

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM

Centro de Sociais Aplicadas – CSA

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA

Área de concentração: Organizações, Empreendedorismo e Mercado

IGOR GONÇALVES GUERREIRO

**DIMENSÕES, ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO E QUALIDADE NO CAFÉ: UM ESTUDO
ENVOLVENDO O SEGMENTO FORNECEDOR DE EMBALAGENS**

Maringá

2019

IGOR GONÇALVES GUERREIRO

**DIMENSÕES, ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO E QUALIDADE NO CAFÉ: UM ESTUDO
ENVOLVENDO O FORNECEDOR DE EMBALAGENS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador:

Prof. Dr^o. José Paulo de Souza

Agência Financiadora: CAPES

Maringá

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

Guerreiro, Igor Gonçalves

G934d Dimensões, atributos da transação e qualidade no café: um estudo envolvendo o segmento fornecedor de embalagens -- Igor Gonçalves Guerreiro -- Maringá, 2019.

166 f. : il., figs., quadros.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração - Área de Concentração: Organizações, Empreendedorismo e Mercado, 2019.

1. Embalagens. 2. Cafés convencionais. 3. Cafés especiais. 4. Estrutura de governança. I. Souza, José Paulo de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração - Área de Concentração: Organizações, Empreendedorismo e Mercado. III. Título.

CDD 21.ed. 658.421

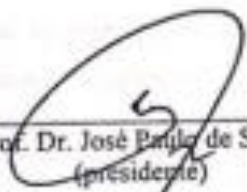
AHS-CRB-9/1065

IGOR GONÇALVES GUERREIRO

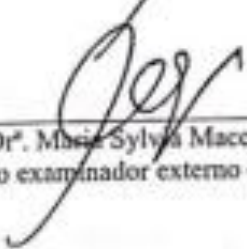
**DIMENSÕES, ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO E QUALIDADE NO CAFÉ:
um estudo envolvendo o segmento fornecedor de embalagens**

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

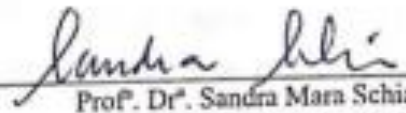
Aprovada em 19 de março de 2019



Prof. Dr. José Paulo de Souza
(presidente)



Prof. Dr. Maria Sylvia Macchione Saes
(membro examinador externo – FEA/USP)



Prof. Dr. Sandra Mara Schiavi Bânkuti
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por tudo o que eu tenho e por ter iluminado meu caminho. Além dele, aos meus pais e minha irmã que me deram todo suporte e apoio para a realização dessa pós-graduação. À minha parceira, Mayara. Que sempre esteve perto de mim, me incentivando e dando todo o suporte e apoio possível. Como ela mesma dizia “eu também estou fazendo um mestrado”. Obrigado princesa.

Não poderia deixar de fazer um agradecimento especial ao meu orientador, José Paulo. Ao fazer um mestrado, o crescimento profissional é indiscutível, mas uma das melhores oportunidades que o programa me proporcionou foi conhecer pessoas que ficarão marcadas para o resto da minha vida. Uma delas é o professor José Paulo. Por isso, deixo um agradecimento especial ao professor, orientador e também amigo. Obrigado por toda a sua dedicação, conselhos e comprometimento. Vou sentir falta dos nossos *blends* de cafés que tomávamos. Agradeço imensamente toda a parceria que tivemos nesta dissertação. Espero que, de alguma forma, eu tenha conseguido retribuir. Esse sentimento também se estende à professora Sandra.

Agradeço também as outras amigas realizadas no PPA, Júlia, Mari e Amanda. Obrigado pelo companheirismo, pelas conversas nos corredores, vocês merecem todo o sucesso possível. Agradeço também as meninas do programa de orientação profissional da UEM, Ueysla, Luana, Amanda, Isadora e Heloísa, vou sentir muita falta das nossas conversas.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Obrigado pelos ensinamentos e orientações.

Não poderia deixar de agradecer à todos os entrevistados que colaboraram com essa pesquisa. Obrigado pela disposição e paciência. Faço um agradecimento, talvez, excêntrico, a mim mesmo. Parabéns por ter aceitado, enfrentado e vencido mais esse desafio em sua vida.

Agradeço também à CAPES pelo incentivo a pesquisa por meio do apoio financeiro.

A todos, que de alguma forma, contribuíram para que esta etapa fosse vencida. Obrigado.

RESUMO

O Brasil é o maior produtor e exportador de café no mundo. Além de produzir e exportar os cafés tradicionais, produz e exporta também cafés especiais. Esses últimos são cafés que possuem maior complexidade desde o seu manejo e cultivo. Tanto o café tradicional quanto o especial possuem atributos da qualidade para adequação desse produto ao uso, no caso consumo, em que a embalagem se apresenta como integrante da transação. A embalagem e sua especificidade então influencia na relação entre o fornecedor desse ativo e o comprador. Nesse caso atua interagindo tanto na especificidade do ativo café quanto na garantia dos atributos da qualidade do café. Nesse contexto a embalagem emerge como um componente da transação visando garantir os atributos da qualidade, bem como a segurança do alimento. Dessa forma, objetivou-se com esse estudo compreender como os atributos da qualidade do café influenciam na escolha da estrutura de governança entre fornecedores de embalagem e processadores de cafés especiais e convencionais no estado do Paraná. A fim de atingir o objetivo de pesquisa, o presente estudo, de corte seccional com perspectiva longitudinal teve como sustentação teórica a abordagem dos atributos da qualidade (PALADINI, 1995; JURAN, 2009), a Economia de Custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e a Economia de custo de Mensuração (BARZEL, 2005). A pesquisa, de natureza qualitativa e do tipo descritiva, compreendeu o levantamento dos dados secundários e primários. A coleta de dados envolveu entrevistas, fazendo uso de roteiro semiestruturado, com fornecedores de embalagem e processadores de cafés convencionais e especiais no estado do Paraná. A análise de dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, suportado pelo *software* Atlas.TI®. Como resultados, identificou-se que, tanto para cafés convencionais quanto para os especiais, a estrutura de governança, analisado pelo lado da ECT, é o mercado spot, mas próximo às formas híbridas Williamsoniana. As incertezas, para ambos os cafés, são as mesmas, a frequência é recorrente e a especificidade de ativo é baixa, para cafés convencionais, e de média especificidade para cafés especiais. Essa situação ratifica a relação contratual de um dos fornecedores de embalagem com seu comprador. Para esse, o contrato é a estrutura de governança vigente, pois apresenta especificidade de ativo que se eleva. Além disso, a frequência é alta e a incerteza média associada à previsão de demanda. Do lado da ECM, o mecanismo de controle identificado envolve múltiplos *enforcers*, pois existem promessas feitas pelo fornecedor de embalagem ao comprador e, além disso, algumas dimensões da embalagem são fáceis de mensurar pelos processadores de cafés convencionais e especiais. Nesse último caso, o contrato, no sentido Barzeniano, é o mecanismo de controle que complementa e suporta a transação. Assim, conclui-se que os atributos da qualidade apresentam particularidades, a depender do tipo de café que esteja transacionando, embalagem vai se ajustar a esses elementos da qualidade, demandando mudanças na estrutura de governança entre os fornecedores e processadores de cafés.

Palavras-chave: Embalagens. Cafés convencionais. Cafés especiais. Estrutura de governança.

Abstract

Brazil is the largest producer and exporter of coffee in the world. In addition to producing and exporting traditional coffees, it also produces and exports specialty coffees. The latter are coffees that have greater complexity since their handling and cultivation. Both traditional and specialty coffee have quality attributes to suit this product for use, in the case of consumption, where the packaging is presented as part of the transaction. The packaging and its specificity then influence the relationship between the supplier of that asset and the buyer. In this case, it interacts both in the specificity of the coffee asset and in the assurance of the quality attributes of the coffee. In this context, packaging emerges as a component of the transaction in order to guarantee quality attributes as well as food safety. Thus, the objective of this study was to understand how the attributes of coffee quality influence the choice of governance structure between packaging suppliers and processors of special and conventional coffee in the state of Paraná. In order to reach the research objective, the present study, with a cross-sectional view with a longitudinal perspective, had as theoretical support the quality attributes approach (PALADINI, 1995; JURAN, 2009), Transaction Cost Economics (WILLIAMSON, 1985) and Theory of cost measurement (BARZEL, 2005). The research, of qualitative nature and of the descriptive type, comprised the survey of the secondary and primary data. The data collection involved interviews, using semi-structured script, with packaging suppliers and processors of conventional and special coffees in the state of Paraná. Data analysis was performed using the content analysis technique, supported by Atlas.TI® software. As a result, it was identified that, for both conventional and specialty coffees, the governance structure, analyzed by the ECT side, is the spot market, but close to the Williamsonian hybrid forms. The uncertainties for both coffees are the same, the frequency is recurrent and the active specificity is low for conventional coffees and medium specificity for specialty coffees. This situation ratifies the contractual relationship of one of the packaging suppliers with its buyer. For this, the contract is the governing structure in force, as it presents asset specificity that rises. In addition, the frequency is high and the average uncertainty associated with forecasting demand. On the ECM side, the control mechanism identified involves multiple enforcers because there are promises made by the packaging supplier to the purchaser and in addition, some dimensions of the packaging are easy to measure by conventional and specialty coffee processors. In the latter case, the contract, in the Barzel's sense, is the control mechanism that complements and supports the transaction. Thus, concluded that the attributes of quality have particularities, depending on the type of coffee that is transacting, packaging will adjust to these elements of quality, demanding changes in the governance structure between suppliers and coffee processors.

Key-words: Package. Standard and Specialty coffee. Structure of Governance.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Resumo dos procedimentos metodológicos utilizados de acordo com cada objetivo específico.....	57
QUADRO 2 - Categorização, dimensão constitutiva e operacional da pesquisa.....	65
QUADRO 3 – Critério para avaliar a qualidade do café segundo a COB	77
QUADRO 4 – Atributos do café avaliados pela metodologia SCAA	79
QUADRO 5 – Empresas fornecedoras de embalagens entrevistadas	82
QUADRO 6 – Caracterização dos produtores de cafés entrevistados	84
QUADRO 7 – Quadro resumo dos entrevistados e suas relações com a embalagem.....	112
QUADRO 8 – Atributos da qualidade dos cafés especiais	122
QUADRO 9 – Atributos da qualidade dos cafés convencionais	123
QUADRO 10 – Atributos da transação nos cafés convencionais	130
QUADRO 11 – Atributos da transação nos cafés especiais	130
QUADRO 12 – Atributos e dimensões do café convencional, especiais e suas relações com a embalagem	135
QUADRO 13 – Categorias de análise e estrutura de governança	139
QUADRO 14 - Atributos da qualidade e suas relações com os atributos e dimensões da transação nos processadores de cafés convencionais	142
QUADRO 15 - Atributos da qualidade e suas relações com os atributos e dimensões da transação nos processadores de cafés especiais	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pressupostos Comportamentais	30
Figura 2 - Custos de governança em função da especificidade de ativos	37
Figura 3 - O racional da Teoria de Custos de Mensuração	44
Figura 4 - Complementaridade entre ECM e ECT	52
Figura 5 - Modelo geral de complementariedade entre atributos da qualidade, ECT e ECM	55
Figura 6 - Outras combinações de complementariedade entre atributos da qualidade, ECT e ECM	56
Figura 7 - Categorias de análise da pesquisa	59
Figura 8 - Cadeia simplificada do café	63
Figura 9 - Produtividade de café total arábica e conilon no Brasil.....	71
Figura 10 - Como é feita a coleta de purezas do café segundo a ABIC	80
Figura 11 - Características sensoriais e qualidade global da bebida café	82
Figura 12 - Caracterização das torrefadoras de cafés entrevistados	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	Associação Brasileira da Indústria do Café
ABRE	Associação Brasileira de Embalagens
CECAFE	Conselho de Exportadores de Café do Brasil
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
SCAA	Specialty Coffee Association of America
ECM	Teoria dos Custos de Mensuração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA	13
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	20
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	21
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....	24
2.2 A ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT).....	26
2.3 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM)	38
2.4 ABORDAGEM DA QUALIDADE	45
2.5 COMPLEMENTARIDADE ENTRE ECT, ECM E QUALIDADE.....	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 DELINEAMENTO/DESENHO DA PESQUISA.....	57
3.2 NATUREZA E CATEGORIA DE ANÁLISE DA PESQUISA.....	59
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	61
3.3 CORTE DA PESQUISA, NÍVEL E UNIDADE DE ANÁLISE.....	61
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	62
3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	65
3.7 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DA PESQUISA	67
4 SAG DO CAFÉ NO BRASIL	70
4.1 ESTRUTURA DE MERCADO DO CAFÉ.....	70
4.2 ATRIBUTOS DA QUALIDADE DO CAFÉ.....	77
5 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	82

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	83
5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO SEGMENTO FORNECEDOR DE EMBALAGEM	89
5.3 ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO	93
5.4 DIMENSÕES DA TRANSAÇÃO	98
5.5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	99
5.3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO SEGMENTO DE PROCESSADOR DE CAFÉS	101
5.3.4 ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO	110
5.3.8 DIMENSÕES DA TRANSAÇÃO	116
6. DISCUSSÃO E ANÁLISE	122
6.1 ATRIBUTOS DA QUALIDADE.....	122
6.2 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO	126
6.3 ECONOMIA DE CUSTOS DE MENSURAÇÃO.....	132
6.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	138
7. CONCLUSÃO.....	147
REFERENCIAS.....	151
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com processadores de cafés	157
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com fornecedores de embalagem	164

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

O café é um dos principais produtos do agronegócio do Brasil e impacta na economia do país. Segundo o Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ, 2017) o Brasil é o maior produtor e exportador desse alimento no mundo, sendo a espécie arábica e canéfora (robusta) as espécies cultivadas. A primeira se destaca por ser um *blend* de alta qualidade e a segunda utilizada, principalmente, para industrialização do café solúvel. Em dados, a produção total da safra (em grãos) de café do tipo arábica e robusta foi de 3.047.665, em 2016 (IBGE, 2018) e, em 2017, a produção estimada de cafés no Brasil foi de 44,7 milhões de sacas (EMBRAPA, 2017). Já quanto ao consumo interno, o Brasil ocupa o segundo posto nesse quesito, sendo superado apenas pelos Estados Unidos (CECAFÉ, 2016). Esses dados evidenciam o impacto desse setor na economia brasileira, contribuindo para abastecimento alimentício, bem como na economia do país.

Um dos acontecimentos importantes que modificaram esse setor foi a desregulamentação do café. Esse fato começou com a extinção do IBC (entre 1989 a 1990), sendo que após sua extinção houve impactos no setor cafeeiro, deixando as indústrias mais flexíveis quanto à competitividade, trazendo maior concorrência ao setor e consequentemente redução do preço no mercado do café (SAES; NAKAZONE, 2002; ORTEGA; JESUS, 2011). É nesse contexto que surgem os cafés especiais¹. Com a desregulamentação ocorreu a possibilidade de maior autonomia das empresas/indústrias para tomar decisões que sejam mais eficientes, contribuindo para que algumas dessas empresas adentrassem em produtos que possuem maior valor agregado (FOSCACHES; SAES; VACARI, 2016). Quanto aos dados sobre café especial, a empresa Euromonitor International² mostrou que o consumo de cafés especiais no Brasil está crescendo. Em números, a pesquisa ilustrou que o mercado de *specialty coffee* movimentou, em 2016, um total de 3,2 bilhões de reais no varejo, representando 5,1% do total de cafés comercializados no Brasil (ABIC, 2018). Nesse sentido, a coordenação dessa cadeia produtiva torna-se importante para a eficiência desse setor (ABIC, 2018).

Cabe observar que os cafés especiais são específicos, pois apresentam manejo e preparo

¹ Segundo Ferreira; Waquil e Gonçalves (2007) existem tipos de cafés diferenciados, sendo estes: *gourmet*; de origem; orgânico; produção familiar; comércio solidário (*Fair Trade*) e *slow food*.

² Segundo seu site, a Euromonitor International é uma agência de pesquisa sobre produtos e serviços, aonde analisam os dados desses bens, fornecendo análises e avaliações sobre o mercado, tendências, previsões, informações históricas dentre outros serviços oferecidos pela provedora de inteligência.

diferente dos cafés tradicionais, como por exemplo, correção de nutrientes no preparo do solo (SANTOS, 2012), o tipo de manejo (natural, descascado ou desmucilado) dos grãos também interferem na qualidade da bebida, bem como os atributos territoriais como solo, clima, altitude, dentre outros (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001), sendo o estágio da cereja³ o ponto ideal de maturação para a colheita para os cafés especiais (MAPA, 2014). Outros trabalhos identificaram uma correlação entre as propriedades químicas dos grãos de café e a qualidade da bebida⁴ (SANTOS 2012). Então, começam a importar na transação as características físicas do produto e do processo produtivo (FERREIRA; WAQUIL; GONÇALVES, 2007), o que torna esse produto um ativo específico, ocorrendo então custos de transações diferentes (NICOLELI; DE CARVALHO; DE CASTRO; DOS SANTOS, 2015).

Nesse sentido, adentra-se para os atributos da qualidade que interferem no componente e na bebida final do café, tanto convencional quanto especial. Por atributos da qualidade entende-se que estão dentro da definição de característicos da qualidade preconizados por Paladini (1995). Segundo o autor, característicos da qualidade é uma avaliação em nível micro que define os requisitos elementares para o funcionamento de um produto ao seu uso. Em outras palavras, são todos os itens que interferem na adequação do produto ao uso (PALADINI, 1995). Além disso, ao tratar da qualidade do alimento, esse pode ser entendido como a adequação desse produto ao consumo, principalmente no que se refere ao consumo para bem-estar e segurança desse alimento (FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010). Nesse contexto, os atributos de busca, experiência e crença (NELSON 1970) são características que influenciam na decisão de compra do consumidor (FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010).

Falando mais especificamente dos bens de crença, esses conjuntos de atributos da qualidade são de difícil mensuração (quantificação), mesmo após seu consumo⁵ (NELSON, 1970). Então eles podem se respaldar em certificados (SPERS, 2003), padrões públicos ou privados para reduzir a assimetria de informação entre comprador e vendedor (HENSON, 2008). Isso acontece, pois os certificados demonstram ao consumidor os atributos do produto, credencia esses atributos, evidenciando-os ao comprador (SPERS, 2003; HENSON, 2008; HENSON; HUMPHREY, 2010). Então, segundo FIGUEIREDO; CSILLAG (2010), a qualidade do alimento é alcançada pela

³ O fruto cereja é considerado o processo ideal de maturação dos cafés especiais, segundo MAPA (2014), pois neste ponto a casca, polpa e semente pode proporcionar o máximo de qualidade da bebida.

⁴ Autores como, por exemplo, Alves (2012), Amorim e Silva (1968), Borém et al. (2006), Carvalho, Chagas e Souza (1997), Carvalho e Chalfoun (1985), Chagas, Malta e Pereira (2005), Farah et al. (2006), Nobre et al. (2011), Pereira (1997), Pimenta, Costa e Chagas (2000), Prete e Abraão (2000) e Teixeira et al. (1982) fizeram a correlação entre propriedades químicas dos grãos e qualidade da bebida.

⁵ Por exemplo, verificar se um produto tem ou não resíduos ou aditivos (SPERS, 2003).

associação dos atributos do produto com o uso desse alimento, que pode ter um aspecto funcional, bem como de prazer e segurança do alimento.

De forma mais objetiva, acredita-se que para a avaliação da qualidade da bebida do café o alinhamento com os característicos da qualidade torna-se essencial. Ribeiro (2004) traz essa noção, dizendo que para avaliar a qualidade de uma bebida do café deve-se levar em consideração os atributos físicos e sensoriais do café bem como atributos socioambientais. Então classificar a qualidade do café é levar em consideração uma gama de atributos como aspectos do grão, forma de colheita, tipo de preparo, qualidade superior da bebida, além de atributos voltados para a sustentabilidade (FOSCACHES; SAES; VACARI, 2016). Segundo Saes e Farina (1999), os atributos mais conhecidos que interferem na qualidade, bem como na diferenciação do café são estes: origem, variedade, cor, tamanho do grão, corpo, aroma, sabor ou ainda atributos relacionados a aspectos socioambientais.

Além dessas características da qualidade, a segurança do alimento, como supracitado, também faz parte dos atributos da qualidade de um alimento (HENSON; HUMPHREY, 2010). Esse termo transcende a ideia de adequação do produto para compreensão do consumidor, englobando atributos de busca, experiência e crença (HENSON; HUMPHREY, 2010). Segundo os autores, nesse sentido, as normas sejam elas públicas ou privadas, emergem como mecanismos de transmissão de informações credíveis sobre o produto e suas condições.

Ao realizar essas considerações, acredita-se que, quanto aos cafés especiais, as características que destacam e configuram essa condição agregam nexos de complexidade que se espalham pela cadeia produtiva e pelos setores correlatos. Isso pode ser visto em Ribeiro (2004), afirmando que os cafés especiais apresentam atributos de qualidade físicos e sensoriais de destaque ou como Saes e Farina (1999) que permitem diferenciação. Então nesse contexto, a embalagem emerge como um componente importante na transação visando garantir os atributos da qualidade. Esse fato é sustentado pelo estudo de Oliveira e Alves (2004). Os autores mostram que a embalagem, no caso do tipo a vácuo, possibilita preservar as características sensoriais do café, viabilizando maior duração da sua vida útil. As embalagens descritas com atmosfera inerte também foram estudadas pelos mesmos autores que mencionam a possibilidade de retardar a deterioração do café. Além dessa embalagem, os autores dizem que a embalagem com válvulas desgaseificadora emergem como uma alternativa para preservar o aroma do café, apresentando maior garantia do frescor desse produto. Halal (2008) diz que quando se trata de cafés *gourmetizados*, a embalagem com válvulas são as mais utilizadas, pois esse dispositivo interno consegue impedir a saída dos

gases do café e a entrada de ar.

Com relação aos cafés convencionais, acredita-se que a embalagem também apresenta a mesma função, mas menos complexa para garantir suas características, pois sua produção tende a ser menos especializada e mais *commoditizada*. Nesse contexto, acredita-se que a embalagem, foco deste estudo, passa a ser insumo importante nas transações da cadeia produtiva visando garantir os atributos característicos da qualidade, tanto em um aspecto funcional quanto de segurança do alimento (FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010) para o café especial quanto do convencional. Dito de outra forma, a embalagem como um ativo para preservação dos principais componentes, elementos da qualidade do alimento, reduzindo as alterações químicas, bioquímicas e microbiológicas (BRAGA; PERES, 2010).

Nota-se que, quanto aos aspectos organizacionais de inserção do setor de embalagem no SAG de café, para este estudo, será considerada a proposta de Batalha e Silva (2007) que caracterizam o setor de embalagem como um agente de apoio. Nesse caso, entende-se que a embalagem pode funcionar em um SAG de forma direta (participando verticalmente da cadeia, ao se apresentar como um insumo ao segmento de produção rural) ou menos direta, definindo relações laterais com o segmento processador, distribuidor e, até o consumidor, do SAG, caracterizando um componente do ativo, seguindo Williamson com o exemplo da *Fischer Body* e a *General Motors* (1985, p. 103 e 114).

A embalagem, segundo o site da ABRE (2018), pode ser conceituado como um componente, envolto que tem a armazenagem como sua principal característica, sendo sua função principal a de proteger da contaminação com o ambiente externo e a prolongar a vida do produto (ABRE). Além disso, as embalagens possuem outras funções como comunicar ao comprador as informações sobre o produto e a sua marca, (STEFANO; 2012). Nesse sentido, Melo (2004) credencia a embalagem como um componente para sinalizar ao consumidor informações quanto a torra do café, reduzindo a assimetria de informação entre vendedor e comprador. Além disso, tem importante peso quando se trata de problemas de transporte, carregamento e entrega dos produtos e prioridade de entregas, ou seja, aspectos relacionados a *supply chain* (PERBOLI; GOBBATO; PERFETTI, 2014). Esse ativo também tornou-se um importante fator para competitividade relacionado à eficiência de venda, distribuição e envase (ABRE, 2018).

