percorridos, tornando possível o mapeamento dos principais paradigmas orientadores das pesquisas já realizadas (GODOY, 2006).

Posteriormente, foram coletados os dados primários, através dos roteiros de entrevistas, dispostos no Apêndice I, questionário aplicado com os cooperados e Apêndice II, aplicado com membros das cooperativas.

Por ser uma pesquisa qualitativa, a presença da pesquisadora em campo, no momento da coleta de dados primários, foi imprescindível. A coleta dos dados primários foi realizada com trinta cooperados de café certificado, seis membros das cooperativas A e B do Sul de Minas, e dois engenheiros agrônomos, para o entendimento da classificação no laboratório de cada saca de café certificado.

Além das aplicações dos questionários, foram feitas as anotações do que era observado no momento da venda contratual, da movimentação no balcão de vendas de café até as conversas entre os produtores a respeito das vendas realizadas com a cooperativa.

As entrevistas semiestruturadas puderam dar liberdade às respostas apresentadas (FLICK, 2009). Trivinões (2007), afirma que este tipo de pesquisa possibilita amplitude no campo de investigação da autora. Ao total, foram realizados 38 contatos; porém, foram aplicados 30 questionários com os produtores e seis com superintendentes. Chegou-se a este número pela saturação de respostas, ou seja, as respostas começaram a convergir, o que dificultou novas percepções para o objetivo proposto.

Conforme Glaser e Strauss (1967 apud GODOI, MATTOS, 2006) a saturação teórica ocorre quando o pesquisador adquire confiança empírica de que não são encontrados dados que venham a adicionar e contribuir para o desenvolvimento do estudo. Situações assim ocorrem, pois, embora os acontecimentos sejam únicos, já que pertencentes ao universo particular dos indivíduos entrevistados, suas representações são resultados de processos sociais que são compartilhados (GASKELL, 2002).

As entrevistas semiestruturadas duraram em média 35 minutos e foram posteriormente transcritas para facilitar a análise do conteúdo. Utilizou-se do gravador de áudio, quando autorizado pelo entrevistado e de uma máquina fotográfica. Obteve-se um total de 310 páginas de transcrições dos depoimentos digitadas no *software Microsoft Word*, em espaçamento 1,5. Os contatos com os nomes dos produtores rurais, assim como os de suas propriedades, hectares, quantidade produzida de café, telefones e tipos de certificações foram organizados em planilhas para melhor identificação no momento das análises, pelo fato de ter vários tipos de certificações.

Os dados primários tiveram uma relação física direta com os acontecimentos analisados, no momento presente, a cada visita nas cooperativas e também nas propriedades rurais. Além da importância dos depoimentos das pessoas, observações foram vivenciadas, já que a autora pôde presenciar fechamentos de contratos de venda, o que veio a enriquecer as análises e depoimentos (MINAYO, 2008).

No apêndice III, encontram-se alguns passos que ocorrem no momento da mensuração da qualidade do café do cooperado, como a destinação da venda, o tipo de certificação, a umidade do café, pesagem e preenchimento das fichas para a realização da transação⁹ com a cooperativa.

Para que a aplicação dos roteiros fosse possível, a formulação das questões de pesquisa foi essencial. Pelo fato de ser uma pesquisa de caráter qualitativo, as questões colocadas guiaram a pesquisadora. Com as questões claras e já formuladas, o risco de a pesquisadora mostrar-se impotente diante dos entrevistados é menor. Assim, foi importante para o momento da elaboração a clareza das questões de pesquisa (FLICK, 2004).

No Quadro 2, de forma sintetizada, foram distribuídos os dados e instrumentos de coleta realmente utilizados para esta pesquisa, bem como os procedimentos adotados que abrangeram a análise e interpretação dos dados obtidos que validaram a pesquisa.

Quadro 2: Questões de pesquisa e instrumentos de coleta realizados

Nº	Questões de pesquisa e Instrumentos de Coleta
1)	<p data-bbox="316 1167 1359 1317"><i>Como se apresenta o sistema agroindustrial de cafés certificados no Sul de Minas Gerais, assim como o ambiente institucional e organizacional junto às certificações que os envolvem?</i></p> <p data-bbox="316 1391 767 1422">Instrumentos e fontes utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="363 1447 1359 1592">➤ Dados primários a partir das entrevistas semiestruturadas com os agentes das cooperativas A e B e os respectivos produtores de cafés certificados; <li data-bbox="363 1615 1359 1700">➤ Pesquisa Bibliográfica através de teses, dissertações e artigos de caráter científico a respeito do SAG de café certificado; <li data-bbox="363 1722 1359 1868">➤ Pesquisa Documental a partir dos documentos oficiais fornecidos pelas cooperativas A e B, como os contratos de negociações, boletins fornecidos pelas cooperativas, contratos de armazenagem e processo

⁹No Anexo I encontra-se um modelo de contrato para o momento da transação com as especificidades de sustentabilidade, normas de fiscalização sobre qual lote tem que conter essas informações para a entrega do café na cooperativa, dentre outras.

de certificação - auditoria nas fazendas.	
2)	<p><i>Quais os mecanismos de coordenação dos sistemas de cafés certificados no Sul de Minas Gerais?</i></p> <p>Instrumentos e fontes utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dados primários a partir das entrevistas semiestruturadas com os agentes das cooperativas A e B e depoimentos dos respectivos produtores de cafés certificados, através das visitas nas propriedades e conversas com membros chaves; ➤ Pesquisa Documental a partir dos documentos oficiais fornecidos pelas cooperativas A e B, como os contratos de negociações, boletins fornecidos pelas cooperativas, contratos de armazenagem e processo de certificação (auditoria nas fazendas), estudos públicos voltados ao setor;
3)	<p><i>Como se caracterizam as estruturas de governança entre os agentes do setor de cafés certificados, para cada tipo de transação nas cooperativas de café da região do Sul de Minas Gerais, visto que possuem focos diversificados?</i></p> <p>Instrumentos e fontes utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dados primários a partir das entrevistas semiestruturadas com os agentes das cooperativas A e B e os respectivos produtores de cafés certificados; ➤ Pesquisa Bibliográfica através de teses, dissertações e artigos de caráter científico a respeito do SAG de café certificado; ➤ Pesquisa Documental a partir dos documentos oficiais fornecidos pelas cooperativas A e B, como os contratos de negociações, boletins fornecidos pelas cooperativas, contratos de armazenagem e processo de certificação (auditoria nas fazendas).
4)	<p><i>Como os atributos das transações e os recursos e capacidades influenciam as transações de cafés certificados, entre produtores rurais e cooperativas, na região em estudo?</i></p> <p>Instrumentos e fontes utilizados:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dados primários com base nas entrevistas semiestruturadas com os agentes das cooperativas A e B e os respectivos produtores de cafés certificados; ➤ Pesquisa Bibliográfica através de teses, dissertações e artigos de caráter científico a respeito do SAG de café certificado; ➤ Pesquisa Documental baseada nos documentos oficiais fornecidos pelas cooperativas A e B, como os contratos de negociações, boletins fornecidos pelas cooperativas, contratos de armazenagem e processo de certificação (auditoria nas fazendas).
--	---

Fonte: Elaborado pela autora

Para a coleta de dados secundários, a partir de *sites* e boletins informativos das próprias cooperativas A e B, informações como porte, faturamento por tipos de certificação, número de cooperados, volume exportado e outros foram encontrados, para melhor compreensão da cooperativa em estudo. Algumas informações a respeito da conjuntura do setor, do SAG, das certificações, dentre outras, foram encontradas por meio dos *sites* públicos: Instituto de Geografia e Estatística – IBGE, Associação Brasileira da Indústria de Café – ABIC, Instituto Brasileiro do Café – IBC¹⁰. Foi distribuído no Apêndice V, resumidamente, um Quadro com algumas das fontes e sites utilizados inicialmente na pesquisa.

Os dados secundários deram suporte à investigação, com base em acervos já existentes, tais como bancos de dados, revistas e jornais (MINAYO, 2008). A etapa da utilização de dados secundários apresenta-se como estudo exploratório, que conforme Triviños (2008) é como se fosse um instrumento para obter os dados necessários para alcançar a pesquisa descritiva.

3.4 Locus de Pesquisa

Inicialmente, para a escolha das cooperativas, observou-se que na região do Sul de Minas Gerais, região que mais produz café no Brasil, havia duas cooperativas de café que se destacavam por exportar cafés certificados. Com isso, surgiu a possibilidade de aplicação da pesquisa e identificação das estruturas de governança entre os agentes. Em

¹⁰ Apêndice V.

função desta escolha, a pesquisa se deu em cenário natural, com o deslocamento da pesquisadora até as cooperativas e fazendas do Sul de Minas Gerais, o que lhe permitiu acompanhar e conferir os processos que partiram das auditorias e certificações nas propriedades.

May (2004) afirma que, para se realizar as entrevistas, são necessárias acessibilidade, cognição e motivação. Para o autor, a acessibilidade está relacionada com a condição de o entrevistador ter acesso às informações que serão necessárias a fim de se atingir os objetivos do trabalho.

A seleção dos participantes da região das entrevistas, de acordo com Creswell (2007), é proposital, de forma a serem escolhidos os sujeitos que melhor contribuam para atender a questão de pesquisa.

Com relação às cooperativas (Apêndice II), foram selecionadas para a entrevista pessoas responsáveis pela compra do café, diretores e parte do corpo hierárquico de cada cooperativa. A pesquisa foi realizada na região do Sul de Minas Gerais, que produz a maior parte do café no estado.

Os municípios possíveis em que se encontraram as fazendas de cafés certificados para a aplicação das entrevistas e obtenção de dados foram: Guaxupé, São Sebastião do Paraíso, Cabo Verde, Nova Rezende, Monte Santo de Minas, Muzambinho, Guaranésia, Monte Belo, Juruáia e São Pedro da União. Ilustrado na Figura 8 que define o *locus* de pesquisa.

Figura 8 - Regiões do Sul de Minas com produções de café certificado e localização das cooperativas de café



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

3.5 Análise de conteúdo, interpretação dos dados e categorização

O tratamento dos dados foi iniciado por meio de toda a transcrição das entrevistas gravadas, para que se preservem todas as respostas dos entrevistados, visando gerar futuras análises do conteúdo levantado. Após as entrevistas serem realizadas foram imediatamente transcritas e avaliadas pela pesquisadora, antes da realização de outras entrevistas.

Para analisar os dados provenientes dos relatos, foi usado o método de análise de conteúdo, o qual, segundo Bauer e Gaskell (2008), é uma técnica de análise textual para pesquisa social, que produz inferência de um texto focal para seu contexto social, de maneira objetivada, pois o *corpus* do texto oferece diferentes leituras.

O objetivo de uma abordagem de análise de conteúdo direta é validar ou estender conceitualmente um quadro teórico ou teoria. Teorias ou pesquisas existentes podem ajudar a focar a questão de pesquisa. Podem fornecer previsões sobre as variáveis de interesse ou sobre as relações entre as variáveis, contribuindo assim para determinar o esquema de codificação inicial ou relações entre códigos. (HSIEH, SHANNON, 2005, p. 1281).

O objetivo da análise de conteúdo, assim, é promover o conhecimento e compreensão do fenômeno estudado. (HSIEH, SHANNON, 2005, p. 1278). Este método de análise tem sido bastante estudado entre estudos que abordam sistemas agroindustriais, a partir de categorias de análises.

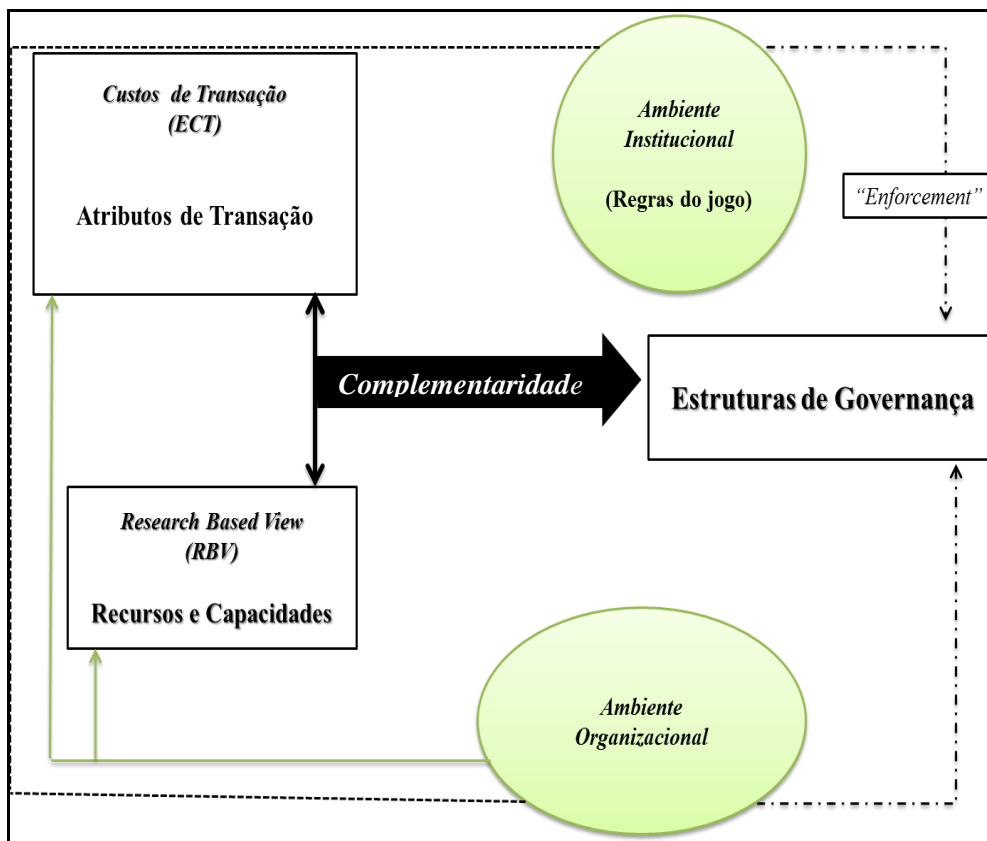
Esta dissertação partiu, então, das categorias embasadas nas teorias ECT e abordagem RBV. As categorias de análises podem ser representadas tanto por comunicação explícita quanto implícita (HSIEH, SHANNON, 2005, p. 1278).

Apresentado todo percurso metodológico dessa pesquisa, a pretensão do estudo é esboçada na Figura 9 chamada de “Esquema de Análise” ou “Categorias de Estudo”. Tendo-se em vista o referencial teórico apresentado no estudo, junto ao objetivo da pesquisa, identificou-se, na configuração das estruturas de governança entre os produtores de cafés certificados e cooperativas, uma coordenação entre Entidades Certificadoras e Ambiente Institucional (regras do jogo). Existem influências entre ambos, e assim, determinam em conjunto os sistemas de cafés certificados e as transações entre cooperativas e produtores de café.

Todos os agentes envolvidos têm influências sobre o tipo da estrutura de governança adotado no sistema de café certificado. Para cada tipo de certificação há

atributos de transação, recursos e capacidades específicos e particulares que são levados em conta tanto no momento *ex-ante* quanto *ex-post* da transação, a venda café certificado. Estes fatores determinam a forma adotada de estruturas de governança entre os agentes, que foi o ponto de interesse da pesquisa.

Figura 9 - Esquema de Análise – Categorias de Estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

3.6 Definições Constitutivas e Operacionais

As definições constitutivas são consideradas como o conceito teórico, próprio da teoria ou da revisão da literatura, porém, insuficientes para os propósitos científicos, conforme Kerlinger (2007). Assim, é necessário se esclarecer a forma operacional definida, como uma explicação de como os principais conceitos propostos no estudo serão de fato entendidos, ou seja, atribuição de um significado a um construto particular. Assim, com o intuito de explicar os conceitos que aqui foram utilizados, são listadas

abaixo definições constitutivas e operacionais dos termos principais utilizados na pesquisa.

A) Instituições:

Definição constitutiva: de acordo com North (1991) são órgãos que ditam as regras do jogo e, desta forma, restringem as ações humanas, estruturando as relações política, econômica e social.

Definição operacional: no presente estudo, as instituições foram identificadas como os órgãos que estabeleceram as regras, normas para regulamentar e dar funcionalidade ao setor de produção nas cooperativas, estruturando assim as relações econômicas, sociais e políticas.

B) Estrutura de governança:

Definição constitutiva: conforme Williamson (1985), estrutura de governança é o mecanismo de coordenação que determina a maneira como as transações são configuradas, caracterizando-se de três formas: via mercado, híbrida ou contratos e integração vertical.

Definição operacional: neste estudo, a estrutura de governança foi considerada a maneira como o café foi transacionado pelos agentes entrevistados. Pode ser via mercado, utilização de contratos entre produtores e cooperativas e até integração vertical, situação em que o próprio produtor processa e vende seu café.

C) Custos de transação:

Definição constitutiva: para Williamson (1985) são os custos na elaboração do contrato presentes *ex-ante* e *ex-post*. O primeiro refere-se aos custos de esboçar, negociar e salvaguardar os acordos, enquanto o outro são custos de monitoramento e adaptações do contrato quando não ocorre o cumprimento contratual.

Definição operacional: são todos os custos que envolveram a transação. No presente estudo, consistiu nos custos para elaboração dos contratos entre os produtores e cooperativas. Estes custos estão relacionados aos investimentos para cada certificação e

obtenção de selos específicos. São custos relacionados aos atributos incerteza, oportunismo e frequência da transação.

D) Recursos e Capacidades:

Definição Constitutiva: segundo Teece, Pisano e Shuen (1997) são todos os ativos e processos inerentes à organização da firma que são pouco ou nada imitáveis, em virtude dos seus custos de transação na transferência e pelo conhecimento tácito de que é difícil serem replicados. As capacidades, conforme Peteraf (1993), se referem a todas as competências humanas enriquecidas por conhecimentos que possibilitem à organização criar e seguir estratégias eficazes.

Definição Operacional: no presente estudo foram todos os ativos e processos inerentes aos produtores, buscados nos cafés certificados, diferindo-se em seus custos de transação na transferência e pela aplicação do conhecimento tácito. As capacidades foram consideradas aquelas que se referem a todas as competências humanas enriquecidas por conhecimentos que possibilitem à organização criar e seguir estratégias eficazes para cada certificação, referindo-se, ainda, ao nível de qualidade e especificações na transação do café certificado entre os agentes.

3.7 Validade e Confiabilidade da Pesquisa

Foram necessários na pesquisa qualitativa validade interna, confiabilidade e validade externa. A validade interna preocupou-se com os resultados e a sua correspondência com a realidade (MERRIAM,1998). Para determinar as validades da pesquisa e garantir que esta tenha medido de forma verdadeira o que a autora propôs na pesquisa, a triangulação de dados foi uma estratégia usada como meio de validar os dados encontrados. Para esta dissertação, utilizaram-se quatro tipos básicos de triangulação, sugeridos por Denzin (1978).

- *Triangulação de dados* – dados coletados tanto com consumidores quanto por profissionais e intermediários culturais. Informações provenientes das entrevistas e da análise dos materiais audiovisuais.

- *Triangulação metodológica* – entrevistas em profundidade aplicadas em todos os agentes (cooperativas e produtores de café certificado).
- *Triangulação teórica* – utilização da Teoria de Economia dos Custos de Transação e da abordagem *Research-Based View*, assim como suas possíveis complementações.
- *Triangulação do investigador* – no caso desta pesquisa, toda a coleta e análise dos dados são feitas pela pesquisadora/discente do programa de mestrado; porém, as etapas passam pela orientação da professora orientadora desta pesquisa.

Neste sentido, no presente trabalho, a confiabilidade se deu também pela correspondência entre os resultados obtidos nas entrevistas junto aos modelos teóricos utilizados na pesquisa: Nova Economia Institucional, Economia dos Custos de Transação e a abordagem *Research-Based View*.

A triangulação dos dados foi retirada das informações conseguidas dos produtores, dos entrevistados das cooperativas, dos dados secundários, da exploração documental fornecida pelas cooperativas, como contratos de negociação e fichas classificatórias nos laboratórios e, também, da literatura, que ofereceu base e suporte a esta discussão.

4. O SETOR CAFEIEIRO E SUA CONJUNTURA ATUAL

Inicialmente observa-se a relevância do setor quanto à sua conjuntura mundial, cuja análise conterà algumas previsões e dados mais atuais para que se tenha entendimento da produção, exportação, principais países produtores e algumas projeções feitas por órgãos como a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2013), Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC, 2013), Departamento de Agricultura dos Estados Unidos – USDA (2012), *International Coffee Organization* (OIC) e outros.

A produção mundial 2012/2013 de café é estimada em número recorde de 148 milhões de sacas de quilos, observando-se que houve um aumento desta produção, quando comparada à do ano anterior. Segundo o órgão USDA (2012), este fato deve-se à questão do café arábica do Brasil (maior produtor) que se encontra em ciclo bienal de alta produção, havendo colheita recorde tanto no Brasil quanto no Vietnã, que é classificado como o segundo maior produtor de café mundial.

Figura 10 - Países Produtores de Café

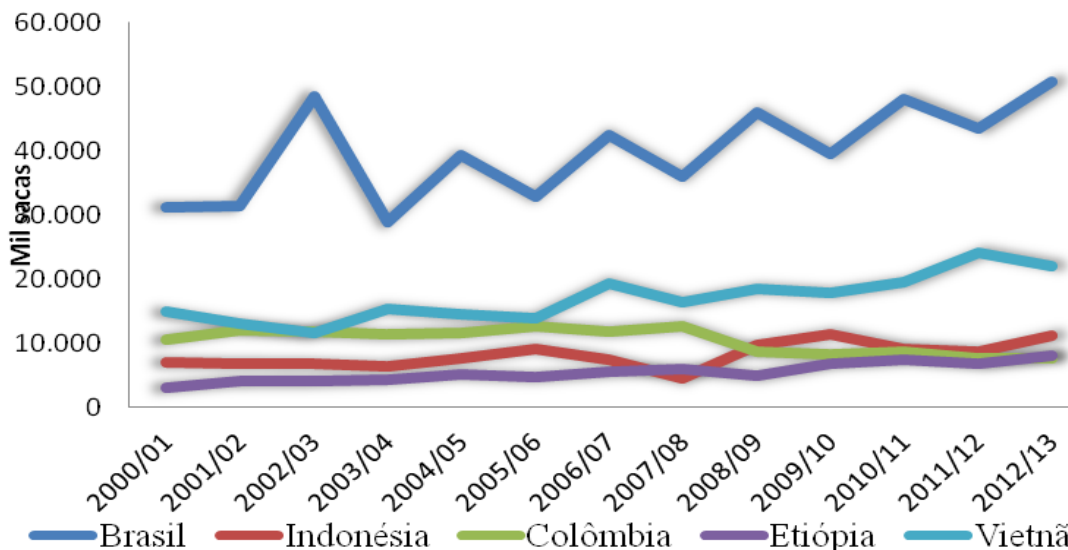
	2011/12	2012/13*	% change
Brazil	43 484	50 826	16.9%
Vietnam	24 058	22 000	-8.6%
Indonesia	8 620	11 250	30.5%
Colombia	7 653	8 500	11.1%
Ethiopia	6 798	8 100	19.1%
India	5 233	5 258	0.5%
Mexico	4 546	4 300	-5.4%
Honduras	5 903	4 900	-17.0%
Peru	5 581	4 750	-14.9%
Guatemala	3 840	3 100	-19.3%

Fonte: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos - USDA (2012)

Observa-se, conforme o Gráfico 3, que a Etiópia foi o produtor de maior crescimento no período tratado, passando de três milhões de sacas para 8 milhões (crescimento de 160% no período). O Brasil e Vietnã (com maior participação na

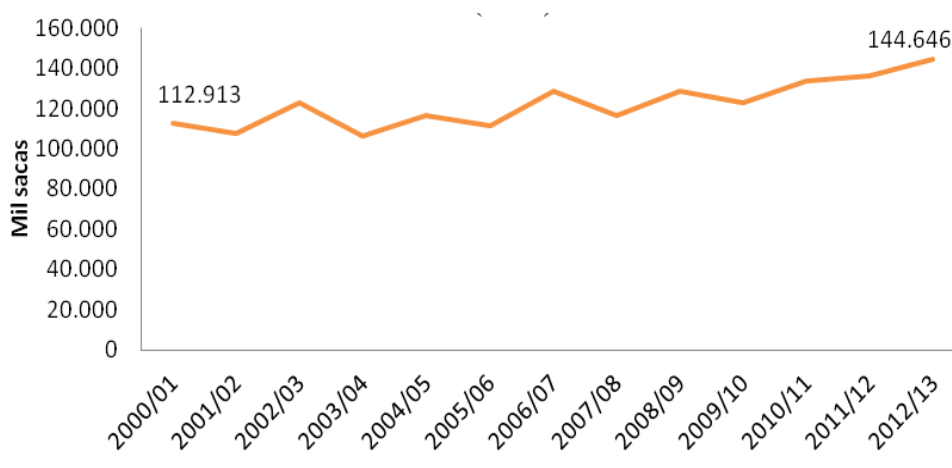
produção mundial) tiveram crescimento menos gritante, porém, com significância maior na produção mundial total.

Gráfico 3- Principais Produtores Mundiais de Café



Fonte: OIC (2013)

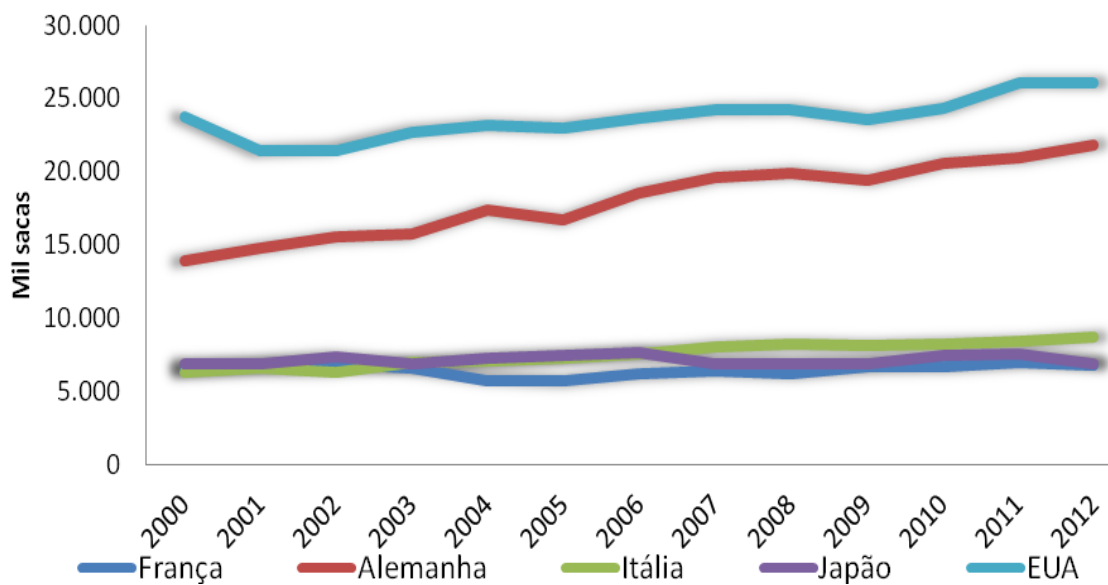
Outra análise vista por um período maior (2000 a janeiro de 2013), mostra que a expansão da produção mundial de café em sacas (60 kg), conforme visto no Gráfico 4, entre as safras, houve um crescimento de 28% (de 113 milhões de sacas para 145 milhões), representando um crescimento médio de 1,92% por safra. E mais, as últimas três safras são de valores recordes, o que representa uma quebra no padrão da série (um ano de alta seguido por um de baixa). Estes fatores deveram-se a um grande crescimento na produção da safra 2011/12 do Vietnã. Assim, a produção mundial vem sendo identificada como menos volátil (OIC, 2013).

Gráfico 4 - : Produção Mundial de Café

Fonte: OIC (2013)

Os principais exportadores de café são o Brasil e o Vietnã e, também, conforme visto anteriormente, são os maiores produtores de café mundial. São apresentados no Gráfico 4 os principais importadores de café que são: França, Alemanha, Itália, Japão e EUA (OIC, 2013). Nota-se que os destinos do café, em sua maioria, são para os Estados Unidos (EUA) e Alemanha. Por outro lado, conforme demonstra o Gráfico 5, percebe-se que os EUA, outrora considerados o maior importador de café, vêm diminuindo sua participação no total de importações mundiais, ao passo que a Alemanha começa a crescer, nesse setor, passando a superá-los em termos de crescimento. É visto que a Alemanha importou em 2012 mais de 22 milhões de sacas, ou seja, crescimento de 57%, taxa média de 3,53% de crescimento ao ano, e os EUA importaram 26 milhões de sacas em 2012, com um crescimento de 10% no período e média de 0,75% ao ano.

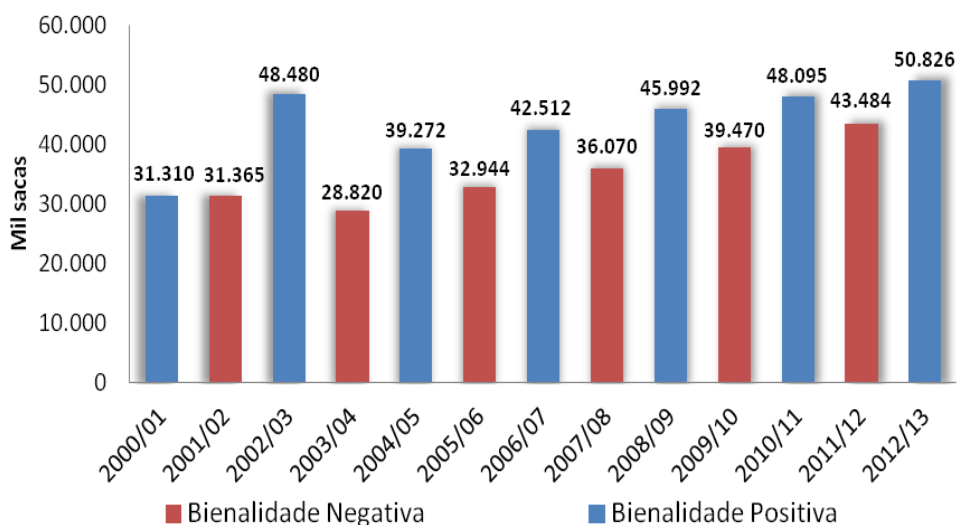
Gráfico 5 - Principais Importadores de Café



Fonte: OIC (2013)

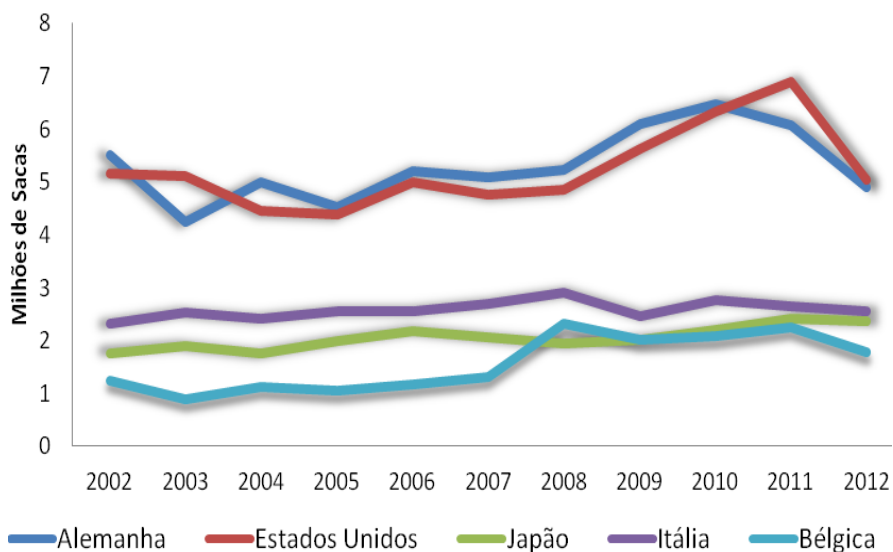
4.1 Conjuntura Nacional do Café

A produção de café brasileiro é recorde em 2013 (COOXUPÉ, 2013), e a safra de 2012/13 alcançou o volume de quase 51 milhões de sacas produzidas, representando um aumento de 62%, média de 3,78% de crescimento ao ano, no período apresentado no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Produção Brasileira de Café

Fonte: CONAB, 2013

De forma geral, a maior parte do café produzido no país é exportada (CONAB, 2013). O maior pico de exportação se dá em 2011, gerando uma receita de 9,2 bilhões de dólares (IPC-EUA). Conforme o Gráfico 7, os destinos de exportação do café brasileiro são quase os mesmos do Vietnã, fato que se deu pela alta de preços ocorrida em 2011 em relação ao café arábica (CONAB, 2013).

Gráfico 7 - Principais Destinos das Exportações Brasileiras (em sacas)

Fonte: CONAB (2013)

Quanto ao consumo do produto, a melhoria da qualidade tem sido o motor para o seu consumo, constatando-se que 16% dos consumidores já experimentaram, em casa, cafés *premiums*,¹¹ *gourmet*, superior¹² e certificados¹³. Isto se explica porque quando a ABIC lançou o Programa do Selo de Pureza, em 1989, anunciou que pretendia reverter a queda no consumo de café, que estava ocorrendo na época, por meio da oferta de melhor qualidade ao consumidor.

Deste modo, o Selo de Pureza foi o primeiro programa setorial de certificação de qualidade em alimentos no Brasil. Atualmente este selo certifica 1.099 marcas de café, realizando mais de 58.000 análises laboratoriais nos 23 anos, desde sua origem, e, assim, o consumo vem crescendo (ABIC, 2013).

O Programa de Qualidade do Café – PQC, originado em 2004, criou o maior programa de qualidade e certificação para café torrado e moído, em todo o mundo. O PQC certifica hoje e monitora 476 marcas de café, dentre as quais 115 são de cafés *gourmet*, de alta qualidade, com maior valor agregado (ABIC, 2013). Conforme a ABIC (2013), a questão da melhoria na qualidade dos cafés, tanto dos tradicionais quanto dos *gourmets*, só tende a fazer com que ganhem a preferência nos próximos anos.

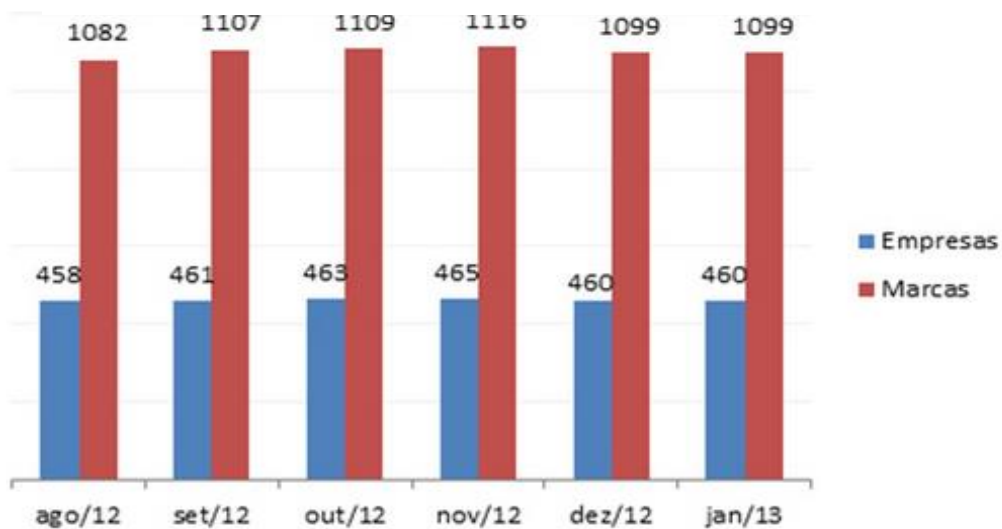
No Gráfico 08, é mostrado um histórico das empresas e das marcas autorizadas de café de agosto/12 a janeiro/13 com o Selo de Pureza e no Gráfico 09, com o selo PQC – Programa de Qualidade do Café. Nota-se que o número de marcas certificadas com o selo de Pureza aumentou ao longo do tempo, e a quantidade de marcas teve um recorde de 465 marcas seladas em nov./12 e depois voltou a 460. Em relação ao selo PQC, o número de empresas quase que se mantém, tendo um aumento significativo no número das marcas seladas, que totalizaram em 476 em jan./13.

¹¹ Café Gourmet ou Premium: corresponde a produtos mais raros e de melhor qualidade, possuindo apenas atributos de qualidade positiva e, por isso, seu valor agregado é muito maior. É composto exclusivamente de grãos arábica (seja em *blends* ou não) e, de preferência, com origem controlada. Não deve conter PVA. É constituído de grãos Tipo 2 a 4 e sua embalagem pode ser a vácuo ou valvulada. A nota sensorial deste tipo de bebida deve ficar entre 7,3 e 10,0.

¹² Café Superior: deve conter no mínimo 85% de grãos tipo arábica e no máximo 10% de PVA, sendo constituído por café Tipo 6. É uma bebida de boa qualidade e o seu valor agregado deve ser alto o suficiente para permitir a utilização de matéria-prima de qualidade superior. Pode ser encontrado em embalagens a vácuo ou valvulada. Sua nota sensorial varia de 6,0 a 7,3.

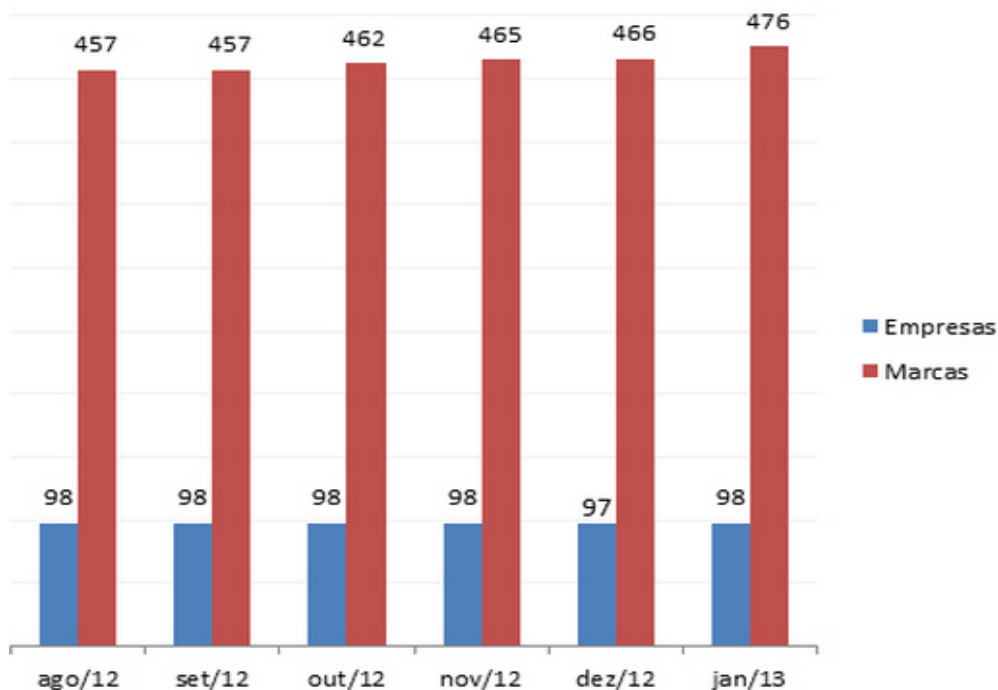
¹³ Avaliado pela BSCA: Possui determinado tipo/marca de café, o que não faz deste café, tecnicamente, um café especial. Avaliado conforme os requisitos de cada certificação e exigência.

Gráfico 8 - Histórico das empresas e das marcas autorizadas de café de agosto/12 a janeiro/13 com o Selo de Pureza



Fonte: ABIC (2013)

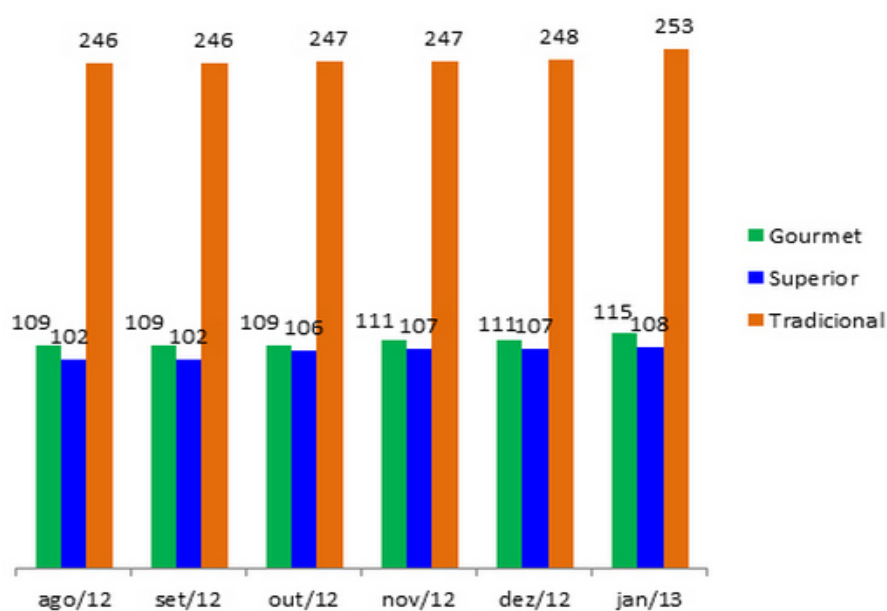
Gráfico 9 - Histórico das empresas e das marcas autorizadas de café de agosto/12 a janeiro/13 com o Selo PQC.



Fonte: ABIC (2013)

No Gráfico 10, representa-se a segmentação dos produtos no mercado cafeeiro, representados por gourmet, superior e tradicional, o consumo de cafés com melhor qualidade, incluindo-se os bons cafés tradicionais, os superiores e os gourmets, que continuam crescendo a velocidades maiores, acarretando um aumento nos custo médios dos produtos pelo fato de oferecerem melhor qualidade. Os produtores acompanham a tendência dos consumidores atuais de exigência e interesse no café de qualidade o qual teve um aumento de mais de 350% desde 2004 do consumo desses tipos de cafés em bares e cafeterias. (ABIC, 2013).

Gráfico 10 - Segmentação dos produtos no mercado cafeeiro



Fonte: ABIC (2013)

4.2 Certificações no Setor Cafeeiro

Qualquer processo de qualificação que garanta a origem, a especificidade e a qualidade de um produto pode permitir reduzir os efeitos de concorrência e especulação característicos do mercado competitivo. O processo de qualificação e certificação pode gerar privilégios e exclusão tanto de certos consumidores quanto de produtores. Deste modo, há benefícios em toda a cadeia do café.

A certificação como parte do subsistema do setor tem como foco ganho em vantagem competitiva e garantia de novos mercados, como forma de estratégia de diferenciação.

Este tópico tem por objetivo fundamentar-se no processo de certificação do SAG cafeeiro, descrever o processo e tipos de certificação da cadeia, assim como delimitar as relações e principais motivos de a certificação ser atualmente o braço estratégico dos produtores de café, diante de um mercado cada vez mais inovador e competitivo.

Diferentes padrões de certificação em café estão presentes na cafeicultura brasileira hoje, não só de forma individual em grandes e pequenas propriedades, mas também estão presentes nas cooperativas do ramo.

As principais certificações do setor são: Café Orgânico, 4C (Código Comum da Comunidade Cafeeira), Nespresso, Fair Trade (FT), Utz Kapeh (UK), Rainforest Alliance (RA) e a Coffeeand Farmer Equity (C.A.F.E) programa de certificação Starbucks.

Como contextualização, Lazzarotto (2001) afirma que a certificação é um dos mecanismos que garantem a qualidade nas cadeias agroindustriais. Trata-se de uma forma de fornecer informações a respeito do produto e de como ele garante e dá segurança ao se utilizá-lo ou consumi-lo. Nassar (2003) afirma que a certificação irá assegurar o produto de que ele realmente possui as especificações pré-estabelecidas.

Cada padrão de certificação ressalta diferentes aspectos e os respectivos produtos finais chegam ao mercado levando características distintas. Ao decorrer foram levantados alguns pontos sobre a caracterização de cada certificação bem como o modo como elas se expõem neste setor produtivo.

É relevante também estabelecer a importância tanto dos consumidores como dos diferentes padrões de certificação que este setor cafeeiro permite desmembrar.

Assim, de forma clara e consciente, entende-se como as certificações agrícolas têm se mostrado tanto realidade quanto necessidade na comercialização dos produtos agrícolas de forma nacional e mundial.

Quanto aos princípios das certificações, estas consistem em proporcionar benefícios que alcancem os consumidores, reduzindo assim a assimetria de informações sobre os produtos que estes venham a consumir (NASSAR, 2003).

Conforme Spers (2003), a assimetria de informações prejudica de alguma forma o consumidor, pelo fato de criar margem para que a ocorrência de comportamentos oportunistas advindos dos próprios produtores, motivados pela questão da assimetria informacional. O autor afirma que a empresa apenas se dispõe a explorar um nicho específico de mercado, como produzir e vender, caso ele lhe renda preços acima do nível normal.

Segundo o exemplo de Spers (2003), o produtor pode afirmar que o produto não possui agrotóxicos, mesmo possuindo. E o problema se dá pelo fato de o consumidor não ter possibilidades de verificação das informações do produto (assimetria) sob o comportamento oportunista do produtor ou fornecedor.

Analisado pelo lado da produção, Nassar (2003) afirma que a certificação gera custos maiores para os produtores, devido aos custos relacionados com manutenção e implantação dos sistemas de certificações. Assim, o incentivo para tal se dá por retornos maiores devido à diferenciação particular do produto.

As certificações se originaram perante as mudanças profundas ocorridas no Sistema Agroindustrial do Café. O mercado cafeeiro passou a ser livre, devido à extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC). Dessa forma, o setor deixa de depender das regulamentações e passa a comercializar de forma livre tanto no mercado interno quanto no externo (TAVARES, 2002).

As certificações dentro do SAG do café são estabelecidas para que possam ser produzidos cafés com qualidade. Os órgãos certificadores assumem padrões que garantam e fiscalizem todas as fases como de produção, armazenamento do café e locais para exportação. Assim conforme Farina e Zylbersztajn (1998, p.226) afirmam:

“A adoção de um Selo de Qualidade Nacional para os diferentes segmentos do mercado de café: café de terreiro, café despolpado, café para expresso, café robusta. De forma que o comprador pudesse ter clara a qualidade do produto que está adquirindo. Somado ao certificado de origem, o selo de qualidade poderia ser uma importante estratégia de marketing para o café do Brasil. Tal qual o selo de

Pureza da ABIC, o selo de qualidade seria implementado com parceria de empresas independentes”.

Quanto à certificação em si, os modelos de certificação dividem-se em quatro categorias que estabelecem os padrões a serem seguidos, fazendo então o monitoramento destas categorias. A certificação “primeira parte” é quando a empresa mesmo cria os critérios se auto monitorando.

A certificação de “segunda parte” é quando o setor da indústria envolvida cria os padrões e os estabelecem o qual se torna algo a ser seguido por quem a integra, e quanto à certificação de “terceira parte” esta funciona com a existência de uma entidade externa à indústria que a empresa pertence ou produtor, estabelecendo os padrões que deverão ser seguidos e monitorados.

Em relação à certificação de “quarta parte”, é quando já tem o envolvimento de agências governamentais (GEREFFI, GARCIA JOHNSON;SARCER,2001). Os cafés especiais se sobressaem devido aos atributos específicos que estão associados ao produto diretamente, mas também ao processo que ocorre quando produzido e dos serviços que estão a ele associados (OTANI et al., 2002).

Outra maneira que diferencia cafés certificados dos cafés comuns são devido às suas características em relação a qualidade superior da bebida, como por exemplo, o aspecto dos grãos, o modo como foram colhidos, como a bebida foi preparada, a origem deste plantio e as variedades e quantidades com características limitadas que possuem.

Otani et al (2002), afirmam que há parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, de forma que tenha uma maior equidade entre os segmentos da cadeia produtiva. Além destas características mudanças, o modo como é processado também têm como consequência à diferenciação. Pelo fato de ser colocadas substâncias a mais, aromas, ou até os descafeinados, por exemplo. Todas estas características citadas juntamente com a rastreabilidade, são fatores que diferenciam e agregam valor ao grão influenciando na competitividade dos produtos agroindustriais.

Em uma pesquisa realizada pelo Café Point (2011) voltada aos produtores, objetivou-se saber qual era a visão do lado dos produtores e desse novo mercado que vem crescendo a respeito do tema sustentabilidade e certificação na cafeicultura. Questionou-se a respeito da valorização do produto, do setor e dos retornos que esperam ou já conquistaram com a certificação. Os participantes foram distribuídos entre 66% do

Estado de Minas Gerais (estado que mais produz café), 11% do Espírito Santo, 9% do Paraná, 4% da Bahia e 2 % do Rio de Janeiro e Mato Grosso.

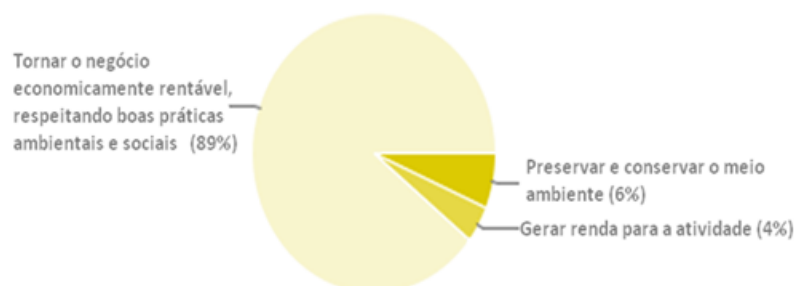
Como resultado ressalta-se que o conceito de certificação não é considerado tanto como algo novo pelos produtores (existe a mais de 20 anos). Para esta pesquisa do Café Point (2011), foram perguntadas sobre as certificações UTZ, *Rainforest Alliance*, IBD, 4C, ISO 14001, *Fair Trade*, Certifica Minas,

Conforme o Gráfico 11, os resultados dos cinquenta participantes foram que 66% ainda não possuem a propriedade e produção certificada verificando que mais da metade ainda não se habilitou as práticas de certificação, 32% possuem e 2% já foram certificadas, mas desistiram por algum motivo ou desmotivação.

Porém mesmo a maioria não sendo certificada, 89% dos produtores sabem qual o objetivo da sustentabilidade nas certificações, 6 % responderam que apenas serve para preservar o meio ambiente e por fim 4 % responderam que as certificações servem para gerar renda a atividade.

Verifica-se com estes resultados que ainda não há total esclarecimento sobre as certificações com enfoque em sustentabilidade, sendo um dos motivos para ainda nem todos os produtores procurarem pela prática.

Gráfico 11 - Conhecimento por parte dos produtores a respeito da certificação com enfoque em sustentabilidade.



Fonte: Pesquisa Café Point (2011)

Apesar de algumas dificuldades para que o produtor consiga alcançar à certificação, a adoção dos padrões pode beneficiar tanto os produtores rurais em vários modos como, por exemplo, a rastreabilidade e manutenção dos registros, que levam a uma melhor gestão da propriedade do produtor.

No tópico a seguir serão descritas as certificações tratadas neste estudo: *Association 4C*, Starbucks, Rainforest, UTZ e Nespresso.

4.2.1 Association 4C

De início a 4C originou-se através da Associação Alemã do Café (DKV) e da *Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit* (GTZ) em nome do Ministério Alemão de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ), tendo como objetivo organizar uma produção de café com sustentabilidade.

Em defluência desta união do setor público e privado surge o “Código Comum para a Comunidade Cafeeira” que uniu o desejo dos *traders* e dos torrefadores de café para instituir um código de condutas para as aquisições de café às aspirações das pessoas com a segurança, tranquilidade e satisfação dos produtores de café (4C ASSOCIATION FACTSHEET, 2010).

A 4C na intenção de oportunizar aos produtores de café e aumentar sua performance nas áreas social, econômica e ambiental ao longo dos anos através de boas atividades agrícolas e de gestão, reuniu suportes, numa abordagem singular para que os cafeicultores melhorassem sua performance.

A 4C disponibiliza técnicas aos cafeicultores, seminários e informações para dar suporte ao empenho daqueles que desejam ter uma produção sustentável. Os suportes tem sua fundamentação numa grande rede de suporte que tem como base a colaboração local (4C ASSOCIATION FACTSHEET, 2010).

As obrigações estabelecidas pela 4C são evidentes aos integrantes da indústria e do comércio que através de taxas de inscrição custeiam a averiguação. Também existe uma taxa destinada à treinamento, *wokshop* e capacitação, para que todo este processo seja feito, a 4C destina no mínimo 30% das taxas anuais de inscrição que recebe. Ao assinarem o termo de participação da 4C, os torrefadores se dispõem a adquirir quantias crescentes de café de acordo com a associação no decorrer do tempo e sobre essas quantias prover relatórios (4C ASSOCIATION FACTSHEET, 2010).

A 4C consiste-se em membros registrados, composta por três câmaras que refletem os anseios da indústria, do comércio e dos produtores e da sociedade civil. A reunião geral é a autoridade maior, que a cada triênio se reúne para projetar o desenvolvimento 47 estratégico e escolher os 17 componentes do conselho. A reunião dos componentes do conselho acontece em duas datas no ano para debater o desenvolvimento da 4C e escolher a diretoria executiva (4C ASSOCIATION FACTSHEET, 2010).

Os cafeicultores membros da 4C vem de diferentes lugares do mundo, tais como: Brasil, Colômbia, Costa do Marfim, Equador, Guatemala, Indonésia, México, Quênia, Tânzania, Uganda, Vietnã e Zâmbia. Através de sua participação eles divulgam os diversos sistemas produtivos (pequenos produtores, cooperativas e grandes propriedades), tipos de café (arábica e robusta) e intenções (4C ASSOCIATION FACTSHEET, 2010).

O princípio da 4C é identificado no setor cafeeiro sob um ponto de vista “*mainstream*” e busca modelos mais exigentes, tendo como objetivo no segmento ser identificada como uma associação mundial transparente e sustentável (PEREIRA ET AL, 2010).