Nesse sentido, a escolha da embalagem para o café deve ser feita de forma racional, pois exerce influência na qualidade final da bebida (BAPTESTINI, 2011). Ao pesquisar a embalagem como forma de agregação de valor para o café torrado, Oliveira e Alves (2004) notaram que para

esse café a determinação da embalagem deve levar em consideração aspectos quanto à vida útil que se espera, público alvo, questões de custos, bem como a qualidade ao longo e ao final da vida útil. Existem diversos sistemas de acondicionamento para café torrado, moído (BAPTESTINI, 2011), por exemplo, embalagens caracterizadas com atmosfera normal, à vácuo, com válvulas degaseificadora, com atmosfera inerte, dentre outras (OLIVEIRA; ALVES, 2004). Nesse sentido, um dos aspectos que deve ser levado em consideração ao escolher a embalagem é a capacidade de preservar as características do café, como supracitado e abordado por Oliveira e Alves (2004).

Com relação a embalagens nos cafés especiais, o estudo de Ribeiro (2010) indica que as embalagens podem interferir na qualidade do café produzido e transacionado. Para a autora, as embalagens mais comuns para cafés especiais, na fase de produção, utilizadas hoje no mercado são os sacos de juta. Entretanto, segundo a autora, esse material interfere negativamente na qualidade do café a curtos períodos devido à variação do teor de água nos grãos e a seu contato com o ambiente. O resultado é a degradação de compostos químicos podendo gerar substâncias indesejadas ao paladar, afetando os atributos da bebida como acidez, sabor, doçura e corpo (RIBEIRO, 2010). A autora conclui que a embalagem tipo híbrida (papel por fora e plástico por dentro) consegue preservar a qualidade sensorial dos grãos de café especial. Isso é um indicativo de que cafés diferenciados devem apresentar embalagens ajustadas com as necessidades que esse tipo de produto demanda.

Cabe observar que, ao se considerar a embalagem, entende-se que a mesma se relaciona às características da transação, mais especificamente a especificidade do ativo e as dimensões mensuráveis como forma de garantir e manter direito de propriedade do café. Essa interdependência envolvendo agentes de segmentos diferentes indicam que a análise da relação entre aqueles que transacionam a embalagem e o café especial e convencional comercializado, pode ser melhor entendida ao se considerar o suporte teórico da Economia de Custos de Transação (ECT) e da Teoria de Custos de Mensuração (ECM). Dito de outra forma entende-se que se trata de como organizar a transação de forma eficiente, levando-se em consideração que a embalagem pode influenciar tanto na especificidade do ativo quanto na garantia do direito de propriedade. Quanto ao primeiro, a embalagem para os cafés especiais pode ser compreendida como um ativo específico. Como mencionado por Fleury e Fleury (2003), o relacionamento entre o fornecedor desse ativo e o outro agente transcende o contato apenas para a entrega do produto. Conforme os autores, os fornecedores de embalagem são responsáveis por detectar e desenvolver produtos específicos que maximizem o valor do produto final.

Dessa forma, como os cafés especiais possuem atributos de qualidade diferenciados (SAES; FARINA, 1999; RIBEIRO, 2004), infere-se que as embalagens deverão ser ajustadas para preservar esses graus de diferenciação desses atributos. Ao presumir a especificidade do ativo transacionado, notadamente quanto aos seus atributos de qualidade, abre-se espaço para comportamento oportunista, isto é, surge a possibilidade de uma parte agir de maneira ilícita para obter vantagem própria (WILLIAMSON, 1985). Com isso, a embalagem emerge com o objetivo de atender os requisitos mínimos dos agentes processadores de café especial dado que pode interferir nos atributos específicos do produto. A possibilidade de geração de uma condição de interdependência e consequente comportamento oportunista, influenciando no compartilhamento e agregação de valor nas transações define que formas eficientes apropriadas de governança devem ser consideradas.

Com relação à garantia de direitos de propriedade, atrela-se à embalagem a função de garantir as dimensões mensuráveis do produto com o objetivo de assegurar e transferir direito de propriedade econômico e legal ao comprador. Segundo Souza (2012) a embalagem também tem função de preservar a composição dos atributos como textura, sabor, doçura, aceitação global, aroma, ou seja, aspectos sensoriais, bem como características físicas, química e microbiológica do produto. Assume-se então, que a embalagem apresenta a finalidade de manter e garantir ao comprador as informações descritas e a qualidade esperada.

Esse fato pode ser visto nas certificações e padrões públicos ou privados. Esses padrões reduzem os custos de transação e de risco, coordenando a cadeia alimentícia com reputação e confiança por meio, por exemplo, da criação de marcas que forneça credibilidade aos padrões para os consumidores (HENSON, 2008). Segundo os autores esses padrões legitimam a qualidade dos atributos do produto. Com relação as certificação para cafés, esses sistemas de reconhecimento atuam como mecanismos para garantir que as práticas na cafeicultura estejam conforme as especificações de produção, garantindo segurança e reduzindo a assimetria de informação (SANTOS, 2015).

A certificação é uma das características principais para a mensuração, pois indica as principais dimensões do bem, homogeneizando o produto/serviço transacionado de acordo com as regras de certificação (MIRANDA; SAES, 2012), tendo a função de levar informação até o consumidor, reduzindo a assimetria de informação (SANTOS, 2015). Essa informação ao constar na embalagem define uma dependência entre produto e embalagem (MELO, 2004). Nesse sentido, infere-se que a embalagem serve como componente que sustenta essas informações, garantindo que as características identificadas na classificação estejam corretas, como demonstra Melo (2004) ao

tratar sobre as informações da torrefação para decisão de compra do consumidor. Nesse caso, percebe-se, novamente, que existe um relacionamento entre o produtor de embalagem e o processador de cafés especiais e convencional, sendo então sua coordenação importante para a eficiência da cadeia.

Isso por que, nessa relação, a garantia das condições adequadas de embalagem, ou seja, capaz de preservar os atributos da qualidade do café, precisam ser garantidas, podendo gerar custos de transação para garantir direitos de propriedade transacionados. Esses aspectos indicam que a embalagem afeta a garantia de direito de propriedade e se relaciona com custos de transação. Nesse caso, a compreensão de como as transações se estruturam se torna relevante para contribuir para a eficiência das transações no SAG do café especial e convencional, notadamente para os processadores.

Assim, estudar como esse ativo participa da relação entre os agentes, dentro da cadeia produtiva torna-se relevante, notadamente no entendimento de como os atributos de qualidade do café especial e convencional podem ser asseguradas pelo produto embalagem. Nesse sentido, o estudo se orienta pela seguinte pergunta de pesquisa: Como os atributos do café, especiais e convencionais, influenciam na escolha das estruturas de governança entre os fornecedores de embalagem e os processadores de café no Paraná?

Cabe ressaltar que a escolha do estado do Paraná para a realização da pesquisa inclina-se devido à importância econômica desse produto no estado. O Paraná sempre figura entre os principais produtores de café no país e já chegou a corresponder, segundo Faganello (2006), 54% da produção total do Brasil na safra 1961-1962. Além disso, o estado atingiu 1,21 milhões na colheita de sacas beneficiadas em 2017, representando um aumento de 15,6% em comparação ao ano de 2016, 1,05 milhões de sacas beneficiadas, (CONAB, 2017). Segundo os resultados Censoagro (2017)⁶, o estado do Paraná produziu um total de 73.857,984 de toneladas (em grão) de café arábica, configurando como o 4º maior estado de produtor. O mesmo censo apresentou as cidades de Carlópolis e Pinhalão como as duas com maior produção do grão de café arábica. Segundo a Sociedade Nacional de Agricultura, publicada pela revista A Lavoura (2015), a região do Norte Pioneiro do Paraná⁷ foi responsável pela produção de 2,2 milhões de sacas por ano de café, correspondendo 57% da produção paranaense de café em 2015. Quanto ao café especial, o Paraná, principalmente na região no norte pioneiro, tornou-se um importante polo do produto, obtendo a

⁶ Resultados preliminares retirado do site Censo agro 2017.

⁷ Segundo a EMBRAPA (2010) essa região é composta por 45 municípios.

certificação Indicação Geográfica Procedência (IGP), na qual legitima a origem do café, garantindo a qualidade do café especial (EMBRAPA, 2012). Dessa forma, a escolha por realizar a pesquisa nesse estado relaciona com a influência e importância que possui na cafeicultura.

Como já indicado, este estudo utilizará a ECT e a ECM como lentes teóricas. A escolha dessas vertentes alinha-se ao fator eficiência na coordenação entre os agentes. Isso ocorre, pois a criação de valor para a Economia de Custos de Transação se efetiva quando custos de transação são reduzidos por meio das estruturas de governança, permitindo melhor coordenação entre os agentes da cadeia (WILLIAMSON, 1985). Nesse sentido, a ECT ajuda entender o funcionamento dos sistemas produtivos agroindustriais, suas relações, como se estruturam e as reações frente às adaptações concebidas pelo ambiente externo (AZEVEDO, 2012). Assim, infere-se que o estudo da embalagem pode ser sustentada pela ECT no que tange ao objetivo de como a embalagem pode interferir no relacionamento entre os agentes do sistema, como um ativo específico para atender os requisitos de qualidade exigidos tanto pelo café especial quanto convencional.

Em relação à ECM, essa teoria objetiva a maximização do valor da transação por meio da mensuração das dimensões dos produtos para garantir direito de propriedade, sendo efetivada por mecanismos de controle, contratos, relações de longo prazo e integração vertical (BARZEL, 2005) sendo elementos condicionante das ações dos agentes (AZEVEDO, 2000). Com isso, a embalagem sustentada pela Teoria de Custos de Mensuração relaciona com o objetivo de distribuir direito de propriedade na mensuração das dimensões do café especial e convencional necessários para atender os atributos da qualidade desses cafés. Os próximos tópicos tratam sobre o objetivo geral e os específicos desta pesquisa auxiliando a responder o problema de pesquisa apresentado.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como os atributos de qualidade do café influenciam na escolha da estrutura de governança entre processadores de café especial e convencional e fornecedores de embalagem no estado do Paraná.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os atributos de qualidade do café;
- Caracterizar os atributos da qualidade do café relevantes para os processadores de café convencional e especial do Paraná;

- Caracterizar os atributos da transação entre os fornecedores de embalagens e processadores de cafés convencionais e especiais do Paraná;
- Caracterizar as dimensões mensuráveis da transação entre fornecedores de embalagens e processadores de cafés;
- Analisar como os atributos da qualidade do café, atributos da transação e dimensões mensuráveis da transação interferem na escolha da estrutura de governança entre fornecedores de embalagens e processadores de cafés convencionais e especiais do Paraná.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A justificativa deste trabalho é pautada em duas vertentes, uma teórica e outra empírica. Do ponto de vista teórico, este trabalho se preocupa em fornecer contribuições a partir da complementaridade entre as teorias Economia de Custos de Transação, Economia de Custos de Mensuração e a abordagem sobre qualidade. Quanto à abordagem da qualidade o avanço está mais especificamente sobre os atributos da qualidade, tanto em uma perspectiva definida por Paladini (1995) como os característicos da qualidade quanto em uma frente sobre atributos de procura, experiência e crença. Acredita-se que essa vertente da abordagem da qualidade pode contribuir, teoricamente, para os estudos das firmas dentro da ECT e ECM.

A ECT tem como racional a coordenação entre os agentes da transação por meio das estruturas de governança (mercado, híbrido, integração vertical) analisando as características da transação – especificidade do ativo, frequência e incerteza – com o objetivo de reduzir custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Com relação à ECM, seu foco está na maximização de valor via mecanismos de controle (*caveat emptor*, contratos, relações de longo prazo, integração vertical), sendo analisadas através da mensuração das dimensões da transação para fim de garantir direito de propriedade (BARZEL, 2005). Já os atributos da qualidade, mais especificamente os característicos da qualidade, entende-se que esses característicos, como denominado por Paladini (1995), são os elementos que constituem o produto para seu uso adequado. Com relação aos atributos de procura, experiência e crença inserem-se aos atributos da qualidade, elementos que são mais ou menos procurados ou medidos pelo comprador.

Dessa forma, teoricamente este trabalho irá contribuir para a exploração teórica-complementar entre a ECT e ECM. Zylbersztajn (2005b) menciona tal possibilidade de articulação das teorias por tratarem a firma como não como fator de produção. Paralelamente, Monteiro et al

(2012) afirma que estudos empíricos entre as teorias ECT e ECM tornam-se importantes, pois objetivam a exploração e compreensão de fenômenos antes não disponíveis.

Empiricamente, o presente trabalho justifica-se pela importância econômica no setor de café especial, convencional e da embalagem tratados na etapa de contextualização, evidenciando que o agronegócio é um segmento importante para o desenvolvimento do nosso país, tornando seu estudo relevante. Estudos que tratam a embalagem com o café mencionam como esse ativo auxiliou na redução de custos logísticos, custos de produção, assim como na conservação do produto (SAES; JAYO, 1998). A introdução da embalagem, por exemplo, trouxe maior vida útil ao café saindo de um mês de duração para um ano, além de auxiliar na gestão de estoques dos supermercados e facilitar a expansão geográfica do mercado para a indústria. Paralelamente, Baptistine (2011) atribui a importância da embalagem a vácuo para o favorecimento da logística, permitindo atuar em mercados distantes, assim como proporcionar, de preferências para as torrefadoras, maior controle e qualidade do produto, auxiliando na competitividade do SAG do café no Brasil, principalmente das grandes empresas, pois possuem canal de distribuição em várias regiões (SAES; JAYO, 1998).

Além disso, notou-se a escassez de pesquisas relacionando o ativo embalagem dentro da lógica da economia institucional. Encontram-se estudos que tratam esse ativo dentro da área mercadológica e de marketing analisando as influências dos atributos da embalagem na decisão de compra do consumidor (STEFANO, 2012; COUTINHO; LUCIAN, 2015; POPADIUK; STREHLAU, 2003). Além disso, encontram-se inovações/mudanças tecnológicas que interferem na embalagem e conseqüentemente no produto (CÉSAR; MORI; BATALHA, 2010). Estudos sobre como a embalagem interfere na logística da empresa também são frequentes (DEMAJOROVIC; MASSOTE, 2017; BALLOU, 2006), bem como trabalhos que analisam as reações da qualidade dos grãos de café e café especial quanto ao acondicionamento a determinados tipos de embalagem (OLIVEIRA; ALVES, 2004; RIBEIRO, 2010; BAPTESTINE, 2011; SOUZA, 2012).

A função da embalagem pode influenciar na logística, na própria vida útil do bem, nos aspectos característicos do produto e também na disseminação de informações e fortalecimento da marca. Nesse sentido, entende-se que a embalagem se faz presente na cadeia de cafés especiais e convencionais. Como Batalha e Silva (2007) afirmam, o segmento da embalagem faz parte do que ele chama de indústria de apoio na cadeia de suprimentos e então admite-se que exista relacionamento entre o fornecedor desse ativo e o processador de café especial. Para ajustar tal relacionamento, a ECT e a ECM auxiliam na coordenação entre os agentes participantes da cadeia (ZYLBERSZTAJN, 2005), pois são frentes teóricas que tratam de coordenar o relacionamento entre

os agentes (AZEVEDO, 2000) com o objetivo de, respectivamente, reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e maximizar o valor das trocas (BARZEL, 2005).

Isso acontece devido ao enfoque micro analítico sobre as transações econômicas dessas lentes teóricas (WILLIAMSON, 1985), mostrando que essas bases teóricas conseguem explicar a dinâmica de organização das partes e como se adaptam e são influenciadas pelo ambiente externo (AZEVEDO, 2000). Já a abordagem sobre a qualidade (sejam eles característicos da qualidade, bens de procura, experiência ou crença) atua na forma de identificar os elementos ou atributos do produto, no caso o café convencional e especial, que influenciam na adequação do produto ao uso, impactando justamente na coordenação entre os agentes da cadeia estudados pela ECT e ECM.

Nessa explicação percebe-se que tanto a ECT, a abordagem sobre a qualidade, quanto a ECM conseguem dar suporte para esta pesquisa explicando a forma como organiza os processadores de cafés especiais e convencionais no estado do Paraná levando em consideração os fornecedores de embalagem e suas influências. Nesse sentido, ao considerar esse setor, pode-se afirmar que existem gargalos produtivos, diferenças de capacidade entre os agentes no qual esses aspectos influenciam, impactam na competitividade, ou seja, a sobrevivência desses agentes relaciona-se com a capacidade deles em coordenar o relacionamento entre as partes de cadeia, tendo o objetivo de construir, gerar valor entre os agentes, para obter eficiência econômica.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em sete seções. A seção apresentada acima teve o objetivo de introduzir e apresentar o problema de pesquisa, bem como os objetivos e as justificativas para a realização da pesquisa. A próxima seção trará o referencial teórico desta pesquisa, tratando sobre a Economia de Custos de Transação, Teoria de Custo de Mensuração, atributos da qualidade e por fim a complementariedade entre as essas teorias. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos, isto é, como esta pesquisa operacionalizou o objetivo geral e os objetivos específicos. A seção quatro preocupou-se em descrever a estrutura de mercado do segmento de café, cafés especiais, contando suas origens, histórias, importâncias econômicas, descrevendo o funcionamento das cadeias, bem como os atributos mensuráveis da qualidade do café. A seção seguinte aborda a análise e discussão dos dados coletados, junto com as limitações do trabalho e possíveis pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Chamada de Nova economia Institucional, a NEI é tida como um guarda-chuva por abranger diversas frentes e contribuições, como as ideias de mensuração de Barzel, de direitos de propriedade de Demsetz, questões sobre tradições legais de Macneil e Posner (MENARD; SHIRLEY, 2014), aspectos da economia comportamental, contratos, política, direito (JOOSKOW, 2003). A NEI surge principalmente, pois começa-se a perceber que a famosa economia neoclássica não conseguia responder alguns problemas, como o evento da grande depressão (JOSKOW, 2003). Então examinar as idiosincrasias de cada nação, principalmente dos países em desenvolvimento ou analisar que grandes economias eram sustentadas por empresas estatais e não por empresas privadas que visavam exclusivamente o lucro como preconiza a economia neoclássica começou a ser a pauta tratada pela NEI (JOSKOW, 2003).

Então, uma nova teoria começa a ser inserida, uma visão complementar para estudar o sistema econômico, relacionando-o ao ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN, 1995), o qual a teoria neoclássica não insere (JOSKOW, 2003). O ponto marcante foi inserir a transação como unidade de análise, contrapondo as ideias neoclássicas e ortodoxas de que o sistema de preço é suficiente para compor o sistema econômico e que a firma é vista como função de produção sendo a alocação dos fatores de produção determinada pelo mecanismo de preço (COASE, 1937).

Coase (1937) foi um dos principais autores a contribuir para o desenvolvimento da NEI. Em seu artigo seminal intitulado *The nature of the firm*, seu objetivo foi articular argumentos que explicassem as firmas do mundo real a partir de uma perspectiva que seja diferente da apresentada pela teoria *mainstream*, propondo questionamentos como estes: 1) qual o limite da firma; 2) porque nem tudo é feito pelo mecanismo de preço; 3) porque nem todas as organizações atuam via mercado ou 4) por meio da integração vertical.

Logo no início, Coase (1937) evidencia sua intenção de questionar o pensamento neoclássico no qual sugere que o mecanismo de preço é suficiente para coordenar/alocar os fatores de produção em diferentes usos. Segundo o autor, na teoria neoclássica a firma já está dada e apenas terá que ajustar-se a esse mecanismo de preço, pensando em apenas como utilizar da melhor forma possível os recursos de produção. Nesse mesmo sentido, Zylbersztajn (1995) menciona a firma como forma de otimização dos recursos. Coase (1937) então, traz a explicação que nem tudo é feito

por esse sistema como, por exemplo, a mudança de um trabalhador (*workman*) de um departamento para o outro não é feita pelo mecanismo de preço (salário), existindo outros fatores que efetuam essa alocação/mudança.

Nesse sentido, o que explica a existência de outros fatores que determinam a alocação de recursos sem ser via mecanismo de preço? Como resposta entende-se que existem outras formas de organizar a firma, integrando verticalmente como exemplo (COASE, 1937). Assim, entende-se que a integração vertical é uma estrutura que reduz custos de transação. Então o próximo questionamento de Coase (1937) foi compreender porque o mundo não é uma única grande empresa operando verticalmente? O autor argumenta que também existem custos para se operar nesse arranjo, como custos de monitoramento, de controle sobre a alocação de recursos, dentre outros. Nesse ponto, torna-se importante frisar que esses custos podem ser reduzidos, mas não eliminados (COASE, 1937), isso explica porque a figura do Williamson (1985) que relaciona estrutura de governança e especificidade de ativo (tópico 2.2.4) o mercado já inicia com custos de transação.

Então, a Nova Economia Institucional caracteriza-se pela sua preocupação com as instituições, regras e normas, examinando a firma a partir de uma visão microanalítica (MENARD; SHIRLEY, 2014). Ao focar em como as instituições afetam o desempenho econômico e como diferentes arranjos institucionais emergem em contextos sociais, culturais, econômicos diferentes traz-se uma visão alternativa ao estudo da firma (JOSKOW, 2003). O mesmo autor menciona que a NEI emerge levando em consideração o ambiente institucional os quais as nações estão inseridas, bem como suas particularidades, como a cultura, atributos histórico dentre outras características, sendo então, uma teoria reativa às limitações oferecidas pela ciência neoclássica. Dessa forma, a firma é entendida como um relacionamento legal entre partes (por exemplo, empregado e empregador) em que a alocação de recursos depende da ação do empresário/gestor (*entrepreneur*), transcendendo a ideia de alocar os fatores de produção pelo mecanismo de preço e sendo um modo alternativo de coordenar a produção (COASE, 1937).

Nesse sentido, aponta-se que transacionar via mercado ou integração vertical são diferentes, mesmo tratando da mesma transação, pois apresentam custos diferentes ou em proporções diferentes (COASE, 1937). Dessa maneira, explicam-se quais são os limites da firma para a teoria da economia institucional, sendo a unidade de análise a transação, a firma é responsável por equilibrar quais e quantas transações colocam-se para dentro (integração vertical) e quais e quantas podem ser transacionadas via sistema de preço (COASE, 1937).

Apesar de trazer preocupações novas ao mundo da economia, os ensinamentos de Coase (1937) apresentam algumas limitações. Dentre elas, a dificuldade de mensurar e observar os custos de transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Dessa forma, Williamson (1985) emerge com o objetivo de modelar os pensamentos de Coase. Sendo assim, dentro da NEI encontra-se a Economia de Custos de Transação (ECT), preconizada principalmente por Williamson (1985; 2000) que insere as estruturas de governança como arranjos para reduzir custos de transação. A partir dos pontos apresentados pode-se então, adentrar na ECT.

2.2 A ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

2.2.1 Racional da ECT

A ECT faz parte do guarda-chuva que a NEI engloba, tendo Ronald Coase, Oliver Williamson e Benjamin Klein como principais pioneiros para esse ramo de pesquisa (JOSKOW, 2003), sendo então um ramo de pesquisa da Nova Economia Institucional (WILLIAMSON, 1985).