O código de conduta da 4C objetiva proporcionar na cadeia do café verde a sustentabilidade e maximizar as quantias de café que contenham os requisitos básicos da sustentabilidade. São descritas também atitudes e condutas inaceitáveis, não sustentáveis nos campos, econômico e social da produção, pós-colheita e comercialização do café verde e ambiental (PEREIRA ET AL., 2010).

Embora tenha tido seu início em 2003, o projeto 4C só teve seu lançamento oficial no ano de 2007. As taxas que a associação cobra e contribuições de parcerias com o setor público são os meios de sobrevivência da 4C. Mesmo sua legislação tendo sido feita na Suíça, desde 2007 a diretoria da 4C se reúne em Bonn na Alemanha.

A explanação do código foi feita em 2004 aos componentes da Organização Internacional do Café e de forma rápida tornou-se um forte fundamento para os debates em torno da sustentabilidade. Concorrentes no segmento cafeeiro de forma inédita discutiram entre si de forma clara e aberta as questões inerentes ao ambiente produtivo (4C ASSOCIATION, 2010).

4.2.2 Certificação Starbucks CoffeCompany

Em 1971 deu-se início a *Starbucks CoffeCompany* quando três amigos, Gordon Bwker, Jerry Balawin e Zen Siege, por terem afinidade e gostarem de café, inauguraram uma loja para vender café em grãos de alta qualidade, frescos e torrados, bem como aparelhos para a torrefação e feitura do café. No princípio o café que eles vendiam era importado, mas, com o passar do tempo e devido a experiência adquirida no segmento eles começaram a adquirir café direto com os cafeicultores (SIQUEIRA ET AL., 2006).

O formato de sustentabilidade instituído pela Starbucks é de ter viabilidade econômica, atendendo as questões socioambientais de todos os que fazem parte da cadeia, do cafeicultor ao cliente (SCS, 2010).

A C.A.F.E Practices recomenda a produção do chamado café verde, desenvolvido com a cooperação da *Scientific Certification Systems* uma empresa de certificação terceirizada. O intuito do programa é fazer valer o desejo da Starbucks, que nada mais é que, os cafés adquiridos por ela, respeitem os aspectos sociais, ambientais da produção e econômicos. Em mais de 20 países as inúmeras propriedades e cooperativas certificadas têm de atender diversos critérios sociais e ambientais criados por ela. Dentro desses critérios estão diretrizes de qualidade o que tem demonstrado um crescente aumento na demanda (COSA, 2008).

4.2.3 Certificação *Rainforest Alliance* (RA)

A RA possui critérios socioambientais muito rígidos para sua certificação. Para esta certificação é permitida quantidade reduzida de agroquímicos e não permite que sejam utilizados produtos altamente tóxicos. Além da redução do uso de agroquímicos e o veto ao uso de produto altamente tóxico, existem outros critérios que devem ser observados na íntegra para que se obtenha a certificação. Dentre muitos, alguns são a rastreabilidade, proibição a caça a animais selvagens, proibição do descarte de água residual sem nenhum tipo de tratamento e afluentes, descumprimento de leis trabalhistas (GONÇALVES, 2007).

A certificação da RA trabalha em três frentes: a) fazendas que atendem aos critérios da Rede de Agricultura Sustentável (RAS); b) empreendimentos florestais que seguem os padrões da *FrestStewardship Council* e; c) companhias de Turismo que demonstram progresso em reduzir os danos ambientais e apoiam seus trabalhadores, e a cultura e comunidades locais (RAINFORREST ALLIANCE, 2011).

A Rede de Agricultura Sustentável é uma aliança de diversas organizações sem fins lucrativos e independentes que divulgam e sustentabilidade social e ambiental das práticas agrícolas por meio do desenvolvimento de parâmetros (SUSTAINABLE AGRICULTURE NETWORK – SAN, 2010). As propriedades que seguirem tais parâmetros são certificadas e recebem o selo Rainforest Alliance.

Os membros da SAN fizeram uma relação com dez princípios da agricultura sustentável que tem de ser seguidos pelos cafeicultores que pretendem obter o selo da Rainsforest Alliance, são eles:

- a) Sistema de Gestão Ambiental e Social,
- b) Conservação de ecossistemas,
- c) Proteção da vida silvestre,
- d) Conservação dos recursos hídricos,
- e) Tratamento justo e boas condições de trabalho para os empregados,
- f) Saúde e segurança ocupacional,
- g) Relação com as comunidades,
- h) Manejo integrado do cultivo,
- i) Manejo e conservação do solo,
- j) Gerenciamento integrado de resíduos (INSITITUTO DE MANEJO E CERTIFICAÇÃO FLORESTAL E AGRÍCOLA – IMAFLORA, 2011).

Entre diversas certificações de café, Raynolds, Murray e Heller (2007) chegaram a conclusão de que os critérios sociais da Rainforest Alliance valorizam em demasia a segurança do trabalhador do campo e no que tange este ponto, são mais criteriosos que a Fairtrade. Os critérios ambientais da Rainforest Alliance são de grande alcance, incluindo o cuidado com o ecossistema e com a vida silvestre, integração no manuseio de outras culturas e proibição a produtos químicos agrícolas, cuidado com a água e a terra e controle do desperdício.

4.2.4 Certificação *UtzKapeh*(UK)

Criada na Guatemala em 1997, a certificação UK teve como seus criadores, cafeicultores da Guatemala e uma torrefação da Holanda. Esta certificação tem o intuito de um cultivo cafeeiro responsável e seus critérios incluem: manutenção de registros, uso baixo e documentado de produtos agroquímicos, assistência ao trabalhador e acesso a seus direitos como tal bem como acessibilidade a educação, tanto para os trabalhadores quanto a seus familiares (UTZKAPEH, 2007).

Duas perguntas devem ser respondidas para a certificação UK: (a) qual a origem do café? e (b) de que forma foi cultivado o café? Logo, dá-se ênfase no rastreamento do

café, insumos monitorados usados através do detalhamento de registros de transporte, manejo e utilização de produtos agroquímicos, bem como estrita fiscalização sobre a situação de colheita, pós-colheita e documentos desse sistema. O quesito socioambiental é levado consideração, a partir do momento em que defensivos agrícolas vetados pela União Européia, USA e Japão são proibidos no cultivo do café certificado.

Para a aplicação de defensivos agrícolas é obrigatório o uso de equipamentos de proteção para cada trabalhador. Os defensivos têm de obter registro para uso na produção de café e sua aplicação deve seguir as orientações do fabricante contidas no rótulo. Incentiva-se o uso produção integrado de pragas e o uso de produtos agroquímicos não convencionais. A utilização da água deve seguir o princípio da economia e do uso correto da mesma, evitando gerar desperdício.

No âmbito social, tem-se grande cuidado com a educação, auxílio médico e a segurança do trabalhador. No que diz respeito ao meio ambiente e a vida dos animais silvestres, não é permitido o desmatamento e há o incentivo para que a biodiversidade dentro da propriedade seja aumentada (UTZ CERTIFIED, 2009).

4.2.5 Certificação NESTLÉ-NESPRESSO AAA

Em 1970 o Departamento de Pesquisa de Desenvolvimento da Nestlé, é feita uma máquina de café expresso até então nunca vista e que utilizava porções certas de café moído para a preparação do café. Em dez anos houve muito estudo para o desenvolvimento desta máquina elétrica que contem uma cápsula de alumínio com a quantidade de 5g de pó de café e que fazia o café expresso (MUNDO DAS MARCAS, 2007).

Em 2003 a NESTLÉ NESPRESSO SA, anunciou o lançamento de um programado com o objetivo de promover o cultivo e o fornecimento de um café sustentável e com alto padrão de qualidade com o nome de “AAA de qualidade do Café” (NESPRESSO, 2013). Em sociedade com a Rainforest Alliance e os componentes da RAS, a Nespresso há seis anos trabalha na implantação e desenvolvimento de seu programa, Café Nespresso - AAA Qualidade Sustentável.

No ano de 2010 um número superior a 25 mil cafeicultores em cinco países participando deste programa, tendo por volta de 50% de seu café vindo deste programa.

Em paralelo, comprometeu-se com o fornecimento de 80% do café certificado pela *Rainforest Alliance Certified* até o ano de **2013** (NESPRESSO, 2013).

Este é um projeto bastante ambicioso da Nespresso AAA para capacitar no Brasil seus principais fornecedores de acordo com a Norma RAS. Assim é esperado um aumento significativo nas áreas de café com certificação nos próximos anos. O programa tem como estratégia, oferecer auxílio técnico sem custos e pagamentos com ágio pelo grão, levando ao uso de práticas ambientais e sociais e melhorando a qualidade do café (NESPRESSO, 2013).

Regiões como o Sul de Minas, a Alta Mogiana e o Cerrado são assistidas pelo programa. Tem como prioridade capacitar os fornecedores de acordo com a Norma RAS, por meio do treinamento e programa de capacitação do Imaflora que desempenhou várias atividades com agrônomos e técnicos empenhados no projeto. (IMAFLOA, 2009).

O compromisso da Nespresso AAA *Sustainable Quality Program* vai muito além do pagamento de prêmios, visa um relacionamento em longo prazo com lealdade ininterrupta junto aos cafeicultores participantes do programa. Desta forma a Nespresso garante seu fornecimento futuro de café, além de assim ter condições de pagar um valor mais alto pelo produto e ainda cuida do meio ambiente. Os prêmios pagos pela Nespresso AAA giram em torno de 30% a 40% a mais que o preço praticado pelo mercado pelo café com alta qualidade e pelo cumprimento dos requisitos na produção sustentável.

Até 2013 a Nestlé tem como meta adquirir 80% do nosso café, através do Programa AAA, embora a produção de café tenha aumentado de forma considerável. No fim de 2010, a Nespresso já comprava mais de 60% do café de aproximadamente 40.000 cafeicultores que participam do programa (NESPRESSO, 2013).

4.2.6 Considerações Finais em algumas certificações no Café

Segundo o estudo “*Trends in the Trade of Certified Coffees*” (Tendências no Comércio de Cafés Certificados), estima-se que para 2015 os cafés certificados que em 2009 representaram apenas 8% no mercado internacional, avançará entre 20% e 25% em 2015 (SORENKNUDSEN, 2013).

Dados recentes acerca de tipos de certificações, conforme o Relatório de Tendências e Certificações (2013) apontam que em 2012 o cultivo e o consumo de café com certificação cresceu. Cafés com a certificação *Rainforest Alliance* participaram de 4,5% na produção mundial, o que equivale a 6,25 milhões de sacas, tendo um aumento de 3,3% a mais que no ano anterior. Na atualidade 118 mil propriedades de produção de café, num total aproximado de 323 mil hectares, estão certificados pelo *Rainforest Alliance*.

Em relação à certificação *Fair Trade* as importações para USA e Canadá tiveram um aumento considerável, num total de 1,23 milhões de sacas, representando um aumento de 18% em comparação ao ano anterior. Estas importações tanto para USA como para Canadá do café com certificado *Fair Trade* gerou US\$ 32 milhões a mais para os produtores. Isso é considerado pela organização como um “prêmio de desenvolvimento comunitário” pelas comunidades produtoras. Através destes excelentes resultados através certificação *Fair Trade*, 60 novos torrefadores foram atraídos e 50 produtos novos foram lançados no mesmo ano, conforme o Relatório Internacional de Tendências do café (2013).

A *Rainforest Alliance* creditou este crescimento em grande escala do café com certificação as enormes aquisições feitas por companhias grandes, tais como *McDonald's*, *CaribouCoffeeCo.*, *SecondCup*, *Green Mountain*, *CoffeeRoasters Inc.* e *Nespresso*. A companhia *McDonald's* recentemente usa 100% de seu café com certificação *Rainforest* no seu café expresso, isso fez com que US\$ 15 bilhões fossem movimentados, 8,9% a mais do que em 2011 (RELATÓRIO INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO CAFÉ, 2013).

Após o levantamento a respeito do setor, o próximo tópico abordará a caracterização dos entrevistados, e os resultados da pesquisa com base no objetivo proposto.

5- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Caracterização dos Entrevistados

As entrevistas foram feitas com trinta produtores pertencentes ao SAG de cafés certificados da região do Sul de Minas Gerais. Mais precisamente, os produtores são dos municípios de Guaxupé, São Sebastião do Paraíso, Cabo Verde, Nova Rezende, Monte Santo de Minas, Muzambinho, Guaranésia, Monte Belo, Juruáia e São Pedro da União.

Nos quadros foram elencadas algumas características que representam parte do perfil de cada produtor, assim como questões que refletem acerca das teorias utilizadas e suas atuações com as cooperativas correspondentes, no caso a cooperativa A e cooperativa B, também situadas no Sul de Minas Gerais.

As características em análise são: tamanho por hectares, número de sacas de café produzidos certificados (60 kg), frequência de interação com as cooperativas, tipos de certificações adquiridas na propriedade, distância entre a propriedade e a cooperativa, ano de cooperado, ano em que obteve a certificação, classificação de tamanho dos produtores, e uso de fomentos e contratos financeiros oferecidos pelas cooperativas.

Dos 30 produtores entrevistados, observou-se que 10 são pequenos, 10 são médios e 10 são grandes, utilizando-se um padrão recorrente da ABIC. Essa informação foi cedida no momento da entrevista com a cooperativa A, que utiliza esta mesma padronização dos tamanhos dos seus cooperados. Assim, o parâmetro se dá por números de sacas o qual até 2000 sacas se enquadra como pequenos produtores, de 2001 a 5000 médios produtores e acima de 5001 a 10000 se enquadram como grandes produtores de café certificado. A partir desta informação, constatou-se que da amostra escolhida total houve uma produção anual média de 4.156 sacas. Sendo assim, abaixo são feitas as análises divididas por certificações.

Deve-se ressaltar também para o entendimento, que uma mesma saca pode receber mais de uma certificação, conforme diretor da cooperativa A, isso ocorre para as certificações mais voltadas à qualidade da bebida e aos aspectos intrínsecos de produção certificada. A amostra é composta por produtores verificados 4C, já que é uma verificação das cooperativas.

De toda a amostra que possui certificação Starbucks, representada no quadro 03 apenas dois produtores são considerados pequenos, em sua maioria são de produtores médios e grandes. O tamanho da propriedade apresenta grande variabilidade, de 10 a

400 hectares. O mesmo ocorre com a quantidade de sacas produzidas, que varia de 40 até 13.000 sacas. Em relação à utilização de recursos financeiros oferecidos pelas cooperativas, dos 15 produtores certificados pela Nespresso 12 utilizou-se de Funcafé¹⁴, e 13 de Contrato do produtor Rural (CPR).

Quadro 2- Perfil dos produtores com certificação Starbucks

Produtor	Tamanho(hac)	Quant. Sacas 60 kg	Freq. Dia/mês	Distância (km)	Ano de Cooperado	Ano Certificação	Pequeno	Médio	Grande	Funcafé	Cpr
P1	200	4.500	8	6	1980	2011	-	X	-	S	S
P2	10	40	20	15	2008	2011	X	-	-	N	S
P3	267	6.000	15	30	1980	2010	-	-	X	S	S
P5	180	6.600	1	300	2008	2006	-	-	X	S	S
P9	294	5.500	4	24	1994	2005	-	-	X	S	S
P10	250	5.000	20	18	1958	2007	-	X	-	S	S
P11	327	3.000	3	45	1960	2004	-	X	-	N	N
P12	280	10.000	12	40	1980	2009	-	-	X	S	S
P16	400	7.000	30	18	1957	2007	-	-	X	S	S
P21	218	13.000	4	5	1980	2011	-	-	X	S	S
P26	130	4.500	7	25	1992	2005	-	X	-	S	S
P27	160	2.800	20	19	1960	2008	-	X	-	S	S
P28	400	6.500	5	50	1965	2005	-	-	X	N	N
P29	300	8.000	20	35	1980	2011	-	-	X	S	S
P30	45	1.500	20	15	2001	2012	X	-	-	S	S

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados primários

A certificação Nespresso, representada no quadro 04, é a mais frequente entre os produtores entrevistados. De toda a amostra, apenas quatro, todos considerados pequenos, não possuem esta certificação. Dessa forma, o tamanho da propriedade apresenta grande variabilidade, de 6 a 401 hectares. O mesmo ocorre com a quantidade de sacas produzidas, que varia de 30 até 14.000 sacas. Já a frequência de relacionamentos, em média estes produtores têm 12 contatos mensais com a cooperativa, variando de 1 até 30 interações.

Em relação à utilização de recursos financeiros, 20 dos 26 produtores certificados pela Nespresso fizeram uso do Funcafé, e 23 de Contrato do produtor Rural (CPR).

¹⁴Funcafé: Fundo de Defesa da Economia Cafeeira

Quadro 3 - Perfil dos produtores com certificação Nespresso

Produtor	Tamanho(hec)	Quant. Sacas 60 kg	Freq(dia/mes)	Distância (km)	Ano de Cooperado	Ano Certif.	Pequeno	Médio	Grande	Funcafé	Cpr
P1	200	4.500	8	6	1980	2011	-	X	-	S	S
P2	10	40	20	15	2008	2011	X	-	-	N	S
P3	267	6.000	15	30	1980	2010	-	-	X	S	S
P4	8	30	15	16	2007	2012	X	-	-	N	S
P5	180	6.600	1	300	2008	2006	-	-	X	S	S
P6	140	5.800	5	9	1978	2004	-	-	X	S	S
P7	6	300	20	18	2000	2011	X	-	-	N	S
P8	401	3.600	20	26	1957	2009	-	X	-	S	S
P9	294	5.500	4	24	1994	2005	-	-	X	S	S
P10	250	5.000	20	18	1958	2007	-	X	-	S	S
P11	327	3.000	3	45	1960	2004	-	X	-	N	N
P12	280	10.000	12	40	1980	2009	-	-	X	S	S
P14	96	300	3	31	1984	2011	X	-	-	S	S
P15	50	400	15	250	1990	2013	X	-	-	S	S
P16	400	7.000	30	18	1957	2007	-	-	X	S	S
P19	150	4.000	8	8	1995	2008	-	X	-	N	N
P21	218	13.000	4	5	1980	2011	-	-	X	S	S
P22	80	4.000	8	10	1980	2005	-	X	-	S	S
P23	310	14.000	15	20	1954	2009	-	-	X	S	S
P24	100	4.300	7	10	1990	2011	-	X	-	S	S
P25	301	3.000	15	20	1960	2010	-	X	-	S	S
P26	130	4.500	7	25	1992	2005	-	X	-	S	S
P27	160	2.800	20	19	1960	2008	-	X	-	S	S
P28	400	6.500	5	50	1965	2005	-	-	X	N	N
P29	300	8.000	20	35	1980	2011	-	-	X	S	S
P30	45	1.500	20	15	2001	2012	X	-	-	S	S

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados primários

Enquanto a Nespresso apresenta-se em quase a totalidade da amostra, a certificação UTZ, representada no quadro5, é menos frequente, e aparece apenas entre os grandes e médios produtores, sendo 5 e 8 respectivamente. Dentre eles, o tamanho da propriedade varia de 80 a 401 hectares e a quantidade de sacas produzidas de 2.800 até 14.000 sacas com média de 5.354 sacas. Já a frequência de relacionamentos, em média estes produtores têm 12 contatos mensais com a cooperativa, variando de 1 até 30 interações.

Em relação à utilização de recursos financeiros, 10 dos 13 produtores certificados pela UTZ fez uso do Funcafé, e Contrato do produtor Rural (CPR).

Quadro 4 - Perfil dos produtores com certificação UTZ

Produtor	Tamanho(hec)	Quant. Sacas 60 kg	Freq(dia/mes)	Distância (km)	Ano de Cooperado	Ano Certif.	Pequeno	Médio	Grande	Funcafé	Cpr
P5	180	6.600	1	300	2008	2006	-	-	X	S	S
P6	140	5.800	5	9	1978	2004	-	-	X	S	S
P8	401	3.600	20	26	1957	2009	-	X	-	S	S
P10	250	5.000	20	18	1958	2007	-	X	-	S	S
P11	327	3.000	3	45	1960	2004	-	X	-	N	N
P16	400	7.000	30	18	1957	2007	-	-	X	S	S
P19	150	4.000	8	8	1995	2008	-	X	-	N	N
P22	80	4.000	8	10	1980	2005	-	X	-	S	S
P23	310	14.000	15	20	1954	2009	-	-	X	S	S
P24	100	4.300	7	10	1990	2011	-	X	-	S	S
P25	301	3.000	15	20	1960	2010	-	X	-	S	S
P27	160	2.800	20	19	1960	2008	-	X	-	S	S
P28	400	6.500	5	50	1965	2005	-	-	X	N	N

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados primários

Por fim, assim como na UTZ, nenhum pequeno produtor relatou possuir a certificação Rainforest. Além disso, esta é a certificação menos frequente na amostra de entrevistados, aparecendo em apenas 10 dos 30 produtores. Destes 10, 6 são de médio porte e 4 de grande porte. Estes produtores possuem uma produção média de 5.520 sacas, variando de 3.000 a 14.000 e apresentam uma frequência média de interação com a cooperativa de 12 vezes, variando de 3 a 30 vezes.

Em relação à utilização de recursos financeiros, 7 dos 10 produtores certificados pela Rainforest utilizaram-se de Funcafé, e Contrato do produtor Rural (CPR).

Quadro 5 - Perfil dos produtores com certificação Rainforest

Produtor	Tamanho(hec)	Quant. Sacas 60 kg	Freq(dia/mes)	Distância (km)	Ano de Cooperado	Ano Certif.	Pequeno	Médio	Grande	Funcafé	Cpr
P6	140	5.800	5	9	1978	2004	-	-	X	S	S
P8	401	3.600	20	26	1957	2009	-	X	-	S	S
P11	327	3.000	3	45	1960	2004	-	X	-	N	N
P16	400	7.000	30	18	1957	2007	-	-	X	S	S
P19	150	4.000	8	8	1995	2008	-	X	-	N	N
P22	80	4.000	8	10	1980	2005	-	X	-	S	S
P23	310	14.000	15	20	1954	2009	-	-	X	S	S
P24	100	4.300	7	10	1990	2011	-	X	-	S	S
P25	301	3.000	15	20	1960	2010	-	X	-	S	S
P28	400	6.500	5	50	1965	2005	-	-	X	N	N

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados primários

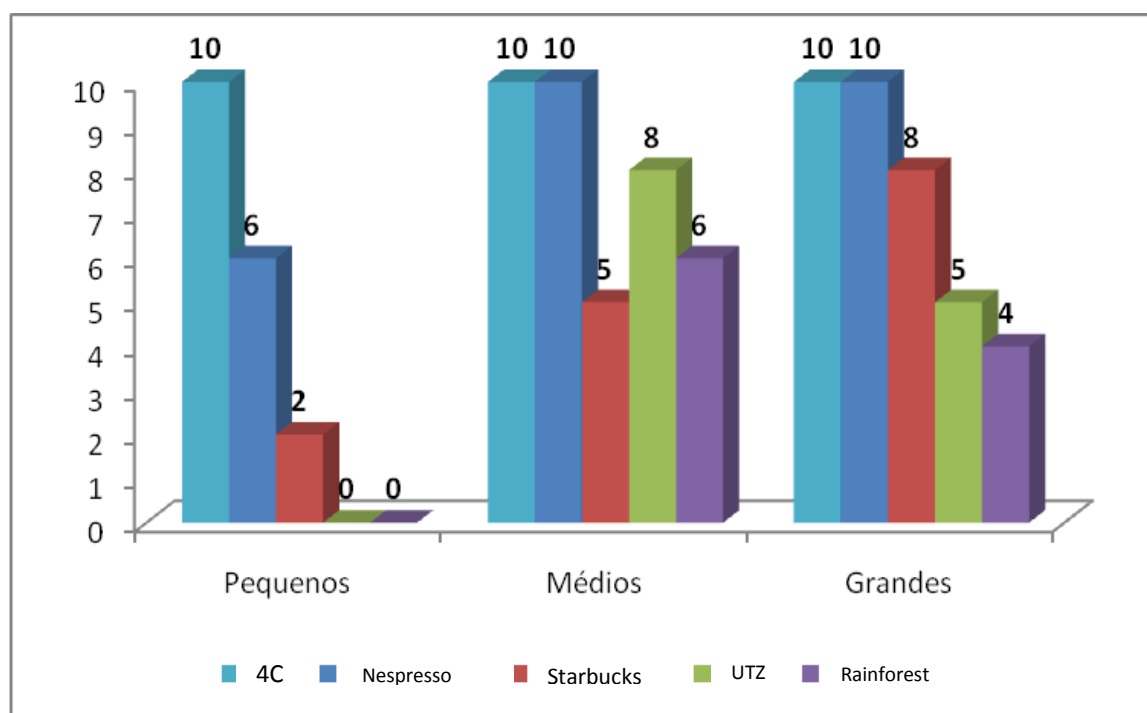
Um fato percebido nas entrevistas entre os produtores certificados UTZ e Rainforest, certificações mais rígidas e complexas, é que a maioria já está há bastante

tempo na atividade e o ano de cooperação em média foi 1978. Este fato pode remeter à questões da sucessão familiar, e tradição da cultura do café na região, entre essa classe de produtores. Ressalta-se que três dos entrevistados em geral, foram pioneiros na região de Minas Gerais quanto às certificações Rainforest e UTZ. Houve dois casos em que os produtores precisaram diminuir a atividade de gado de corte, para conseguir a adequação da certificação Rainforest, devido à questão das nascentes de água próximas à lavoura, podendo comprometer a qualidade do café.

A maior parte dos produtores entrevistados em geral dedica o seu tempo integral com a atividade da cafeicultura. As atividades que os produtores trabalham além da cafeicultura em geral são milho, soja, gado, eucalipto e construção civil.

Por fim, em relação às certificações, 100% dos entrevistados responderam possuir a verificação *Association 4C*, já que está vinculada também à certificação na cooperativa. O Gráfico 12 resume as certificações dos entrevistados.

Gráfico 12 - Relação geral do nº de produtores e tipos de certificações



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados primários

Em relação às cooperativas entrevistadas, a Cooperativa A, foi fundada em 1932 e atua nas regiões de Sul de Minas Gerais, Alto Paranaíba e Vale do Rio Pardo (Estado de São Paulo). Atualmente possui um quadro de 12.000 cooperados, sendo que 9.023

depositaram café no ano de 2013. Dentre os depositantes, 96,72 % depositaram entre 501 e 2000 sacas sendo considerados pequenos produtores, 2,49% foram classificados como médios produtores (depositaram entre 2.001 e 5.000 sacas), e 0,79% são grandes produtores, ou seja, depositaram acima de 5.000 sacas no ano de 2013.

O total de sacas depositadas na Cooperativa A em 2013 foi de 4,4 milhões, tendo sido 2,99 milhões destas sacas destinadas ao mercado externo. Este número faz que a Cooperativa A seja a líder no ranking de exportações de café no Brasil.

A Cooperativa B foi fundada em 1960 e possui forte atuação nas regiões sudoeste do Estado de Minas Gerais e Noroeste Paulista. O quadro de associados desta cooperativa atingiu 5.931 cooperados em 2012, sendo que 2.251 efetivamente depositaram café na cooperativa B no ano de 2012. Dentre os cooperados depositantes, 45% depositaram até 100 sacas em 2012, 22% entre 100 e 200 sacas e 18% entre 200 e 500 sacas, o que demonstra o perfil de pequeno e médio produtor dos associados depositantes desta cooperativa.