De maneira geral, a Economia de Custos de Transação preocupa-se em relacionar os atributos da transação com o desempenho dos arranjos de governança com o objetivo de reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Nota-se que a unidade de análise é a transação, então analisar qual estrutura de governança (mercado, híbrido ou hierarquia) pode ser adotada para medir a transação e assim obter desempenho econômico (eficiência econômica), bem como compreender as variações de custos que a transação pode incorrer (custos para elaboração de contratos, monitoramento, cumprimento), riscos contratuais torna-se as bases da ECT (JOSKOW, 2003). Dessa forma, a ECT, bem como a NEI apoia-se no conceito de eficiência econômica, isto é adequar as estruturas de governança com as particularidades da transação, atributos da transação (FARINA, 1999).

Essa nova visão possibilitou inserir as transações no centro da análise microeconômica, estudando as firmas como arranjos institucionais passíveis de gerenciar a unidade de análise, ou seja, a transação via contratos formais ou informais (NICOLELI; DE CARVALHO; DE CASTRO; MIRANDA, 2015) Os inícios da ECT vieram, principalmente, com Ronald Coase (1937), mas foi a proposta do Williamson (1985) em elaborar um modelo para a economia de custos de transação que permitiu as firmas governar a transação relacionando os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), os atributos da transação (incerteza, frequência e

especificidade de ativo) e o ambiente institucional que ganhou mais força para a economia (LEME; MOREIRA, 2010).

Dessa forma, “governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo” (FARINA, 1999, p. 150). Então governança atrela-se ao fato conseguir especificar, relacionar e ter poder de *enforcement* sobre os critérios que as partes acordaram ao longo da cadeia (NEILSON, 2008). Dessa forma, a depender dos atributos da transação a firma pode adotar formas de governança mais eficientes para assim reduzir em custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Outro ponto importante para entender a teoria é compreender a definição de custos de transação. Segundo Williamson (1985) custos de transação são custos associados ao funcionamento do sistema econômico, ou seja, custos de fricções do mercado – custos dos problemas, conflitos do mercado - que fazem a coordenação das atividades funcionar (de forma eficiente). São separados em custos *ex-ante* e *ex-post*. Segundo Williamson (1985) custos *ex-ante* são relacionados aos custos de redigir, salvaguardar e negociar um acordo. Já os custos *ex-post* são custos ligados a posterior elaboração do contrato assumindo custos de monitoramento, adaptação e cumprimento do que foi acordado entre as partes (WILLIAMSON, 1985). De forma mais categórica, Farina (1999) elenca em quatro níveis os custos de transação seno estes: custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento, organização de atividades e de problemas de adaptação.

Os custos de transação existem devido às falhas e riscos contratuais tratadas entre as partes para que o sistema econômico funcione. Podem ser falhas relacionadas à elaboração e salvaguardar os contratos (custos *ex-ante*), mas também falhas como omissões, imperfeições e alterações contratuais relacionadas ao cumprimento e monitoramento dos contratados feitos (custos *ex-post*) (WILLIAMSON, 1985). Segundo o autor, os primeiros custos são relacionados aos esforços para antecipar as contingências na elaboração do acordo contratual.

Já os custos *ex-post* são custos de barganha, funcionamento das estruturas de governança, criação de vínculos associados à adaptação, em que as transações saem do acordado, do programado (WILLIAMSON, 1985). O mesmo autor menciona que de qualquer forma, a existência dos custos de transação, seja ele qual for está relacionada às contingências existentes no sistema econômico para a elaboração e efetivação dos acordos e, portanto fazem com que os contratos sejam incompletos. Ambos os custos são tratados simultaneamente (acontecem ao mesmo tempo) e não linearmente (primeiro ocorre custos *ex-ante* e depois custos *ex-post*), sendo sua medição um desafio

(WILLIAMSON, 1985). Entretanto, a análise comparativa – analisar se as decisões organizacionais estão alinhadas com os atributos da transação levando em consideração as características do sistema econômico – é a forma de conter essa dificuldade (WILLIAMSON, 1985).

Ao fazer essas considerações, Williamson (1985) menciona que os contratos são incompletos. A incompletude contratual relaciona-se com dois pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo, que são aspectos bases para estruturar o racional da Economia de Custos de Transação e que serão abordados no próximo tópico desta pesquisa.

2.2.2 Pressupostos Comportamentais

Coase (1937) propôs o estudo das firmas do mundo real, olhando para o que realmente acontece no mundo para assim tentar explica-lo. Nesse sentido, a Economia de Custos de Transação olha para o comportamento humano, para as características humanas, *human institutions* (incluído também as leis). Por isso, existem duas bases de comportamento, dois pressupostos que sustentam a teoria, sendo estes: a racionalidade limitada (*bounded rationality*) e o oportunismo (*opportunism*) (WILLIAMSON, 1985).

Adentrando as características da racionalidade, existem três níveis dessa característica. A racionalidade forte, semi-forte e a fraca. A primeira relaciona com pontos de maximização, ou seja, com a teoria neoclássica (WILLIAMSON, 1985). Isso acontece, pois a teoria neoclássica tem a ideia ou orientação de que se todos os custos são (re)conhecidos, as partes poderão atuar de forma plenamente racional, efetivando a maximização (WILLIAMSON, 1985). Segundo o mesmo autor, a maximização nesse caso volta-se para o conceito de firma preconizado pela teoria neoclássica como função de produção, sendo a alocação de recursos entendida como dada, dessa forma a racionalidade neste caso é maximizadora.

No outro extremo, temos a racionalidade mais fraca, denominada como orgânica ou processual. Esse pressuposto tem sua utilização nas economias australianas e nas abordagens evolutivas (WILLIAMSON, 1985). Dessa forma, o autor preconiza que nem sempre as instituições são planejadas, dando a ideia de que algo pode ser construído sem ser efetivamente planejado. A ECT e a racionalidade orgânica possuem agendas diferentes, mas podem ser utilizadas de forma complementar (WILLIAMSON, 1985).

No meio desses extremos está o pressuposto comportamental que mais faz parte da Economia de Custos de Transação. A racionalidade limitada (*bounded rationality*) presume que os

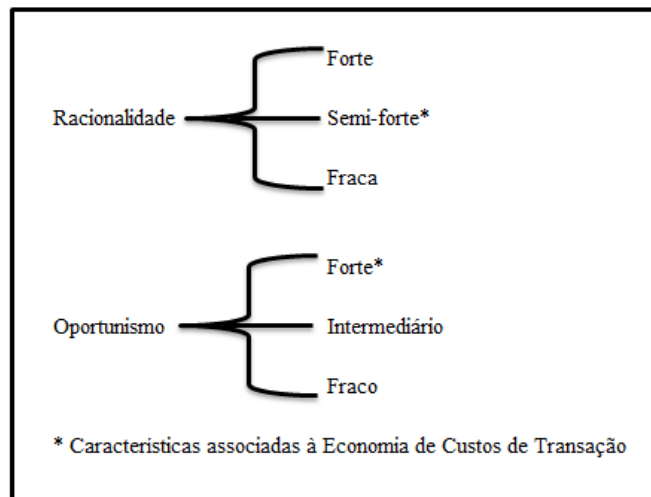
indivíduos “são racionais, mas de forma limitada⁸” (WILLIAMSON, 1985, p.45) entendendo que a parte da transação possui o intuito de otimizar a transação, mas é racionalmente limitado (ZYLBERSZTAJN, 1995). Os estudos para a compreensão da forma como os mercados se organizam, na perspectiva de racionalidade limitada, tornam-se mais profundos ampliando o ramo de estudos de questões sobre o raciocínio econômico (WILLIAMSON, 1985).

Ser racionalmente limitada não significa que os agentes agem de forma irracional, (WILLIAMSON, 1985), apenas mostra a limitação cognitiva, para, por exemplo, tomar decisões. Como não existe um onisciente do mundo, as partes tomam decisões baseadas nas informações que estão disponíveis do mundo real (SANTOS, 2012). Devido às limitações, por exemplo, de conhecimento, previsões, habilidades e tempo, todas as formas de contrato são incompletas (WILLIAMSON, 1985).

Seguindo para o segundo pressuposto comportamental base para a teoria, tem-se o oportunismo que assim como a racionalidade, também possui três níveis. O nível intermediário aloca-se para o auto interesse denominado simples e o grau fraco (nula) é a obediência (WILLIAMSON, 1985). O nível mais forte do oportunismo é o que está relacionado com a ECT. Segundo o autor, esse pressuposto significa o auto interesse do indivíduo em benefício próprio, possuindo sempre características negativas como mentir, roubar, trapacear e fraudar (WILLIAMSON, 1985) podendo ser agido com objetivos puramente econômicos, de maximização de riqueza como com objetivos ideológicos (NORTH, 1990). A figura 1 ilustra os tipos existentes de racionalidade limitada e oportunismo.

⁸ “This is a semistrong form of rationality in which economic actors are assumed to be "intendedly rational, but only limitedly” (WILLIAMSON, 1985, p.45)

Figura 1 - Pressupostos Comportamentais



Fonte: Elaborado pelo autor

O oportunismo está relacionado com a assimetria de informação, isto é, um agente detém de certas informações que o outro agente desconhece (ZYLBERSZTAJN, 1995). Dito de outro modo são informações que evidenciam-se de forma incompleta ou equivocada para uma das partes da transação (WILLIAMSON, 1985). Com isso nota-se a relação entre esse comportamento com os custos *ex-ante* e *ex-post*. O primeiro está na falta de habilidade dos agentes em diferenciar os riscos contratuais antes da execução (reconhecido como *adversion select*). As falhas das partes em não se comportarem de forma adequada ao contrato (*ex-ante*) e efetivamente executar as ações estipuladas nele, dá lugar para os problemas de execução *ex-post*, reconhecidos como *moral hazard* (WILLIAMSON, 1985).

Zylbersztajn (1995) frisa que o auto interesse também pode ser obtido sem ação comportamental oportunista, ou seja, para o autor o auto interesse não necessariamente vem precedido de uma ação comportamental que visa ludibriar, tapear um agente da transação. Entretanto, apenas havendo a possibilidade de comportamento oportunista faz com que os contratos devam ser monitorados incorrendo em custos de transação. Williamson (1985) diz que a redução de custos de transação *ex post* poderia ser realizada se os agentes compartilhassem todas as informações que possuem, entretanto mesmo que existisse uma regra contratual como essa citada ela não seria suficiente para reduzir o oportunismo.

Essa assimetria de informação relacionada com a incerteza do comportamento humano e que impacta as transações econômicas poderia ser evitada de duas formas. Williamson (1985) menciona que se todas as partes fossem honestas e abertas ao mencionar os objetivos e vantagens

que procuram ou se fosse possível antever e prever todos os tipos de “subordinação, auto-negação e obediência”⁹” como por exemplo salvaguardas contratuais *ex-ante*, o autointeresse poderia ser reduzido (WILLIAMSON, 1985, p. 49). Outra forma, segundo o autor, de reduzir o oportunismo tratado pelo autor é o desenvolvimento da característica de confiança (*credible commitments*) realizada entre as partes da transação, isto é, acordos cooperativos que visam a proteção do relacionamento.

Nesse sentido, se o auto interesse articulado com a possibilidade do oportunismo não existisse, a organização via mercado seria suficiente para as transações econômicas visto que as trocas seriam executadas e efetivadas conforme o comportamento acordado, não havendo problemas de cumprimento do contrato (WILLIAMSON, 1985). Já se a racionalidade fosse plena, os contratos seriam completos, pois seria possível elaborá-los contendo todas as possíveis contingências excluindo assim a possibilidade de comportamento oportunista, já que todas as situações estariam escritas nos contratos (WILLIAMSON, 1985). O próximo tópico trata dos atributos da transação, outro suporte para compreender a Economia de Custos de Transação, bem como sua interferência nas estruturas de governança.

2.2.3 Atributos da Transação

A complexidade em definir o que é a firma está relacionada ao fato de ter um conhecimento aprofundado das características que a compõe, tendo que analisá-la de forma idiossincrática (NICOLELI; DE CARVALHO; DE CASTRO; MIRANDA, 2015). Nesse ponto estão os atributos da transação. Sendo apresentados por Williamson (1985) como frequência, incerteza e especificidade de ativo. As dimensões da transação possuem a capacidade de singularizar a firma, explicando porque algumas transações acontecem de um modo e outras de forma diferente¹⁰ (WILLIAMSON, 1985, p. 52). A diferença entre os atributos da transação e os pressupostos comportamentais está no fato de que os primeiros relacionam-se com pontos do ambiente (incerteza), do bem (especificidade do ativo) e da transação em si (frequência), já os pressupostos comportamentais são características dos agentes (SANTOS, 2012).

⁹ “...or, alternatively, if full subordination, self-denial, and obedience could be presumed” (WILLIAMSON, 1985, p.49).

¹⁰ Transaction cost economics maintains that there are rational economic reasons for organizing some transactions one way and other transactions another.

Adentrando para a dimensão incerteza, Williamson (1985) menciona que esse atributo relaciona com a capacidade da firma de responder, de maneira mais eficiente possível, as contingências sofridas. O autor distingue esse atributo entre comportamental e ambiental. A primeira atrela-se aos distúrbios ocasionados pela ação humana e por esse motivo que a incerteza comportamental relaciona com o comportamento oportunista. Já a incerteza ambiental conecta-se com as adaptações aos distúrbios, contingências do mercado e do ambiente (WILLIAMSON, 1985). Importante mencionar que, a incerteza aumenta a complexidade dos problemas econômicos e pelo motivo da racionalidade limitada não os consegue resolver, ocasionando a possibilidade de comportamento oportunista devido as diferentes racionalidades (diferentes percepções humanas) que estão presentes no contexto analisado (SANTOS, 2012). Dito de outra forma, com o aumento da incerteza, seja comportamental ou ambiental, a possibilidade de comportamento oportunista torna-se mais clara (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Quanto a frequência, refere-se a recorrência que tal transação acontece, ou seja, o número de vezes que os agentes transacionam (WILLIAMSON, 1985). A frequência tem importância nos custos de transação para a construção de reputação, devido à recorrência que a transação ocorre (WILLIAMSON, 1985). Quando a frequência é alta a possibilidade de comportamento oportunista diminuiu, pois as partes possuem motivos para manter a transação e um descumprimento da relação acarretaria em perdas para ambas as partes (FARINA, 1999), reduzindo assim, custos de transação *ex-ante*, como coleta de informação do agente e *ex-post*, monitoramento da transação (WILLIAMSON, 1985). Nesse sentido, a coleta de informação pode ser reduzida, visto que com a repetição da troca, as partes adquirem mais informações umas das outras reduzindo custos, por exemplo, de planejamento e elaboração de contratos (FARINA, 1999). Então em transações recorrentes pode-se haver a possibilidade de construção de reputação (FARINA, 1999), reduzindo os custos de transação derivado da possibilidade de comportamento oportunista (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Partindo para a última dimensão da transação Williamson (1985) menciona que a especificidade de ativo é o atributo de transação que melhor diferencia a ECT das outras dimensões da organização econômica, pois consegue distinguir de forma mais precisa e mensurável a transação (CALEMAN; SPROESSER; LIMA FILHO; TREDEZIN, 2006), além de diferenciar a ECT de outras teorias (WILLIAMSON, 1985), caracterizando como o atributo chave para a transação (FARINA, 1999). A definição relaciona aos investimentos de caráter específico que ao ser colocado para compor outro tipo de atividade que não seja a atividade do investimento, esse ativo perde

valor¹¹, ou seja, são ativos que não podem ser replantados/reempregáveis, caso contrário perderão valor (WILLIAMSON, 1985).

Nesse sentido, quanto maior a especificidade de ativo, maior os custos de transação, pois existe maior possibilidade de perda com uma possibilidade de ação oportunista adotada pela outra parte, pois existe uma dependência de continuidade da transação em função dessa especificidade (FARINA, 1999). Então em uma relação entre agentes, a parte que realizou investimentos específicos tem maior interesse para que a negociação ocorra e se mantenha, pois a interrupção ou quebra contratual compromete os usos alternativos do ativo investido, existindo perda de valor (WILLIAMSON, 1985). Essa perda de valor é maior quanto mais específico for o ativo, pois possui menos modos de reempregar tal investimento em alternativas (WILLIAMSON, 1985), fazendo existir uma dependência contínua da transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Dessa forma, caso apenas um agente tenha realizado investimentos específicos, esse terá motivos para se proteger de uma eventual quebra contratual que pode ser realizada pelo outro agente (ZYLBERSZTAJN, 2000).

De forma geral, quanto menor a especificidade de ativo, menores serão os riscos de adaptação e conseqüentemente menores serão os custos de transação, sendo o contrário também verdadeiro, pois aumenta-se os problemas contratuais devido a dificuldade de reempregar o ativo específico em outros usos alternativos, aumentando os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Além desses conceitos, Williamson (1991) classifica os ativos específicos em seis categorias, sendo as cinco primeiras especificidades responsáveis por criar maior possibilidade de dependência bilateral.

1. Especificidade locacional: ocorre quando etapas consecutivas estão em uma relação lado a lado (*cheek-by-jowl*) impactando na economia de custos de transporte e de inventário;
2. Especificidade física: são ativos que necessitam de processos únicos, como exemplo tem-se matrizes especializadas que precisam de etapa(s) de produção específicas;
3. Especificidade de ativos humanos: ativos que apresentam-se na prática, aprendendo pela experiência prática (*learning by doing*);

¹¹ Asset specificity refers to durable investments that are undertaken in support of particular transactions, the opportunity cost of which investment is much lower in best alternative uses or by alternative users should the original transaction be prematurely terminated (WILLIAMSON, 1985, p. 55).

4. Especificidade de capital de marca: relaciona-se com estratégias de marketing, desenvolvimento de logotipos para lançamento do produto, posicionamento da marca/produto e/ou promoção;
5. Especificidade de ativo dedicado: uma matriz feita com especificações detalhadas pelo cliente, atingindo as especificidades da outra parte;
6. Especificidade temporal: Pode, em alguns casos, ser compreendida como especificidade local (*site specificity*), mas sua concepção atrela-se a não separação das atividades devido a importância de tê-las coordenadas e sincronizadas. Uso de tecnologias e de capacitação humana são importantes para esse tipo de especificidade.

A especificidade de ativo relaciona-se com o complemento para alcançar a possibilidade de quase-renda apropriável (ZYLBERSZTAJN, 1995). Klein, Crawford e Alchian (1978) preconizaram o conceito de quase-renda mencionando que valor da quase-renda do ativo relaciona-se com o excedente de valor em relação ao seu valor de salvamento, ou seja, seu valor para melhor uso para outro agente. A apropriação da quase-renda é adquirir o excedente do valor, caso tenha, em relação ao segundo usuário de maior valor (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). A quase-renda no ativo específico acontece pois o ativo em si possui maior valor (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Nesse sentido, tem-se o racional de quanto mais específico for um ativo, mais quase-rendas serão criadas e como consequência, também aumenta a possibilidade de comportamento oportunista, sendo necessário soluções contratuais mais complexas (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Então, estruturas de governanças mais complexas são demandadas para coordenar as transações que tem maior possibilidade de riscos e problemas contratuais (WILLIAMSON, 1985). No tópico a seguir tratar-se-á dos arranjos de governança e suas relações com os atributos da transação e com os pressupostos comportamentais.

2.2.4 Estruturas de Governança

Como supracitado Williamson (1985) menciona que existem três formas de arranjos de governança, sendo estes: mercado, formas híbridas e integração vertical. Segundo o autor, essa variedade é explicada entre a caracterização dos atributos da transação com as estruturas de

governança, ocorrendo eficiência quando ambos se relacionam e conseguem reduzir os custos de transação e produção. Então a escolha, por exemplo, de integrar verticalmente deve ser suportada pelos atributos da transação (especificidade de ativos, incerteza e frequência) e também pelo ambiente institucional que a firma está praticando sua atividade (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Cada estrutura de governança possui características diferentes quanto aos mecanismos de controle, incentivo, e de adaptação (WILLIAMSON, 1991). A adaptação, para Williamson (1991) seria a fonte de problemas de organizar a firma economicamente. Nesse sentido, segundo o autor, o mercado apresenta menos problemas de coordenação, por possuir, por exemplo, ativos padronizados e que nesse sentido são mais fáceis de serem planejados via estrutura de mercado. No que diz respeito à integração vertical, esse tipo de adaptação que o mercado possui – chamada pelo autor de adaptação tipo A – não se alinha com a estrutura de governança hierárquica (WILLIAMSON, 1991). A integração vertical possibilita para a firma resolver as disputas que existem internamente, apresentando como forma alternativa à corte (ZYLBERSZTAJN, 1995). Então coordenar integralmente os problemas das más adaptações entre os agentes se manifesta como arranjo que economiza em custos de transação (WILLIAMSON, 1991).

Quanto ao incentivo, relaciona com a capacidade de ação dos agentes (WILLIAMSON, 1991). Então o racional é que a integração vertical possui baixa intensidade de incentivo, mas atribui-se ao mercado alta intensidade de incentivo como menciona Williamson (1991, p. 279) “*The upshot is that internal organization degrades incentive intensity, and added bureaucratic costs result*”. O incentivo do mercado é alto justamente por proporcionar ações de maneira eficiente dos agentes em contrapartida de um custo burocrático nulo (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Quanto aos controles administrativos, são custos que envolvem atividades que abrangem o planejamento, processamento e coleta de informações, além de tarefas vinculadas a tomada de decisões (como sua operacionalização e implementação) e também a avaliação da performance das partes envolvidas (ZYLBERSZTAJN, 1995). Então segundo o autor, na integração vertical tem-se um controle maior, pois assim conseguem adquirir maiores possibilidades de adaptações. Então, controle rigoroso relaciona com integração vertical (ZYLBERSZTAJN, 2005). Já no mercado, tem-se que os custos de controle são baixos, devido à baixa presença de especificidade do ativo (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005), enquanto integrar verticalmente caracteriza em custos de controle elevados (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Quanto à forma intermediária de governar a transação, ou seja, formas híbridas. Essa estrutura apresenta características intermediárias nas suas particularidades, ou seja, mostra o

incentivo, adaptabilidade e controle com intensidades semifortes (WILLIAMSON, 1991). Então a estrutura híbrida caracteriza-se por preservar a autonomia entre as partes, garantem incentivos, incentivos menos intensos do que o mercado acarretando em custos burocráticos menos elevados do que a hierarquia (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Williamson (1985; 1991) elabora um modo comparativo (forma analítica reduzida) que trata a especificidade de ativo em função das estruturas de governança mercado, híbridas e hierarquia. Na estrutura de mercado, esse arranjo caracteriza-se quando as transações envolvidas não são específicas (geralmente são padronizadas) tendo uma frequência ocasional ou recorrente da transação (WILLIAMSON, 1985). Em transações que ocorrem com maior frequência (recorrentes) os agentes recorrem ao passado e às suas experiências com a transação para decidir continuar a troca via mercado ou se com algumas despesas irão mudar de lugar. Ativos padronizados preconizam maior simplicidade para sua aquisição, planejamento e conseqüentemente são mais fáceis de serem planejados, incentivando a estrutura de mercado (WILLIAMSON, 1985), pois esse arranjo permite haver maior flexibilidade nas adaptações e incentivos quando não há presença de ativos específicos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Dessa forma, o racional do arranjo de governança mercado pauta-se na não necessidade da identificação das partes, além disso, salvaguardas contratuais são dispensadas, pois nessa estrutura os ativos não são especializados, ampliando a possibilidade de o agente interromper a transação a qualquer momento para buscar formas alternativas de uso sem perda de valor (WILLIAMSON, 1985).