O total de sacas depositadas na cooperativa B em 2012 foi de 1.157.914 sacas, tendo sido comercializadas um total de 755.743 sacas. Nota-se na cooperativa B uma atuação mais nacional tendo em vista que 73% (548.748) das sacas comercializadas em 2012 foram destinadas ao mercado interno.

Dessa forma, após caracterizar os segmentos em análise, segue-se com a apresentação dos resultados conforme proposto nos objetivos desta pesquisa.

5.2 Coordenação no sistema agroindustrial de cafés certificados sob os reflexos do Ambiente Organizacional e Institucional

Nesta seção é discutido como o ambiente institucional contribui para compreensão das mudanças que ocorreram por força das instituições e como estas se refletem nas organizações e demais instituições da cadeia do café certificado, conforme proposto na categoria de análise. Parte-se da premissa de que todas as transações são custosas, a Economia dos Custos de Transação leva em conta também como pressuposto, o ambiente institucional e sua não neutralidade em que estão situados os agentes, o que leva a tipos de coordenações diferentes.

Conforme a afirmação de Zylbersztajn (1995) de que as instituições influenciarem nos custos das transações e nas estruturas que delas resultam entre os agentes, observou-se nas visitas às cooperativas entrevistadas, um esforço que as indústrias do setor tem feito por meio da questão do “café certificado”, e do consumo de um café diferenciado com rastreabilidade e padronização.

Em primeira análise identificou-se que as fricções no mercado, conduzindo custos de transação positivos, trouxeram a tona gargalose oportunidades para que houvesse maior financiamento agrícola no país voltado à cafeicultura de qualidade, o que serviu como *input* para os investidores e para as próprias cooperativas fomentarem estratégias privadas embasadas nas políticas públicas de incentivo, que no presente caso, se refletiu nas relações entre os agentes do estado de Minas Gerais.

Assim, ratifica-se a afirmação de Zylbersztajn (2008), o qual as mudanças rápidas decorrem da exploração de novas oportunidades e se adapta às novas situações oferecidas pelo mercado. No mercado cafeeiro mundial, urgências por padronização e certificação fez com que novas leis de produção e exportação fossem impostas para saída de café, obrigando cooperativas e produtores a ajustarem-se aos padrões exigidos por lei.

Desse modo, novas situações oferecidas pelo mercado surgem para os produtores de café, em ocasiões de mudanças bruscas nos ambientes, regras institucionais são impostas assim como novas oportunidades e ameaças para os agentes (MONDELLI e ZYLBERSZTAJN, 2008).

Quanto a este aspecto, de acordo com um dos superintendentes da cooperativa A, quando perguntado o que ele achava que havia interferido na importância, e o que serviu como combustível para o desenvolvimento da certificação do café no país, ele

afirma: “[...] *Por volta das décadas de 80 e 90, iniciaram-se quedas na participação internacional do café brasileiro, o que permitiu e ainda persistem os dois maiores concorrentes no mercado em qualidade: Colômbia e Vietnã, que atualmente é o segundo maior produtor de café de qualidade. O café commodity chegou a um momento insustentável, a promoção de um café de maior qualidade tem início e motivação pelo governo neste momento, e foi aí que entraram a participação das cooperativas, que no começo a nossa era de crédito apenas*”.

Percebe-se, assim, que com o mercado competitivo em constantes mudanças, surge a necessidade de padronização em qualidade, valorização do produto, aroma, e aspectos intangíveis como as certificações tanto de origem, quanto socioambientais. Repaginando assim a imagem do café brasileiro comum.

Sabe-se que ambiente institucional é derivado de regras formais e informais, sendo as formas provindas da Constituição, legislações e políticas públicas. As regras informais são caracterizadas pelas tradições, regras de conduta e culturas. Visto pela abordagem da NEI, abarca todo um conjunto de regras legais e sociais que proporciona a base para a produção, distribuição e troca (FIGUEIRA; BELIK, 1999).

Neste contexto, alguns incentivos agrícolas como suportes e apoios surgiram nesse período, por parte do Ambiente Organizacional, dentre eles o FUNCAFÉ (Fundo de Defesa da Economia Cafeeira), ponto discutido nas entrevistas com os produtores rurais. O FUNCAFÉ foi criado pelo Decreto-lei nº 2.295, em 21 de novembro de 1986, criado pelo Ministro da Indústria e do Comércio com o auxílio do Conselho Nacional de Política Cafeeira, o qual tem por finalidade destinar financiamentos, incentivos a produtividade e modernização na cafeicultura e em sua indústria de exportação. Há também o intuito de auxiliar no desenvolvimento de pesquisas assim como nas condições de vida dos trabalhadores, sendo seu objetivo maior financiar o custeio, estocagem e colheita. Este recurso é disponibilizado pelo governo para as duas cooperativas, para distribuição entre os cooperados.

Conforme observações feitas no momento da pesquisa, este fundo é em sua maioria destinado aos associados de cooperativas de crédito rural, tendo o Banco do Brasil seu principal agente financeiro o qual repassa o financiamento à cooperativa e ela ao produtor rural. Quanto às impressões a respeito deste fundo, relata o pequeno produtor de certificação Nespresso e verificação 4C P30: “[...] *é um fundo que pôde me ajudar agora a começar a colheita este ano e não precisar desembolsar tanto dinheiro, já que o café estava em crise ano passado, pude melhorar meu café e receber*

qualificação de certificação em algumas vendas [...]” o produtor relata também quanto à forma de contratação “[...] tudo é especificado no contrato, formalmente, para onde será destinado esse financiamento, com um prazo de menos de um ano para pagar e juros bem baixo, acho que de 5% ao ano, porém é muito burocrático para conseguir, certa influência dentro da cooperativa ajuda para “sair” rápido [...]”.

Perante a este relato, nota-se que quanto melhor o relacionamento entre o cooperado e a cooperativa existe maior apoio neste tipo de transação. Porém verifica-se de forma geral entre alguns produtores menos experientes, algumas incertezas quanto às questões burocráticas que norteiam as regras para o uso dos fundos, que aparentemente é disponível para todos. Muito embora conforme o produtor P13 (4C, NESPRESSO), o uso do fundo serviu para que parte do seu café conseguisse ser vendido com qualidade Nespresso, pelo fato de ter reformado sua fazenda e utilizado da mecanização para secar da forma correta o café na propriedade mesmo, atingindo uma bebida de excelência.

Quanto à recorrência do uso deste fundo FUNCAFÉ, nota-se na pesquisa maior frequência de uso pelos entrevistados com mais de uma certificação e padrões de tamanhos maiores, quanto à produção de café. A partir das entrevistas, observa-se consenso, entre produtores P6, P22, P23, P24, com certificação *Rainforest* ao o de que a cooperativa retarda em disponibilizar o financiamento, observando-se convergência sob este aspecto no estudo. Mesmo assim, estes produtores por possuírem maior conhecimento, quase sempre fazem uso do recurso, e afirmam ter auxiliado na mecanização da lavoura, qualificação do café e ajuda na renovação das auditorias e renovações do selo.

Nota-se que dos trinta produtores entrevistados entre as duas cooperativas da região, 83% faz algum uso de fundo de investimento para a lavoura, colheita ou modernização da propriedade, e apenas 17% não faz uso deste meio oferecido pelas cooperativas. Estes recursos podem ser revertidos para aplicar-se em recursos dedicados e capacidades nas propriedades, fato explicado nos próximos subtópicos.

Quanto à garantia do cumprimento deste tipo de financiamento, conforme retratam os produtores P10 (Starbucks, 4C e Nespresso) e P27 (4C, Nespresso, Starbucks, UTZ e Rainforest), o fundo é destinado pelo governo, sendo o contrato quando adquirido pela cooperativa, formalizado em cartório para fins de segurança por parte dos agentes cooperado e cooperativa.

Conforme relatado pelo diretor da cooperativa A “em 2013, mais de R\$ 5,8 bilhões de reais foram destinados à cadeia produtiva do café, dos quais R\$ 3,16 bilhões

apenas para linhas de financiamento FUNCAFÉ. Deste total, R\$ 1 bilhão foi destinado à estocagem e aquisição de café, R\$ 1,05 bilhões a leilões de contratos de opções de vendas e R\$ 614 milhões destinados à cooperativas de café para fins de ajuda ao produtor como modernização, colheita e recursos e formas de custeio em geral”.

Quando perguntado ao produtor P07 a respeito dos benefícios que este fundo pôde trazer para auxiliá-lo no enquadramento de alguma especificidade para ter como resultante a venda do produto como NESPRESSO, ou seja, de melhor qualidade na cooperativa, ele responde que “[...] *quando eu me atentei que se eu melhorasse um pouco mais a atenção na adubação conseguiria um produto melhor, que pudesse se enquadrar, utilizei para me ajudar a comprar adubo, que é caro, e às vezes eu não dedicava muito, e apenas isso. Na panha[colheita] mesmo, não*”.

Quanto à questão da certificação, explana o produtor P24, sobre o processo todo realizado para obtenção do selo, e a respeito dos questionários que precisavam ser respondidos para conseguir a certificação UTZ, o fato da Cooperativa A ser credenciada e auditada conforme as regras do INMETRO e pelo Sistema de Gestão da Cooperativa ter o certificado ISO 9001, fez toda a diferença para certificar sua propriedade. O fato deu-se, pois todo o processo de recebimento, armazenamento, recebimento do café e embarque tem que obrigatoriamente ser conforme as regras impostas pelo INMETRO, e no caso deste produtor, o armazenamento é feito sempre na própria cooperativa, sendo feitas auditorias anualmente pelo órgão.

Assim, observa-se na pesquisa de campo, pelo fato do processo de venda do café certificado ser conduzido por contrato de longo prazo geralmente, o produtor já sabe o destino da venda e o tipo que o café se enquadrará, precisando então que todo o processo e estocagem sejam conforme as leis e regras impostas de exportação. Estas são o que garante a rastreabilidade e qualidade da chegada do produto.

Com o aumento das exigências do mercado interno e externo, e apoio das instituições governamentais, a certificação ganha maior foco nos últimos anos, de acordo com o superintendente da cooperativa A, o qual, além da cooperativa outras instituições corroboram para que seja possível para o produtor ser valorizado e certificado.

Neste contexto, conforme consenso entre o produtor P11 e o produtor P28, reforça-se novamente o papel do Ambiente Organizacional, quando afirmam que a Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA), fundada em 1991, foi a primeira associação a apoiá-los e incentivá-los a certificar seus cafés, os quais puderam com este

apoio vislumbrar novas oportunidades e abrir as oportunidades de venda, que até então, ficavam apenas nas “mãos” da cooperativa.

Assim, puderam a partir desta primeira certificação vislumbrar novos mercados. Conforme o superintendente da Cooperativa B, a BSCA faz parcerias também com as empresas públicas, privadas e cooperativas rurais, como meio de interligar os cooperados à associação.

Quanto aos reflexos do Ambiente Organizacional no âmbito das associações, voltados aos estímulos do cooperativismo no agronegócio, o diretor comercial da cooperativa B declara que: *“a Secretaria de Desenvolvimento Agropecuária e Cooperativismo (SDC) é umas das principais responsáveis por impor as regras quanto a quais práticas sustentáveis o produto tem que passar como forma de garantir a qualidade da produção no agronegócio brasileiro. A atuação da SDC envolve práticas de proteção, logística, produção, processo do produto, aplicação de novas tecnologias, transporte e armazenagem nas safras. Ela tem a responsabilidade de promover parcerias institucionais, e é quem assessora as demandas no âmbito do ministério”*.

Outro reflexo do Ambiente Organizacional neste SAG é a o Certifica Minas, uma associação e também certificadora, importante para mostrar a importância na dinâmica e no processo de coordenação da certificação na região de Minas Gerais.

De acordo com engenheiro agrônomo entrevistado da cooperativa B: *“o Certifica Minas disponibiliza engenheiros que fazem o acompanhamento dos cooperados, para certificar.”* O entrevistado afirma que é um programa de iniciativa do Governo de Minas, por via da Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA), através da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural e Abastecimento (EMATER-MG), que faz parte do Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA).

Conforme o diretor da cooperativa A quando perguntado sobre o mesmo ele afirma: *“[...] de certa forma, foram trazidos conhecimentos para nossa região muito devido ao Certifica Minas, através do SEBRAE (EDUCAMPO¹⁵). As ferramentas que esta consultoria trouxe, auxiliou o produtor sobre a adoção de boas práticas de produção, de gestão da propriedade principalmente [...] incentiva também a preservação ambiental, essas coisas”*.

¹⁵O EDUCAMPO é um projeto de educação, voltado ao homem do campo, dinâmico e permanente, que busca, por meio da capacitação gerencial e técnica de grupos de Produtores Rurais, desenvolver todos os aspectos de gestão da propriedade, tornando-os mais eficientes e competitivos.

O produtor P10 (Starbucks, 4C, Nespresso), salienta a respeito dos custos e dinâmica para adoção da certificação UTZ, auxiliada pelas ferramentas do SEBRAR-EDUCAMPO: “[...] o *Certifica Minas* foi através do meu cunhado. Ele falou “*nós já temos o Certifica Minas, por isso fica barato*”. Falei “*gente, se está tudo arrumado devido à certificação UTZ, o Certifica Minas vai sair a custo nenhum, vamos certificar*”. *Aí chamei, adequamos [...] porque aí eles olham muito a parte da rastreabilidade, a parte do meio ambiente também. Mas não é tanto quanto a Rainforest. Então nós levamos lá, já estava tudo adequado*”.

Já o produtor P11 (todas as certificações), deve-se também a este órgão do SEBRAE, a iniciativa de certificar sua propriedade, e afirma a respeito: “[...] *olha, eu agradeço aos profissionais da EMATER, que prestam um suporte [...] e eles passam sempre tabela de acompanhamento, tabela de preço do café em geral e diferenciado, eles pensam em ajudar, entendeu? Eu acho que, a EMATER e EDUCAMPO ainda não foram valorizados o suficiente, nem pelo governo*”.

Conforme relatou o superintendente da cooperativa B, quanto a estes órgãos e associações voltados ao SAG de café certificado: “*Auxiliam sim na melhoria, e na questão da gestão da propriedade, para o produtor saber, realmente, o que tem lá.*”.

A partir das mudanças do Ambiente Institucional que envolve este SAG, é percebido que as instituições do A.O, assim como as certificadoras de cafés e outras que cercam este SAG, levaram os agentes a desenvolverem acordos e contratos adaptados às mudanças de coordenação. O Ambiente Organizacional influencia os agentes a olhar além do café *commodity*. As mudanças ocorrem não apenas com intuito de geração de garantias de produtos seguros, (Lei ambientais e socioeconômicas), mas com intuito de adaptação rápida às mudanças (A.I), explorando as oportunidades que o mercado pode oferecer.

A partir do ambiente institucional, arranjos contratuais são construídos com o intuito de minimizar os custos de transação e estabelecer formas factíveis de transacionar entre os agentes. Contratos formalizados podem reduzir riscos e o comportamento oportunista. As cooperativas parecem buscar complementação neste conjunto de regras formais, estabelecendo padrões repassados a elas, fazendo assegurados pelo *enforcement*.

Dessa forma, o estudo busca diferenciar-se por não apenas olhar para análise econômica tradicional, mas, analisar a transação de forma isolada, formando o que realmente ocorre entre as cooperativas e os cooperados. Para isso, deu-se enfoque

também às questões entre o ambiente institucional e os arranjos contratuais que realmente ocorrem.

O Ambiente Institucional, além de regulamentar e garantir com leis este SAG de cafés certificados, restringe e controla as ações dos produtores e cooperativas que fazem parte desta cadeia. Fato nítido quando é imposto (lei) pelas cooperativas aos produtores, a necessidade da reserva ambiental para cumprimento do contrato. Conforme relatos os produtores tomaram conhecimento destas e outras regulamentações socioambientais no momento de contratação (sujeita a multa) com a cooperativa.

Deste modo, notou-se que o Ambiente Institucional reflete-se nas mudanças do Ambiente Organizacional e nas decisões dos agentes. No caso, as cooperativas também são afetadas e transformadas. O próprio surgimento das certificadoras, mesmo com particularidades individuais, adequam-se às mudanças, regulamentos e leis exigidos para transacionar o café certificado.

5.3 Configuração das Estruturas de Governança no SAG do Café Certificado

A discussão a respeito dos atributos das transações frequência, especificidade de ativos e incerteza, pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo proposta por Williamson (1985), assim como alguns aspectos trazidos da abordagem *Research-Based View*, guiaram a coleta dos dados primários para a discussão da proposta desta pesquisa e de seus objetivos, relacionados à identificação das formas de estruturas de governança referentes às cooperativas de café do Sul de Minas Gerais e seus produtores de café certificado. Esses pontos serão discutidos nas próximas seções.

5.3.1 Atributos de transação: frequência e incerteza nas transações entre produtores e cooperativas de café certificado

O atributo frequência, representado pelo número de vezes em que o cooperado transaciona e negocia com as cooperativas, foi classificado como recorrente e ocasional conforme os relatos. Williamson (1985) afirma que as transações, quando provindas da frequência, no caso dos contratos, podem ser tanto transações recorrentes como ocasionais. O fato de uma das cooperativas estar há quase sessenta anos no mercado, e muitos dos entrevistados serem também cooperados dentro deste mesmo período de tempo, pioneiros na região, a frequência resulta em transações recorrentes, ou seja, desta parceria resultou alto grau de aprendizado, existindo certa dependência que os fazem continuar transacionando.

Quanto à frequência percebe-se que as cooperativas necessitam diariamente de contratações com os cooperados para manterem suas obrigações e negociações com o mercado interno e externo. As duas cooperativas entrevistadas, além de recebimento de café, normalmente possuem outras formas que também garantem este recebimento, ou seja, outras atividades contratuais ocorrem como: fornecimento de insumos e defensivos agrícolas.

Há também campanhas realizadas anualmente chamadas a “hora certa” e “café com lucro”, que são formas de os cooperados firmarem contratos para as próximas safras. Estas campanhas possuem a mesma forma de contratos e finalidades, com vencimentos de até um ano. Ou seja, as cooperativas sempre estão buscando renovar contratos e meios diversos, como as campanhas frequentes para o cumprimento e

“amarrações” que garantam suas atividades de abastecimento do café, sem prejuízos ou falhas nas entregas dos cooperados.

Percebe-se que a frequência nas transações influenciou no modo como a governança é construída, principalmente quando estas transações se referem aos verificados 4C, com transações via mercado, apenas. Este fato se dá, pois quanto maior a frequência, a opção em manter-se vendendo apenas para a cooperativa se mantém. A reputação é construída entre os agentes, mesmo os produtores tendo opções de vendas no mercado, em que alguns custos de transação, devido à alta frequência entre estes cooperados, são diluídos.

A frequência de negociações de venda com as cooperativas, conforme os produtores, varia de uma a duas vezes, fazendo com que os custos de transação diminuam, e que não sejam gerados custos como os de obtenção de informações sobre os parceiros, custos de elaboração de contratos e gastos com questões jurídicas para aplicação de *enforcement*, pois os agentes sempre se relacionam e a cooperativa já conhece o produtor no momento das negociações.

Os cooperados com verificação Starbucks e verificação 4C principalmente, mostram que a própria relação contínua de transação constrói uma relação de confiança e reputação entre as cooperativas, ratificando-se as afirmações de Williamson (1985).

Mesmo passando pela fase laboratorial, constatou-se que existe já um histórico interno da cooperativa que revela o tipo de café certificado que aquela propriedade já transacionou na cooperativa. Este histórico exhibe também os clientes externos para os quais o café foi repassado, e o tipo de certificação exigido. Cada produtor possui um número de inscrições e históricos de movimentações, tanto nos laboratórios quanto no balcão de negociações e sistema das cooperativas.

Excepcionalmente em campanhas citadas como “café com lucro”, “a hora certa”, podem ocorrer “acordos” de transações futuras do tipo ocasional, em que os cooperados não possuem tanta convivência próxima com as cooperativas, comparados àqueles cooperados que frequentam e realizam contratos de venda diariamente nas cooperativas. Essas campanhas são “feiras” ou eventos anuais em que as cooperativas disponibilizam juros melhores para compras de insumos, financiamentos para compra de maquinários em troca de sacas de café no período de colheita, conforme relatos do superintendente da cooperativa B.

A incerteza é um atributo recorrente entre todos os produtores. Aspectos como fatores climáticos e, principalmente, a variação de preços no mercado cafeeiro são

citados por praticamente todos, ainda mais por se tratar de café certificado, cujos aspectos climáticos e de mercado influenciam nos aspectos intrínsecos do produto.

Segundo os entrevistados, o preço do café, por ser considerado uma *commodity*, sofre ainda influência em períodos de crise e de alta, devido às inconsistências entre demanda e oferta, oscilação que é acompanhada pelos cafés certificados. Quanto à influência no preço do café certificado, o entrevistado P5 afirma que “[...] o mercado é uma incerteza, sim. O volume de café certificado aumentou muito no país, e não se tem mais a garantia da valorização que tinha há alguns anos atrás do café certificado”.

Por ser um mercado diferenciado e novo, muitos dos relatos dos cooperados mostram que a incerteza ainda é oriunda da falta de informações sobre recursos, contratos que envolvem o mercado deste produto e a possibilidade de mercado externo. Esse tipo de incerteza em relação à inconstância neste mercado pode dificultar acordos e contratos futuros entre os agentes.

Quanto às incertezas que envolvem o mercado de café certificado, conforme o produtor P30, com certificações Nespresso, Starbucks e 4C: “[...] eu acho que é falta de conhecimento. Nós ainda estamos sem referências, talvez até por, não sei, por parte da falta de iniciativa da gente correr atrás. Então, eu acho que falta isso, falta... Porque vai, como em todo negócio, vai criando uma rotina. Então no negócio, eu acredito que seja em grande parte assim, a pessoa já tem um vínculo com a cooperativa; então, parece que aquela destinação é a única possível, é a final ou é a que tem que ser, sem saber o que o cliente final quer deste mercado de café certificado”.

O que mais remeteu à incerteza para os cooperados foi a falta de iniciativa por parte da cooperativa, quanto a aumentar contratos fixos apenas de café certificados, para se sentirem mais seguros. Na percepção deles, ainda existem pouquíssimos contratos destinados a este mercado. O produtor P2 (Nespresso, 4C e Starbucks) levanta esta questão e afirma que a falta de conhecimento sobre a demanda pelo selo, a falta de acordos e contratos os desanimam e desestimulam no sentido de quererem melhorar para iniciar outras certificações, pois é muito gasto para pouco retorno.

Ainda a este respeito, conforme o produtor P22 (4C, Nespresso, UTZ e Rainforest), afirma: “Com relação ao café certificado, você tem que procurar um cliente pra comprar o seu café. Se ficar aqui esperando ele não vem. Que pague o preço que gastou ano todo, não só para certificar, aí o que faço é tentar fechar contratos de negociação melhores que me garantam pelo menos um pouco do que gastei para certifi-cá-lo, se eu vir que não vou conseguir cobrir os gastos,

principalmente das certificações Rainforest e UTZ, cumpro minhas obrigações nas cooperativas assim mesmo, forçando contratos de fixação com preços melhores[...]”.

Visto pelo lado das cooperativas, o diretor de vendas da cooperativa B relata a existência da incerteza *ex-ante* quanto à questão dos prêmios também, em que o cooperado espera, e por ser “mercado”, pode não compensar. Conforme seu relato: *“outra incerteza é que o prêmio às vezes não remunera o produtor dentro daquilo que ele deseja e que nós também esperamos em função do trabalho, porque pra mim também é custo. Somos vendedores, como uma empresa mesmo. Por exemplo, eu compro por 4 centavos de prêmio, 4 dólares de prêmio, 5 dólares. Um, fica só com parte burocrática. Até porque, se eu for tentar falar com o produtor o seguinte “vou vender por 5 e comprar dele por 1”, ele vai saber o preço final logo, ele vai saber qual é a minha margem e vai reclamar. É diferente de uma multinacional, que o cara vai saber por quanto que ele foi vendido. Agora, aqui, é complicado, porque não tem um retorno, às vezes, exato da certificação dele”.*

De acordo com os relatos, identificaram-se tanto incertezas *ex-ante* (falta de mais contratos de garantia), quanto *ex-post*, que são voltadas às questões do clima como a estiagem, que comprometem a qualidade do café, afetando os preços de mercado, sendo um dos fatores de oscilações. São variáveis que os agentes não podem prever com antecedência. A mais apropriada entre as cooperativas e produtores é a de mercado, devido ao alto grau de incertezas. Essas considerações ratificam a afirmação de Williamson (1985) de que, por essa razão, tornou-se tão complexo tecer contratos de dependência bilateral entre os agentes estudados.

Contrariamente, há também os produtores, P23 e P25 (Rainforest e Nespresso) que afirmam ter facilidade em vender o café com o selo, por já saberem a quem vender tanto por meio da cooperativa quanto pelo mercado externo, por conta própria. Conforme relata o produtor P25 *“[...] muito tranquilo. Eu acho que a incerteza está no café certificado, que caiu principalmente com a crise que o mercado está agora apenas. Mas, eu acho, meu pai acha, nós chegamos a uma conclusão, que se não for certificado de hoje em diante, daqui pra frente, daqui dois, três anos, ninguém vai vender mais nenhum saco, isso nos conforta,[...]se não vender no preço desejado, nós já temos alguns lugares além da cooperativa para a entrega com o selo”.*

Questões como políticas favoráveis e falta de transparência entre a cooperativa e os cooperados foram apontadas pelos produtores também como um fator que os deixa desiludidos e incertos quanto ao mercado. Conforme o produtor P28 (UTZ, Starbucks,

Nespresso, Rainforest e 4C) relata “[...] eu acho que falta muita transparência nesse mercado ainda, muita transparência da parte do comprador para com o produtor. *Transparência e honestidade. O preço desilude, desestimula..*”.

Quanto à questão relativa às políticas favoráveis e de mercado, o superintendente da cooperativa A afirma: “[...] *tem tido mais falta do produto do que demanda, eu acho que o que falta no café, que cerca todo produto, principalmente pra um país do tamanho do Brasil, chama-se “política”. Político! Política de mercado. De mercado. Que no Brasil, eles não sabem tratar de política, não são mais “subsídios”, essa palavra é proibida. Não deve falar isso. Não deve. Porque café é um produto diferente. Café não é leite, não é... feijão... não é milho, não é soja, não é trigo. Café é outro produto, café é “so-bre-me-sa”. Por isso que tem esse valor. O café, pra Starbucks, por exemplo, que vendemos pra eles, o custo do café pra Starbucks, pra você ter uma ideia, o imposto de entrega é altíssimo. [...] falta transparência e política, na minha opinião, é muito imposto pra mandar esse café pra lá com custos muito altos*”.

O gerente comercial da cooperativa B compartilha da mesma afirmação quanto à falta de incentivos políticos para este segmento: “[...] *na questão do café certificado, o Brasil é um dos piores países para a certificação agrícola. Porque a nossa legislação ambiental e a nossa legislação social são muito severas, e os custos são altíssimos [...] então, precisa-se adequar uma propriedade, com tudo específico, dentro das normas. A parte hídrica, fossa séptica, caixa de proteção de água [...] local correto pra você preparar, marcar o uso de defensivo [...] tanque de óleo devidamente nessa estrutura. Tudo isso, sem incentivo, desestimula os produtores, o contrário teriam motivação*”.