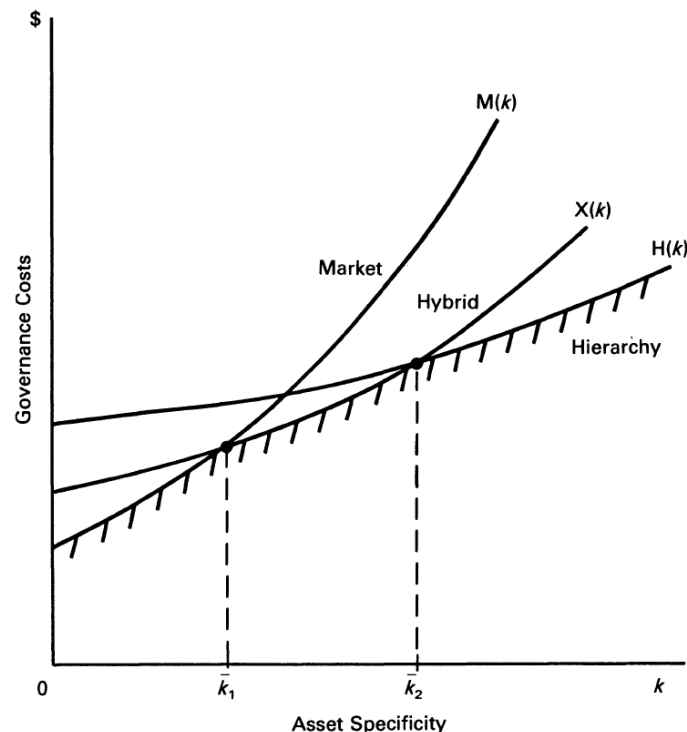
A segunda forma geral de governança tratada por Williamson (1985), denominado de formas híbridas, situa-se entre os polos de mercado e integração vertical. As características dizem respeito a transações ocasionais mistas e com ativos específicos (médio e/ou elevada). Presume-se uma terceira parte (arbitragem) na relação para que a corte seja a ultima opção a ser recorrida (WILLIAMSON, 1985). Segundo o autor, o mercado não se torna mais eficiente nessa transação devido à presença de especificidade de ativo e por isso abre-se espaço para que as partes tenham interesse em manter a relação. Ao passo que a integração vertical também não é adotada, pois as trocas acontecem ocasionalmente, então os custos de organizar a firma internamente não são recuperados (WILLIAMSON, 1985).

Antes de entrar estrutura de governança da integração vertical, um ponto de destaque refere-se a confiança. Segundo Ménard (2004) a confiança pode reduzir os custos de transação. Segundo o autor, esse fato acontece por reduzir o comportamento oportunista devido à criação de

reputação entre as partes. Essa reputação é criada na medida em que as frequências das trocas acontecem, ou seja, quanto mais frequente o relacionamento entre os agentes para a consecução das trocas da transação, se torna possível gerar reputação e assim confiança entre as partes (MÉNARD, 2004).

Na integração vertical, a intensidade dos incentivos diminui devido à idiosincrasia dos ativos (WILLIAMSON, 1985). O motivo está na especialidade do ativo, ou seja, quanto mais singular o ativo, maior a perda desse bem para outros usos alternativos e então as economias de escala são executadas, em menor grau por um comprador bem como por um fornecedor externo (WILLIAMSON, 1985). Então a integração vertical, possui fortes adaptações, devido a não havendo a necessidade de se informar, completar ou retificar os relacionamentos entre as firmas (WILLIAMSON, 1985). Então integrar verticalmente significa adquirir o controle de atividades sucessivas e tecnologias individuais (WILLIAMSON, 1985).

Figura 2 - Custos de governança em função da especificidade de ativos



Dessa forma, a figura 2 ilustra que à medida que o nível de especificidade (k) aumenta, cresce a dependência bi ou unilateral entre os agentes. Sendo assim, arranjos de governança mais complexos são necessários para minimizar os custos de transação. Os pontos que estão exatamente em k_1 e k_2 significam limites de especificidade entre mercado (M) e híbrido (X) e as estruturas

híbridas (X) e hierárquicas (H), respectivamente. Exatamente nesses pontos a escolha da estrutura de governança dá-se de forma indiferente, pois os níveis de especificidades de ativos (k) estão exatamente em cima das curvas que correspondem cada estrutura de governança (WILLIAMSON, 1991). Então, para o autor, do ponto de inicial até o k1 a estrutura de governança que minimiza custos de transação é o mercado. Níveis de especificidades de ativos entre k1 e k2 configuram as formas híbridas e a partir do k2 a integração vertical torna-se a estrutura de governança que apresenta maior eficiência econômica dado nível de especificidade alto (WILLIAMSON, 1991; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Vale ressaltar que a decisão de escolha de cada tipo de estrutura de governança possui diferentes forças e fraquezas (WILLIAMSON, 2000), isto é custos diferentes entre elas (WILLIAMSON, 1985) sendo a análise comparativa importante para decidir qual escolha obterá maior eficiência levando em consideração os atributos da transação, alocando-os com o objetivo de reduzir custos de transação suportada pelas estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985).

2.3 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM)

A teoria dos custos de mensuração também faz parte do arcabouço teórico da Nova Economia Institucional, isto é, está dentro do guarda-chuva de abordagens da NEI. Williamson (1985,) acredita que tanto a ECT quanto a ECM estão no ramo da eficiência e compartilham custos de transação positivos. Cunha, Saes e Mainville (2013) mencionam que a teoria de custos de mensuração é um ramo da ECT e seu racional está na mensuração dos atributos. Para pontuar, Zylbersztajn (2005) acredita que ambas as teorias mostram os mesmos objetivos, mas apresentam lógicas, unidades de análise, pressupostos e variáveis mensuráveis distintas.

Os principais avanços da teoria são advindos do autor Yoram Barzel. Em seu artigo *Measurement Cost and the Organization of markets* de 1982, o autor introduz sua teoria iniciando a discussão sobre trocas, ou seja, as partes irão realizar algum tipo de troca se notar que o valor (item) a ser recebido é superior ao valor (item) fornecido, sendo que essa percepção só é possível a partir da medição. Então nesse artigo, introduzem-se conceitos iniciais para a construção da teoria como os conceitos de dimensões/atributos mensuráveis bem como os mecanismos utilizados para mensurar tais atributos tanto por parte do comprador quanto do vendedor (BARZEL, 1982).

Ao indicar as dimensões mensuráveis, Barzel (1982) indica que o atributo deve ser decomposto em seus atributos ou dimensões, isto é, desmembrar o item conforme suas

características medíveis¹², sendo que existem dimensões mais fáceis e mais difíceis de serem mensuradas. Segundo o autor, essa dificuldade está atrelada a existência de custos de transação positivos e conseqüentemente a informação. Dessa forma, para existir a troca necessita-se de informação tanto para a composição da mercadoria quanto dos termos que estão sendo trocados (BARZEL, 2005).

Então, em um mundo aonde os custos de transação são zeros, as partes possuem total informação das dimensões dos atributos, sendo a simetria das informações conquistadas sem custos o que impacta nos direitos de propriedade, que nesse caso são todos completamente definidos e garantidos, aplicando o teorema de Coase de 1960 (BARZEL, 2005). Coase (1960) em *the problem of social cost* traz a ideia de que a mão invisível não é suficiente para explicar todos os acontecimentos do mundo real, principalmente quando os custos de transação são positivos, questionando se o sistema de preço é capaz de autorregulação na presença de externalidades negativas. A grande discussão nesse artigo é fazer com que as partes paguem pelos custos de transação, analisando os impactos de segunda ordem.

A ECM vai de encontro com o mundo walrasiano (teoria do equilíbrio geral onde os custos de transação são inexistentes) preconizando que a obtenção de informação é custosa e também a dificuldade em compartilhar tais informações existem (BARZEL, 2005). Esses desafios podem ser exemplificados em Barzel (1982) quando trata de atributos desejados versus atributos efetivamente medidos, ou seja, erros de medição podem existir, pois nem sempre o que se deseja é a dimensão efetivamente medida¹³. Esses erros abrem espaço para a possibilidade de transferência de riquezas, impactando no comportamento do vendedor e do comprador bem como nos arranjos de mercado que surgem como alternativas para reduzir perdas provenientes das imprecisões da medição (BARZEL, 1982), pois os agentes que participam da troca adquirem informações parciais sobre as mercadorias em razão dos custos de transação ser positivos e a informação custosa (BARZEL, 2005).

2.3.1 Direito de Propriedade

¹² Medição para Barzel (1982) significa quantificar a informação.

¹³ Barzel (1982, p.27-28) exemplifica dizendo que o consumidor deseja o suco da laranja, mas aspectos como polpa, casca da fruta interferem na medição e conseqüentemente no atributo efetivamente desejado.

A informação é constituída com aspecto chave para a teoria, pois contribui para definir/delimitar direitos de propriedade sendo assim, sua ausência caracteriza o valor do ativo e o ativo em si como caixas pretas (BARZEL, 2005). A vista disso torna-se importante conceituar o termo direito de propriedade¹⁴. Barzel (2005) diferencia direitos de propriedade em duas tipologias, sendo estes: direitos legais – direitos efetivados e reconhecidos pelo estado, governo; direitos econômicos – propriedade econômica que alguém tem sobre um ativo, ou seja, capacidade que esse indivíduo tem de consumir o item diretamente ou indiretamente por meio da troca (BARZEL, 2005; 1997).

O direito de propriedade legal pode interferir no econômico, podendo aumentar o último (BARZEL, 2005). Por isso que os direitos econômicos são entendidos como os fins e os direitos legais são os meios para almejar determinado fim, sendo esse conceito atrelado com o termo de requerente residual, isto é, com a parte da transação que detém de maior possibilidade de intervenção para proteção das tentativas de captura de valor por parte de outro agente (BARZEL, 1997). Então, devido aos erros (inevitáveis) por causa das informações incompletas (devido os custos de transação positivos), os direitos de propriedade não são claramente definidos abrindo espaço para disputas entre os agentes (BARZEL, 2005).

A definição de direito de propriedade está ligada com custos de transação. Segundo Barzel (1997; 2005) os custos de transação são custos associados à proteção, transferência e captura de direitos, ou seja, custos relacionados a proteção e compartilhamento dos erros de medição. Nessa perspectiva, nota-se que a transação continua sendo a unidade de análise na ECM, entretanto enquanto na ECT a transação é vista com o objetivo de reduzir custos de transação por meio de estruturas de governança que devem estar alinhados com os atributos da transação - incerteza, frequência e especificidade de ativo (WILLIAMSON, 1985), na Teoria dos Custos de Mensuração, a unidade de análise é a transação, mas decomposta em atributos ou dimensões mensuráveis, objetivando a maximização de valor (BARZEL, 2005), e os custos de transação estão associados ao nível de dificuldade de mensuração desses atributos (ZYLBERSZTAJN, 2005). Então, para Barzel (2005, p. 359), os custos de transação são definidos como “the costs of effecting transfers and of protecting against them”. Portanto são custos relacionados as negociações não realizadas ou perdidas entre as partes devido a não efetivação das trocas em razão do elevado custo de quantificar as informações dos termos (BARZEL, 2005).

¹⁴ Neste trabalho utiliza-se definição de direito de propriedade de acordo com *Old Property Right Approach* e não a definição da *New Property Right Approach*.

Coase (1960) em seu artigo *The problem of social cost* desenvolve um teorema, o qual ficou conhecido como teorema de Coase, no qual menciona que se os custos de transação são zero, os direitos de propriedade são bem definidos dessa forma, a alocação dos recursos torna-se totalmente eficiente. Segundo o autor, o teorema trás a ideia de que as soluções para as externalidades, em última instância, devem ser amparadas pela corte. Então, essas soluções entre os indivíduos, deixando a corte para último caso, auxiliariam na resolução dos problemas (COASE, 1960). Dessa forma, se todos os direitos de propriedades estão delimitados, não tem custos de transação fazendo com que as partes decidam a solução para os problemas (COASE, 1960). Barzel (1997) expõe um exemplo em que os direitos tornam-se claramente definidos quando apenas uma pessoa consegue afetar a renda de um ativo, pois assim a parte é conceituada como dono da propriedade do bem e assim consegue-se maximizar a renda. Mas, como supracitado, os custos de transação são positivos e então os direitos de propriedade não são claramente delimitados e conseqüentemente determinar a parcela residual, ou seja, a participação da propriedade torna-se complexo (BARZEL, 1997; 2005).

Dessa forma, como os direitos de propriedade são incompletos, parte desse valor é alocado em domínio público¹⁵, pois a mensuração de todas as dimensões do ativo pode ser muito custosa e em alguns casos difícil de precisar tal medição (BARZEL, 1997). Por isso, uma característica está em domínio público quando os recursos para adquirir não se acumulam para ninguém (BARZEL, 1997). Segundo o autor, dessa forma, os erros e as perdas são inevitáveis sendo que o descobrimento de métodos para reduzir perdas associadas à captura de riqueza de domínio público torna-se um dos objetivos da Teoria de Custos de Mensuração.

Então, assim como Williamson (1985) menciona três formas genéricas de estruturas de governança (mercado, formas híbridas e hierarquia), Barzel (2005) também atribui aos mecanismos de controle (*caveat emptor*, relações de longo prazo, integração vertical, relações via contratos) uma função, mas atrelada a maximização do valor da transação (BARZEL, 2005) e não a redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Dessa forma, a organização para Barzel não é mais entendida como um nexo de contratos, mas sim como nexo de garantir direitos de propriedade com o objetivo de obter maximização de valor (BARZEL, 2005). No próximo tópico serão abordados os mecanismos de controle descritos por Barzel para responder aos problemas de direito de propriedade.

¹⁵ Barzel (1997) exemplifica mostrando o fato de que algumas cerejas são inspecionadas por vários compradores, mostrando que alguns atributos são colocados em domínio público.

2.3.2 Mecanismos de controle

A forma mais simples de organizar as trocas para Barzel (2005) são os mecanismos de risco, caracterizados pelos leilões e o que autor denomina de *caveat emptor* (risco do comprador). Nos leilões as partes se relacionam apenas quando não existem relações de longo prazo e, portanto torna-se necessário uma terceira parte para garantir a troca. Garantir que não haja roubo ou fraude, deixando o restante da responsabilidade com os agentes da troca (BARZEL, 2005). Dessa maneira, esse mecanismo relaciona-se com a governança trilateral, pois a terceira parte atua como forma de garantir que a transação ocorra conforme foi acordado (WILLIAMSON, 1985) e no caso da Teoria de Custos de Mensuração, como forma de garantir direito de propriedade.

No mecanismo de risco ou *caveat emptor*, as transações que são mais fáceis e menos complexas de serem mensuradas encaixam-se nesse sistema, fazendo a mensuração *ex-ante* e provocando o risco total para ao comprador (BARZEL, 2005). Ainda segundo o autor, isso ocorre porque o comprador possui menos informações sobre o produto, enquanto o vendedor detém mais informação. O risco atrela-se ao fato do comprador ter que mensurar antes da transação para que não ocorra cobrança indevida ou preços excessivos, bem como reduzir a assimetria de informação, ocasionando em dupla mensuração por parte do comprador. Além disso, após o comprador realizar todos os esforços para mensurar a mercadoria, caso ele decida não comprar, esses esforços serão desperdiçados (BARZEL, 2005).

Outro mecanismo para garantir direito de propriedade são as relações de longo prazo. Essa relação é praticamente oposta às trocas realizadas via leilões ou *caveat emptor*, pois aqui configura-se promessas realizadas por parte do vendedor para o comprador quanto aos níveis de atributos transacionados, fazendo com que o comprador prive-se de mensurar os atributos no momento da compra e mensurando quando é menos custoso, o que em geral ocorre no momento do consumo (BARZEL, 2005). Entretanto, avaliar o produto na etapa onde é menos dispendioso (em geral no momento do consumo) torna a mensuração subjetiva, podendo o comprador punir o vendedor devido às promessas realizadas pela parte quanto os atributos transacionados (BARZEL, 2005).

Nesse mecanismo constrói-se uma relação entre as partes, então o *moral hazard* não iria beneficiar nenhuma parte, pois nenhum agente vai agir oportunamente, pois caso contrário será excluído da troca, já que o objetivo é criar uma relação de longo prazo (BARZEL, 2005). Alguns fatores podem auxiliar na construção dessa relação para que realmente ela se efetive como longo prazo. Barzel (2005) menciona as marcas são exemplos que garantem ao comprador a redução da mensuração no momento da compra. Dessa forma, atributos que são mais complexos e custosos de

serem mensurados encaixam-se nessa estrutura, resguardando o ato de mensurar no momento do uso do produto, como acontece com a durabilidade e validade das mercadorias¹⁶ (BARZEL, 2005). Devido à complexidade em mensurar atributos, esses não são transacionados via contratos, sendo então a promessa (implícita ou explícita) uma alternativa para a transação (BARZEL, 2005). Nota-se que esse arranjo foca em custos *ex-post*, os quais tendem a ser menores, pois o foco é mensurar os atributos não no momento da troca e sim no momento do consumo (BARZEL, 2005).

Outro arranjo mencionado por Barzel (2005) para garantir direitos de propriedade são as relações via contrato. Nesse mecanismo, o autor propõe que atributos que são mais fáceis de serem mensurados e verificáveis podem se encaixar nas relações contratuais. O contrário não acontece, ou seja, atributos como “bonito”, “sabor”, “delicioso” são subjetivos e por isso difíceis de serem mensurados, podendo ser empregados em acordo de longo prazo (BARZEL, 2005). A ideia nesse tipo de organização é das partes se entenderem, decidirem quanto aos atributos mensuráveis (BARZEL, 2005). Dessa forma, para o autor, a corte atua apenas para garantir que as estipulações contratuais sejam seguidas e cumpridas, isto é, o estado não participa, efetivamente, do processo contratual, apenas atua para garantir direito de propriedade. Dessa maneira, os atributos do ativo estipulados em contrato devem ser mais prováveis de serem medidos e mensurados, pois dessa forma o estado consegue verificar e garantir o que foi contratado, além de ser possível a delimitação, em contrato, desses atributos (BARZEL, 2005).

Além desses mecanismos de controle, os chamados por Barzel (2005) como múltiplos *enforcers* também são arranjos de controle que se baseiam na junção das características do contrato e das relações de longo prazo. Segundo o autor, isso permite ao mesmo tempo se apoiar na não ação de *moral hazard* e com a presença do contrato precisar de um nível menor de reputação.

A integração vertical também está presente na ECM. Nesse arranjo, a ideia é que o valor não se dissipe, isto é, busca-se impedir a captura de valor dos atributos transacionados, reduzindo assim, as disputas por captura de renda (BARZEL, 2005). Segundo o autor, o racional da integração vertical é que em atributos que são mais difíceis de serem mensurados, seus direitos de propriedade também tornam-se complexos de serem garantidos. Então, para que não haja dissipação de valor, a firma opta por integrar verticalmente, resguardando da apropriação de renda, maximização individual do agente (BARZEL, 2005). Segundo o autor, como consequência dessa ação, tem-se maior garantia do direito de propriedade. Como dito neste referencial teórico, a quase-renda é um conceito importante para a ECT e ela também se faz presente na teoria de custos de mensuração. A

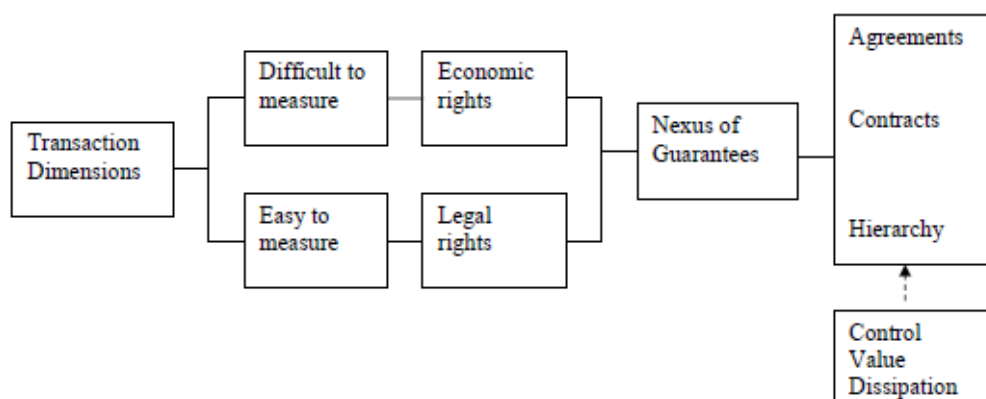
¹⁶ A durabilidade e validade geralmente são complexas de serem mensuradas no momento da troca. Então torna-se menos custoso mensurar esses atributos quando for usufruir o produto (BARZEL, 2005).

quase-renda para a ECM relaciona-se ao fato de obter maximização no valor da troca, ou seja, a depender da complexidade de mensuração dos atributos dos ativos a quase-renda apresenta-se com mais intensidade ou não (BARZEL, 2005). Com isso, a captura de quase-renda existe devido ao custos de transação serem positivos, que conseqüentemente, tornam os direitos de propriedade econômicas não perfeitamente delimitados (BARZEL, 2005).

Dessa forma, em atributos mais complexos de serem mensurados e verificáveis, a captura de quase-renda também torna-se mais real, pois as informação para garantir direitos de propriedade dos bens são mais dispendiosas e difíceis de serem obtidas, abrindo assim a possibilidade de captura de quase-renda (BARZEL, 2005). Para reduzir tal ação, o autor propõe que as relações de longo prazo e a integração vertical são formas de esquivar e reduzir as disputas de captura de quase-renda. Em caso do sistema via contratos, as dimensões são mais fáceis de serem verificáveis, tornando os direitos de propriedade mais delimitados, devido a informação não ser tão custosa para ser obtida (BARZEL, 2005).

Então pode-se entender que o racional do modelo do Barzel (2005) é de que a medida em que a mensuração torna-se mais complexa e dispendiosa, tende-se a adotar mecanismos de controle mais complexos, para assim maximizar o valor da troca e reduzir ou não permitir a dissipação de valor, ou seja, garantir os direitos de propriedade como mostra a figura (3) elaborado por Zylbersztajn (2005).

Figura 3 - O racional da Teoria de Custos de Mensuração



Fonte: Zylbersztajn (2005, p.24)

Por esse motivo que no extremo, atributos custosos e difíceis de serem mensurados, adota-se relações de longo prazo – pois a marca, a lealdade contribuem para esquivar da captura de quase

renda – e caso seja necessário, a integração vertical apresenta-se como alternativa às relações de longo prazo (BARZEL, 2005). Segundo o autor, em atributos dispendiosos e difíceis de mensurar os direitos de propriedade econômicas apresentam-se mal definidos – devido as informações serem custosas e complexas de obter – e assim integrar verticalmente auxilia na redução de dispostas dos agentes para tentar maximizar individual da troca.

Embora ambas as teorias apresentadas – ECM e ECT – possuem racionais diferentes, ambas demonstram características que se complementam, apresentando assim possibilidade para articulações (ZYLBERSZTAJN, 2005). O próximo tópico aborda os conceitos sobre qualidade para que se possa realizar a complementaridade entre a ECT, ECM e os atributos da qualidade.

2.4 ABORDAGEM DA QUALIDADE

O termo qualidade mudou ao longo do tempo (AQUILANI; SILVESTRI; RUGGIERI; GATTI, 2017; REEVES; BEDNAR, 1994). Não existe um consenso e uma definição universal para o termo, cabendo ao responsável adotar a concepção que faz parte do ambiente e história que está inserido (MARTÍNEZ; DEWHURST; DALE, 1998; REEVES; BEDNAR, 1994). Martínez e Dewhurst (1998) mencionam que existe um subjetivismo ao empregar esse termo, lidando com várias definições, dificultando as análises e comparações. Qualidade pode ser entendida desde relacionada aos atributos intrínsecos ao produto (CARPINETTI, 2016) até associada com adequação ao uso (JURAN, 1992), sendo então uma expressão de difícil definição (GARVIN, 2002). Então essa multiplicidade de concepções faz parte da história de mudança da qualidade ao longo do século XX, podendo então ser compreendida como um *continuum* (SEAWRIGHT; SCOTT, 1996).