Conforme o diretor de vendas da cooperativa B, por parte das cooperativas, as maiores incertezas estão relacionadas à falta de controle e processo. É preciso se ter um cuidado maior no café certificado, por conta das exigências de qualidade. Ele cita o exemplo de um lote certificado que foi para o Japão e voltou fechado, sob a acusação de haver características irregulares no produto, fora dos padrões de qualidade. Isso pode indicar que há dificuldades de a cooperativa controlar e garantir 100% a qualidade do produto que vem do cooperado depois de já firmado o contrato de venda, ou podendo-se interpretar como falhas iniciais por parte do produtor, no processo de medição ou logística.

5.3.2 Investimentos e recursos necessários para certificação

Conforme um dos objetivos da pesquisa, que é o de desvelar como os atributos das transações e os recursos e capacidades influenciam as estruturas de transações de cafés certificados, outro atributo de transação econômica são os ativos específicos, que podem envolver investimentos de longo prazo feitos pelos cooperados, ao certificar seu café ou melhorar sua qualidade para uma transação específica. Identificou-se que a especificidade de ativos somados aos recursos e suas capacidades pré-existentes e desenvolvidas, foram os melhores indutores para a decisão da melhor governança entre os agentes neste segmento de café certificado.

Como breve contextualização, identificou-se conforme os relatos dos entrevistados, complementaridade à teoria ECT, pela abordagem da RBV quanto às informações a respeito dos recursos estratégicos. Percebeu-se que recursos de capital físico que envolve distância, localização, produtividade, região, assim como recursos organizacionais intangíveis como reputação, cultura, tradição quanto à cafeicultura, influenciaram nas configurações das estruturas de governança entre os agentes.

Este fato remeteu, principalmente, às transações voltadas às certificações internas (por adequação) que são próprias das transações quando feitas apenas com as cooperativas, como Nespresso, Starbucks e verificação 4C, que não dependem do produtor certificar-se para transacionar previamente (como Rainforest e UTZ), e sim dependem da classificação dada pela cooperativa apenas no ato da transação. Serão questões tratadas ao longo deste subtópico, porém, relevante para o entendimento inicial.

Antes de analisar os investimentos específicos e recursos dedicados à transação, faz-se necessário destacar, de forma convergente, quais os investimentos mínimos necessários à certificação, mais citados pelos produtores nas propriedades para todas as certificações, consideradas válidas para o momento das transações de venda com as cooperativas. Os investimentos foram: sustentabilidade e condições dignas de trabalho nas propriedades, investimentos na melhoria do terreiro, barracão adequado para armazenar o café até o momento da venda, participação em dias de campo fornecidos pelas cooperativas A e B e obrigação de reserva natural.

Estes foram alguns investimentos relatados pelos produtores, que serviram em algum momento como garantia de adequação da certificação, no momento das negociações com as cooperativas. Alguns investimentos foram vistos como comuns e

intersectaram-se através dos relatos dos agentes para as certificações, mostrados no quadro 6.

Quadro 6 - Investimentos necessários para o enquadramento e adequação de certificações de café nas transações com as cooperativas

Investimentos específicos, recursos e capacidades	4C	Nespresso	Starbucks	Rainforest	UTZ
Medidas mínimas de sustentabilidade e condições de trabalho	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Melhoria do terreno para concreto	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Barracão de depósito	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Visitas as unidades demonstrativas e dias de campo	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Reserva natural e cuidado com a mata ciliar	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Cursos de tratorista e terreirista (Senar)	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Auditorias anuais internas	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Monitoramento e rastreabilidade	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Aprender a descartar os resíduos na propriedade	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Quantidade reduzida de agroquímicos	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Especialização com funcionários para o manejo do café	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Compra de maquinário	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Trasportadores adequados	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Secadores de café	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Fornalha de aquecimento	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Registros da lavoura	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Recursos Humanos: registro de funcionários e saúde e educação para familiares	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado a partir dos dados primários obtidos por meio dos relatos dos produtores

Conforme mostrados no Quadro 7, os custos específicos relacionados às **auditorias internas anuais**, cursos fornecidos pelo SENAR de tratorista e manejo do café, gastos com rastreabilidade e monitoramento do processo até a venda do café certificado, agroquímicos especializados, maquinários, construção de secadores de café, fornalha de aquecimento, investimentos em recursos humanos e monitoramento dos registros da lavoura são investimentos e **recursos dedicados** que se intersectam nos relatos dos produtores de café UTZ e Rainforest. Nestas certificações (UTZ, Rainforest), há muitas adequações referentes aos funcionários e auditorias rigorosas, principalmente em segurança do trabalho.

Esta afirmação é ratificada com o relato da produtora P10 (UTZ, Rainforest, 4C, Starbucks e Nespresso): “[...] estas duas certificações (UTZ e Rainforest) nada mais é do que segurança no trabalho entendeu? Adequar à parte social, olhar com mais cuidado dos funcionários, e a segurança no trabalho. O que envolve segurança no trabalho? Envolve ter um treinamento, a pessoa precisa ser treinada pra trabalhar com as máquinas, segurança pra eles andarem do lado das máquinas. Guarda-corpo,

escada com protetor. Então, assim, segurança: extintor de incêndio. Toda essa parte é adequar-se, segundo a segurança do trabalho. Tem a N31¹⁶ (normativa 31) que dita as regras. A certificação UTZ e Rainforest nada mais é, também, do que adequar-se à N31 (normativa)”.

As certificações Rainforest e UTZ precisam de auditorias particulares por meio das quais geralmente já são repassados os principais cursos e habilidades que necessitam ser adquiridos, segundo os produtores entrevistados. Conforme relatos do produtor P28, também com as certificações UTZ e Rainforest foi preciso fazer curso técnico de segurança e meio ambiente, para adequar suas propriedades e poder visualizar melhor o retorno dos selos investidos.

Quanto aos **recursos estratégicos** identificados, estão mais relacionados à **localização geográfica**. Complementando-se com o atributo especificidade locacional, pelo fato de as propriedades estarem localizadas nas montanhas cafeeiras; ou seja, envolvem alguns recursos que são próprios da região, ou inimitáveis. No caso das certificações Nespresso, 4C e Starbucks classificadas e certificadas pela cooperativa no momento da transação, para que o café já seja adequado em termos de qualidade, no momento da venda, vários aspectos intrínsecos e heterogêneos como de sabor, acidez e qualidade do fruto são exaltados nos lotes que provêm dessas regiões.

Destaca-se que nessas certificações, Nespresso, Starbucks e verificação 4C, o envolvimento de auditorias por amostragem (por volta de 1/3 dos proprietários), é contrário às certificações Rainforest e UTZ, que envolvem inspeção completa, pois cada propriedade é auditada anualmente.

Conforme relatos do superintendente da cooperativa B a respeito dessas certificações e, em especial, da Nespresso, quanto às visitas para auditorias da cooperativa, *ex-ante* contrato de negociação das safras “[...] o pessoal esporadicamente vem da Suíça pra fazer a análise aqui das propriedades e da cooperativa; a gente ia pra lá também para provar também o café que queriam, e assim preparar os lotes do jeito que exigem nos contratos. Então, tudo de Nespresso, vendia tudo. Compram o que tiver, é volume mesmo”.

Quanto ao processo de auditorias, para a certificação Starbucks, conforme o produtor P11 descreve: “Pelo que eu sei, na certificação Starbucks, por exemplo, a

¹⁶Na legislação trabalhista, a principal referência para trabalhadores rurais foi a norma regulamentadora de segurança e saúde no trabalho – NR 31. (A Norma Regulamentadora 31 - Segurança e Saúde no trabalho na redação dada pela Portaria nº 86 de 03 de março de 2005. Na Norma RAS, o bem-estar dos trabalhadores é evidenciado, tratamento justo e boas condições de trabalho (Saúde e segurança ocupacional).

cooperativa (beneficia) o café em um mercado futuro com esta qualificação, ou direto com a empresa na Europa, não sei qual o mercado que tem deles, e pra entregar esse café tinham que demonstrar x número de fazendas né? E, nisso, foram lá na minha propriedade analisar alguns pontos e me falaram que era como se fosse uma auditoria, nas propriedades vizinhas aqui não soube de visitas não, apenas na minha”.

Voltando-se aos atributos envolvidos considerados nas certificações, a localização e relevo relacionam-se quando analisadas sob as condições edafoclimáticas (solo e clima) e, se são favoráveis, também contribuem para alcançar uma qualidade diferenciada de café e classificação de certificação no ato da venda, como exemplifica o produtor P7 (Nespresso, 4C, Starbucks) : [...] *tenho consciência que aqui por localizar-se nas montanhas cafeeiras, o clima, a terra é para o café mesmo. Região muito boa pra isso. A propriedade aqui é perto de Alpinópolis né, assim, o pouco insumo que gastamos aqui pra adequar o café, manter a qualidade é muito menor se ele fosse plantado em outra região. Eu acho que gasto muito menos pra ter qualidade, por isso, consigo preços melhores e classificação para o meu café”.*

Esta fala ratifica aspectos tratados por Peteraf (1993), quanto à mobilidade imperfeita dos recursos valiosos (encontrados neste tipo de café e certificação), ou seja, para a abordagem RBV, a heterogeneidade dos recursos é condição central, e há diferenças intrínsecas nos atributos de produção. Esse recurso destinado ao local onde o café é plantado e à qualidade com que ele se classifica na transação com a cooperativa, é superior, quando comparado a outros, resultando em custos médios menores e rendas maiores (ricardianas) para os produtores, não sendo facilmente replicado.

Nesse sentido, também se identificou a especificidade locacional de ativos, no relato do produtor, P26 (4C, Starbucks e Nespresso) que afirma: *“moro em outro estado, a 900 km de distância do Sul de Minas. Cerca de apenas 26 km das duas cooperativas em análise em que sou associado, para facilitar suas transações. Como produtor de café certificado, estar lá perto faz com que eu economize não só pela propriedade ficar perto da cooperativa mais influente do setor e exportadora, como estou perto de um “leque” maior de demanda do café certificado, tradição já naquela região. O fato de poder economizar em custos de transporte e armazenagem, conta muito”.* Assim, evidencia-se que para o produtor, estar perto do mercado comprador de café certificado, no caso as cooperativas, faz com que a distância acabe se tornando elemento crucial para firmar as relações contratuais de negociações.

Em relação à distância, quando perguntado a respeito da importância da questão do transporte e do armazenamento perto da lavoura, ressalta-se que a distância é um fator diferencial também entre os agentes, como forma de resultado de vantagem competitiva. Segundo o superintendente da cooperativa A, é crucial para o café certificado, pois este tipo de café fica separado do café simples, *commodity*, para fins de venda mesmo, para ser despachado para o porto ou para o cliente do mercado interno (geralmente cafeterias ou indústria) imediatamente quando for firmada alguma venda.

Deste modo, quando o produtor opta por depositar seu café, se a propriedade fica próxima à cooperativa, segundo o produtor P30 (4C, Nespresso e Starbucks): “[...] como é mercado, se o preço está bom no dia e minha amostra já foi avaliada, já ligo pra agendar a busca do meu café, pago metade do frete e a outra metade a cooperativa paga, já que é 15 km até a fazenda; por isso, a vantagem de ter a propriedade perto da cooperativa. Se caso eu ver que quero “segurar” um pouco mais, para conseguir vendê-lo melhor, acho que tenho um custo de trinta reais/saca por ano para armazená-lo, com o seguro do café já embutido, para ficar dentro do complexo de armazenagem”.

Nota-se que em geral a média da capacidade de distância entre as propriedades e o complexo de armazenamento do café dos associados é menos de quarenta quilômetros, conforme dados levantados na pesquisa de campo. A especificidade locacional, neste caso, a distância, torna-se um dos ativos decisivos para transacionar e firmar relações contratuais, influenciando na logística, mantendo a qualidade no transporte e entrega conforme os parâmetros exigidos pela conservação do café certificado.

Quanto à questão dos ativos físicos, estes são os maiores gastos e investimentos, segundo os produtores, especificidade alta de ativos, mais encontrada nas certificações Rainforest e UTZ. De forma geral, segundo os representantes do segmento produtor e da cooperativa, muitas adequações precisaram ser realizadas, tais como aquelas relativas a aspectos ambientais como reconstituição de reserva natural, das nascentes e controle das águas residuais.

Percebe-se, de acordo com os relatos, que há uma noção direta entre os produtores quanto a retornos, quando são certificações que necessitam mais de investimentos em ativos físicos, de marca, dedicados e humanos. Fato comum que converge, neste estudo, para as entrevistas realizadas com os produtores com certificados Rainforest e UTZ.

5.3.3 *Sunk Costs* e recursos estratégicos envolvidos na configuração das estruturas de governança de café certificado

O tipo de estrutura de governança entre os produtores e cooperativas tem como base pontos que podem ser enxergados como complementares entre os aspectos teóricos da Economia dos Custos de Transação ao lado da abordagem *Research-Based View*. Identificou-se, neste estudo, que a complementação com esta abordagem (RBV) possibilitou melhor definição de quais foram os pontos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva para os agentes.

Desse modo, após apresentar no subtópico anterior relatos, descrições dos entrevistados quanto às certificações, atributos, recursos e capacidades envolvidos na garantia da certificação, serão apresentados a seguir os tipos de especificidades que se traduzem como “*sunk costs*” (ECT), bem como os recursos heterogêneos (RBV) envolvidos na transação. A partir destes atributos e recursos, serão determinados, então, os arranjos ou estruturas de governanças praticadas entre os agentes, para o segmento de café certificado.

Para tanto, ressalta-se que o fato de o próprio “café certificado”, diferenciar-se de um café *commodity*, já carrega consigo especificidades de ativos com investimentos próprios. Ou seja, é como uma “marca” que o cooperado carrega e investiu para tê-la, para certificações mais complexas como, por exemplo, Rainforest e UTZ, necessitando de selos e auditorias.

Para o entendimento de como é considerado o atributo “**especificidade de ativos**” junto à complementaridade com os recursos estratégicos, para a transação entre os agentes, levantaram-se pontos no Quadro 7, identificando-se as estruturas de governança adotadas nas transações, objetivo deste estudo, de acordo com as especificidades de ativos (*sunk costs*) envolvidas paralelamente aos recursos e capacidades despendidos na transação.

Existem recursos e capacidades pré-existentes para as certificações, que são revelados *ex-ante* as certificações, como por exemplo, altitude, solo e região estudada do Sul de Minas. Por este motivo, geram-se para o produtor vantagens competitivas, pelo fato de não haver investimentos (*sunk costs*) para a transação em si. Este tipo de recurso pode ser observado nas certificações Nespresso, verificação 4C e Starbucks.

Partindo-se da análise do segmento “produtor”, contrariamente à análise anterior, no caso das transações realizadas com cafés certificados UTZ e Rainforest, mais complexas, não são apenas os “recursos valiosos e estratégicos”, oriundos de rendas ricardianas que favorecem o café nesta transação com a cooperativa, mas sim os investimentos iniciais exigidos do próprio selo. Dessa forma, como mostrado no Quadro 08, há investimentos de especificidade de marca e recursos dedicados, como o próprio selo, para as certificações Rainforest e UTZ.

Para obter os selos, segundo o produtor P19 (UTZ e Rainforest) “ *chegam a ser necessários investimentos (de marca) de R\$2.500,00 (UTZ) até R\$12.000 ou 13.000 mil reais (Rainforest) quando faço certificações particulares, sem ser em grupo. Além de que, para manter os dois selos, há auditorias anuais e outras taxas têm que ser atualizadas*”. Assim, a especificidade de ativos físicos (adequações socioambientais), e de marca, somados aos recursos dedicados e humanos (treinamentos) levam o produtor a realizar investimentos irrecuperáveis (*sunk costs*), pois este apenas vende seu café com o selo, para a cooperativa, se estes valores forem despendidos *antes* do momento da transação. E o que vale na transação é o selo que o café carrega.

Os produtores relatam que a questão de ter **especificidades de ativos de marca**, desenvolvendo capacidades e competências voltadas às certificações, aumenta suas responsabilidades, como um compromisso de zelar pelo selo e pela responsabilidade social, além do esperado retorno financeiro maior. Estes produtores entendem que a reputação da marca deve ser mantida na transação do café.

Além do exposto, vale ressaltar que para estas transações mais complexas (UTZ, Rainforest), a manutenção de vantagens competitivas (RBV) e de posicionamentos no mercado entre os agentes, depende do desenvolvimento de recursos e competências, *ex-post*, da transação. Assim, a complementaridade entre ECT e RBV para identificação das estruturas de governança é vista, de fato, quando a transação é analisada entre diferentes momentos: *ex-ante* e *ex-post* entre os agentes.

Quadro 7 - Estruturas de governança nos segmentos produtores e cooperativa de café certificado

PRODUTOR	Ativos Específicos para certificar	Recursos e Capacidades	Tipos de Arranjos
VERIFICAÇÃO 4C	Locacional: Proximidade da propriedade à cooperativa Físico: Gastos com reserva natural/Medidas mínimas de sustentabilidade e condições de trabalho	Recursos dedicados e humanos	Mercado sem garantia
NESPRESSO STARBUCKS	Locacional: Proximidade da propriedade à cooperativa Físico: Gastos com reserva natural/Medidas mínimas de sustentabilidade e condições de trabalho	Recursos estratégicos: locacionais Recursos inimitáveis (rendas ricardianas)	Mercado sem garantia
UTZ/ RAINFOREST	Locacional: Proximidade da propriedade à cooperativa Marca: obtenção do selo-imagem Física: aspectos socioambientais/Medidas mínimas de sustentabilidade e condições de trabalho/Investimentos na propriedade/ Gastos com reserva natural. Ativos humanos: Treinamentos e cursos. Ativos dedicados: Investimento para atender compradores específicos.	* Recurso estratégico: informação * Recurso humano: conhecimento * Recurso Dedicado * Capacidades dinâmicas e competências	Mercado com Garantia (<i>sunk cost</i>)
COOPERATIVA	Ativos Específicos para certificar	Recursos e Capacidades	Tipos de Arranjos
4C NESPRESSO STARBUCKS	Físico: Contribuição anual em dólares (por volta de 14 dólares a cada 1000 sacas) na verificação 4C/workshop de sustentabilidade, UDS. Marca: Nestlé e Starbucks (<i>ex ante</i> contratação)	Recurso de capital humano: relacionamentos, capital organizacional (Barney, 1991). Recursos estratégicos: trajetória, dependência de caminho, "path dependences", capacidade de gerar valor e continuidade frente à concorrência Recursos Dedicados: habilidades específicas(logística/laboratório)para o café certificado ou verificado.	Mercado sem garantia (<i>sunk costs</i>)
RAINFOREST UTZ	Especificidade Física: Complexo montado adequado para armazenamento deste café e forma de logística adequado para assegurar as propriedades do produto para o cliente/Medidas mínimas de sustentabilidade (ISO 9001).	Recurso de capital humano: relacionamentos, capital organizacional (Barney, 1991). Recursos estratégicos: trajetória, dependência de caminho, path dependences ,capacidade de gerar valor e continuidade frente à concorrência Recursos Dedicados: habilidades específicas(logística/laboratório)para o café certificado ou verificado.	Mercado com Garantia

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da análise deste estudo

Partindo-se para as análises dos ativos específicos (ECT) e recursos estratégicos (RBV) para o segmento “cooperativa”, percebeu-se através dos relatos com superintendentes, que as cooperativas A e B não investem de forma específica em cursos para certificação. Contudo, as Unidades Demonstrativas (UDS)¹⁷ e “dias de campo¹⁸” auxiliam a respeito da necessidade de adequação dos processos com os produtores. A finalidade destes eventos é para que os cooperados se adéquem às exigências das certificações, com auxílios de engenheiros agrônomos oferecidos pelas cooperativas.

¹⁷ Unidades Demonstrativas de Atividades quanto ao manejo do café e outras questões envolvidas, como por exemplo, a certificação. Evento realizado pela cooperativa A.

¹⁸ Dia de Campo: Evento realizado pela cooperativa B para auxiliar os produtores a respeito de cursos, medidas socioambientais e manejo com o café.

Sobre as auditorias, o superintendente da cooperativa A relatou que, durante o período de estabelecer contratos de negociação com as empresas Nestlé e Starbucks, há a visita de representantes destas, para auditoria em algumas propriedades que possuem as especificidades necessárias para a certificação, visando dar continuidade aos contratos de abastecimento.

As auditorias parciais ocorrem, conforme explica o produtor P12 (4C, Nespresso e Starbucks): “[...] eu recebi uma visita agora nos anos de 2013 e 2012. Foi quando eu descobri que eu estava, e não sabia, no grupo que se encaixava com produção Starbucks e Nespresso; já da verificação 4C sabia [...], porque me ligaram da cooperativa: ‘aí, tem um rapaz que precisa ir dar uma olhada pra fiscalizar a fazenda’. Tudo bem pode vim! Quando ele chegou que eu soube que ele era um auditor que estava fazendo pela Starbucks, e aí que eu soube de tudo isso”.

O fato de as cooperativas já possuírem contratos externos com as empresas Starbucks e Nestlé não obriga à certificação do produtor, ou seja, uma vez auditada parcialmente por estas empresas, a **transação** é dada como certificada. O mesmo ocorre quando a cooperativa verificada pela “4C Association¹⁹”, pois esta já garante a verificação dos cooperados na transação para o produtor.

Dessa forma, na perspectiva da cooperativa, para as transações que envolvem certificações Nespresso, Starbucks, e verificação 4C, é identificada a presença de ativos “específicos de marca”. Estes investimentos são traduzidos para as cooperativas como custos irre recuperáveis. Somados a estes investimentos (*sunk costs*), existem para a transação investimentos em ativos físicos (*ex-ante*), próprios da verificação 4C, como por exemplo, as contribuições anuais que as cooperativas fazem para garantir que todos os cooperados carreguem a “verificação 4C” no seu café (por volta de 14 dólares a cada 1000 sacas). Além dos *workshops* e Unidades Demonstrativas feitas para salientar questões de sustentabilidade (reserva natural), fatores cruciais para o mercado aceitar o café que é classificado por estas certificações.

Tratando-se sob a mesma perspectiva de complementaridade (ECT e RBV), os investimentos realizados pelas cooperativas para manutenção da transação, seguiram-se de recursos e capacidades desenvolvidas *ex-post*, como: **recurso de capital humano**: relacionamentos, capital organizacional, recursos intangíveis, recursos estratégicos: trajetória, “*path dependences*”, que proporcionam capacidade de gerar valor e

¹⁹ Association 4C: <http://www.4c-coffeeassociation.org/#3>

continuidade frente à concorrência. Assim como **recursos dedicados**: habilidades específicas (logística/laboratório) para o café certificado ou verificado Nespresso, Starbucks e 4C.

A partir destes atributos e recursos, determinaram-se então os arranjos ou estruturas de governanças praticadas entre os agentes, para o segmento de café certificado.

Como descrito no Quadro 08, destaca-se aqui o fato de que para este tipo de transação, as cooperativas transacionam “via mercado”, (sem garantias) com os cooperados. Identificam-se, com isso, desalinhamentos quanto às questões de garantias e salvaguardas dos investimentos realizados *ex-ante*, por não haver obrigação do cooperado em transacionar com ela, pelo fato da existência de opções melhores (compradores) no mercado. Sem garantias de retornos existem possibilidades de riscos de apropriação de quase renda (ECT).

Já para as transações realizadas pelas cooperativas com os cooperados possuidores de certificações Rainforest e UTZ, *ex-ante* a transação, identificaram-se investimentos físicos como: complexos adequados para armazenamento exigido no caso do café (ISO 9001), logística adequada para assegurar as propriedades do produto, investimentos rígidos de sustentabilidade.

Tratando-se sob a mesma perspectiva de complementaridade (ECT e RBV), os investimentos *ex-post* realizados pela cooperativa para manutenção da transação seguiram-se de recursos e capacidades desenvolvidas *ex-post*, como: **recursos de capital humano**: relacionamentos, capital organizacional, recursos intangíveis; **recursos estratégicos**: trajetória, “*path dependences*”, que proporcionam capacidade de gerar valor e continuidade frente à concorrência. Assim **como recursos dedicados**: habilidades específicas (logística/laboratório) para o café certificado ou verificado Nespresso, Starbucks e 4C.

No Quadro 8, é destacado o fato de que para este tipo de transação, as cooperativas transacionam “via mercado com garantia”, garantem parte dos investimentos físicos com rastreabilidade e exigências destas certificações. O fato é que elas “amarram” com “contratos a termo”, ou “travas”, safras de café certificados Rainforest e UTZ dos produtores, tendo garantias de retornos e suavizando possíveis comportamentos de apropriação de quase renda (ECT).

Partindo-se da identificação dos ativos específicos e recursos envolvidos nas transações entre os segmentos produtor e cooperativa de café certificado, as formas de estruturas de governança resultantes, descritas no Quadro 08, foram:

- ***Mercado “sem garantia”***: Estrutura de governança via mercado, sem garantia oferecida entre os agentes. São feitos contratos formalizados de venda do café, envolvendo negociação em toda a transação. O preço estabelecido é via mecanismo “oferta e demanda” de mercado. Não há presença de “*sunk costs*”.
- ***Mercado com garantias***: Estrutura de governança via mercado, com transações recorrentes entre os agentes. Particularmente para este estudo, neste arranjo podem ser utilizados contratos pré-estabelecidos de vendas entre os agentes. Conforme relatos, estes contratos são chamados de “*contratos a termo*” ou “*trava*”. São utilizados entre produtores que possuem certificações mais complexas, com a presença de “*sunk costs*”, como meio de salvuardá-los.

As estruturas de governanças entre os agentes “via mercado” são assim definidas, pelo fato de haver negociações durante toda a transação. Porém, há casos relatados pelos entrevistados, em que ocorrem contratos de negociações chamados de “travas” ou “acordos a termo”. Estes dois últimos tipos de contratos de mercado são mais recorrentes nas certificações Rainforest e UTZ. Isto ocorre porque este tipo de arranjo com garantias leva os produtores (com essas certificações) a garantir o investimento inicial (*sunk cost*), ou parte dele, feito para aquela transação com café certificado, utilizado com os selos de certificação. Desse modo, como medida de salvaguardar estas garantias, transacionam com estruturas de governanças de mercado mais eficientes.

Conforme os entrevistados da cooperativa A, pode ocorrer também o tipo de arranjo “via mercado” em casos em que as próprias cooperativas vendem o café diretamente na bolsa de valores, sem haver contato algum com o cliente externo, sem acordos pré-estabelecidos de negociação de vendas, casos em que os valores reputação ou confiança não influenciam nas transações, importando apenas “o preço”.

Conforme superintendentes da cooperativa B são considerados também como transações “via mercado”, as vendas ou operações chamadas *de hedges* de café certificado, em que há presença de negociação em toda a transação, no mercado

financeiro. Ou seja, não há formas de relacionamentos, não se conhecem ou, em alguns casos, o cooperado é novo e não possui históricos de transações. Este fato salienta-se também através do gerente comercial da cooperativa A: *“[diariamente há demandas para o café certificado no mercado externo, e se o preço no dia for atraente, estabelece-se a venda via mercado, com o café que tem ofertado no dia]”*.