Garvin (2002) acredita que as rotas da qualidade possam ser divididas em quatro eras da qualidade, sendo estas: era da inspeção; era do controle estatístico de processos; era da garantia da qualidade; era da gestão estratégica da qualidade. Nesse sentido, Fonseca (2015) entende que, de maneira geral, a trajetória da qualidade inicia-se com a inspeção, passando para a época do controle estatístico de qualidade (CEP), movendo para garantia da qualidade e por último tem-se a trajetória da qualidade como modelo de excelência¹⁷. Weckenmann, Akkasoglu e Werner (2015) fazem a

¹⁷ Para maior aprofundamento sobre a trajetória da qualidade ver Garvin (2002).

distinção da trajetória da qualidade em inspeção; qualidade como controle de processo; garantia da qualidade; qualidade entendida como sistema; gestão da qualidade total.

Quanto à definição do termo qualidade, esse também apresenta uma multiplicidade de concepções. Segundo Reeves, Bednar (1994), o termo qualidade pode ser compreendido como: 1) valor; 2) atendimento das especificações; 3) conformidade com os requisitos; 4) adequação ao uso; 5) evitar perdas; 6) atender e conhecer as expectativas dos consumidores (REEVES; BEDNAR, 1994). Para Garvin (2002), a definição perpassa por cinco abordagens da qualidade, sendo estas: abordagem transcendental; baseada no produto; baseada no processo; baseada no usuário; baseada no valor.

Cada rota e definição da qualidade estão relacionadas com um autor principal, um “guru” da qualidade. Dessa forma, os principais nomes, que tiveram contribuições para a formação dos conceitos e ferramentas da qualidade e assim interferiram nesse campo são Shewhart, Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa (MARTÍNEZ-LORENTE; DEWHURST; DALE, 1998). Além desses, Juran e Garvin também são denominados em algumas literaturas como “gurus” (PARASCHIVESCU; CĂPRIORĂ, 2014). Importante ressaltar que independente do autor que utiliza para compor a definição da qualidade, todos os gurus citados compartilham a mesma estrutura básica, ou seja, adotar qualidade com o propósito de obter ganhos de competitividade e assim desempenho superior aos concorrentes (AQUILANI; SILVESTRI; RUGGIERI; GATTI, 2017).

O propósito deste tópico não é mostrar as definições e ferramentas desenvolvidas por cada “guru” da qualidade, mas sim expor que a trajetória desse termo passa pelas concepções adotadas por esses principais autores. Com relação ao tópico seguinte, esse aborda a definição dos característicos da qualidade, termo importante para este projeto.

2.4.1 Característicos da qualidade

Esta dissertação pretende compreender como os atributos da qualidade do café influenciam na escolha da estrutura de governança entre os processadores desse produto e fornecedores de embalagem. Dessa forma, entende-se que os atributos da qualidade estejam relacionados, em uma visão micro, com o termo característicos da qualidade conceituados por Paladini (1995), e por esse motivo acredita-se ser importante referenciar teoricamente esse conceito.

Dessa forma, os característicos da qualidade estão inseridos em uma parte dos estudos da qualidade focados na adequação do projeto ao produto. Para a sua consecução, a gestão da qualidade adiciona atividades em âmbitos globais e específicos (PALADINI, 1995). Dito de outra forma tem-se uma visão macro e micro do produto. A visão macro avalia em nível de projeto e de conformação (PALADINI, 1995). No nível de qualidade do projeto preocupa-se com a estrutura desse projeto. Segundo o mesmo autor, nessa fase, o projeto de produto é estruturado *a priori*, sendo comparada com outro de um mesmo produto. Ainda na dimensão macro, mas agora em um nível de conformação, essa fase significa se atentar para atender as especificações descritas do projeto (PALADINI, 1995).

Ainda segundo o autor, a qualidade de conformação refere-se ao grau de cumprimento que o produto foi fabricado, levando em consideração o nível anterior, ou seja, a qualidade do projeto. Dessa forma, no nível de conformação, a qualidade é resultante da quantidade e complexidade de variações no processo produtivo para conformar o produto ao projeto (PALADINI, 1995). Em resumo, a qualidade do projeto faz menção do produto ao mercado (requisitos mínimos do cliente), enquanto a qualidade de conformação relaciona o projeto ao produto (PALADINI, 1995).

Como dito, tem-se uma avaliação em nível macro e outra em nível micro. Na etapa micro, o consumidor começa a avaliar os elementos de maneira mais detalhada, analisando os atributos mais elementares (PALADINI, 1995). Dessa forma, a preocupação pauta-se não de forma global, mas sim de maneira mais específica e detalhada das características do produto (PALADINI, 1995). A avaliação em nível micro é a fase em que esta dissertação irá se atentar, pois nessa etapa são observados, segundo Paladini (1995), os elementos, características e atributos específicos do produto para seu funcionamento.

Segundo o autor, esse conjunto de aspectos pode ser mensurável, como por exemplo, peso e altura, mas também existem os atributos de difícil mensuração como cores, odores dentre outros aspectos. A análise micro detalha o produto conforme seus aspectos elementares, ou seja, de acordo com seus característicos da qualidade (PALADINI, 1995). Então, os característicos da qualidade determinam os atributos do produto. Dessa forma, a análise da qualidade, em nível micro, é feita com base nos característicos do produto, pois são eles que determinam a qualidade inerente ao bem (PALADINI, 1995), qualidade essa relacionada como adequação ao uso (JURAN, 2009).

Dessa maneira, esse termo “explode” o produto conforme suas características, exibindo tudo que for relevante para o bem ou inerente a ele (PALADINI, 1995). A redução do produto em detalhes – produto explodido – exhibe os característicos principais dos produtos que precisam ser

controlados, sendo essa avaliação feita por atributos ou por variáveis (PALADINI, 1995). A avaliação por variáveis é realizada quando pode-se realizar a mensuração do características como altura, comprimento, bem como medidas que sejam passivas de análise quantitativa como valores do teor de umidade, cinza, enxofre, propriedades físicas ou químicas dentre outras (PALADINI, 1995).

Já a avaliação por atributos é usada quando não for possível avaliar quantitativamente ou mensurar o característica (PALADINI, 1995). Segundo o autor, realiza-se o parecer de forma qualitativa como cores ou tonalidades, presença ou não de rachaduras, quebras ou imperfeições de acabamento ou defeitos em geral. Vale ressaltar que a escolha de qual método de controle utilizar pauta-se nos próprios elementos que compõem o produto ou serviço para adequá-lo ao uso (PALADINI, 1995).

Abordou-se até aqui os elementos imprescindíveis do produto para seu funcionamento, ou seja, seus características da qualidade. Mas como essa pesquisa tem como objeto de estudo um alimento, ou seja, o café, tratar sobre a qualidade do alimento, bem como pontos relacionados à qualidade de um alimento – como a sua segurança - tornam-se importante. Nesse sentido, quando tratamos da qualidade dos alimentos, falamos de atividades executadas desde a produção até a mesa do consumidor (SPERS, 2003). De forma mais objetiva, isso significa que os envolvidos no setor alimentício devem se preocupar com um conjunto de estratégias que podem interferir no consumidor (VIEIRA; BUAINAIN; SPERS, 2010). Segundo os autores, ações voltadas para a qualidade do alimento que promovam a confiança do comprador, bem como procedimentos quanto à sanidade dos alimentos são caracterizadas como algumas estratégias competitivas.

Dentro dessa perspectiva, a segurança do alimento aparece como um ponto dentro das características da qualidade do alimento (SPERS, 2003). Segundo o autor, para que se consiga garantir os atributos da qualidade do alimento, a segurança dele está inserida nessas características. Então torna-se indispensável se preocupar com aspectos que vão desde a fazenda, como por exemplo a alimentação do animal, até o fornecimento do alimento ao consumidor (HENSON; HUMPHREY, 2010).

Trazendo esses conceitos para esta dissertação, existem avaliações, denominadas de testes de migração que objetivam avaliar e examinar as embalagens atestando que esse produto pode entrar em contato com o produto em questão (INTERTEK, 2019). Em outras palavras, os testes de migração buscam identificar a quantidade de elementos ou substâncias passíveis de migrar do produto, para o alimento, neste caso, o café (BERNARDO; MURATA; ALCÂNTARA; NETO;

NAVAS, 2013). Segundo esses autores, o produto utilizado para embalar o alimento deve ser analisado, pois esses migrantes tem potencialidade tóxica ao ser humano, além de alterar as características do alimento. Dessa forma, expande-se a ideia de segurança do alimento, atingindo atributos da qualidade que vão além da adequação para o consumidor (HENSON; HUMPHREY, 2010). Então, segundo o autor, a qualidade para a segurança do alimento engloba atributos de busca, experiência e crença.

Dessa forma, bens de busca são caracterizados como atributos óbvios de procura, ou seja, os consumidores possuem uma ideia dos atributos que estão procurando adquirir e então as informações desses atributos podem ser avaliados antes do consumo, isto é, pode inspecionar a qualidade dos produtos como se fosse o preço desses bens (NELSON, 1970). Seguindo o autor, as avaliações dos bens de experiência acontecem quando as inspeções dos bens de busca tornam-se caras. Então esses bens caracterizam-se por atributos da qualidade que são inspecionados após o seu consumo ou uso (NELSON, 1970). Quanto aos bens de crença esses se configuram como atributos nos quais os consumidores não conseguem fazer avaliação ou inspeção objetiva nem mesmo após o uso ou consumo dos produtos (FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010). Nesse sentido, este trabalho entende que atributos da qualidade aparecem não apenas em maiores ou menores quantidades, mas também em complexidades diferentes. Esses atributos podem ser entendidos como formas do consumidor avaliar a qualidade de um produto ou serviço, sendo alguns atributos mais fáceis e menos custosos do que outros (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

Então os atributos de procura, experiência e crença tratam-se da forma como o consumidor pode avaliar os característicos do alimento para o seu uso, ou seja, para seu consumo. Então a qualidade do alimento voltada ao consumidor pode ser alcançada pela articulação dos atributos desse produto (FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010). Dessa maneira, os autores afirmam que os característicos da qualidade de um alimento apresentam multipluralidade de atributos que compõem a sua caracterização. Nesse sentido, ao decidir qual alimento comprar, o consumidor sente falta não apenas de questões relacionadas ao preço do alimento, mas também quanto à qualidade desse produto, que pode variar quanto aos seus atributos (NELSON, 1970). Dessa forma, a assimetria de informação se faz presente, pois o vendedor possui mais informação do produto do que o consumidor (AKERLOF, 1970). Sendo então a informação sobre a qualidade do alimento diferente da informação sobre o preço desse produto, impactando no comportamento do consumidor (NELSON, 1970).

Para pontuar, existem alguns atributos da qualidade que não são percebidos ou exigidos pelo consumidor, mas que devem fazer parte do alimento, até por questões de segurança desse alimento, bem como atributos de difícil mensuração como, por exemplo, bem-estar animal (HENSON; HUMPHREY, 2010). Nesse sentido, as entidades e normas, sejam elas públicas ou privadas emergem como forma de reduzir a assimetria de informação e conseqüentemente os custos de transação. Esse fato pode ser observado em Henson (2008).

Nesse artigo, o autor menciona padrões de gerenciamento de risco e padrões de diferenciação do produto. Segundo o autor, o primeiro padrão é responsável por indicar e fornecer um nível de garantia de conformidade com os requisitos e processos do produto, no caso alimento. Quanto aos padrões de diferenciação, são normas que possibilitam diferenciar o produto ou processo para o interesse do consumidor (HENSON, 2008). Especificamente nesse ponto, pode-se inserir a embalagem. Essa inferência dá-se, pois essas normas, geralmente, são comunicadas via rótulos ou emblemas (HENSON, 2008). Dessa forma, infere-se que a embalagem surge como um produto que auxilia na comunicação desses padrões de qualidade, sendo que a comunicação dessas normas, segundo Henson (2008) e Henson e Humphrey (2010), podem reduzir a assimetria de informação e conseqüentemente custos de transação. No tópico sobre os atributos da qualidade do café (4.2) objetiva-se trazer os conceitos empregados sobre característicos da qualidade para o objeto de estudo desta dissertação.

2.5 COMPLEMENTARIDADE ENTRE ECT, ECM E QUALIDADE

Este tópico tem o objetivo de apresentar aspectos complementares entre a economia de custos de transação, teoria de custos de mensuração e a abordagem sobre os atributos da qualidade. Entre a ECM e a ECT, Barzel (2005) acredita que seu modelo é mais geral, flexível e operacional do que a economia de custos de transação. No mesmo caminho, Coleman, Sproesser, Lima Filho, Tredezin (2006) e Zylbersztajn (2005) mencionam que a ECM é uma abordagem mais flexível quanto à escolha da estrutura de governança, sendo dessa forma uma alternativa complementar à economia de custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Com supracitado, existem diversas perspectivas para a qualidade, dessa forma faz-se necessário abordar qual o conceito de qualidade tratado nesta dissertação. Pensando em ordenar com o conceito de característicos da qualidade definido por Paladini (1995), acredita-se que entender qualidade como adequação ao uso (JURAN, 2009) alinha-se com a definição de

característicos da qualidade, pois o foco está no desenvolvimento da qualidade desde o seu projeto, passando pela conformidade até chegar as necessidades do cliente (JURAN, 2009; REEVES; BEDNAR, 1994).

A ECT possui seu racional pautado na redução dos custos de transação ao alinhar os atributos da transação com as estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985). A especificidade do ativo é o atributo da transação mais relevante para a teoria. Dessa forma, a escolha do tipo de governança ocorre a depender, principalmente, do nível de especificidade do ativo, isto é, quanto mais específico o ativo, arranjos mais complexos são adequados para reduzir custos de transação advinda do comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). A frequência e a incerteza também influenciam na decisão de escolha nas formas de governar a transação (WILLIAMSON, 1985). A ECM está preocupada em analisar as dimensões da transação, ou seja, o ativo decomposto em seus caracteres (BARZEL, 2005). Para o autor, entender se esses atributos são difíceis de mensuração orienta a escolha pelo mecanismo de *enforcement* mais adequado, sendo esse o racional da teoria. Para isso, a informação é elemento importante, pois a depender dos níveis desses atributos, a mensuração poderá se tornar mais cara e mais complexa (BARZEL, 2005). Dessa forma, a informação apresenta-se para garantir direito de propriedade dos ativos (BARZEL, 2005). Então, assim como na ECT, na ECM a unidade de análise ainda é a transação, mas decompostas em atributos mensuráveis com o objetivo de maximizar valor (BARZEL, 2005).

O alinhamento entre ECT e a ECM foi tratado em Zylbersztajn (2005), que ao inserir a mensuração nos estudos de governança, essa disponibiliza alternativa para os estudos da firma. Iniciando pelos extremos, quando a especificidade de ativo é elevada ($k=\infty$) e é difícil mensurar os atributos da transação ($MC=\infty$) a integração vertical apresenta-se como arranjo de governança adequada tanto para garantir direito de propriedade devido à complexidade de mensuração (BARZEL, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005) quanto para salvaguardar da possibilidade de apropriação da *quasi-rents* (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978) advindo de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005). O outro extremo indica que na presença de especificidade de ativo elevada ($k=\infty$), mas com facilidade de mensurar os atributos da transação ($MC=0$), a teoria de custos de mensuração apresenta-se como alternativa aos estudos da governança da firma, isto é, pela ECT a integrar verticalmente seria o arranjo de governança adequado, mas como a mensuração é fácil, a contratação ou até mesmo o mercado tornam-se alternativa de *enforcement* (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Outro ponto divergente é quando o nível de especificidade é baixa ou inexistente ($k=0$), mas é difícil mensurar os atributos da transação ($MC=\infty$). Pela ECT, o mercado e o contrato tornam-se arranjos de governança esperados devido à especificidade de ativo ser baixa (WILLIAMSON, 1985). Entretanto, como mensurar os atributos da transação é difícil, a integração vertical apresenta-se como mecanismo de controle para garantir direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN, 2005), assim como as relações de longo prazo, visto que é uma forma alternativa de reduzir o custo da mensuração, realizando promessas ao comprador (BARZEL, 2005). Fechando a explicação da figura, com $k=0$ e $MC=0$ o mercado apresenta-se como alternativa para ambas as teorias (ZYLBERSZTAJN, 2005). A figura 4 ilustra a relação entre especificidade de ativo e a ECM.

Figura 4 - Complementaridade entre ECM e ECT

		Asset specificity	
		$k = 0$	$k = \infty$
Measurement Costs	$MC = 0$	Market	Vertical Integration
		External Contract	External Contract
	$MC = \infty$	Market	Vertical Integration
		Vertical Integration	Vertical Integration

Fonte: Retirado de Zylbersztajn (2005, p.30)

Trazendo aspectos da qualidade para a Economia de Custos de Transação e Teoria de Custos de Mensuração, a complementaridade entre a gestão da qualidade com a ECT foi abordado por Carvalho, Thomé, Leitão (2014). Segundo os autores, ao adotar gestão da qualidade, essa pode reduzir a incerteza entre as partes, pois credita maior confiança para garantir os atributos desejados do produto. Além disso, com a utilização da gestão da qualidade, as partes possuem maior interesse em obter maiores informações sobre as técnicas de produção utilizadas (CARVALHO; THOMÉ; LEITÃO, 2014). Então, trazendo essas considerações para a economia de custos de transação, com o maior interesse pelas informações advindas da gestão da qualidade, a racionalidade limitada é impactada, pois as informações escondidas (seleção adversa), agora são menores pelo uso da gestão da qualidade, contribuindo para reduzir o comportamento oportunista.

A gestão da qualidade então auxilia na redução do comportamento oportunista, pois as partes estão compromissadas a obter rendimentos para sua própria melhoria da qualidade do produto e do processo produtivo, (CARVALHO; THOMÉ; LEITÃO, 2014), contribuindo segundo os autores, com o relacionamento entre as partes. Trazendo essa perspectiva para a ECM, ao obter maiores informações devido à gestão da qualidade, a apropriação de valor reduz, pois com mais informação, segundo Barzel (2005) a mensuração pode tornar-se menos custosa e mais fácil e dessa forma, mecanismos de controles menos complexos podem ser aderidos. Então ao adotar a gestão da qualidade, a tentativa de mascarar ou de passar o produto/serviço de baixo desempenho diminui.

Alinhando com os atributos da qualidade, tem-se que os característicos da qualidade, ou seja, os elementos imprescindíveis (PALADINI, 1995) para a adequação do produto ao uso (JURAN, 2009) podem interferir nas estruturas de governanças adotadas pelas firmas. A ideia é que a depender do nível de especificidade (WILLIAMSON, 1985) desses atributos essenciais, estruturas de governanças mais complexas podem ser adotadas para reduzir custos de transação, bem como a possibilidade de ocorrência de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). Então, quanto mais específico for o atributo da qualidade (PALADINI, 1995), empregá-lo em outra atividade gerará maior perda de valor, abrindo espaço para comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1985). Essa condição exige estruturas de governanças mais complexas, sendo a integração vertical o arranjo mais extremo (WILLIAMSON, 1995).

Com relação à ECM, a depender dos característicos da qualidade (PALADINI, 1995), a mensuração desses atributos pode-se tornar mais ou menos custosa, assim como mais ou menos complexas (BARZEL, 2005). Tendo a ECM o objetivo de garantir direitos de propriedade para maximização de valor, quanto maior a dificuldade de mensurar os atributos da qualidade, mais complexo torna-se conseguir informações e então estruturas de governanças mais complexas são exigidas (BARZEL, 2005). Com isso, o racional entre atributos da qualidade e da Teoria dos Custos de Mensuração pauta-se sobre a complexidade de mensurar (BARZEL, 2005) os atributos da qualidade (PALADINI, 1995). Essa ligação faz-se com os chamados atributos de busca, experiência e crença. Segundo Saes (2009) a avaliação desses atributos parte da menor complexidade e menores custos (bens de busca) até atributos com maior dificuldade de mensuração e custoso para se avaliar (bens de crença). Segundo a autora, coletar informações para avaliar os atributos da qualidade de bens de crença são maiores dos que os de experiência e logicamente, maiores dos que os atributos de busca¹⁸.

¹⁸ Nelson (1970) e Douglas (1992) são preconizadores dos conceitos de bens de busca, experiência e crença.

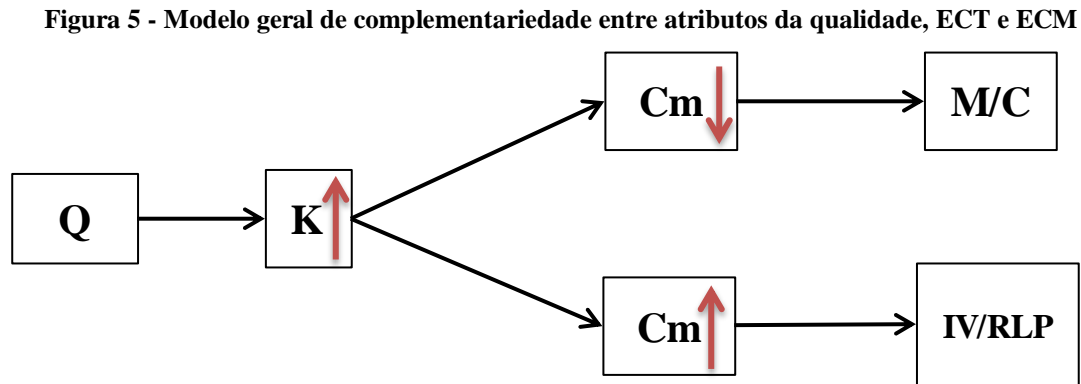
Nesse sentido, quanto mais difícil mensurar esses característicos da qualidade indispensáveis (PALADINI, 1995) para adequação ao uso (JURAN, 2009), mecanismos de controle mais complexos deverão ser adotados para que assim seja possível maximizar o valor da troca (BARZEL, 2005). Ao passo que, quanto mais fácil for quantificar a informação (BARZEL, 2005) dos elementos necessários da qualidade (PALADINI, 1995) para adequá-lo ao uso (JURAN, 2009), mecanismos de *enforcement* menos complexos serão praticados (BARZEL, 2005).

Ao se fazer essas considerações, a proposição que se apresenta para este estudo é que: atributos de qualidade influenciam nos atributos e dimensões mensuráveis da transação e como consequência na escolha das estruturas de governança. Nesse caso, na presença dos característicos da qualidade (Q) com alta especificidade de ativos ($K=\uparrow$) a tendência é de se adotar estruturas de governanças mais complexas, sendo a integração vertical (IV), nesse caso, o arranjo mais adequado. Então, quanto maior o nível de especificidade (WILLIAMSON, 1985) advindo dos elementos necessários da qualidade (PALADINI, 1995) é esperado que se escolha a integração vertical para reduzir custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Ao inserir a mensuração (BARZEL, 2005), considera-se que, se o atributo da qualidade (Q) apresentar elevada especificidade ($K=\uparrow$) e mensurar tal atributo for dispendioso ($C_m=\uparrow$), a integração vertical (IV) torna-se, ainda, a estrutura de governança mais adequada. Esse arranjo apresenta-se como forma de precaver o agente contra a possibilidade de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985) advinda do potencial gerado pelo ativo ser específico (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978), bem como garantir os direitos de propriedade pela dificuldade em quantificar a informação dos bens (BARZEL, 2005). Nesse cenário as relações de longo prazo (RLP) também se apresentam como alternativa para governar a transação, desde que sejam realizadas promessas (implícitas e explícitas), como o nome da marca (BARZEL, 2005). Esses aspectos deverão garantir ao comprador adquirir, neste caso, um conjunto de característicos da qualidade (PALADINI, 1995) que não foi inspecionado, reduzindo os custos de medição por parte do comprador (BARZEL, 2005).