Conforme o produtor P15 (4C, Nespresso) relata, a venda do seu café via mercado, logo após ser analisado no laboratório²⁰, envolve questões relacionais; porém, o “mecanismo de preços” é o que prevalece. Assim, conforme o produtor P15: *“[...] então, a gente chega lá e é o seguinte. Eles já têm a tabela de preço. Como está na bolsa, né? Da bolsa, só procurar e olhar aquela tabela. O que acontece? A gente produz o café, beneficia esse café na nossa propriedade e envia para a cooperativa. Na cooperativa, eles pedem mais ou menos quatro dias e eles tiram uma amostra desse café e fazem uma degustação desse café para ver que tipo de café é aquele. A cooperativa tem doze provadores de café [...] eles fazem essa bebida, aí eles já jogam no sistema o dia que a gente vai negociar o café. Já está no sistema já, que bebida que deu no café”*.

Quanto à estrutura de governança via “mercado com garantia” de acordo com o gerente comercial da cooperativa A, este tipo de contrato de venda, geralmente, é analisado previamente, pois primeiro tem que existir demanda para aquele tipo de café certificado no mercado, ou seja, as cooperativas blindam-se de maiores riscos de mercado.

Ainda a respeito deste fato, conforme o diretor de vendas da cooperativa B, funciona assim: *“se no dia a cooperativa precisa de café certificado Rainforest ou faltou algum lote, e estou precisando enviar para o cliente apenas café certificado Rainforest, ligo para os cooperados que possuem essa certificação e tento fechar a venda previamente ou faço contrato fixado futuro (venda a termo) ou à vista mesmo, já repassando o bônus dele, geralmente de R\$12,00, no máximo R\$15,00, já que o mercado este ano não está muito bom”*.

Em relação aos contratos de venda CPR (cédula do produtor rural), pelo fato de haver negociação em toda a transação, identifica-se como arranjo de “mercado com garantia” também, pela cooperativa, pois ela “amarra” previamente a safra do produtor, por já ter este mecanismo de trabalho. Quanto ao depósito do café, quando se utiliza da

²⁰ Fotos do procedimento de análise do café: APÊNDICE III.

transação via “mercado com garantias”, para CPR, há o comprometimento da safra futura do produtor. Os contratos²¹ de negociação também são embasados por leis, sob o aparato legal tecido nos cartórios. Dessa forma, é garantida a entrega do produto, dentro do que é pré-estabelecido entre os agentes, quanto à qualidade e/ou certificação.

O produtor P14 (4C e Nespresso), afirma que “[...] o contrato formal, neste caso, no momento da transação, funciona assim: eu deposito o café cumprindo já o que devo de compras de insumos. Um exemplo foi o contrato que fiz “café com lucro”; já é automaticamente descontado no meu nome, comprometendo parte da minha colheita; [...] nesta transação, se você quiser pagar em dinheiro e não em saca, pode. Mas isso já é pré-estabelecido lá no início [...] você faz essa opção, é bem esclarecido. Por exemplo, agora dentro dessa última feira agrícola da cooperativa, nós compramos um lavador de café para acelerar o processamento na fazenda; tínhamos essa opção “pagar o lavador comprometendo “x” da safra”, ou “assumir o valor em dinheiro”...]”.

Neste tipo de estrutura de governança, as garantias provêm de mecanismos jurídicos existentes nos contratos CPR. Conforme o produtor P08 com certificações (Nespresso, Rainforest,UTZ, 4C): [...],eu firmo este tipo de contrato CPR, com a cooperativa, mais para cumprir os meus compromissos mesmo [...] com o adubo, algum defensivo[...] [...] além da questão da certificação, eles especificam também que o café tem que ser cereja, descascado, ou natural, desde que dê bebida do jeito que eles querem [...] duro pra mais. Tipo 2, ou seja, café de exportação, que dê bebida boa”.

Quanto à estrutura de governança “mercado com garantia”, quando se faz “contrato a termo” ou “travas”, por exemplo, conforme o produtor P25 (4C, UTZ, Rainforest e Nespresso) a negociação inicia-se assim: “[...] a primeira coisa que eles perguntam na cooperativa, onde você for vender o seu café, principalmente venda futura, eles vão perguntar “já tem o selo? É por selo ou sem selo? É certificado ou não? Qual é a certificação? Quanto aos retornos, quando tem, é garantido um retorno melhor do gasto prévio com a lavoura [...] é dólar né, o retorno para estas certificações. Já chegou até doze “dólares por saca Rainforest”.

As estruturas de governança via “mercado com garantias” (utilizando-se de “contratos a termo”) são descritas pelo produtor P23 (4C,UTZ, Rainforest, Nespresso): “[...] às vezes recorro à cooperativa para vender meu café, e faço alguma

²¹ Exemplo de contrato de negociação do tipo CPR via acordo formal: Anexo I

fixação igual eu fiz esse ano. Então aí eu faço uma “trava” e entrego na safra seguinte com o preço melhor. Pego um tipo que eles exigem que é RA1²², quase nada de catação, que acaba sendo um café bom mesmo. Tento puxar pro selo, pois senão às vezes a cooperativa nem mostra interesse quanto à certificação especificamente, mesmo meu café sendo Rainforest [...], quase sempre vendo com o selo, pois aí consigo garantia de todos os meus gastos; pagam bem melhor”. Nota-se aqui interesse maior da cooperativa pela negociação, consequência da recorrência de transações entre os agentes.

Ainda a respeito do tipo de contrato estabelecido, explana o produtor P23 “[...] não é um contratinho não, é um contrato mesmo, formalizado, de fixação de preço no ato da venda [...] e que tem que entregar aquele tipo de café que você tá prometendo entregar [...] pela crise, até que esteve bom! O que nos salvou da crise foi essa venda futura que foi feita o ano passado”.

5.3.4 Assimetria de informações e possibilidades de comportamentos oportunistas envolvidos nas transações entre agentes de cafés certificados

Contudo, após analisadas as estruturas de governança entre produtores e cooperativas de café certificado, neste subtópico serão relatados pontos a respeito dos pressupostos comportamentais que podem estar envolvidos nestas transações.

Considerando-se a existência dos pressupostos comportamentais nas transações entre os agentes e racionalidade limitada, conforme as entrevistas com os produtores, nota-se que a assimetria de informações pode estar interligada a aspectos relacionados ao conhecimento do mercado, preço, qualidade e principalmente à questão do enquadramento do tipo de certificação do café que o produtor entrega aos laboratórios até o momento de venda e concretização da transação com a cooperativa.

Poucos foram os cooperados com apenas certificações Nespresso e verificação 4C, que tinham conhecimento dos mercados interno e externo, ou tinham conhecimento de qual seria a destinação correta, em termos de tipo de certificação, do seu produto no momento da venda. Este aspecto foi percebido até mesmo quando já haviam fixado contratos de venda em longo prazo, com a qualidade já estabelecida anteriormente.

Ademais, racionalidade limitada é notada por parte dos produtores, principalmente no momento de averiguação nos laboratórios quanto ao tipo de certificação relacionado ao preço pago pelo café, segundo amostra deixada pelo

²² Café padrão RA1 (o café mais fino – padrão exportação).

produtor. Este pressuposto é notado quando se compara esta certificação à classificação de certificação que a cooperativa paga ao produtor e ao momento e preço que ela repassa para o mercado externo ou interno.

Nota-se, em alguns casos, como em produtores certificados 4C e Starbucks, a elevada assimetria de informações, por não saberem nem mesmo que o seu café possuía algum aspecto intrínseco que o enquadrava em alguma certificação praticada no mercado pela cooperativa. O produtor P1, que possui verificação 4C, reforça este aspecto do preço, dizendo “[...] *muita gente reclama, porque o café colhido é bonito, aparentemente com uma bebida boa, de qualidade alta, e na hora, mesmo que a fazenda já tenha vendido algum café que se enquadrasse na certificação, como 4C e Starbucks, que parece ser por qualidade [...] não entendo muito, mas na hora que vai negociar, dá um tipo de café comum ou ruim. Aí a pessoa vai lá, reclama, mas olha, não tem muito jeito, não]*”.

Porém, em algumas entrevistas com os superintendentes da cooperativa, nota-se certo estranhamento quanto a esta análise, pois a cooperativa muitas vezes deixa claro que não paga a mais pelo fato da certificação. Porém, no laboratório há uma ficha em que são preenchidas as diferenciações daquela amostra recebida, e no sistema da cooperativa onde há os dados do cooperado, existem seu histórico e certificações em que algum dia sua propriedade já tenha se enquadrado, segundo a cooperativa A.

Em conversas com responsáveis do laboratório, afirmou-se o anonimato, na cooperativa A e B. Através dessa possível incógnita, identifica-se elevada assimetria de informação, existência da racionalidade limitada e a forte presença do oportunismo, por parte das cooperativas. Pode-se pensar isso, pelo fato de elas não comunicarem aos cooperados no momento da análise da amostra do café. Identificando que seu café pode se encaixar em uma possível certificação, classificada mais pela qualidade, como por exemplo, as certificações Nespresso, Starbucks e 4C.

Dessa forma, o produtor se priva da informação antecipada quanto à classificação do seu café, e não faz uso dela no momento da transação e negociação com as cooperativas. Nota-se que este aspecto geralmente é notado nas falas de produtores menores com apenas uma certificação, que em sua maioria possuem certificação voltada à qualidade, sustentabilidade e adaptação de propriedade como Nespresso, 4C e Starbucks. De forma convergente, há relação entre esclarecimento a respeito do mercado, e noção de retorno para os investimentos de certificação.

Quando analisada pelo lado das cooperativas entrevistadas, a “racionalidade limitada” é percebida a respeito do monitoramento dos contratos e do uso dos recursos, se realmente são usados para o que foi firmado em contrato, por exemplo, os contratos de defensivos e insumos. Presume-se que, no momento da negociação, as cooperativas não têm condições para prever todas as situações futuras relacionadas aos contratos e ao cumprimento dele.

Algumas dessas situações são, por exemplo, a entrega do tipo do café estabelecido no contrato²³ de Cédula do Produtor Rural (CPR), feita por quase todos os produtores, pois esta forma de contrato atrela o produtor à cooperativa, no sentido de entregar o tipo de café estabelecido *ex-ante*. Assim, há necessidade de cláusulas que os façam cumprir ou até mesmo utilizar-se de renegociações, utilizando-se do uso de salvaguardas contratuais, que garantam a entrega do café nos moldes como foi negociado.

Constata-se nesta situação que a racionalidade limitada é impulsionada pela incompletude dos contratos, ratificando o que Simon (1957) classifica como *ex-ante*, uma vez que esta incompletude está atrelada à falta de conhecimento das situações e possíveis efeitos *ex-post* contratuais.

Identificou-se a presença da racionalidade limitada, quando o superintendente da cooperativa A fala da dificuldade em fazer acompanhamento nas lavouras, verificar a qualidade do café que vai para a cooperativa, sendo algo para eles quase impossível. E afirma: “[...] 72% do café entregue em 2013 são cooperados “[...] a dificuldade está em acompanhar todos os produtores, saber se estão realmente fazendo uso correto dos defensivos. Mesmo sendo feito o tratamento das amostras no laboratório, é quase impossível acompanhar lavoura por lavoura anualmente através dos sistemas que possuímos”.

De acordo com a maioria dos entrevistados, tanto produtores quanto as cooperativas, há possibilidade de comportamentos oportunistas. Por parte do produtor, é possível ser notado no caso da entrega do café diferente do que este enviou para o laboratório. O produtor P4 relata um fato que pode ocorrer quando o produtor quer levar “vantagem”: “Nós temos que comprar insumos mais diferenciados, de qualidade. Trabalhar com o café, com uma seleção melhor não é fácil pra mandar pra cooperativa A. Tem muita gente que por já ter a certificação e por querer fazer um volume na

²³Anexo I.

venda, mistura com um café mais duvidoso. Muitas vezes não passa, e acaba perdendo valor, tudo que foi investido”.

Um fato em que pode ocorrer este comportamento entre os produtores, relatado pela cooperativa B, é o caso do momento de crise que o café viveu no ano de 2013, e por isso a questão do oportunismo no cumprimento dos contratos pode ocorrer, conforme o gerente comercial da cooperativa B afirma: “[...] *Como agora, nós estamos vivendo em um momento de estiagem. Por exemplo, vai ter muita demanda pra quebrar contrato, ou porque o cara vendeu o preço mais baixo. Vai ter: ‘ ah, não tenho café com a qualidade estabelecida no contrato para entrega [...] Eu preciso compensar isso’. Aí, ou você dilui para todos os outros contratos dos cooperados o prejuízo, eles mesmos acabam pagando, ou você diz: ‘então vamos renegociaie o prazo de entrega para os próximos dois anos’*”.

Quanto à quebra de contrato de negociação já estabelecido de café certificado *Rainforest*, por exemplo, uma das “salvaguardas” que podem ter as cooperativas, quanto ao comportamento oportunista, é o próprio aparato das certificadoras. Através das afirmações dos produtores, constata-se que a certificação *Rainforest* é a mais cara, possui alto *sunk cost* tanto no momento de certificação, quanto no momento de renovação do contrato, desmotivando, muitas vezes, os produtores a renovarem seu contrato.

Dessa forma, conforme as cooperativas, quando existem contratos de venda formalizados chamados “contratos a termo” ou “trava”²⁴, com o cooperado certificado *Rainforest*, pode ocorrer de o produtor na data de cumprimento não querer renovar o selo. Assim, o compromisso que a cooperativa estabeleceu com o cliente externo é comprometido.

Quanto a isso, o superintendente da cooperativa B afirma: “[...] *a gente nem faz o contrato. É risco! Primeiro, tenho certeza de que o contrato dele será renovado com a certificadora. Por exemplo, ‘ah, o certificado do João vence em trinta de março, e eu tenho um contrato que é junho’. E ele negociou. Eu sei que ele está querendo não certificar, quer abandonar o selo. E o contrato já foi firmado, acreditando que aquele café será entregue nos parâmetros do selo [...]. Neste caso, certeza que será prejuízo, pois a cooperativa pagará o prêmio do selo para o cooperado antes da entrega do café na data. Você vê, é um risco*”.

²⁴ Contratos de negociação via mercado com garantias.

Há identificação de “comportamentos oportunistas” caso o selo não seja renovado. O gerente comercial da cooperativa B afirma ainda que, muitas vezes, isso pode ser alertado pela própria certificadora, que zela por seu selo perante o cliente externo: “[...] teve casos em que o produtor estava desistindo e tinha um contrato. Ele veio aqui, ele mesmo renegociou. Por quê? Porque ele ia sofrer punição era da Rainforest”. É demonstrada com isso a influência também da certificadora, quando intervém, ao longo de toda a negociação.

Comportamentos oportunistas são também relatados pela produtora P16, de (certificado 4C, Nespresso, Starbucks, UTZ e Rainforest): “*houve uma situação de venda em que a cooperativa quis um “reconhecimento” indevido em relação à obtenção da sua certificação UTZ. No momento da obtenção da certificação, a cooperativa não apoiou, não auxiliou financeiramente como quis, porém, no momento da venda do café UTZ, eles queriam anunciar, no site, que uma venda de café UTZ minha tinha sido realizada, colocando ainda o número de lote (para desembarque) sem meu consentimento*”.

Contudo, no momento em que a produtora vendeu seus lotes para o exterior, para outro comprador, a cooperativa ligou perguntando se ela podia anunciar no *site* deles a possibilidade de venda, dos lotes, mostrando-se, sob o ponto de vista da produtora, como oportunistas, já que no momento de auxiliar no investimento específico e nos recursos que foram necessários para certificar, a cooperativa se ausentou.

De acordo com os entrevistados, percebe-se que a assimetria de informações pode ser minimizada através do conhecimento da rotina com as exigências do café certificado, assim como dos atributos que a envolvem. É percebido que quanto menos instruído o produtor, ele apenas percebe a questão do oportunismo no momento da venda, e não o percebe em situações corriqueiras que a envolvem.

No momento da venda e da formação dos contratos de negociação com a cooperativa, há muitos desconhecimentos de informações ainda envolvidos. A assimetria de informações é o que gera desconfianças por parte dos agentes e dá abertura para incompletude contratual e de negociações também com o produtor rural. Isso ratifica a definição de Williamson (1985), ao afirmar que no momento da contratação é impossível prever efeitos de segunda ordem decorridos das interações em que se trocam direitos de propriedades; mesmo em contratos, o momento *ex-ante* é desconhecido.

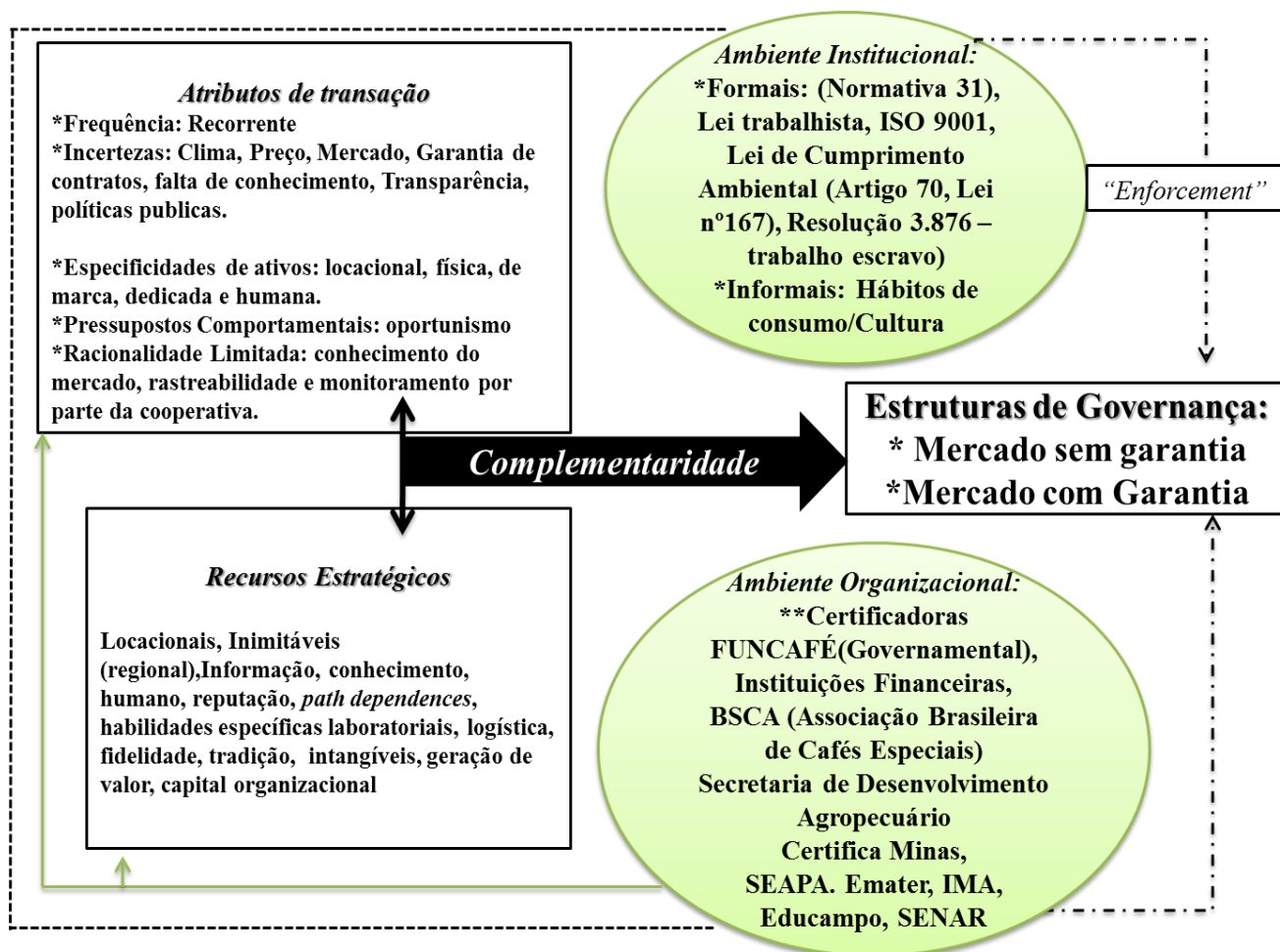
5.3.5 Estruturas de Governança entre os Produtores e Cooperativas de Café Certificado pela complementaridade da ECT e da RBV

Conforme o que foi estudado a partir das categorias de análise proposta neste estudo, tornou-se possível chegar aos seguintes resultados de pesquisa: o dinamismo para delimitar as estruturas de governança do café certificado entre os agentes é explicado por uma perspectiva que parte da análise macroinstitucional (A.I) para a análise microinstitucional (ECT), junto à complementariedade da abordagem *Research-Based View*.

Deste modo, o dinamismo para a explicação da estrutura de governança encontrada acontece porque, a partir de mudanças do ambiente institucional (regras jurídicas desse setor) criaram-se ações (pela imposição das regras formais e informais), que fomentaram a criação de certificadoras (Rainforest, Nestlé, Starbucks), sindicatos, instituições, órgãos de fomentação (FUNCAFÉ e Cédula do Produtor Rural-CPR), os quais darão suporte aos segmentos das cooperativas e produtores, sob o âmbito do ambiente organizacional do SAG.

Em relação ao alinhamento das estruturas de governança entre os agentes, para transacionar os cafés certificados: Rainforest, UTZ, Nespresso, Starbucks e verificados 4C, a partir dos atributos e recursos que influenciaram a delimitação dos tipos de arranjos, identificaram-se estruturas de governança “mercado sem garantia” e “mercado com garantia”. Essa dinâmica é apresentada na Figura (11) resultado de todo o estudo presente.

Figura 11- Atributos da transação e recursos estratégicos em estruturas de governança de cafés certificados no Sul de MG



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados primários

Partindo-se para os resultados da análise microinstitucional, há complexidade em estabelecer as formas de governanças para o caso do café certificado, pelo fato desse café encontrar-se em cenário conjuntural repleto de incertezas. O atributo incerteza, assim como o atributo especificidades de ativos, pela dinâmica do mercado cafeeiro certificado, revelaram-se decisivos para a compreensão destas estruturas de governança, indicando a complementariedade entre aspectos da RBV e ECT.

Sob o âmbito do produtor, como resultado, verificou-se que quanto mais complexo e rígido o processo de certificação (Rainforest e UTZ), maiores foram os investimentos para qualificar, certificar, mensurar e salvaguardar este café na transação com a cooperativa, devido aos *sunk costs* envolvidos. Deste modo, a escolha da estrutura de governança de “*mercado sem garantia*”, para o produtor é desvantajosa, por não diminuir os riscos de apropriação da “quase renda” que este café possui, no

momento da transação com as cooperativas. Além do fato de que há dificuldades, incertezas e a presença de assimetria de informações que não permitem ao produtor mensurar todos os custos de transação, ativos (*ex-ante*), recursos e competências que precisaram ser desenvolvidas *ex-post* para complementar essa “quase renda”.

Por isso, a configuração da estrutura de governança para estes produtores se dá via “**mercado com garantia**”. Esta estrutura de governança não é vista como sustentável, por dois motivos: pela falta de garantia, pois se envolve na transação apenas a safra presente, e também pelo fato de que, por ser mercado, há inúmeras opções de transacionar, como por exemplo, empresas (exportadoras de café certificado). Há empresas criadas apenas para estas transações, dispostas a firmarem contratos híbridos (contratos de longo prazo) com estes produtores.

Assim, o arranjo via “**mercado com garantia**” (contrato a termo ou “trava”), consegue diminuir os riscos de apropriação de “quase renda” por parte da cooperativa, atribuídos à estes cafés certificados. Os produtores conseguem assegurar com estes contratos de negociação, alguns retornos da transação daquela safra, os riscos de perda da “quase renda” atribuídos à este café.

Conclui-se então para o segmento produtor (Rainforest e UTZ) que mesmo que ele transacione com a cooperativa via “**mercado com garantia**”, quando é estabelecido este arranjo, há apenas uma diminuição dos riscos de apropriação, por existir no “mercado” melhores opções.

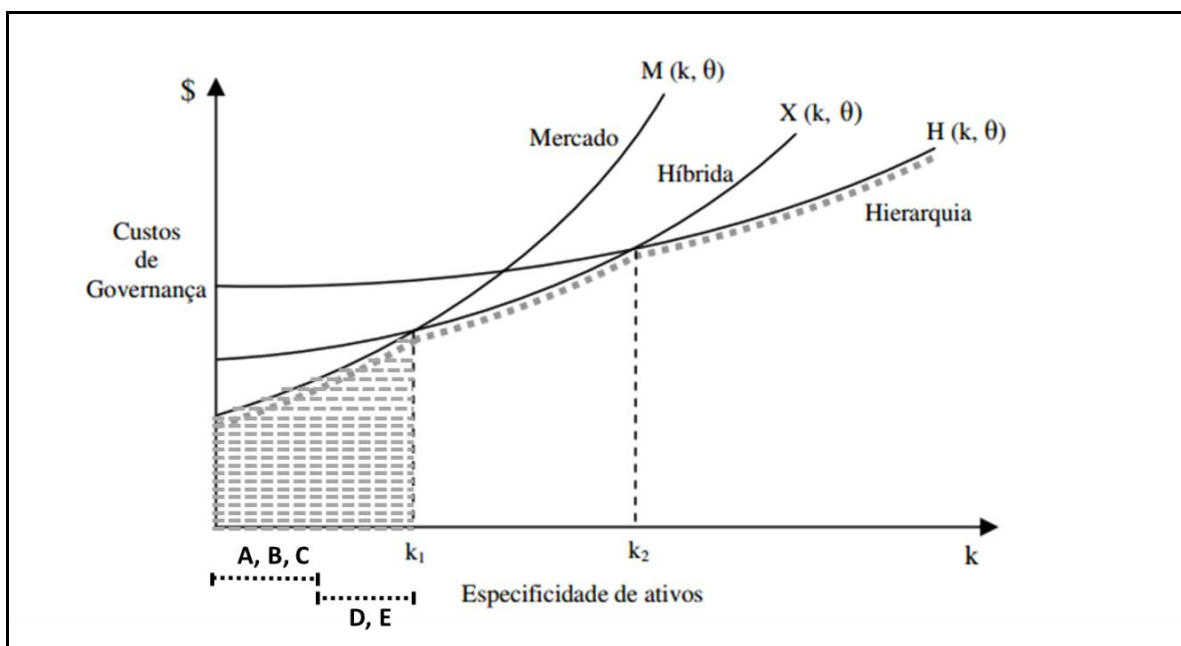
Vale ressaltar sob a análise da ECT, que embora as estruturas de governanças via acordos híbridos conforme Ménard (2004), ou hierárquica (Williamson, 1999), sejam vistas como estruturas mais indicadas para este SAG estudado, por possuírem *sunk costs*, isso não é observado devido aos altos níveis de incertezas tanto por parte do produtor, como da cooperativa (clima, estiagem, falta de contratos na cadeia, oscilações do mercado), ratificando a afirmação de Williamson (1991).

Além das incertezas deste mercado, outro fator, é que se outras empresas tem a condição de estabelecer contratos de longo prazo, há possibilidades das cooperativas também de firmarem contratos híbridos. O que leva a supor que seja conveniente manter estes arranjos de mercado no geral, e também para elas, pode não ser interessante este tipo de configuração cooperativa e produtor, devido aos riscos envolvidos na transação de comportamentos oportunistas, como por exemplo, quebras contratuais (*moral hazard*).