Em outro extremo, se os atributos da qualidade (Q) apresentarem elevada especificidade ($K=\uparrow$), e a mensurar dos atributos for fácil ($C_m=\downarrow$), tanto o contrato (C), quanto o mercado (M), no sentido *caveat emptor* ou mesmo os leilões, tornam-se os arranjos de governança adequados. Nesse sentido, a mensuração se apresenta como alternativa para os arranjos de governança (ZYLBERSZTAJN, 2005), pois a facilidade de mensurar possibilita estipular em contrato o atributo

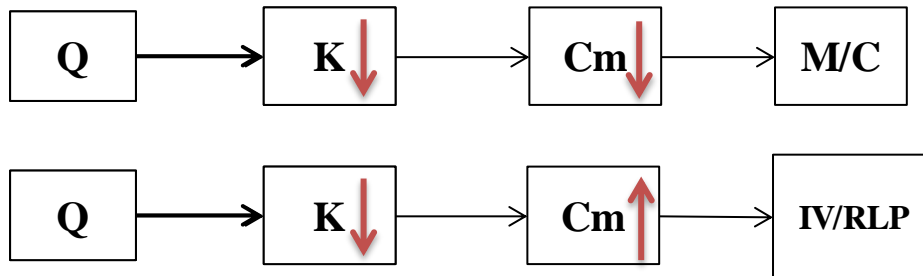
da transação (BARZEL, 2005), no caso os atributos da qualidade (PALADIN, 1995). E a depender desse nível de especificidade, dado a simplicidade da quantificação da informação, o mercado tipo *caveat emptor* ou mesmo o leilão, pode-se tornar uma alternativa. A Figura 5 demonstra de forma simplificada, o modelo geral proposto.



Fonte: Elaborado pelo autor

Vale ressaltar que um atributo da qualidade nem sempre será um ativo específico, mas um ativo específico tende a ser um atributo da qualidade, pois propende ser um ativo indispensável na transação para adequar esse bem ao uso. A partir desse modelo geral proposto, pode-se imaginar outras combinações. Na presença de atributos da qualidade (Q), com especificidade de ativo baixa ou até mesmo nula ($K=\downarrow$), se a mensuração for fácil ($Cm=\downarrow$), o mercado ou mesmo o contrato podem ser uma alternativa de arranjo de governança. O mercado apresenta-se, pois aqui pode-se encontrar produtos padronizados, *standard*. Então os agentes envolvidos não possuem relação de longo prazo, cabendo a uma terceira parte ter a função apenas de garantir que não ocorra fraude ou roubo, deixando o restante da troca entre as partes (BARZEL, 2005). Agora se os atributos da qualidade apresentarem baixa especificidade, mas a mensuração de tais características for difícil ($Cm=\uparrow$), as relações de longo prazo, ou IV apresentam-se como arranjo de governança adequada, pois como a mensuração é complexa torna-se difícil estipular em contrato as variáveis da cesta de atributos transacionados. Abaixo segue uma figura ilustrando o racional comentado.

Figura 6 - Outras combinações de complementariedade entre atributos da qualidade, ECT e ECM



Fonte: Elaborado pelo autor

Com os modelos apresentados a proposta foi traçar aspectos complementares entre os característicos da qualidade, a Econômica de Custos de Transação e a Teoria de Custos de Mensuração. Ao fazer essas considerações nota-se que não apenas a especificidade do ativo (K) ou a mensuração interferem na escolha da estrutura de governança. Os característicos da qualidade também podem ser inseridos nesse racional, influenciado na especificidade do ativo, para auxiliar no arranjo de governança. Sendo que a mensuração apresenta-se como alternativa para garantia dos direitos de propriedade dos característicos da qualidade valorizados, ou seja, adequar ao uso e assim garantir que a especificidade do ativo exigido seja alcançada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o percurso metodológico utilizado para esta pesquisa, expondo desde a natureza da pesquisa, tipo de corte, dados e instrumentos para sua coleta, bem como as definições constitutivas e operacionais e as formas de análise e interpretação dos dados utilizados.

3.1 DELINEAMENTO/DESENHO DA PESQUISA

O tópico de delineamento ou desenho da pesquisa tem o intuito de mostrar, de maneira geral, os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa. O propósito é apresentar as atividades e procedimentos gerais que foram utilizados para a consecução desta pesquisa e ao decorrer desta seção acrescentar tópicos relacionados com cada um desses elementos.

Dessa forma, com base no objetivo geral – compreender como os atributos de qualidade do café influenciam na escolha da estrutura de governança entre processadores de café especial e convencional e fornecedores de embalagem no estado do Paraná – e nos objetivos específicos pode-se afirmar que para o presente estudo, esta pesquisa apresenta natureza qualitativa, do tipo descritiva e corte seccional com perspectiva longitudinal. Para os procedimentos de coleta de dados foi utilizada a entrevista com roteiro semiestruturado. A análise dos dados contou com análise de conteúdo, tendo suporte do *software* Atlas Ti®. Feito esse breve resumo do percurso metodológico adotado para a consecução dessa pesquisa, abaixo se encontra um quadro resumo, mostrando como o objetivo geral foi alcançado por meio dos específicos, bem como os procedimentos metodológicos de acordo com cada objetivo da pesquisa.

Quadro 1 – Quadro resumo dos procedimentos metodológicos utilizados de acordo com cada objetivo específico.

Objetivo geral: Compreender como os atributos da qualidade do café influenciam na estrutura de governança entre processadores de café especial e convencional e fornecedores de embalagem no estado do Paraná.		
Objetivos Específicos	Procedimentos Metodológicos	Fontes
1 – Identificar os atributos de qualidade do café;	Caráter exploratório: Levantamento de dados secundários via bases científicas ou por meio de normas, como o método SCAA de avaliação.	Base de dados acadêmicos.
2 - Caracterizar os atributos da qualidade do café relevantes para os processadores de café convencional e especial do Paraná;	Caráter Descritivo: Levantamento de dados primários via entrevista semiestruturada.	Processador de café especial e convencional.
3 - Caracterizar os atributos da transação entre os fornecedores de embalagens e processadores de cafés convencionais e especiais do Paraná;	Caráter Descritivo: Levantamento de dados primários: entrevistas semiestruturadas. Dados secundários: possíveis documentos fornecidos pelos sujeitos de pesquisa.	Processador de café especial e convencional.
4 - Caracterizar as dimensões da transação entre fornecedores de embalagens e processadores de cafés;	Caráter Descritivo: Levantamento de dados primários: entrevistas semiestruturadas. Dados secundários: possíveis documentos fornecidos pelos sujeitos de pesquisa.	Processador de café especial e convencional.
5 - Analisar como os atributos da qualidade do café, atributos da transação e dimensões mensuráveis da transação interferem na escolha da estrutura de governança entre fornecedores de embalagens e processadores de cafés convencionais e especiais do Paraná.	Caráter Analítico: Análise de conteúdo com suporte do <i>software</i> Atlas Ti®.	Processadores de café especial e convencional. Entrevistas realizadas e dados secundários levantados.

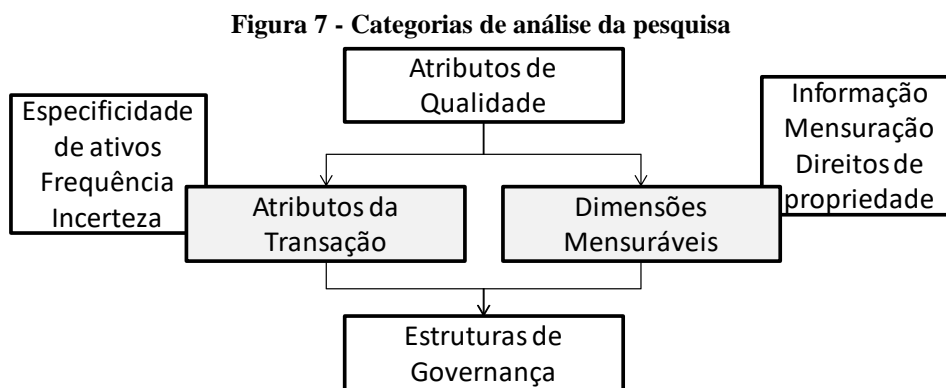
Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 NATUREZA E CATEGORIA DE ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa é conceituada por Denzin e Lincoln (2006) como um campo de investigação que possui o objetivo de investigar, compreender e entender os fenômenos, ou seja, interpretar o outro. Com isso, essa pesquisa permite ao pesquisador maior aprofundamento na interpretação desses fenômenos, detalhando suas descrições (DENZIN; LINCOLN, 2006), possibilitando assim entender “como” determinado acontecimento atua (OLIVEIRA; PICCININI, 2009). Gaskell (2002) afirma que a pesquisa qualitativa permite maior aprofundamento e detalhamento na coleta de dados, pois preconiza a existência de diversos pontos de vistas entre os sujeitos de pesquisas com relação aos acontecimentos sociais e aos fatos. Dessa forma, a natureza dessa pesquisa permite ao pesquisador adentrar de maneira mais detalhada e profunda no campo, envolvendo-se com o sujeito de pesquisa (GODOI, 2006).

Assim, comparando-se com o objetivo geral deste projeto de compreender como os atributos da qualidade do café influenciam na estrutura de governança entre processadores de café especial e convencional e fornecedores de embalagem, a pesquisa qualitativa tornou-se mais indicada, justamente porque possibilita, conforme Vieira (2004), a compreensão de forma mais detalhada da realidade que é construída, permitindo o entendimento desse fenômeno de forma mais rica.

O objetivo então não foi quantificar, universalizar as informações, mas sim interpretar como os atributos da qualidade do café interferem na estrutura de governança entre fornecedor de embalagem e processadores de cafés convencionais e especiais do Paraná. Essas características forneceram a compreensão para confrontar o conteúdo do referencial teórico com os aspectos empíricos do SAG do café convencional e especial, como pode ser visualizado no esquema abaixo das categorias de análise do estudo.



Fonte: Elaborado pelo autor

Então, com suporte da Economia de Custos de Transação, da abordagem da Qualidade sobre seus atributos e da Teoria de Custos de Mensuração, pode-se afirmar que neste estudo a transação é a unidade básica de análise. Partindo pela ECT, sua composição dá-se pelos atributos da transação, ou seja, frequência, incerteza e especificidade do ativo para economizar em custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Já pela ECM, o direcionamento encontra-se nas dimensões mensuráveis para garantir direito de propriedade e assim maximizar o valor da transação (BARZEL, 2005). Quanto aos atributos da qualidade, mais especificamente os característicos da qualidade, no caso desta pesquisa do café convencional e especial, são os elementos que permitem o produto (PALADINI, 1995) se adequar ao seu melhor uso possível (JURAN, 2009). Elementos que também podem estar relacionados a segurança do alimento (HENSON, 2008) e aos atributos de busca, experiência e busca (FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010).

Pretende-se dizer com a figura 7 mostrar que os atributos da qualidade interferem nos atributos da transação – por exemplo, quanto à especificidade desses atributos da qualidade – bem como nas dimensões da transação – dificuldade e quão custoso é quantificar as informações dos atributos da qualidade - para garantir direito de propriedade. Dessa forma, esses aspectos interferem na escolha da estrutura de governança dos agentes, que nesse caso trata-se dos fornecedores de embalagem e processadores de cafés especiais e convencionais do Paraná.

Entretanto, na perspectiva do modelo proposto, a análise do alinhamento entre a estrutura de governança na relação entre processadores de cafés e fornecedores de embalagens, considera apenas a embalagem como ativo com dimensões, atributos e característicos influenciadores nas transações. Assim, para orientar o estudo, a seguinte proposição qualitativa é apresentada: Atributos de qualidade da embalagem influenciam nos atributos e dimensões mensuráveis da transação e como consequência na escolha das estruturas de governança.

Como o ativo embalagem tem função central, visto que se deseja entender como pode influenciar na coordenação entre os agentes, englobando tanto os atributos da transação, os atributos da qualidade e as dimensões da transação, empiricamente buscou-se entender essa proposição na relação entre os processadores de cafés especiais e convencionais e o segmento fornecedor de embalagem. Então o esquema apresentado indica a complementaridade entre a ECT, atributos da qualidade e ECM no que diz respeito à definição das estruturas de governança.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, com base nos aspectos mencionados pode-se conceituar que este projeto envolve o tipo de pesquisa descritiva, pois os estudos descritivos objetivam relatar com precisão, fidedignidade os fenômenos e fatos que acontecem em determinado mundo social específico, conhecendo com maior detalhe o fenômeno a ser estudado, (TRIVIÑOS, 1987), além de ter a possibilidade de registrar, analisar, observar e relacionar os acontecimentos sem precisar manipula-los (CERVO, BERVIAN, 2002). Nesse sentido, pretendeu-se, por meio da pesquisa qualitativa descritiva, compreender, minuciosamente, como os atributos da qualidade do café interferem nos atributos da transação e nas dimensões da transação entre fornecedores de embalagem e processadores de café convencional e especial no estado do Paraná. O quadro 1 descrito no tópico de delineamento e desenho da pesquisa mostra as etapas descritivas deste projeto.

Os dados secundários utilizados para identificar os atributos da qualidade do café, bem como caracterizar o SAG do café no Brasil foram originários de base de dados estatísticas e acadêmicas. Essas bases de dados foram: Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB); Conselho Dos Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ); Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Já as bases de dados acadêmicas contaram com estudos relacionados a cadeia produtiva do Café, bem como pesquisas que mostraram os atributos sensoriais e físico-químicos para avaliação da qualidade do café. A base de dados acadêmica contaram com artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, dissertações, teses e capítulos de livros.

3.3 CORTE DA PESQUISA, NÍVEL E UNIDADE DE ANÁLISE

Outro ponto importante que constitui os procedimentos metodológicos refere-se ao tipo de corte, o nível e a unidade de análise. Iniciando pelo tipo de corte, esta pesquisa caracterizou-se por um tipo de corte seccional com perspectiva longitudinal– o interesse é o momento atual, o qual os dados serão coletados, mas também resgata dados importantes acontecidos em tempos anteriores, utilizando-os para explicar o fenômeno atual (VIEIRA, 2004). O que se investigou neste trabalho foi a situação atual da estrutura de governança do setor de cafés especiais e convencionais no Paraná a partir de um relacionamento (que pode acontecer em tempos passados, já que fala-se de

relacionamento na estrutura da cadeia) entre os fornecedores de embalagem e esses processadores de cafés do Paraná.

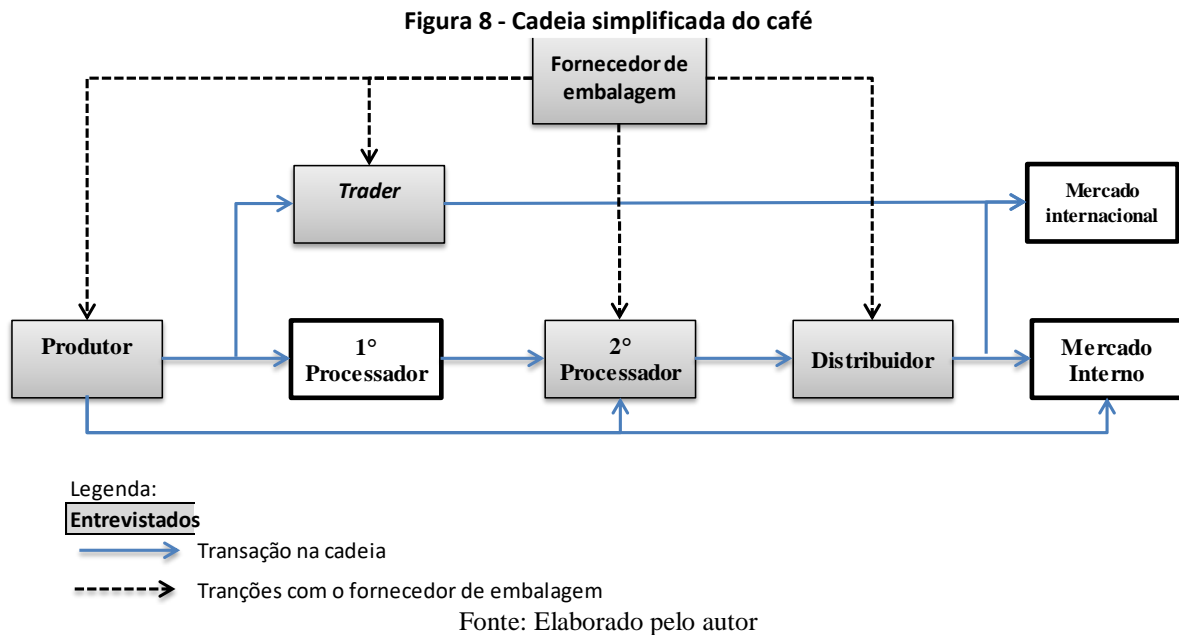
Com relação à unidade de análise, configura a unidade de observação da pesquisa (VIEIRA, 2004). Nesta pesquisa, a unidade de análise foi a transação adotada para coordenação entre fornecedor de embalagem e o processador de cafés convencionais e especiais no Paraná. O nível de análise foi grupal, pois o interesse da pesquisa são grupos de processadores do segmento de café como um todo. Para este projeto, aspectos como os característicos da qualidade, incerteza, frequência, especificidade de ativo, oportunismo, racionalidade limitada, dimensões mensuráveis e tipos de estrutura de governança ou mecanismos de controle (mercado, formas híbridas, relações de longo prazo, múltiplos *enforcement* ou integração vertical), constituíram as variáveis contribuintes para a formulação das questões de pesquisa. As determinações dessas variáveis contribuiu com a pesquisa qualitativa, no sentido de fornecer maior “objetividade” a esse tipo de pesquisa, mitigando as críticas de subjetividade que permeiam as pesquisas qualitativas (VIEIRA, 2004).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Partindo da seleção dos entrevistados, Gaskell (2002) menciona a não existência de um método para levantamento de selecionados em uma pesquisa qualitativa, sendo o contato que o entrevistador tem (neste caso o contato que o orientador da pesquisa possui) mais importante do que a quantidade de participantes que devem compor a pesquisa, visto que o objetivo em uma pesquisa qualitativa é a compreensão detalhada das informações sobre o fenômeno.

Dessa forma, foram entrevistados processadores de cafés no estado do Paraná e fornecedores de embalagem. Então, ouviu-se os agentes da cadeia que apresentava relações com o segmento fornecedor de embalagem. Fizeram parte das entrevistas então, o *trader* de café verde, o produtor e processador de café torrado e o distribuidor de café torrado pronto. A figura 8 indica a cadeia de café “simplificada”, mostrando em quais segmentos que foram coletadas informações sobre as transações envolvendo a embalagem. Na figura, os produtores são os produtores rurais de café torrado. O grupo dos 1º Processadores são os maquinistas, cooperativas dentre outros processadores. O grupo dos 2º processadores enquadram-se as torrefadoras de café torrado. Os distribuidores de café torrado pronto para consumo também compõe a figura da cadeia. Além desses, o *trader* de café verde e os fornecedores de embalagem também fazem parte da cadeia.

Destaca-se que as embalagens utilizadas para o estudo da transação, foram àquelas utilizadas tanto para comercialização do café processado, quanto para o café verde.



Procurou-se entender, se os atributos da qualidade do café influenciavam na escolha do ativo embalagem e, conseqüentemente, na estrutura de governança. O critério para a seleção dos sujeitos de pesquisa qualitativa não pauta-se na quantidade, no caso, dos entrevistados, mas sim no aprofundamento e detalhamento para compreender a visão de mundo dos sujeitos (MINAYO, 1996). Nesse sentido, como o foco não é na quantidade de entrevistas, interrompeu-se a coleta de dados a partir do momento em que o pesquisador percebeu não haver mais contribuições e percepções sobre o fenômeno estudado (GASKELL, 2002). Com isso, a disponibilidade e conveniência dos sujeitos de pesquisa foram aspectos importantes. Esses pontos atrelam-se a concordância dos entrevistados em participar das entrevistas nas datas e horários estabelecidos entre pesquisador e pesquisados.

Como o objetivo da pesquisa qualitativa é compreender, detalhadamente, o fenômeno, um contexto social específico (GASKELL, 2002), entende-se que a utilização de uma entrevista semiestruturada atingiu esse objetivo visto que a entrevista é uma interação entre o pesquisador e o sujeito, em que ambos trocam informações (GASKELL, 2002) permitindo contar não apenas o que aconteceu, mas também captar algo que aconteça fora da entrevista, como gestos e reações (FONTANA, 2005). O caráter semiestruturado ou entrevista baseada em roteiro indica que a

entrevista terá um suporte de um roteiro, o qual precisa ser preparado, permitindo o pesquisador obter maior flexibilidade para ordenar e formular as perguntas (GODOI; MATTOS, 2006).

Dessa forma, esta pesquisa se apoiou na entrevista semiestruturada (APÊNDICE A e B) para obter informações de dados primários, com o objetivo de melhor compreensão das informações, tendo um roteiro de apoio a essa técnica de pesquisa, permitindo ao pesquisador elaborar questões tanto abertas quanto fechadas. A escolha da entrevista deu-se para compreender a complexidade e multiplicidade de questões e problemas do mundo social, pois a entrevista qualitativa permite compreender e interpretar essa complexidade (GASKWELL, 2002).

Além de decidir o caráter da entrevista, torna-se importante assinalar e definir como foi realizado o fichamento das entrevistas. Dessa forma, o registro das entrevistas foi feito por meio de anotações durante o processo e quando permitido, gravações diretas foram utilizadas. De acordo com Gaskell (2002), as gravações das entrevistas ajudam o pesquisador com as suas análises posteriores, uma vez que permite a concentração no que está sendo dito pelo entrevistado, deixando de realizar anotações durante a entrevista. Porém, como observa Fontana e Frey (2005), uma vez que o objeto de estudo consiste em seres humanos, deve existir uma preocupação por parte do pesquisador quanto ao direito de privacidade e proteção das informações coletadas, evitando qualquer aspecto prejudicial. Desse modo, com objetivo de obter o consentimento dos entrevistados com relação às gravações, foi obtido dos entrevistados a permissão para realizar tal prática.

A justificação e permissão para a realização da entrevista tornam-se necessário, até por questões éticas, visto que trabalha-se com seres humanos e como eles enxergam, dão significado, observam os assuntos pesquisados (FONTANA; FREY, 2005). Dessa forma, caso o entrevistado não aceitasse realizar a gravação da entrevista, o pesquisador deveria utilizar anotações, reproduzindo as falas do sujeito entrevistado (TRIVINÓS, 1987). Portanto, nesta entrevista caso acontecesse a não permissão para utilizar o gravador, foi realizada anotações das informações (verbais como não verbais) levantadas pelo entrevistador.

Além desse aspecto, a transcrição também faz parte do procedimento de gravação da entrevista, sendo depois analisada pelo pesquisador (TRIVINÓS, 1987). Gaskell (2002) sugere que a transcrição capta todas as palavras do sujeito entrevistado, mas não os aspectos não verbais. O autor ainda menciona que a transcrição faz parte do procedimento da entrevista, não sendo uma etapa obrigatória, visto que o pesquisador pode conferir com a gravação e assim editar. Dessa forma, nesta pesquisa após a realização da entrevista com um sujeito de pesquisa, foi feita a transcrição (reproduzindo a pesquisa de maneira sistemática). Além disso, foram analisadas as

anotações, permitindo assim, como menciona Triviños (1987) melhorar o esclarecimento sobre as questões pesquisadas.

Quanto aos dados secundários, as principais fontes utilizadas para caracterizar o SAG do café no Brasil, bem como a identificação dos atributos da qualidade do café foram: bases de dados como IBGE, EMBRAPA, ABIC, CECAFE, CEPEA USP, portal do agronegócio e o site do governo da agricultura. Além desses, bases acadêmicas também foram utilizadas para identificar os atributos da qualidade do café.