Contudo, mesmo existindo reputação e a atuação presente de um “*pano relacional*” por trás de toda a transação entre produtor e cooperativa de café certificado, pelo fato de “ser” forma cooperativa, as estruturas de governança foram: “mercado sem garantia” e mercado com garantia (salvaguarda).

Após explanadas as transações encontradas, pontuam-se os resultados e objetivos deste estudo, no Gráfico 13: As formas de estruturas de governança entre os produtores de café com base na teoria ECT e abordagem (RBV), para as certificações “A, B, C” (respectivamente verificação 4C, Starbucks e Nespresso), com menores custos de transação: “**mercado sem garantia**”. Para as certificações “D e E” (Rainforest e UTZ) mais complexas, com custos de transação altos e com a presença de *sunk cost*: “**mercado com garantia**”.

Gráfico 13 - Custo de Governança com base na ECT e abordagem RBV



Fonte: Elaborado pela autora com base em Williamson (1991) a partir dos resultados da pesquisa

No Gráfico 13 a especificidade de ativos (associada aos *sunk costs*), junto às incertezas, foram indutores de maior relevância para a decisão da governança, visando responder ao objetivo do estudo. Evidencia-se também neste momento, o porquê da escolha em utilizar neste estudo a complementaridade entre a teoria ECT e abordagem RBV. Pois foi a partir desta escolha que foi possível analisar as estruturas de

governança, por parte do segmento “cooperativa”, e não só produtor, respondendo a um dos “objetivos específicos”, relevante para a dinâmica do SAG de cafés certificados.

Esta análise sob a perspectiva da cooperativa é vista, para as certificações (Nespresso, 4C, Starbucks) onde são reveladas as “rendas ricardianas” pelos recursos estratégicos, como localidade, quando analisado o momento da “transação” com a cooperativa, e assim identificados *sunk costs* para as cooperativas, por ser “mercado sem garantia”.

Para essas certificações (Nespresso, Starbucks e 4C), a estrutura de governança de **mercado** sustenta o **risco** de salvar estes recursos pelo lado do produtor, por não terem tido gastos com selo, especificidades de marca e físicas em si, mas não acoberta as cooperativas. Para **estes produtores**, o valor gerado no café certificado, oriundo de recursos estratégicos preexistentes (*ex-ante*), e não de investimentos *sunk costs*, é amenizado com as possibilidades que a própria negociação **de mercado** pode oferecer. Assim, riscos de apropriação de renda vindos da cooperativa são compensados com esta estrutura de governança via “mercado **sem garantia**”.

Ressalta-se que para as transações via “**mercado com garantia**”, os efeitos de reputação são importantes na coordenação, e as transações são recorrentes, característica fundamental para continuidade de arranjos mais complexos. Há uma mistura entre dependência mútua e necessidade de continuidade nas relações entre os cooperados e a existência das cooperativas.

O processo todo do estudo fez com que lacunas e **falhas de mercado** entre os agentes estudados fossem percebidas; isto porque são encontrados desalinhamentos nas transações entre cooperados e cooperativas, partindo-se do objetivo deste estudo (ETC), pela óptica de Williamson (1991), pela qual a escolha da estrutura de governança depende do *trade-off* entre o custo de transacionar no mercado e os custos de organização interna da firma, avaliando-se o nível de especificidade dos ativos envolvidos na transação.

Valendo-se disso, nota-se que o desalinhamento existe em duas situações, e para os dois segmentos. Mesmo a cooperativa tendo um nível de especificidade elevado para transacionar cafés com certificações Nespresso, Starbucks e 4C, é possível que ela sustente com relações transacionais via mercado, devido aos ganhos provindos da assimetria de informações (sustentada pela alta incerteza deste mercado), dos produtores portadores de recursos estratégicos (rendas ricardianas) e outras especificidades. Quanto a isso, as mesmas certificações (Nespresso, Starbucks e 4C), pelo fato de existir

recursos e especificidades comuns para uma mesma saca, podem gerar efeitos de “*free ride*”²⁵ nas cooperativas, por parte dos produtores, principalmente quanto à questão da verificação *Association 4C*, no momento da transação.

Por fim, com base na abordagem teórica da ECT, dos estudos de Williamson (1991), a escolha em representar dentro da estrutura de governança de mercado, (Gráfico 13), arranjos via “**mercado com garantia**” e “**mercado sem garantia**”, é uma proposta de explorar o mercado dinâmico que existe na cadeia de cafés certificados, e a própria dinâmica que os agentes têm exercido dentro do agronegócio, transacionando produtos certificados, diferente da dinâmica do produto *commodity*. Assim, é pertinente, com base nas teorias utilizadas, explorar melhor a cadeia, voltando-se à realidade dos agentes e dos recursos que geram renda, em todo este SAG.

²⁵A denominação “*freerider*” aplica-se a qualquer agente capaz de agir de maneira oportunista, quando usufrui de ativos de outros agentes sem oferecer a compensação adequada para isso.

6- CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi compreender como se configuram as estruturas de governança entre os produtores rurais e cooperativas de café certificado no Sul de Minas Gerais. Partindo-se disso, inicialmente foi apresentado o sistema agroindustrial de cafés certificados no Sul de Minas Gerais, descrevendo os ambientes institucional e organizacional, assim como os programas de certificação. Buscou-se identificar os também, os mecanismos de coordenação dos sistemas de cafés certificados na região, para que, assim, pudessem ser descritas as estruturas de governanças entre os agentes para cada tipo de transação em face das cooperativas de café certificado e, assim, desvelar como os atributos das transações, os recursos e capacidades, complementando-se, influenciam as transações de cafés certificados, entre produtores e cooperativas de café certificado do Sul de Minas Gerais.

Para atingir os objetivos do trabalho, o percurso metodológico envolveu pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, contendo dados secundários para contextualizar o mercado de café certificado no Brasil e o mercado internacional, contextualizando a dinâmica atual do sistema agroindustrial do café certificado. Os dados primários foram colhidos através de entrevistas semiestruturadas com os cooperados da região e superintendentes das duas cooperativas.

O tratamento dos dados se deu inicialmente pelas transcrições das entrevistas, entre os dois segmentos, análise de conteúdo e interpretação das informações a partir da categoria de análise proposta, buscando-se convergência com base nas teorias Economia de Custos de Transação e Abordagem *Research-BasedView*, assim como sua complementariedade.

As estruturas de governança presentes entre os produtos e cooperativas de café certificado no Sul de Minas Gerais para as certificações, Nespresso, Starbucks e Association 4C, Rainforest e UTZ são as estruturas de governança de mercado, sendo possível identificar dois tipos de arranjos: estruturas de governança de “*mercado sem garantia*” e estruturas de governança de “*mercado com garantia*”.

Nota-se que estas estruturas encontradas não estão alinhadas aos estudos da ECT, devido à existência de especificidades de ativos (*sunk costs*), segundo os quais arranjos híbridos com contratos em longo prazo seriam estruturas mais eficientes dentro deste contexto de SAG de cafés certificados. Para os agentes que realizam contratos via estrutura “*mercado com garantias*” menores são as chances de riscos de

comportamentos oportunistas, relacionadas à apropriação de quase renda, gerada pelos ativos específicos da certificação. Estes arranjos são revelados para as certificações mais complexas entre produtores e cooperativas como Rainforest e UTZ.

Mesmo com mudanças institucionais e organizacionais voltadas a este setor atualmente, os retornos para os produtores ainda é feito sob preços oscilantes de “oferta e demanda”, com base na qualidade, colocando-se em segundo plano os produtores e seus investimentos direcionados à certificação. Mesmo sendo cooperativas, não assumem posição como tais para representar os produtores.

A especificidade de ativos (associada aos *sunkcosts*), junto às incertezas, foram indutores de maior relevância para a decisão da governança, para responder ao objetivo do estudo. Evidencia-se também neste estudo o porquê da escolha em se utilizar a complementaridade entre a teoria ECT e abordagem RBV: foi a partir desta escolha de complementaridade que se tornou possível analisar as estruturas de governança por parte do segmento “cooperativa”,

Esta análise sob a perspectiva da cooperativa para as certificações (Nespresso, 4C, Starbucks) onde são reveladas as “rendas ricardianas”, pelos recursos estratégicos, é vista como localidade, quando analisado o momento da “transação” com a cooperativa, identificando-se assim, *sunk costs* para as cooperativas, por ser arranjos “via mercado” sem garantia”. Como contribuição teórica, a partir disso, revela-se a importância da complementaridade entre os aspectos teóricos, para possibilidade de entendimento de arranjos mais complexos.

Com base nas abordagens teóricas dos estudos de Williamson (1991), a escolha em representar dentro da “estrutura de governança de mercado”, arranjos via “mercado com garantia” e “mercado sem garantia”, é uma proposta de explorar o mercado dinâmico que existe na cadeia de cafés certificados, e a própria dinâmica que os agentes têm exercido dentro do agronegócio, transacionando produtos certificados, diferente do produto *commodity*. Assim, é pertinente, com base nas teorias utilizadas, explorar melhor a cadeia, voltando-se à realidade dos agentes e dos recursos que geram renda, em todo este SAG.

Uma das importâncias em estudar estruturas de governança em sistemas agroindustriais é observar a possibilidade de falhas de coordenação, que podem tornar insustentáveis estas configurações em longo prazo, que se dão devido à competitividade.

Salienta-se que, apesar dos objetivos propostos neste trabalho terem sido alcançados, algumas limitações podem ser elencadas, como, por exemplo, o fato de existirem outras certificações no Brasil, o que propicia futuras propostas de estudo. Outra questão é que foram analisadas apenas as estruturas de governança em cooperativas de cafés certificados, fato do qual emerge uma lacuna e que dá origem, também, à necessidade de, em estudos futuros, averiguar as configurações e coordenações entre produtores de cafés certificados e empresas privadas, *traders* e exportadoras de café. O intuito de aprofundar-se nas dinâmicas que envolvem este mercado pode revelar melhor os entendimentos a respeito dos desalinhamentos nesta dissertação.

Assim, este estudo não sanará a complexidade teórica envolvida, entre os agentes e cooperativas de café certificado, mas pôde ressaltar características pertinentes a serem aprofundadas futuramente, principalmente pela complementaridade entre pontos de duas bases teóricas complexas como ECT e RBV.

7- REFERÊNCIAS

ABIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ. **Indicadores de Desempenho da Cafeicultura Brasileira**. 2013. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=52>>. Acesso em 14 dez 2012.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. de. **Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos: aspectos complementares**. In: Congresso Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 48º, Campo Grande - MS, 2010.

ARGYRES, Nicholas; ZENGER, Todd. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Social Science Research Network(SSRN)**. Available at SSRN: jun/2008.

AZEVEDO, Paulo F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agricultura em São Paulo. São Paulo: **Instituto de Economia Agrícola (IEA)**, v.47, 2000, p.33-52.

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. 220 f. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

BANKUT, Sandra Mara Schiavi. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite: a França como referência**. 2007. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos, 2007.

BATALHA, M.O, SILVA,C.B. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: CNI-SEBRAE-CNA, 2000. 398p.

BARBIERI, J; CAJAZEIRA, J. E; **Responsabilidade Empresarial e Empresa Sustentável: Da teoria à prática**. São Paulo: Ed. Saraiva. 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academic of Management Review**, v.2, n. 1, p. 41–56, Jan., 2001.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 352 p.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**. v. 27, n.6, p. 625–641, 2001.

- BARNEY, J.B. e CLARK, D. **Resource-Based Theory – Creating and Sustaining Competitive Advantage** – 1.ed. Nova Iorque: Oxford University Press. 2007. 316 p.
- BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. 2. ed. Cambridge University Press, 1997.161 p.
- BARZEL, Y. Organizational Forms and Measurement Costs.**Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.
- BERNARD, H. Russel. **Research methods in anthropology : qualitative and quantitative approaches**.4 ed.Altamira Press, 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 1., 1998,São Paulo. **Anais...** São Paulo: PENZA/FUNDACE/FEARP, USP, p. 17-35, 1998b.
- BLOIS, K. Vertical quasi-integration. **Journal of Industrial Economics**, v. 20, n. 3, p. 253-272, 1972.
- BSCA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉS ESPECIAIS.**Cafés especiais são destaque em Minas Gerais**. Disponível em:<<http://bsca.com.br/noticia.php?id=170>>. Acesso em 11 jun.2013.
- BUREAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ. Relatório de Tendências de Certificações, UFLA, 2013. Disponível em: <<http://www.icafebr.com.br/publicacao/Relatorio%20v2%20n5.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2013.
- BYERS, A; LIU, P. **Private Standards in the Value Chain**. In: Value-adding Standards in the North American Food Market:trade opportunities in certified products for developing countries. Rome: FAO, 2008.Cap.1,p 1-12.
- BRONZO, Marcelo; HONÓRIO, Luiz. **O Institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma**. In: Fórum a Teoria Institucional em um Contexto Brasileiro: Dinâmicas de Inovação e Imitação. RAE – eletrônica – v. 4. n. 1, Art. 5, 2005.
- 4C ASSOCIATION. 4C – Visão Geral. 2010a. Disponível em <<http://www.4ccoffeeassociation.org/downloads/about4c/4CfactsheetMay2010.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2013.
- 4C ASSOCIATION for the better coffee Word , factsheet, jun-2013.
- 4C ASSOCIATION. Verification 4C em todo el mundo. Disponível em <<http://www.4ccoffeeassociation.org/downloads/verification/infowebitemay2010es.pdf>>. Acesso em: 08 Jun. 2013.

CHADDAD, F. R. **Both Market and Hierarchy**: Understanding the Hybrid Nature of Cooperatives. International Workshop “Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future,” Rehovot, Israel, June 15-17, 2009. 1

COASE, Ronald H. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, Vol.3, No. 1, 1960

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COASE, R. H. “The Institutional Structure of Production”, **The American Economic Review**, 82 (September): p. 713-719, 1991.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118, 1995.

COMBS, J. G. e KETCHEN, D. J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Prediction from the Resource-Based-View and Organizational Economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 867-888, 1999.

COOK, M. L.; KLEIN, P. G.; ILIOPOULOS, C. Contracting and organization in food and agriculture. In: BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J. M. **New Institutional Economics: a guidebook**. New York: Cambridge University Press, 2008.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, 1153-59, 1995.

COSA - Committee on sustainability assessment. **Seeking Sustainability: COSA preliminary analysis of sustainability initiatives in the coffee sector**. September 2008. Disponível

em: <<http://www.sustainablecommodities.org/files/Seeking%20Sustainability.pdf>>. Acesso em 12mar. 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEATON, B.J. A theoretical framework for examining the role of third-party certifiers. **Food Control**. December, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Introduction: entering the field of qualitative research**. In: Educação. São Paulo: Atlas, 2007

DIPHOORN, Tessa. The emotionality of participation : various modes of participation in ethnographic fieldwork on private policing in Durban, South Africa. **Journal of Contemporary Ethnography** 42 (2) 201–225, 2013.

ECCLES, R. The quasi firm in the construction industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 2, n. 4, p. 335-357, 1981.

ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. Ed. , 2004; Earthscan Publications Ltd., 2004, cap. 1. p. 1-16.

FAIRTRADE FEDERATION. Disponível em: <http://www.fairtrade.org.uk/about_fairtrade.htm>. Acesso em 1 de agosto de 2013.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: mercado, estado e organizações**, São Paulo: Singular, 1997. 286 p.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v. 6, n. 3, dez., p. 147-161. 1999.

FARINA, Elizabeth M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio. **Competitividade no Agribusiness Brasileiro. VOLUME IV, Versão Final. Sistema Agroindustrial do Café**. São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/relatorios/ipea/Vol_IV_Cafe.PDF>.

FIGUEIRA, S. R.; BELIK, W. **Transformações no Elo Industrial da Cadeia Produtiva do Leite**, Revista Cadernos de Debate, Núcleos de Estudos e Pesquisas em Alimentação, UNICAMP, 1999.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Revue**, v. 15, n. 1, 2004.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. (Org.) **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p.64 – 90.

GEREFFI, G; GARCIA, JOHNSON, R; SACER, E. The NGO-Industrial Complex. **Foreign Policy**, Whashington, p.56 -65, Jul/Aug. 2001.

GODOY, Arilda. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane K.; MELLO, Rodrigo B.; SILVA, Anielson B. (Org) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p.115-146.

GOMES, Fábio Guedes. A Nova Economia Institucional (NEI) e o Subdesenvolvimento econômico brasileiro: limites e impossibilidades de interpretação. In: SEP – ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: 2004. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, E. T. **A certificação socioambiental no Brasil e os cafés com o selo Rainforest Alliance.** Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/radares-tecnicos/certificacao-e-qualidade/a-certificacao-socioambiental-no-brasil-e-os-cafes-com-o-selo-rainforest-alliance-32592n.aspx>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

GRANT, R. M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33(3), p. 114-135.

GHOSHAL, Sumantra; MORAN, Peter. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.

HARVEY, T. W. **A framework for understanding the financial performance of the firm using the resource-based view: an empirical investigation.** Tese (Doutorado em Administração) - Cleveland State University, Cleveland. 2004.

Holmstrom, Bengt and John Roberts. 1998. "The Boundaries of the Firm Revisited." **Journal of Economic Perspectives**. Fall, 12:3, pp. 73-94.

HSIEH, Hsiu-Fang, SHANNON, Sarah E. **Three Approaches to Qualitative Content Analysis**, *Qualitative Health Research*, Vol. 15 No. 9, November 2005, 1277-1288.

IMAFLORA- Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola. Relatório anual 2008. Disponível em <http://www.imaflora.org/downloads/biblioteca/5182b18aa3141_Relatorio_.pdf>. Acesso em 12 fev 2013.

JOSKOW, P. L. **Price control in long term contracts: the case of coal.** Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/29496/MIT-EL-87-011WP-19524240.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

KAWULICH, Barbara B. (2005). Participant observation as a data collection method .Forum Qualitative Sozial forschung / Forum: **Qualitative Social Research**, 6(2), Art. 43, Disponível em: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502430>. Acesso em: 03 jul. 2013.

KERLINGER, Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU: Editora da universidade de São Paulo, 1980.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. **Journal of Law and Economics**, Vol.21.No.2, 1978.

KRAUSE, D. R; VACHON, S; KLASSEN, R. D. Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 4, p. 18-25, Out. 2009.

LAZZAROTTO, N. F. Estudos sobre o mercado de certificações de qualidade em alimentos no Brasil. In: Seminários de Administração FEA-USP – SEMEAD, V., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA, jun. 2001, p.4/11.

LAZZARINI, Sérgio; CHADDAD, Fábio R.; COOK, Michael. L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. Center of Wageningen Agricultural University. **Journal of Chain and Network Science**. Wagening Academic Publishers, vol. 1, p.01-22, junho/2001

LEME, P. H. M. V.; MACHADO, R. T. M. Os pilares da qualidade: o processo de implementação do Programa de Qualidade do Café (PQC). **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 2, p. 234-248, 2010.

MAHONEY, Joseph T. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**. 27 pp. 651-660. 2001.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN J. R. The resource based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5 , p. 363-380, 1992.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENARD, C. The economics of hybrids organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 345-376, 2004. Disponível em: <http://www.econ.kobe-u.ac.jp/~yanagawa/Economics_of_Hybrids--JITE-2004.pdf>. Acesso em: out. 2012.

MÉNARD, Claude. **The economics of hybrid organizations**. Paris: Pantheon-Sorbonne, 2002.

MÉNARD, C. Le pilotage des formes organisationnelles hybrides, **Review Économiques**, v. 42, n. 3, p. 741-750, 1997.

MÉNARD, C. Methodological issues in new institutional economics. **Journal of Economic Methodology**. v. 8, n. 1, p.85-92, 2001.

MÉNARD, C. **Institutions, contracts and organizations: perspectives from nez institutional economics**. England: Cheltenham Edward Elgar, 2002.

MÉNARD, C. Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence: les cas de formes organisationnelles hybrides. **Économie Rurale**, v. 277, n. 277-278, p. 277-291, 2003.

MÉNARD, C.; KLEIN, P. G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. **American Journal of Agricultural Economics**, p. 746-751, 2004.

MÉNARD, C. Enforcement procedures and governance structures: what relationship? In: MENARD, C.; KLEIN, P. G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. **American Journal Agricultural Economic**, v. 83, n. 3, p. 746-751, 2004.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: JosseyBass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Rio de Janeiro: Vozes, , p. 9-29, 2008.

MINTZBERG, H. et. al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIZUMOTO, Fábio Matuoka; ZYLBERSZTAJN, Decio. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 2, p. 147-159, 2006

MILGROM, P.; ROBERTS, **Journal Economics, organization and management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

MONDELLI, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes dos arranjos contratuais: o caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai. **RESR**, Piracicaba, SP, vol. 46, n. 03, p. 831-868, jul/set 2008.

MUNDO DAS MARCAS. Blogspot. Nespresso. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2007/08/nespresso-what-else.html>>. Acesso em: 12 de fev, 2013.

NASSAR. A. M. **Certificação no agribusiness**. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, F. S. (Orgs.). **Gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 30-46.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agroegócio do Brasil**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NEVES, José L. **Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, n.3, p.1-5, jul. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em 2 jan. 2013.

NESPRESSO. Disponível em: <<http://www.nespresso.com/ecolaboration/br/br/themes/3/0/factsheets.html>> Acesso em 05 abr.2013.

NORTH, Douglas. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v. 5, n. 1, p. 97-112, Winter, 1991.

NORTH, D. C. Economic performance through time. **American Economic Review**, v. 84, n. 3, p. 359-68, 1994.

OCEMG - SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Banco de Dados-MG**. Disponível em:<<http://www.minasgerais.coop.br/pagina/109/home.aspx>>. Acesso em: 12 jun.2013.

OTANI, M. N. et al. A importância do café na agricultura do município de Piraju, Estado de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA DOS CAFÉS DO BRASIL, 2., 2001, Vitória. **Anais...** Vitória: Embrapa, 2001. 1 CD- ROM.

PANZUTTI, Ralph (Org.). **Coleção Estudo e Pesquisa nº 3**. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, p. 138-154, 2001.

PEDINI, Sérgio. **Fair Trade: Alternativa ao mercado convencional de café e processos de empoderamento de cafeicultores familiares**. 2011. 175 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P.; CÁRIO, S.A.F. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. *In*: PRADO, I.N.; SOUZA, J. P. (Org) **Cadeias Produtivas: Estudos sobre competitividade e coordenação**. 2.ed. Maringá: Eduem, p. 17-38, 2009.

PEREIRA, S. P. *et al.* **Situação atual da certificação de café no Brasil**. Disponível em: < <http://www.cafepoint.com.br/radares-tecnicos/certificacao-e-qualidade/situacao-atual-da-certificacao-de-cafe-no-brasil-31688n.aspx>>. Acesso em: 15 jan.2013.

PETERAF, M. A. "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view." **Strategic Management Journal**, 1993.

PETERSON, H. C.; WYSOCKI, A.; HARSH, S. B. Strategic choice along the vertical coordination continuum. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 4, n. 2, p. 149-166, 2001.

PINHO, D. B. **Doutrina cooperativista e desenvolvimento econômico**. 3. ed. atual. ampl. São Paulo: Secretaria de Agricultura, 1971.

POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.19, n.19, p.853-877, Sept. 1998.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York : **Harpes & Row**, 1978.

PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). **Cadeias produtivas: estudo sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, p. 79-91, may./jun. 1990.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 981-1004, 2004.

REVISTA do Agronegócio Café. **Programa cadeias produtivas: o café no Paraná.** Dez. 2005. Disponível em: < www.revistacafeicultura.com.br>. Acesso em: 01 abr. 2013.

RICHARDON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, p. 883-996, 1972.

RUBIN, P. The Theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.

Rumelt, R. P. (1984). 'Towards a strategic theory of the firm'. In R. Lamb (ed.) **Competitive Strategic Management**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.

SCS. Scientific Certification Systems. Disponível em: <http://www.scs-certified.com/retail/RSS_starbuks.php>. Acesso em: 05 fev. 2013.

SAES, Maria S.M.; FARINA, Elisabeth, M.M.Q. **O Agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Editora Milkibizz Ltda, 1999.

SAES, Maria S; NAKAZONE, Douglas. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos na zona de livre comércio**. 2002. 133 f. Estudo sobre a competitividade de cadeias integradas no Brasil – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

SAES, M. S. M.; Escudeiro, F. H.; Silva, C. L. Estratégias de diferenciação no mercado brasileiro do café - **RBGN**, Vol. 8, n.21, p. 24-32, 2006.

SAES, M.S.M.; Miranda, B.V. **Fair Trade: conquistas e dilemas**. Café Point. Conjuntura de Mercado. <<http://www.cafepoint.com.br/?actA=7&areaID=26&secaoID=64>>, 2007 .Acesso (01.jul.2013).

SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.

SAES, M. Sylvia M.; NASSAR, André M.; NUNES, Rubens. **Certificação de Origem e as relações entre os produtores e as torrefadoras de café no Brasil**. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/21.pdf>>.

SELLTIZ, C; JAHODA, M; DEUTSCH, M; COOK, S. W. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. **Ed. Revista**. São Paulo : E.P.U., 1975.

SILVA, S. de M.; SANTOS, A. C. dos; LIMA, J. B. de. Competitividade do agronegócio do café na região Sul de Minas Gerais. Organizações Rurais e Agroindustriais. **Revista de Administração da UFLA**. Lavras, v. 3, n 1, p. 24- 35, jan-jun 2001.

SILVA, Carlos A. B.; BATALHA, Mário O. Competitividade em sistemas agroindustriais: Metodologia e estudo de caso. In: II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP. **Anais...** Ribeirão Preto, 1999.

SILVA, Sergio. **Expansão cafeeira e origens da indústria do Brasil**. São Paulo: Alfa-Omega, 1976.

SIQUEIRA, A. L. de; MATOS, M. A. de; SCHENINI, P. C.; OLIVEIRA, F. V. de. A certificação como instrumento de verificação de práticas sustentáveis na produção do café: Estudo 76 de Caso Starbucks. In: I seminário sobre sustentabilidade. FAE Centro Universitário. 2006. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicações/pdf/sustentabilidade/andre_marcio_pedro_fernando.pdf>. Acesso em 08 jan. 2013.

SPERS, E. E. **Mecanismos de regulação de qualidade e segurança em alimentos**. 2003. 136p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SORENKNUDSEN. Disponível em: <www.sorenknudsen.com.br> Acesso em: 04.jul.2013.

TAVARES, Estela Lutero Alves. **A questão do café commodity e sua precificação: o “C Market” e a classificação, remuneração e qualidade do café**. Campinas, SP: 2002. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000294035>>. Acesso em 01/08/2013

TEECE, D. J., PISANO, GARY; SHUEN. A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**; 509-533,1997.

THÉRET, Bruno. **As instituições entre as estruturas e as ações**. Lua Nova. [online]. 2003, no.58 Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100011&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0102-6445.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Utzkapeh. Disponível em: <<http://www.utzcertified.org/index.php>> , 2007. Acesso em 09 mar. 2013.

VALENTINOV, Vladislav; FRITZSCH Jana. **Are Cooperatives Hybrid Organizations? An Alternative Viewpoint**. Journal of Rural Cooperation, n35, v.2, p.141-155, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo M. ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2004.