3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de dados foi realizada pela análise de conteúdo, a qual é composta por instrumentos metodológicos podendo ser efetivados em conteúdo e continentes, sendo a linguagem sua unidade de análise (BARDIN, 1979). Segundo a autora, o objetivo é expor objetivamente, ordenadamente e quantitativamente o conteúdo. Essa análise alinha-se com a pesquisa qualitativa, pois torna-se necessário realizar inferência sobre o conteúdo, sendo assim, a interpretação do conteúdo principal objetivo (BARDIN, 1979).

Nesse sentido, a interpretação da linguagem não resguarda-se apenas ao que foi dito, mas também ao que foi escrito, sendo possível analisar ambos os aspectos, sendo portanto, uma técnica de tratamento de dados para analisar textos, expressões, escritas e imagens, os quais precisam ser interpretados (COLBARI, 2014). Para Bardin (1979), a comunicação pode ser feita por meio de escritas ou falas e que dessa forma podem compor objetos de análise dessa técnica. Então, a análise de conteúdo é compreendida como agrupamento de técnicas de análise de comunicações (COLBARI, 2014), ou seja, conjunto de técnicas para análise dessas comunicações (BARDIN, 1979) com diferentes métodos podendo ser operacionalizadas de forma sistêmica, quantitativa, qualitativa e objetiva (COLBARI, 2014).

Para garantir as características da análise de conteúdo pode-se seguir três etapas sendo elas a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 1979). Segundo a autora, a primeira refere-se a organização, operacionalização e ordenamento das ideias, sendo necessário definir a fundamentação teórica, metodologia e objetivos nessa etapa. Dessa forma, esta pesquisa contou com a leitura flutuante - que segundo Dellagnelo e Silva (2004) significa uma leitura geral do material levantado de dados secundários – dos dados secundários sobre o sistema de café especial, convencional, embalagem. A leitura flutuante auxiliou na compreensão das

características estruturais do segmento de café convencionais e especiais. Também contribui com o entendimento do papel da embalagem nesse alimento (café).

A exploração do material diz respeito à administração sistemática das decisões tomadas. Dellagnelo e Silva (2004) mencionam ser importante a realização de codificação e definir as unidades de registro (sendo elas palavras, tema, objeto, personagem, documento ou item). Então com base na leitura realizada, definiu-se as seguintes categorias de análise: atributos da qualidade, especificidade do ativo, incerteza, frequência, dimensões da transação e estrutura de governança. As entrevistas semiestruturadas foram a forma utilizada para operacionalizar essa fase. Dessa forma, conclui-se que a definição das categorias de análises foram definidos *a priori* ao levantamento de documentos (entrevistas), e foram provenientes da revisão teórica.

As unidades de registros podem ser categorizadas, ou seja, classificar os elementos pode auxiliar na organização dos dados e também na interpretação, pois pode-se agrupar elementos com características comuns em uma categoria (BARDIN, 1979). Dessa forma, nesta pesquisa a categorização das categorias de análise (mencionados acima) envolveu respectivamente: características da qualidade, atributos de transação, dimensões da transação e estruturas de governança.

Por fim, o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação correspondem a validação da pesquisa, permitindo melhor qualidade nas interpretações feitas pelo pesquisador (BARDIN, 1979). Nessa etapa busca-se a interpretação de tudo o que foi feito (DELLAGNELO; SILVA, 2004). Segundo Bardin (1979), esse estágio funciona para validar tudo o que foi realizado, permitindo maior rigorosidade nas interpretações do pesquisador. Dellagnelo e Silva (2004) mencionam que com embasamento nos dados empíricos, tem-se a intuição, a fim de estabelecer relações, verificar contradições, compreender os fenômenos que se propõe estudar, transpassando da descrição para a interpretação (COLBARI, 2014). Nesse sentido, nesta pesquisa a interpretação dos resultados deu-se por meio dos materiais levantados, com a vigilância das epistemologias adotadas, levando sempre em consideração o problema de pesquisa e seus objetivos para que assim fosse possível a interpretação coerente do tema em estudo.

Para o tratamento dos dados primários, a transcrição integral das entrevistas gravadas apoiou-se no *software* Atlas TI®. Esse *software* auxilia na pesquisa qualitativa fornecendo resultados confiáveis (ATLAS TI®, 2017). Todas as entrevistas foram transcritas nesse *software*, juntamente com os dados fornecidos pelos processadores de cafés. As informações foram agrupadas e classificadas em planilha de acordo com as fontes entrevistadas, inserindo seus principais dados.

O *software* emitiu relatórios e com base nisso foram realizadas análises, levando em consideração as categorias mencionadas acima.

3.7 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DA PESQUISA

Segundo Vieira (2004) para se ter rigor em uma pesquisa qualitativa, torna-se necessário apresentar os procedimentos constitutivos e operacionais da pesquisa. O primeiro termo refere-se a concepção científica do termo que vai utilizar e deve estar associado a fundamentação teórica (Vieira, 2004). Já o termo operacional, ainda segundo o autor, remete o modo como o termo será realizado operacionalmente, como pode ser medido, verificado e/ou interpretado no mundo social real.

Dessa forma, com o objetivo de esclarecer os conceitos utilizados nesta pesquisa, o quadro 2 abaixo, ilustra as definições constitutivas e operacionais dos termos-chave desta dissertação.

Quadro 2 - Categorização, dimensão constitutiva e operacional da pesquisa.

Categorização	Dimensão Constitutiva	Dimensão Operacional
Atributos da qualidade na forma de característica da qualidade	Conforme afirma Paladini (1995) os característicos da qualidade são os aspectos fundamentais para o funcionamento adequado de um produto. São os aspectos essenciais para a adequação ao uso.	Esses atributos foram operacionalizados conforme os aspectos físico-químicos, sensoriais e relacionais a segurança do alimento. Esses elementos do café influenciam na qualidade final do produto. Como esses aspectos se adequam aos atributos da qualidade e ao uso da embalagem também será observado.
Atributos da transação - Frequência	A frequência caracteriza-se pela recorrência da transação, isto é, quantas vezes uma transação se efetivou entre as partes envolvidas (WILLIAMSON, 1985).	Operacionalmente, verificou-se a partir da quantidade de vezes em que os processadores de cafés especiais e convencionais realizaram a transação com os fornecedores de embalagem. Pontos como frequência de pagamento, recebimento, troca entre comprador e fornecedor (de embalagem) e renegociação são

		aspectos que encaixam na recorrência da transação.
Atributos da transação – Especificidade do ativo	Definido por Williamson (1985) como um ativo que perde seu valor quando não empregado em seu melhor uso, ou seja, empregado em outros usos. São categorizadas como especificidade locacional, ativos físicos, humanos, ativos dedicados, de marca e especificidade temporal.	Nesta pesquisa, a especificidade do ativo pôde ser caracterizada pelos investimentos específicos realizados pelos processadores de cafés especiais e convencionais para se adequar ao ativo embalagem. Ao empregar esses investimentos em outros usos gera perda de valor. Investimentos em instalações para alinhar a embalagem com a especificidade do café, treinamentos e capacitações, investimentos em marcas podem ser considerados como específicos.
Atributos da transação - incerteza	A incerteza caracteriza-se pela capacidade de responder as contingências (WILLIAMSON, 1985).	Observação de como o ambiente do café especial e convencional como o preço de mercado, o manejo e cultivo, condições de segurança do alimento, clima podem atrapalhar no cumprimento do que foi estipulado entre esses processadores e fornecedores de embalagem. A incerteza comportamental pode ser operacionalizada com informações sobre a tentativa de enganar, mentir, esconder qualquer tipo de informação visando seu auto interesse.
Dimensões da transação	São dimensões que interferem na estrutura de governar das empresas, sendo elas dimensões que mensuram um ativo para definição dos direitos de propriedade e que para isso leva em consideração as informações (BARZEL, 1982).	Quantificar as informações relacionadas ao produto café especial e convencional, quanto as suas características. Essa mensuração possui influência na garantia dos direitos de

		propriedade.
Estruturas de Governança	As estruturas de governança podem constituir em mercado, formas híbridas e integração vertical, sendo então maneiras, formas para que a firma consiga coordenar as transações tendo o objetivo de reduzir os custos de transação, ou seja, obter eficiência econômica nas transações (WILLIAMSON, 1985). Consideram-se ainda os mecanismos de <i>enforcement</i> proposto por Barzel (2005) como mecanismos utilizados pelos agentes para garantir direito de propriedade como integrante dessas estruturas.	Nesta pesquisa, a estrutura de governança foi analisada a partir da forma como os processadores de cafés especiais e convencionais se relacionam com os fornecedores de embalagem, sendo efetivada via mercado, formas híbridas, múltiplos <i>enforcers</i> , relações de longo prazo ou integração vertical (descrita quando o processador de café faz a sua própria embalagem).

Fonte: Elaborado pelo autor

A próxima seção aborda sobre a agroindústria cafeeira, tratando sobre os dados econômicos, tipos de cafés existentes, suas origens, os atributos da qualidade para a avaliação do café, bem como o funcionamento da estrutura de mercado desse produto.

4 SAG DO CAFÉ NO BRASIL

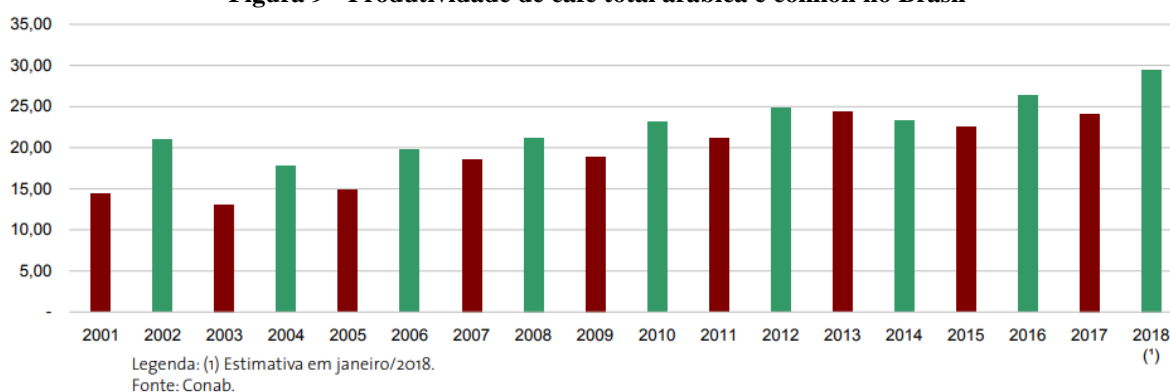
Nesta seção objetiva-se mencionar as origens e surgimento do café no Brasil, tratando de seus primórdios, passando por fatores históricos (crises, regulamentações e desregulamentações) que marcaram a evolução desse produto no Brasil, dos seus dados econômicos até chegar ao produto de cafés especiais. No tópico sobre cafés especiais serão tratadas as classificações desse produto, suas tipologias, conceitos, bem como importância para o agronegócio no Brasil. A importância deste tópico para a pesquisa reside no fato de conhecer melhor o campo de atuação, por meio de particularidades e peculiaridades.

4.1 ESTRUTURA DE MERCADO DO CAFÉ

Acredita-se que o nome café veio devido à região de Cafa, na África (FERREIRA; WAQUIL; GONÇALVES, 2007), difundindo-se pelo mundo por meio da Etiópia e da Europa (PONCIANO, 2009). A entrada desse produto no Brasil ocorreu em 1727, devido ao seu valor comercial e foi trazido pelo oficial Francisco de Melo da Guiana Francesa até Belém (FERREIRA; WAQUIL; GONÇALVES, 2007; PONCIANO, 2009). Esse produto tem importância histórica para o Brasil, sendo fator importante para o desenvolvimento e formação da riqueza do país (NICOLELI; DE CARVALHO; DE CASTRO; DOS SANTOS, 2015), bem como no processo de industrialização (THOMÉ; FERREIRA, 2015).

De maneira geral, o Brasil produz duas espécies, o café arábica e o robusta (conilon). A primeira possui maior qualidade (PORTO; MELLO, 2015) e tem os países da América do Sul, Central como seus principais produtores (PONCIANO, 2009). Por sua vez, o café conillon apresenta o Brasil e outros países da África como principais produtores (PONCIANO, 2009).

No Brasil, as previsões de 2018, indicam que o café deve ter uma produção entre 54,44 milhões e 58,51 milhões de sacas de 60 kg, representando aumento comparado à safra de 2017, que apresentou produção de 44,97 milhões de sacas (CONAB, 2018). A estimativa de produção do café arábica e robusta de café para o ano de 2018 está entre 41,74 milhões e 44,55 milhões de sacas, para o primeiro, e entre 12,7 milhões e 13,96 milhões de sacas para o robusta (CONAB, 2018). Esse crescimento está atrelado à utilização de novas tecnologias, às condições climáticas e ao ciclo bienal do café (CONAB, 2018). A figura abaixo ilustra o que foi dito.

Figura 9 - Produtividade de café total arábica e conilon no Brasil

Fonte: Retirado do relatório de acompanhamento da safra agrícola do café (CONAB, 2018).

A receita bruta estimada, para o ano de 2018, do café arábica é de R\$ 19,13 bilhões superando os R\$ 17,15 bilhões, da safra de 2017 (CONAB, 2018). Já o café conilon, segundo o mesmo órgão, a estimativa de receita bruta em 2018 para esse café é de R\$ 4,48 bilhões, tendo uma variação negativa de 9,4% em relação a safra do ano de 2017 que obteve receita bruta de R\$ 4,95 bilhões do café conilon. Somando os dois tipos de café, estima-se que, em 2018, obtenha-se uma receita bruta de R\$ 23,6 bilhões, superando os R\$ 22,01 bilhões alcançados em 2017 (CONAB, 2018).

No estado do Paraná, local em que esta pesquisa será realizada, a estimativa é de redução da quantidade de produção de café, em comparação ao ano de 2017. Estima-se uma produção entre 900 mil e 1.020 mil sacas, no ano de 2018, redução de 25,3% a 15,17% em relação ao ano de 2017, que obteve produção de 1.210 mil sacas (CONAB, 2018). Segundo essa companhia, a redução atrela-se principalmente ao ciclo de safra negativo que o estado irá sofrer devido à geadas ocorrida, no ano de 2013, no estado que inverteu a bienalidade.

No que tange ao seu consumo, o café no Brasil apresenta o segundo posto mundial nesse quesito (20,5 milhões de sacas em 2016), sendo superado pelos Estados Unidos (24 milhões ao ano de consumo) (CECAFÉ, 2016). Em relação às exportações de café, segundo o MDIC (2017) a exportação total brasileira de café cru em grãos, de janeiro a março de 2017, foi de 1.273.919.203, de café solúvel 143.085.305 e de café torrado, descafeinado ou não de 3.744.738. Já em 2018, segundo o mesmo órgão, a exportação desses produtos, no mesmo período, apresentou 1.125.397.030, 115.158.426, 2.867.183 respectivamente. Quando tratamos da exportação do café, o produto é considerado uma das principais commodities que impulsionam o desenvolvimento do

país, obtendo uma marca significativa de maior exportador de café no mundo, seguido por Vietnã (2°) e Colômbia (3°) (THOME; FERREIRA, 2015).

Tratando sobre os fatos históricos, o café sofreu alguns acontecimentos que interferiram na organização da cadeia desse produto. No século XIX, esse mercado enfrentou regulamentações no Brasil, com base em uma política de preços (SAES; NAKAZON, 2002). Como líder desse mercado, o papel do país para essa política de preço no mercado internacional, foi crucial, principalmente por ter a imagem de ofertante residual, isto é, muitas vezes o Brasil aceitava reter estoques para que outros concorrentes expandissem suas produções (SAES; NAKAZONE, 2002).

A regulamentação iniciou-se em 1906, pela política de Taubaté¹⁹, em que se objetivava a proteção dos produtores quanto a tendência de queda de preços, (PONCIANO, 2009) e a coordenação do café desde a produção rural até seu consumo (SAES; NAKAZONE, 2002). Criou-se várias agências e institutos para regulamentar o café, mas foi o Instituto Brasileiro do Café (IBC) que atuou de forma mais assídua na coordenação do sistema do café, bem como interferiu no desempenho e dinâmica do produto brasileiro no mercado externo (SAES; NAKAZONE, 2002).

O IBC tinha como uma das políticas o incentivo ao consumo interno do café²⁰, para tal ação, as torrefadoras recebiam do IBC o café verde a preço subsidiado e o repasse desse subsídio era feito por meio do tabelamento de preço do torrado e moído (PONCIANO, 2009), o que de fato aumentou o consumo interno, tornando o Brasil, de 1960 a 1969, como segundo maior consumidor de café do mundo (SAES; NAKAZONE, 2002). Além dessa ação de tabelamento de preço o IBC também manteve-se o controle quanto a abertura de novas empresas, dificultando a entrada de empresas estrangeiras no cenário nacional (FOSCACHES; SAES; VACARI, 2016).

Dessa forma, nota-se que a preocupação era com a expansão e controle da produção do que com a qualidade do café (SAES; NAKAZONE, 2002) e as suas políticas desestimulavam a produção de cafés com maior qualidade, principalmente pela política de tabelamento de preços, creditando o café brasileiro como um produto homogêneo (PONCIANO, 2009), o que refletiu em uma imagem negativa sobre o café explorado (SAES; NAKAZONE, 2002).

Entretanto, por volta de 1990, as principais agências reguladoras foram excluídas impactando na concorrência do setor, visto que dessa forma a indústria conseguiu obter mais autonomia quanto as suas estratégias de comercialização e produção do produto fazendo com que os

¹⁹ Política que valorizava o café e intervenção do estado na comercialização cafeeira (PONCIANO, 2009)

²⁰ Nos anos 60 o Brasil se depara com um estoque duas vezes maior que a demanda mundial e então resolve adotar política de consumo interno do café, chamada Campanha para aumento do Consumo Interno de Café onde objetivava-se minimizar custos de estocagem e manter a valorização do produto no mercado internacional (SAES; NAKAZONE, 2002).

agentes da cadeia tivessem que agir de maneira mais eficiente, aumentando a competitividade (FOSCACHES; SAES; VACARI, 2016). A desregulamentação impactou na produção de outros tipos de café (estratégia de diferenciação), mas também as empresas foram compelidas a sobreviverem em um ambiente com maior competitividade (PONCIANO, 2009).

Quanto a coordenação, com a regulamentação, as transações eram vigiadas pelo Estado sendo então desnecessárias a criação de oportunidades voltadas a exploração de mercado (SAES; JAYO, 1998). Nesse sentido, com a desregulamentação, abre-se espaço para criação, dentro do SAG do café, grupos estratégicos estritamente coordenados (SAES; NAKAZONE, 2002), sinalizando ao mercado um pagamento adicional por apresentar produtos diferenciados e de maior qualidade do produto café (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Nota-se que o Brasil possui vantagens quanto ao seu parque cafeeiro (potencial diversidade do parque), mas que tal vantagem poder-se-ia explorar de forma mais assídua, pois o país tem atuado, principalmente até os anos 2000, primordialmente com cafés padronizados, com qualidade menor, focado na quantidade e não na qualidade (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). Então, ao falarmos sobre estrutura de governança na época da regulamentação, pode-se dizer que os arranjos solidificados no sistema agroindustrial do café foram uma estrutura voltada para o desincentivo por cafés de qualidade superior e que dificultava o controle e processamento de informações para a construção de estratégias competitivas (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). Dessa forma, os autores mencionam que nos cafés convencionais (*commodities*), as estruturas de governança tradicionais emergem como arranjos suficientes para a eficiência.

Com o fim da regulamentação relacionado as novas necessidades do consumidor em adquirir um café de maior qualidade, abre-se a oportunidade explorar o nicho de cafés diferenciados no Brasil (SOUZA; SAES; OTANI, 2000). As exigências por cafés superiores e a potencialidade das demandas internas e externas quanto a esse tipo de produto favoreceu o crescimento de cafés diferenciados, implicando na construção de maior valor agregado ao longo da cadeia e consequentemente novas necessidades de coordenação para assim obter eficiência (RIBEIRO, 2004).

Entretanto mesmo com as novas exigências do mercado e demandas internas e externas, o café especial sofreu e ainda sofre dificuldades para ser implantado e comercializado no Brasil. A principal dificuldade está atrelada a produção e a imagem do Brasil quanto ao produto. No mercado interno tem-se a imagem de que café é tudo igual, consequência do tabelamento de preço que estava em vigor até o início dos anos 1990 (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). Como o objetivo era

maximizar a produção para comercialização externa, um café homogêneo era necessário, então o café de qualidade superior do Brasil era misturado com o de pior qualidade para elevar a quantidade embarcada (SOUZA; SAES; OTANI, 2000).

Adentrando mais especificamente no setor de cafés especiais, esse produto pode ser caracterizado devido alguma alteração no processo produtivo, na forma de comercialização ou a alguma modificação em algum atributo intrínseco ao café, podendo ser diferenciados quanto ao preparo, aspectos do grão, forma de manejo e colheita, história, origem dos plantios, dentre outras características (FERREIRA; WAQUIL; GONÇALVES, 2007).

Segundo Souza, Saes e Otani (2000) existem, basicamente, quatro tipos de cafés especiais, sendo estes: *gourmet*, orgânico, fair trade e de origem. Iniciando com os cafés *gourmets*, esse tipo de café possui atributos intrínsecos relacionados ao aramos, sabor, corpo, acidez e sabor residual, sendo uma bebida caracterizada como “Tipo 3 para melhor”, com bebida “mole/estritamente mole”²¹. Para a produção dessa bebida, a atenção deve estar voltada ao processo produtivo, pois alterações na etapa de pós-colheita são necessárias e também na maneira de comercialização, pois cada lote precisa ser transacionado individualmente (SOUZA; SAES; OTANI, 2000).

Quanto ao café de origem, essa bebida iniciou no Brasil por volta de 1996 onde na região de Minas Gerais, por meio do Conselho das Associações de Produtores de Café do Cerrado (CACCER) instituiu-se a certificação de origem para os cafés do estado, validando as regiões do Sul de Minas, Cerrado, Jequitinhonha e Montanhas de Minas (SOUZA; SAES; OTANI, 2000). O selo de origem não está necessariamente relacionado apenas aos atributos intrínsecos associados ao café, mas também a região em que o café foi produzido, obtendo informações quanto a forma de produção, ao tipo de café e ao respeito ao meio ambiente (RIBEIRO, 2004).

Com relação aos cafés *fair trade* esses relacionam a aspectos sensoriais e ambientais sob as condições em que o café é cultivado (SOUZA; SAES; OTANI, 2000). É um café vendido por meio do comércio justo ou solidário, mensurando atributos sociais quanto ao cultivo e produção agrícola, delimitando um preço mínimo a ser cobrado segundo seus princípios e regras (MIRANDA; SAES, 2012). O objetivo é melhorar o padrão de vida das famílias produtores de café, tendo como princípios: pagamento de salários justos; trabalho cooperativo; educação do consumidor;

²¹ A classificação do café dá-se pela espécie, sendo as principais o café arábica e o conillon. Além da espécie a quantidade de defeitos do café também possui uma classificação, o qual segundo a Classificação Oficial Brasileira (COB), essa classificação estipula número mínimo de defeitos permitido na amostra de 300g, sendo o café tipo 2 considerado o com menor defeito e o café tipo 8 com maior quantidade de defeitos por amostra. Ainda existe a classificação quanto a qualidade da bebida, medida pela degustação onde são torrados 100g da amostra e avaliados entre uma escala de estritamente mole, mole, apenas mole, dura, riada, rio e Rio zona (CENTRO DO COMÉRCIO DE CAFÉ DO ESTADO DE MINAS GERAIS).

sustentabilidade ambiental; suporte técnico e financeiro; respeito à identidade cultural (SOUZA; SAES; OTANI, 2000).