Villalobos, A.; Giovannucci, D. Acelerado crecimiento del café orgánico em EE.UU. **Revista del Café Diferenciado**, v.3, p.9, 2006.

VOLCAFE, ED&F Coffeman disivion e Embracoffe. **Codigo comum para a comunidade cafeeira – 4C**. 2008. Varginha – MG.

WCED, World Commission on Environment and Development. Comissão Mundial para o Meio Ambiente Humano. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1991.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York Press, 1985.

_____. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

_____. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal** 20 (12): 1087-1108, 1999.

_____. The New Institutional Economics: Tanking Stock, Looking Ahead, **Journal of Economic Literature**, 38(3), p 595-613, 2000.

_____. Transaction Cost Economics: An Introduction. **Economics Discussion Papers**, n°3, 2007

_____. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **Journal of Retailing**, v. 86, n.3, p. 215-226, 2010.

ZOLLO, M; WINTER,S. Deliberate Leaming and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**. p. 339-351,2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 2, f.19, p. 329-346, jul./dez. 2002.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do. **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: **International Society for the New Institutional Economics – ISNIE**, Barcelona-Espanha, 2005a.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F. N. **Gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

ZYLBERSTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness:** uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio. et al. **Empresas cooperativas reestruturação e sobrevivência.** Relatório CNPq. Cap. IV – Economia e Organização da organização cooperativa, 1999.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas.** Anais do Seminário de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio, Viçosa, MG, Brasil, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE I - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA: (PRODUTOR/COOPERADO)

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA
PRODUTOR
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – PPA - UEM
GRUPO DE ESTUDOS EM ESTRUTURAS COORDENADAS
ORIENTADORA: SANDRA MARA SCHIAVI BÁNKUTI

Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração
Entrevista nº _____



Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações contratuais formais e informais (acordadas) envolvendo o segmento produtor e cooperativa no Sistema Agroindustrial do Café Certificado, localizados no Sul de Minas Gerais, visando a contribuir para eficácia desse sistema Agroindustrial. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização. Obrigada pela colaboração.

PARTE 1:

Identificação

Nome da Propriedade: _____
Município: _____
Nome do Entrevistado: _____
Função: _____
Contato: _____

PARTE 2: CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE

- 1-) Qual a porcentagem da renda anual é proveniente apenas da atividade cafeeira?
- 2-) Qual o tempo de atuação na atividade cafeeira? E o que levou a trabalhar com esta atividade?

- 3-) Quantos hectares tem sua propriedade?
- 4-) Quanto da propriedade é destinado à plantação de cafeicultura?
- 5-) Você se classifica como pequeno, médio ou grande produtor?
- 6-) Há quanto tempo à propriedade é certificada (Para certificações UTZ, NESTLE, Rainforest)?
(Se for certificação 4C não é certificação com auditoria na propriedade)
- 7-) Qual a distância da Propriedade rural até a Cooperativa?
- 8-) Frequência de interação: Quantas vezes o senhor frequenta e se relaciona com a Cooxupé (quantidade por mês), ou a cooperativa entra em contato com o senhor?
- 9-) Tipo de relacionamento: apenas venda café ---- () sim (não) / Compra de insumos () sim (não)
- 10-) Tipo de relacionamento: Utilização de contratos e facilidades como empréstimo rural em troca de sacas de café (CPR) () sim (não) () Uso de financiamento FUNCAFÉ
- 11-) Qual foi sua produção nos últimos 5 anos?
- 12-) O que é necessário para começar a atividade de produção de café certificado ou de qualidade superior?
- 13-) Quantas pessoas da família estão envolvidas na mesma atividade?
- 14-) Atua em mais alguma atividade? Há outra atividade na região que gere maior renda? Se sim, qual o motivo de não trabalhar nela?

- a) Manejo desconhecido
- b) Preciso de muito recurso (\$)
- c) Sua propriedade não é apropriada
- d) É um investimento arriscado
- e) Retorno financeiro é demorado
- f) Muita gente já pratica/mercado saturado
- g) Já trabalha há muito tempo com esta atividade e não quer mudar agora

15-) Qual é a sua produção anual média de café certificado (em sacas de 60 kg)?

PARTE 3: VERIFICAÇÃO DOS CONCEITOS TRATADOS NA TEORIA MICRO-INSTITUCIONAL e RBV

DIFERENCIAÇÃO

16-) Faz parte do programa 4c? () sim () não

17-) Faz parte do programa Nestlé/Nescafé () sim () não

18-) Faz parte do programa UTZ () sim () não

19) Faz parte de algum tipo de programa de certificação de qualidade?

20-) Há quanto tempo à propriedade diferencia e certifica o produto?

21-) Qual a porcentagem de sua produção anual de café que é diferenciada?

22-) Qual a porcentagem de café certificado que é vendido a Cooperativa? Recebeu já algum bônus (extra) ou premiação por este café?

23-) Antes de ser cooperado já produzia café certificado/qualidade superior? () Sim () Não

24-) Além da Cooperativa, quais as formas de comercialização do seu café certificado é utilizada pela propriedade e qual a importância econômica de cada uma? (1 para “irrelevante”, 2 para “relevante” e 3 para “muito relevante”).

Formas de comercializar seu café	Importância		
	1	2	3
Cooperativa			
Torrefadoras			
Bolsa de Mercados Futuros (Hedge)			
Exportadora de Café			
Corretora de Café			
Outra (especificar)			

25-) O que o levou a escolher esse tipo de café?

26-) É fácil comercializar o café certificado?

27-) Como acontece a venda junto a cooperativa? Como é feita a avaliação no momento da venda?

28-) Em porcentagem, quanto você obtém a mais no seu resultado produzindo café diferenciado/certificado comparando com o café comum?

B) INFORMAÇÃO

29-) Como ficou sabendo a respeito das certificações? (Palestras feitas pela cooperativa, Unidades Demonstrativas, Boletins da Cooperativa, Internet, dia de campo ou outros).

Obtenção de informações a respeito das certificações	Importância 1, 2, 3		
Palestras realizadas pela Cooperativa (dia de campo)			
Boletins Informativos			
Internet			
Pelo site das Certificadoras			
Corretora de Café			
Unidades Demonstrativas			
Outros (especificar)			

30-) Há alguma orientação específica a vocês periodicamente sobre o assunto por meio da Cooperativa ou outros meios praticados?

C) OPORTUNISMO

31-) Qual o tempo de Relacionamento (quantidade de anos) entre sua propriedade e a cooperativa?

32-) Já houveram conflitos ou alguma quebra de algo combinado entre as partes envolvidas na transação? Se sim, por quê?

33-) Você acha que a cooperativa oferece um preço (frente às outras opções) justo e remunera adequadamente sua produção por ser certificada?

34-) Quão confiáveis são os serviços prestados a sua propriedade e a você pela Cooperativa? Para o senhor confiança na relação é crucial para o relacionamento?

35-) Já houve alguma rompimento de contrato com a Cooperativa? Como foi isso?

D) ESPECIFICIDADES DE ATIVOS

36-) Quais as exigências para a produção de café certificado o senhor precisou colocar em prática? O que precisou ser gasto/comprado/ para a propriedade para se adequar a certificação?

37-) Este investimento na propriedade foi financiado (ou parte) pela Cooperativa?

38-) Se o senhor(a) vendesse este mesmo café certificado para outros meios que não a Cooperativa, perderia dinheiro ou implicaria em alguma perda?

E) RECURSOS E CAPACIDADES

39-) O café que o senhor (a) produz tem alguma característica locacional, de manejo, ou algo criado por vocês no pós ou antes/colheita que o diferencie, e que ninguém consiga reproduzir?

40-) O senhor (a) fez já algum curso ou passou por alguma orientação para melhor o manejo para chegar até a qualidade ou certificação que tem hoje o seu café e sua propriedade?

41-) O convívio e rotina com membros da Cooperativa/agrônomo oferecido por eles fez com que melhorasse sua lavoura/qualidade, ou que fosse facilitada alguma coisa para que o senhor (a) conseguisse certificar o produto e propriedade e aumentar a qualidade do café produzido?

42-) Quais recursos e capacidades são capazes de gerar vantagem competitiva frente a outros produtores? Sua relação contratual com a cooperativa auxilia no fortalecimento desse diferencial competitivo?

F) ESTRUTURA DE GOVERNANÇA/CONTRATO

43-) Como é feita a venda do seu café? E a negociação? Sempre foi assim? Por que prefere dessa forma? () mercado () contrato () integração vertical

44-) A sua relação contratual com a destilaria visa proteger ou criar diferenciais para o seu negócio?

45-) Qual o tipo de contrato utilizado nas transações? () Formal () Informal () Ambos

46-) Nos contratos que pratica com a Cooperativa, existe validade? Em média quanto tempo? (meses)

G) INCERTEZA

47-) Quais as incertezas que envolvem a comercialização de cafés certificados?

demanda a falta de contratos/acordos Preço da venda é incompatível com a qualidade do café os gastos pode não compensar o preço outros

48-) A cooperativa pratica alguma medida que possa orientar e reduzir a incerteza na sua produção e comercialização?

H) FREQUÊNCIA

49-) As transações com a Cooperativa são regulares em termos de quantidade? Existe algum contrato ou termos de quantidade?

50-) Existe uma norma de reciprocidade que orienta sua relação com a Cooperativa?

Exemplo: Se vender o café certificado na cooperativa, o preço dos insumos pra lavoura é mais barato, ou o senhor consegue financiar com taxas melhores caso a venda seja na Cooperativa? (ou outros casos em que vale a pena trabalhar com ela) sim não

- Pergunta Aberta: Gostaria de relatar sua opinião sobre certificações no café? E a respeito do posicionamento da cooperativa neste mercado?

APÊNDICE II - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA - COOPERATIVAS



ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA
COOPERATIVA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – PPA - UEM
GRUPO DE ESTUDOS EM ESTRUTURAS COORDENADAS
ORIENTADORA: SANDRA MARA SCHIAVI BÂNKUTI

Centro de Ciências Sôcias Aplicadas
Departamento de Administração
Entrevista n° _____

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações contratuais formais e informais (acordadas) envolvendo o segmento produtor e cooperativa no Sistema Agroindustrial do Café Certificado, localizados no Sul de Minas Gerais, visando a contribuir para eficácia desse sistema Agroindustrial. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização. Obrigada pela colaboração.

PARTE 1:

Identificação

- 1-) Nome do Entrevistado/Cooperativa:
- 2-) Cargo:
- 3-) Contato:

PARTE 2: VERIFICAÇÃO DOS CONCEITOS TRATADOS NA TEORIA MICRO- INSTITUCIONAL

A) DIFERENCIAÇÃO E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA/ CONTRATO

4-) Quais os tipos de certificação que a Cooperativa pratica?

- A cooperativa tem controle a respeito do número e quais associados produzem cafés certificados ou que diferenciam em qualidade? () Sim () Não A
- Qual percentual dos produtores associados produzem cafés certificados?

5-) Sabe especificar quantos cooperados fazem parte do:

- Programa 4c:
- Programa Nestlé/Nespresso:
- UTZ:
- Rainforest:

- Outro tipo de certificação/qualidade:

6-) A cooperativa entrou no mercado exportador de cafés certificados há quanto tempo? Qual a principal motivação para inserir neste mercado? No mesmo contexto, houve inicialmente parceria com certificadoras? Quais?

7-) Quem são os principais compradores de café da cooperativa? Como é feita a venda do café? E a negociação? Sempre foi assim? Por que preferem dessa forma?

() mercado () contrato () integração vertical

08-) Qual o tipo de contrato utilizado nas transações com os produtores? Detalhar () Formal () Informal () Ambos

09-) Utiliza-se cláusulas? (os acordos de negociações são fechados em cartórios)

10-) A cooperativa apenas faz CPR ou Funcafé (com entrega em sacas/ ou \$) apenas quando existe algum acordo, venda pré fixada (exterior/empresas/torrefadoras)?

11-) Os outros contratos também são feitos apenas quando há segurança? Ex: A cooperativa só disponibiliza recursos com o pagamento feito em café caso este café já tenha sido vendido anteriormente?

12-) Conte-me por favor como funciona a disponibilidade de recursos financeiros entre os cooperados, e se esses recursos forem para modernizar a lavoura? É fácil para o produtor conseguir estes recursos?

13-) Quais as garantias que vocês dão para os produtores quando fecham contratos de venda de café? E de insumos?

14-) Vocês compram café de não cooperados? Cafés certificados? Qual a % do total de certificados?

15-) O que é estabelecido nos contratos com os produtores de cafés certificados? (adequações, tempo, quantidade de sacas outros, exclusividade, outros)

16-) Nos contratos que praticam com os produtores, existe validade? Em média quanto tempo? (meses)

17-) A produtividade / eficiência da Cooperativa melhora quando faz contratos com produtores para eles fornecerem o café?

18-) Há serviços diferenciados voltados apenas a estes produtores de café certificados? Ajudam no manejo, empréstimos rurais, financiamentos de insumos e orientação personalizada?

Há investimentos específicos por parte da cooperativa? Para adequação (em cada certificação)? E para os cooperados se adequarem? Há perda de investimentos específicos? Como isso pode ser solucionado?

19-) Qual o faturamento da cooperativa com a venda de café certificado? E o total? Como isso é repassado ao cooperado?

20-) Como é feita a avaliação e a seleção do café que é direcionado à cada tipo de certificação? Se o café se encaixa nas exigências da certificação, como o produtor é informado acerca do resultado?

21-) Como as relações com os produtores afetam a tomada de decisão da Cooperativa?

22-) Como o prazo do contrato é considerado? É para mais de uma safra? A reputação do produtor ajuda ou influencia nesta questão?

23-) Quais são os principais destinos/ mercados do café certificado de vocês?

24-) Que tipo de comportamento oportunista pode acontecer em uma relação com o produtor? Quebra de contrato? (não pagamento ou outros?).

25-) Em que situações a cooperativa não consegue cumprir o que combinou com o produtor? (deságio nos preços, incertezas de mercado, etc).

26-) No caso de contratos com os cooperados, já houve rompimento? De que tipo? Como foi resolvido?

27-) Existem exigências específicas para firmar contrato com os produtores? Quais são? Algum atributo de qualidade e distância é considerado? Existem outros?

28-) Quem no momento mais se beneficia com a atividade na sua opinião produtor, cooperativa, mercado externo ou outros?

29-) Vocês sentem alguma dificuldade de coordenação para os cafés certificados (suprimentos, controle, adequação, monitoramento, elaboração de contratos, fazer cumprir, punições, etc)?

B) INCERTEZA

30-) Quais as incertezas que envolvem a comercialização de cafés certificados?

() demanda () a falta de contratos/acordos () Preço da venda é incompatível com a qualidade do café () muito investimento inicial, não compensa o preço realizado no mercado externo () outros

31-) A cooperativa pratica alguma medida que possa orientar e reduzir a incerteza na sua produção e comercialização dos seus cooperados?

C) FREQUÊNCIA

32-) As transações são regulares? Em termos da quantidade de entrega do café dos cooperados? Existe algum contrato ou termos de quantidade já pré-estabelecidos? Ex: Por serem já cooperados precisam depositar alguma % exata de café ao ano?

33-) Existe alguma norma de reciprocidade que oriente sua relação com o cooperado?

Exemplo: Se vender o café certificado na cooperativa, o preço dos insumos pra lavoura sai mais barato, ou o senhor consegue financiar com taxas melhores caso a venda seja na Cooperativa?

34-) Com que frequência, a cooperativa realiza intermediação entre outras torrefadoras na comercialização de café certificados?

D) AMBIENTE INSTUCIONAL

35-) As leis existentes para cooperativas, e também nacionais (tributação, exportação, financiamento, etc). Tem colaborado com a produção de cafés certificados?
() Indiferente () sim () Não Por quê?

E) CONCURSOS DE QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO

37-) A cooperativa organiza algum concurso de qualidade/ Certificação interna? () Sim () Não

38-) Há premiações/bônus para os produtores de café certificados? Como isso pode estimular o produtor?

F) INTERMEDIÇÃO DA COOPERATIVA NAS TRANSAÇÕES DE CAFÉ CERTIFICADO (certificação de 1ª, 2ª, 3ª e 4ª parte).

39-) A cooperativa realiza intermediação entre outras torrefadoras/certificadoras e seus produtores na comercialização de cafés certificados ? () Sim () Não

40-) Nesse sentido, há contratos e parcerias formalizadas entre a cooperativa e as outras certificadoras nesse sentido ou as parcerias são informais? Quais certificadoras e torrefadoras? Este contrato é formalizado?

41-) A cooperativa obtém alguma remuneração ou vantagem financeira nessa intermediação com as certificadoras ou empresas? Qual o interesse da cooperativa?

42-) Há intervenção governamental (práticas) das certificadoras que levam a Cooperativa a colocar em prática pré-requisitos na produção dos seus cafeicultores?

G) INFORMAÇÃO/ RACIONALIDADE LIMITADA

43-) A cooperativa possui algum sistema específico de compartilhamento de informação sobre o mercado de cafés certificados? Quais meios (feiras, boletins informativos, internet, engenheiros direcionados aos produtores certificados)?.

44-) Há alguma outra informação que o senhor acha interessante ressaltar sob o assunto?

Muito Obrigada pela sua atenção e ajuda nesta pesquisa!

Luciana A. Gonçalves – Mestranda - Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Contato : FAZENDA PARAÍSO- GUARANÉSIA (MG) – email: luciana.uem@hotmail.com

**APÊNDICE III : PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO DO CAFÉ DO PRODUTOR
NAS COOPERATIVAS ANTES DA NEGOCIAÇÃO**



Dados de campo: medições, numeração de peneira, processo de torra, prova pelo barista da cooperativa e preenchimento da ficha de classificação.

APÊNDICE IV: CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS ENTREVISTADOS



TERMO DE PESQUISA



Entende-se atualmente que o estudo de competitividade em cadeias produtivas deve abarcar não somente aspectos econômicos, como também fatores sociais e ambientais, considerando o tripé de sustentabilidade empresarial. O projeto de pesquisa acerca da **“Competitividade Sustentável em Sistemas Agroindustriais”** tem como objetivo **compreender o processo de gestão sócio-ambiental em cadeias produtivas e empresas do agronegócio do Brasil, com foco em ganhos de competitividade**. Procura-se identificar aspectos como o processo de gestão sustentável, as principais práticas sócio-ambientais, seus motivadores, as parcerias, os resultados e as dificuldades encontradas. O principal resultado esperado é colaborar para melhor compreensão de ganhos de competitividade sistêmica a partir de aspectos sociais e ambientais, servindo de referência para a redefinição de trajetórias de agentes dos Sistemas Agroindustriais, delimitação de ações coletivas e elaboração de políticas públicas e privadas.

Tal projeto está sendo desenvolvido no âmbito do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/ UEM), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), sob coordenação da Profa. Dra. Sandra Mara S Bánkuti, com a participação de professores, alunos de Iniciação Científica e de Mestrado.

Para o desenvolvimento e alcance dos objetivos e resultados esperados, o método de pesquisa envolve entrevistas em empresas do agronegócio no Brasil, em especial àquelas já envolvidas em ações sustentáveis.

Dessa forma, solicita-se gentilmente a participação do entrevistado, colaborando com o fornecimento de informações a partir de entrevista de pesquisa junto a colaborador(es) da. Compreende-se que a empresa, por meio do(s) entrevistado(s), tem a liberdade de não responder questões que julgue estratégicas e/ou de caráter confidencial. Além disso, coloca-se o comprometimento por parte do entrevistador e demais participantes da pesquisa em não divulgar o nome da empresa no trabalho e em eventuais publicações acadêmicas.

Grata da compreensão da importância da pesquisa e de sua colaboração, me coloco à disposição para eventuais esclarecimentos.

Maringá/ PR, 13 de junho de 2012.

Profa. Dra. Sandra Mara S Bánkuti

APÊNDICE V: FONTES UTILIZADAS PARA O LEVANTAMENTO DOS DADOS SECUNDÁRIOS

FONTES UTILIZADAS PARA O LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES DE INTERESSE PARA PESQUISA
<ul style="list-style-type: none"> • ABIC – Associação Brasileira da Indústria do Café – <i>Relatório de Tendências do Café-Conjuntura do Café Certificado</i>- http://www.abic.com.br/publicue/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home
<ul style="list-style-type: none"> • BSCA- Associação Brasileira de Cafés Especiais – <i>Certificações, Tendências</i>- http://bsca.com.br/
<ul style="list-style-type: none"> • Bureau de Inteligências Competitiva do Café- <i>Relatório de Tendências do Café-</i> http://www.cccmg.com.br/Conteudo/Noticias/10047/Bureau-de-Inteligencia-Competitiva-do-Cafe-divulga-Relatorio-Internacional-de-Tendencias-do-Cafe-v2-n7- e - http://www.icafebr.com.br/
<ul style="list-style-type: none"> • CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento – Relatórios Informativos de Exportação/Importação /Produção/ - http://www.conab.gov.br/
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa dos Cafeicultores de Poços de Caldas: <i>Relatórios Financeiros e de Certificações</i> - http://www.cccmg.com.br/exibe_materias.asp?codigo=5554 e http://www.cafepocos.com.br/index.html
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa Regional dos Cafeicultores de São Sebastião do Paraíso: <i>Relatórios Financeiros e de Certificações</i> - http://www.cooparaiso.com.br/
<ul style="list-style-type: none"> • COOXUPÉ: Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda <i>Relatórios Financeiros e de Certificações</i> -https://www.cooxupe.com.br/
<ul style="list-style-type: none"> • Embrapa- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária : http://www.sapc.embrapa.br/index.php/portal/historico
<ul style="list-style-type: none"> • Informações do IBC: Instituto Brasileiro do Café e do Conselho Deliberativo de Política do Café (CDPC), vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
<ul style="list-style-type: none"> • IPEADATA : http://www.ipeadata.gov.br/
<ul style="list-style-type: none"> • OCEMG- Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais- <i>Intuito de encontrar locais que se encontram as Cooperativas/Conjuntura do setor/Cooperativismo em Minas Gerais- Foco nas cooperativas de café-</i> http://www.minasgerais.coop.br/pagina/109/home.aspx
<ul style="list-style-type: none"> • Rainforest : http://www.rainforest-alliance.org/
<ul style="list-style-type: none"> • USDA: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos – <i>Relatório de Tendências do Café-</i> http://www.usdabrazil.org.br/portugues/
<ul style="list-style-type: none"> • Valor Econômico: <i>Notícias sobre a conjuntura cafeeira e certificações no setor</i> - http://www.valor.com.br/agro/2744832/brasil-tem-mais-de-35-mil-fazendas-de-cafe-com-certificacao
<ul style="list-style-type: none"> • UTZ RAPEH- http://www.kapeh-utz.com/-<i>Características particulares dessa certificação, notícias, relatórios informativos e de tendências.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • 4C -http://www.4c-coffeeassociation.org/-<i>Características particulares dessa</i>

certificação, notícias, relatórios informativos e de tendências.

- **Certificação Starbucks** - *Certificação C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity Practices)* <http://www.starbucks.com.br/responsibility/sourcing/coffee-> e *Relatório das Práticas de certificação C.A.F.E* : http://www.scs-certified.com/retail/docs/CAFE_GUI_EvaluationGuidelines_V2_0_093009.pdf
- **COSA:** *Committee on Sustainability assessment* - <http://sustainablecommodities.org/cosa>
- **IMAFLORA** – Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola-Relatório Anual/Projeções e Notícias sobre certificações/ Lista dos locais onde se encontram os produtos certificados com os selos
- **Revista do agronegócio do Café-** *Conjuntura/Cafés Especiais e Certificados-* <http://www.revistacafeicultura.com.br/>
- **SCS-** *Scientific Certification Systems/Tipos de Certificações/Novidades no setor de certificação e Regulamentos no setor/ Responsabilidade Socio /Ambiental* - <http://www.scsglobalservices.com/starbucks-cafe-practices>
- **WCED** – World Commission on Environment and Development- *Publicações e artigos sobre responsabilidade Socio/ambiental-* <http://www.siwi.org/tag/world-commission-on-environment-and-development-wced/>
- **OIC-** *International Coffee Organization – Conjuntura do setor cafeeiro/Consumo/Produção/Exportação e Importação/Notícias do setor-* <http://www.ico.org/>
- **Café Point** – *Requisitos para certificação/Notícias do Café certificado e mercado-* <http://www.cafepoint.com.br/radares-tecnicos/certificacao-e-qualidade/>

Fonte: Elaborado pela autora, 2013. (Obs: Em Negrito estão os nomes das Fontes e em Itálico alguns interesses da pesquisa encontrados nela)

ANEXOS

ANEXO I – Modelo de Contrato (Algumas normas e fiscalização para a entrega do café certificado)

contratos existentes e exigir o total da dívida deles resultantes, independentemente de aviso extrajudicial ou interpelação judicial, conforme o disposto no Parágrafo Único do Art. 11 do Decreto - Lei 167 de 14/02/67. Caso o(a) Emitente (s) venha(m) a obter financiamento rural junto a qualquer Instituição Financeira dos produtos ora financiados e/ou custeio de café e/ou milho, se obriga a efetuar o imediato pagamento do seu débito junto à [REDACTED], sob a pena de incorrer no vencimento antecipado desta operação bem como em sanções previstas na legislação de crédito rural e outras aplicáveis.

Previdência Social

Declaro (amos) que não sou (somos) responsável (eis) diretos pelo recolhimento de contribuições sobre a minha (nossa) produção para a Seguridade Social e não comercializamos minha (nossa) produção com adquirente domiciliado no exterior ou diretamente no varejo a consumidor pessoa física, a outro produtor rural pessoa física ou a outro segurado especial. (Alínea "b", §6º do Art. 47 da Lei 8.212 de 24/07/1991 regulamentada pelo inciso IV do Art. 257 do Decreto n.º 3.048 de 06/05/1999).

Fiscalização

Autorizo(amos) a [REDACTED] e os avalistas desta cédula a percorrer minhas(nossas) instalações, concedendo-lhes, assim, livre acesso à propriedade onde estiver formada a lavoura, armazenado o produto ou conservadas as garantias, com a finalidade de fiscalizar a condução da lavoura/produção, acompanhar o transporte e armazenamento do produto, bem como a situação das garantias, e, no caso de irregularidades, a adotar as medidas administrativas ou judiciais da forma a lhe permitir averiguar a regularidade de atendimento necessária ao fiel cumprimento das obrigações assumidas nesta cédula.

Condições Gerais

[REDACTED]

Obrigação Especial

Além das disposições concernentes do Artigo 70 do Decreto Lei n.º 167, de 14/02/67, obrigamo-nos a respeitar a legislação ambiental, sendo certo que a liberação dos créditos por força deste instrumento não implicará violação de seus dispositivos. Declaro conhecer a Resolução 3.876 do CMN de 22/06/2010, que veda a concessão de crédito rural para pessoas físicas ou jurídicas inscritas no cadastro de empregadores que mativeram trabalhadores em condições análogas à de escravo instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE.

Despesas

Toda e qualquer despesa ou encargos necessários à boa formalização deste instrumento e suas garantias e decorrentes de seu registro e de seus anexos, junto aos cartórios, órgãos e entidades competentes, bem como qualquer outra despesa necessária à segurança, comprovação da existência e regularidade do crédito da [REDACTED], serão suportados pelo(s) emitente(s).