Por fim, o último principal tipo de café especial, o orgânico caracteriza-se principalmente pela preservação ambiental, sendo cultivado segundo princípios da agricultura orgânica, sustentado por processos biológicos, diversificação de culturas, fertilização de adubos orgânicos e controle biológico de pragas (SOUZA; SAES; OTANI, 2000). Dessa forma, apresenta-se dificuldade para a sua produção, pois necessita-se que a terra não utilize, durante três anos, qualquer adubo ou conservante químico utilizado pelos métodos tradicionais (RIBEIRO, 2004), exigindo assim estrutura de governança específica (SAES; JAYO, 1998).

Dessa forma, percebe-se que para agregar valor ao longo da cadeia do café, os cafés especiais demandam melhora na qualidade antes, durante e pós-colheita, implicando em investimentos como, por exemplo, inovações tecnológicas, coordenação e sinergia entre os agentes, caracterizando os cafés especiais com elevado grau de especificidade dos ativos (RIBEIRO, 2004). Dessa forma, estruturas de governança diferentes das praticadas pelo café convencional são necessárias, pois mudou-se o(s) atributo(s) transacionado (características do café *commoditie* para atributos dos cafés especiais) (SAES; JAYO, 1998).

Como já observado por Saes e Jayo (1998) os cafés convencionais necessitavam apenas do mercado para se coordenar, pois não envolvem ativos específicos e as informações de preço são suficientes para sinalizar ao comprador sobre os atributos do café. Ainda segundo os autores, quando parte-se para produtos mais especializados, caso dos cafés especiais, arranjos de governança diferentes do mercado são necessários para coordenar a cadeia do café, pois o preço já não contém todas as informações suficientes para sinalizar ao agente sobre a troca, emergindo a necessidade de novas estruturas de governança. Souza, Saes e Otani (2000) também mencionam que a depender da dificuldade em identificar os atributos transacionados por parte do consumidor, a estrutura de governança pode ser mais complexa.

Percebe-se então diferenças entre a estrutura de mercado do café convencional e os cafés especiais. Guimarães, Castro e Andrade (2016) mencionam que enquanto o café tradicional é considerado um produto homogêneo, com poucas opções de melhoria da qualidade e suportado por espécies dos grãos do país de origem, os cafés diferenciados possuem uma cesta de atributos, por exemplo, origem, qualidade da bebida, tipo de grão, variedade, dentre outros. Quanto ao consumidor, os autores indicam que o café *commoditiy* atua em um nicho de mercado de massa e

standard, já os cafés especiais tem um público mais exigente, direcionando a atributos relacionado a prazer (hedônicos).

Com relação a cadeia de café e seu gerenciamento, também nota-se diferença entre o café tradicional e o café especial. O último atua em um mercado concentrado, com pouca informação transmitida acerca da qualidade e com o objetivo de vender por quantidade os *blends* desqualificados (GUIMARÃES; CASTRO; ANDRADE, 2016). Já nos cafés especiais, segundo os autores, a estrutura caracteriza-se pela busca da qualidade ao invés da quantidade, obtendo pequenas quantidades desse produto, com um compartilhamento de informação mais direto entre o elos, bem como torrefação artesanal e com foco em origens exclusivas.

Então, devido as diferentes características desse mercado, a estrutura de governança dos cafés especiais também apresenta-se de forma dessemelhante dos cafés convencionais. Ao decidir entrar no segmento de cafés que possuem qualidade superior, a necessidade de desenvolver atributos especiais torna-se mais severo, necessitando estruturas de governanças mais coordenadas para que exista identificação entre as partes da cadeia (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

Essa necessidade emerge dos investimentos específicos que são necessários para produzir um café especial. Tais investimentos podem ser desde o melhoramento dos métodos de produção, manejo, cultivo e colheita do café (SANTOS, 2012), bem como aspectos relacionados a comercialização específica que esse produto necessita, como embalagem apropriada (RIBEIRO, 2010). Além disso, ações de marketing para instigar o consumo dos cafés especiais bem como comunicar ao comprador as diferentes características do produto também são necessárias (SAES; NAKAZONE, 2002).

Então, ao se adentrar em um segmento que demanda um produto diferenciado, o mercado *spot* não suporta as necessidades desse mercado (FERREIRA; WAQUIL; GONÇALVES, 2007), emergindo estruturas de governanças adequadas a diferenciações do produto, pois muda-se o atributo da transação, implicando em novas formas de coordenação (SAES; NAKAZONE, 2002).

Então, devido ao apelo para maior qualidade do café, a estrutura via mercado não é adequada para coordenar a cadeia devido às falhas quanto a assimetria de informação surgidas devido a subjetividade ao classificar o café especial (SAES; NAKAZONE, 2002). Além desses desafios, as autoras ainda apresentam a necessidade de adotar processos estratégicos para valorizar o café do Brasil, como por exemplo, ações de marketing e pesquisas. Então, os cafés especiais apresentam características específicas que alteram tanto o atributo transacionado quanto as

incertezas em que as transações são feitas tendo que se recorrer a estruturas de governanças mais coordenadas (SAES; NAKAZONE, 2002).

Dessa forma, percebe-se que a partir da mudança do atributo transacionado, o sistema de preço não suporta as necessidades para coordenar as ações, pois o produto não é homogêneo, possui características (desde físicas a intangíveis) específicas necessitando de novas estruturas de governança, mais coordenadas (FERREIRA; WAQUIL; GONÇALVES, 2007).

4.2 ATRIBUTOS DA QUALIDADE DO CAFÉ

Este tópico tem o intuito de trazer uma perspectiva quanto aos elementos e atributos importantes na observação da qualidade do café, facilitando a visualização dos característicos da qualidade que compõem esse produto. Além disso, auxilia no cumprimento do objetivo específico de identificar e caracterizar os atributos da qualidade do café. Os atributos do café estão associados a uma grande variedade de conceitos, partindo desde aspectos mais tradicionais como a qualidade da bebida superior até atributos e elementos que fomentam e promovam a responsabilidade socioambiental (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). De maneira geral, a qualidade do café está relacionada com aspectos pré-colheita, colheita e pós-colheita (HALAL, 2008; PEREIRA; CHALFOUN; CARVALHO; SAVIAN, 2010). Da mesma forma, segundo o MAPA (2017) fatores como escolha do local para cultivo, manejo do cultivo, colheita e procedimentos pós-colheita afetam a qualidade do café. Então fatores pré e pós-colheita influenciam a qualidade da bebida café (HALAL, 2008).

Nesse sentido, a composição química do grão de café cru depende dos fatores mencionados acima, bem como manejo e cultivo do grão e aspectos genéticos (LICCIARDI; PEREIRA; MENDONÇA; FURTADO, 2005). Dito de outra maneira, os elementos químicos pertencentes ao grão de café cru tornam-se uma variável de qualidade que pode ser avaliada e que sofre interferência das condições e processos de produção que esses grãos foram submetidos (ABRAHÃO; PEREIRA; LIMA; FERREIRA; MALTA, 2008). Dentro dos processos de produção a torrefação é um dos principais, pois confere as características de aroma e sabor do café (LICCIARDI; PEREIRA; MENDONÇA; FURTADO, 2005). A qualidade final da bebida café é influenciada pela composição dos grãos torrados que é afetado pela composição da matéria quanto pelo tipo de processamento utilizado pós-colheita, como a secagem, armazenamento, torrefação e moagem (MONTEIRO; MINIM; SILVA, 2005). Além disso, os atributos genéticos em conjunto

com as condições ambientais também interferem na qualidade da bebida (SCHOLZ; SILVA; FIGUEIREDO, 2013). Os autores afirmam que a intensidade da torra do café interfere nas características sensoriais bem como nas físico-químicas do café torrado.

Dentro de uma análise mais comercial, popularmente conhecida como prova de xícara, a avaliação da qualidade do café perpassa, principalmente, pelos aspectos físicos do produto (ARRUDA; MINIM; FERREIRA; MINIM; SILVA; SOARES, 2009). Scholz, Silva e Figueiredo (2013) dizem que a prova de xícara é a forma de avaliar a qualidade do café no Brasil, em que os avaliadores analisam qualitativamente a bebida. Mas segundo eles, como esse tipo de avaliação não consegue englobar todos os elementos da qualidade do café, o controle via sensorial descritivo ganha relevância, pois possibilita a avaliação dos efeitos do cultivo, dos níveis de adubação, do processo de colheita e até mesmo quando se tem a intenção de relatar os atributos de um novo cultivo.

Então, de maneira mais concreta, a qualidade do café pode ser entendida como de natureza extrínseca ou intrínseca. A primeira, segundo Faganello (2006) estão relacionadas aos aspectos de decisão de compra do consumidor, isto é, aos elementos de aparência externa (e. g. aparência, tamanho, cor, textura dentre outros). Já as características de natureza intrínseca estão relacionadas aos fatores químicos do produto e que são responsáveis por dar o aroma, sabor e valor nutricional (FAGANELLO, 2006). Segundo Scholz, Silva e Figueiredo (2013) e Faganello (2006) a decisão de comprar o café é feita com base nos atributos de aroma e sabor. O valor nutricional também interfere nessa decisão de compra, mas os consumidores brasileiros não costumam levar esse fator na hora de decidir comprar um café (SCHOLZ; SILVA; FIGUEIREDO, 2013). Mais objetivamente, a mensuração da qualidade do café está atrelada a atributos como cor, tamanho, prova do produto, credibilidade, reputação, pesquisa, experiência e crença (RIBEIRO, 2004).

A classificação oficial brasileira (COB) avalia o café quanto aos seus aspectos físicos, elementos da bebida e características de origem. Segundo o Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais (2018), os seguintes aspectos são avaliados na classificação oficial brasileira: espécie, tipo, cor, peneira, bebida, safra, torração, aspecto, aspecto, impureza, fundo da peneira, teor de umidade, quebra e PVA. Abaixo segue um quadro mostrando as condições para cada aspecto avaliado pela COB.

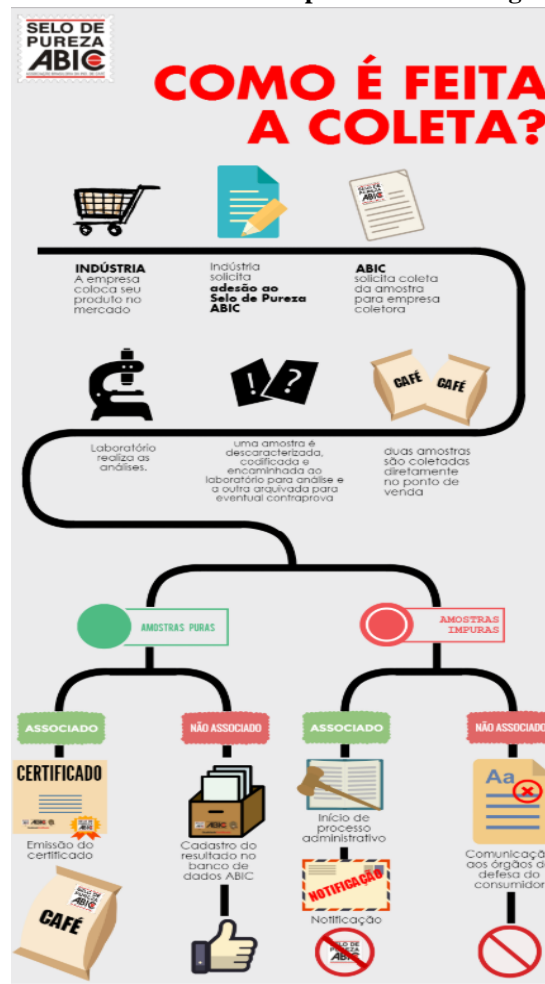
Quadro 3 – Critérios para avaliar a qualidade do café segundo a COB

Critérios	Definição
Espécie	Fisiologia do cafeeiro. As mais comuns são a espécie Arábica e Robusta (Conilon).
Tipo	Quantidade de grãos imperfeitos e de impurezas que se apresentam na amostra, denominando-os em grãos inteiros, intermediários ou inferiores (acima de 360 defeitos).
Cor	Medição de acordo com a aparência, conservação ou envelhecimento. Classificada a seguinte maneira: Verde (café novo); Esverdeado; Esverdeado-claro; Chumbado; Barrento; Claro (café velho); Amarelado; Amarelado (café muito velho).
Bebida	Avaliação, pela prova de xícara, das características de gosto e aroma do café. Classificada da seguinte forma: Estritamente Mole; Mole; Apenas Mole; Dura; Riada; Rio e Rio zona
Peneira	Separa os grãos conforme o tamanho e forma. Os cafés chatos possuem pontuação que variam de 13 a 20. Já os cafés mocas com variação entre 9 a 13.
Safra	Determina por Ano Safra. A classificação é feita pela análise da tonalidade da amostra.
Torrção	Determinada de acordo com o aspecto geral e a contagem dos grãos desiguais após a torra da amostra. Classificação: Fina; Boa; Regular; Má; Característica
Aspecto	Número de defeitos, coloração, variedade de peneiras e seca. Classificado em: Bom; Regular e Mau.
Impureza	Corresponde ao percentual do peso das impurezas na amostra (casca, côco, marinho, pau, pedra, torrão e outras).
Fundo da Peneira	Percentual relativo ao peso do vazamento da peneira 10
Teor de Umidade	Quantidade percentual de água de interposição
Quebra	Percentual relativo ao peso da soma do fundo da peneira 13, com os defeitos e com os grãos diferentes do café.
Pretos, Verdes e Ardidos (PVA)	Percentual do peso dos grãos pretos, verdes e ardidos.

Fonte: Retirado do site Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais

Além da classificação COB, existe o selo de purezas da ABIC. Segundo o site da ABIC (2019), o selo tem como objetivo verificar e atestar a pureza do café contra cascas, paus, milhos, centeio, trigo, cevada, dentre outras impurezas. Dessa forma o selo atesta que o produto é produzido com 100% de grãos de café. Abaixo segue uma figura, 9, que ilustra as características e procedimentos para a certificação do selo do órgão ABIC.

Figura 10 - Como é feita a coleta de purezas do café segundo a ABIC



Fonte: Retirado do site ABIC (2019)

De forma mais mensurável, a BSCA (2018) analisa o café de forma sensorial. Essa associação considera oito atributos sensoriais do café que alteram a sua qualidade, sendo estes: retrogosto, bebida limpa, acidez, corpo, sabor, percepção geral, doçura e balanço. Além dessa, a Special Coffee Association – SCA – determina não oito, mas 11 aspectos sensoriais associados ao café que interferem na qualidade, sendo a fragrância ou aroma, sabor, finalização, acidez, corpo, equilíbrio, doçura, ausência de defeitos, uniformidade, qualidade global e defeitos.

A metodologia SCA leva em consideração a avaliação dos atributos para mensurar a qualidade sensorial do café. Dessa forma, os atributos (Fragrância e aroma; Ausência de defeitos; Doçura; Sabor; Acidez; Corpo; Finalização; Equilíbrio) são os atributos avaliados pela metodologia SCAA. (CARTILHA SCAA CUPPING PROTOCOLS, 2018).

Quadro 4 – Atributos do café avaliados pela metodologia SCAA

Atributos	Detalhamento dos atributos
Fragrância	Cheiro do café quando está seco.
Aroma	Cheiro do café quando diluído em água quente.
Ausência de defeitos	Ausência de interferência decorrente de defeitos da bebida, desde o momento em que se sorve o café até a sensação de finalização (expelir o líquido), refletindo a transparência da bebida.
Doçura	Refere-se ao sabor doce. Resultado da presença de determinados carboidratos.
Sabor	Avaliação de todas as percepções captadas na gustação, nas sensações percebidas no palato alto e na área retro-nasal.
Finalização	Persistência do sabor, ou seja, das características percebidas em sequência no paladar e que permanecem depois que o café é expelido da boca.
Acidez	Natureza do ácido predominante na bebida. Acidez brilhante possui uma sensação agradável. Acidez azeda não.
Corpo	Percepção tátil do líquido na boca, especialmente entre a língua e o céu da boca.
Equilíbrio	Avaliação dos atributos sabor, finalização, acidez e corpo trabalhando em sinergia.
Uniformidade	Consistência de diferentes xícaras e amostras provadas.

Fonte: Retirado do site SCAA (2019)

Então que faz um café especial ser diferente do convencional são os atributos desses produtos (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). Dito de outra forma, as características da qualidade desses produtos não são similares, pois a intenção é diferenciar um café especial do tradicional e é por meio do conteúdo dos atributos que essa diferenciação é realizada (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). Nesse ponto, não quer dizer que o café tradicional não possui atributos da qualidade, mas sim que os cafés especiais são compostos por características particulares com o intuito de diferenciar perante os outros cafés (SAES, 2007; 2008). A autora ainda pontua que essa percepção é tida por meio dos atributos organolépticos ou pelo processo de produção também diferenciado. Abaixo outra uma figura (10), resumindo as características sensoriais e qualidade globais da bebida café.

Figura 11 - Características sensoriais e qualidade global da bebida café

Características	Gourmet	Superior	Tradicional
Aroma	Característico, marcante e intenso	Característico	Fraco a moderado
Acidez	Baixa a alta	Baixa a moderada	Baixa
Amargor	Típico	Moderado	Fraco a moderadamente intenso
Sabor	Característico, equilibrado e limpo	Característico e equilibrado	Razoavelmente característico
Sabor Estranho	Livres de sabor estranho	Livres de sabor de fermentado, mofado e de terra	Moderado
Adstringencia	Nenhuma	Baixa	Moderada
Corpo	Encorpado, redondo, suave	Razoavelmente encorpado	Pouco encorpado a encorpado
Qualidade Global	Muito bom a excelente	Razoavelmente bom a bom	Regular a ligeiramente bom

Fonte: MELO (2004).

Relacionando essas considerações sobre os atributos de qualidade com o armazenamento (e aqui inclui-se a embalagem) essa teria a função de preservar os atributos realizados durante o processo de produção, garantindo ao comprador que o café chegue de acordo com as características produzidas (NADALETI et al. 2014). Para exemplificar, a embalagem pode atuar como forma de controlar a entrada de oxigênio, umidade, temperatura do ambiente, dentre outros fatores preservando a qualidade do café, seja ele torrado, moído ou inteiro (BAPTESTINI, 2011). Da mesma forma, ao haver contato com a umidade, o café torna-se mais suscetível a perda da qualidade de seus atributos (e.g fragrância e sabor da bebida são prejudicados), reduzindo sua vida útil na prateleira (HALAL, 2008). Nesse sentido a escolha da embalagem deve ser feita de maneira racional e não aleatória (BAPTESTINI, 2011). Então a embalagem atua como forma de preservação dos principais componentes, elementos da qualidade do alimento, como alternativa para reduzir as alterações químicas, bioquímicas e microbiológicas (BRAGA; PERES, 2010).

5 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Visando atender ao objetivo de pesquisa, esta seção apresenta uma breve caracterização dos fornecedores de embalagens e produtores de cafés, tanto especiais quanto tradicionais. Embora não seja o foco da dissertação, ao apresentar os sujeitos de pesquisas entrevistados, essa ação visa auxiliar na compreensão das características das qualidades, características da transação e dimensões

mensuráveis de cada um deles. Então foram realizadas entrevistas com produtores de cafés convencionais e especiais e também com fornecedores de embalagens. Quanto aos produtores, foram realizadas sete entrevistas. Já com os fornecedores de embalagens, foram feitas duas entrevistas. Logo em seguida, discorre-se sobre as estruturas de governanças adotadas nas transações entre fornecedores de embalagens e produtores e processadores de cafés.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

5.1.1 Fornecedores de embalagem

As entrevistas com os fornecedores de embalagens foram feitas com o objetivo de entender, da parte desse agente, como as características da qualidade do café, tanto convencional quanto especial, podem influenciar na geração dos atributos da embalagem e assim impactar na forma de transação com o comprador desse ativo, ou seja, na estrutura de governança. Assim foram entrevistados dois fornecedores de embalagens.

O primeiro fica no interior estado de São Paulo e trabalha com as seguintes embalagens: kraft, aluminizada e metalizada. Atua em todo o Brasil, vendendo principalmente para cafeterias, produtores de cafés especiais e algumas poucas (segundo o entrevistado) para empresas processadoras. O empresário atuava em outra empresa de embalagens. Na ocasião, permaneceu naquela empresa por 27 anos. Então decidiu sair da empresa e abrir seu próprio negócio. Esse tempo o auxiliou a entender sobre o segmento fornecedor de embalagem. O mesmo explica: “eu trabalhei em uma empresa de embalagem por 27 anos. Eu tenho conhecimento de tudo, do que é a matéria-prima, como ela se transforma, como se imprimir, corte, como que é o acabamento, faturamento, o fator humano, parte tributária”. A fornecedora de embalagem do empresário foi criada a cerca de sete ou oito anos.

O segundo fornecedor possui uma filial no estado do Paraná, mas sua atuação é mundial, com presença industrial em 18 países. Essa empresa atua no segmento de embalagens a mais de 50 anos, apresentando ações no mercado da bolsa de valores dos Estados Unidos - na New York Stock Exchange. Não atua apenas na fabricação de embalagens para cafés, mas também no segmento de beleza, alimentos, bebidas e farmacêutica. Em números, desde 2014, a empresa vem elevando as vendas das embalagens. A média mensal, em 2014, foram 60 milhões de embalagens vendidas. Em 2015, 65 milhões de embalagens mensais. Seguido por, 70, 75 e 80 milhões de embalagens vendidas por mês em 2016, 2017 e 2018, respectivamente.

Quadro 5 – EMPRESAS FORNECEDORAS DE EMBALAGENS ENTREVISTADAS

Entrevistado	Região de atuação	Produto(s) comercializado(s)	Produção de embalagens
Fornecedor 1	Nacional	Embalagens do tipo almofadada, kraft e metalizada para cafés.	Kraft representa 80% das vendas da empresa. Aluminizada: 1 a 2 % das vendas Metalizada: 15% das vendas da empresa.
Fornecedor 2	Internacional	Embalagens de beleza, alimentos, bebidas e farmacêutica.	Em 2018 produziu uma média de 80 milhões de embalagens mensal.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados.

5.1.2 Produtores de cafés

Este tópico tem por objetivo caracterizar os produtores de cafés. Denominou-se produtores de cafés, pessoas que possuem propriedade rural, fazendo uma distinção entre produtores e torrefadoras e *traders* de café. Foram entrevistados três produtores de cafés, todos com foco em cafés especiais e localizados no estado do Paraná.

O produtor A está na atividade de café do ano de 1953. Sua propriedade possui uma altitude média de 650 metros e segundo o entrevistado, “está localizado na linha do trópico de capricórnio, fazendo com que a região produza um café de excelente qualidade”. A família inteira atua nesse ramo. Mas especificamente sobre cafés especiais, começaram em 2016. Atualmente, 20% da produção total de café são destinadas ao café especial, sendo que em 2018, em geral, tiveram 80 sacos de café especial. O café especial desse produtor foi campeão nacional, da categoria café natural, do concurso nosso café Yara 2017. Além disso, os atributos sensoriais apresentados por esse café são: doce frutado com aroma amendoado, doce caramelizado.

A produtora B trabalha com café desde 1977. Até 2013 trabalhavam para outro produtor de café, quando resolveram se mudar, adquirir sua própria terra e assim começaram a produzir seu próprio café em 2014. Trabalha com dois tipos de café, um que apresenta uma torra mais escura, que segundo a entrevistada são para pessoas mais velhas e o outro com torra mais clara, na qual “os mais jovens preferem” disse a entrevistada. O café com torra mais escura possui características marcantes no paladar e aroma, isto é, um sabor mais forte. O outro café, especial, possui maior complexidade nos atributos sensoriais, contendo características de damasco, avelã, açúcar mascavo e chocolate. Em 2018, a previsão de colheita de café foi de 30 sacos.

O último produtor de café pesquisado, C, está na atividade desde 2012. Entretanto a família participa na agricultura de café desde 1930. Quanto aos cafés especiais, o produtor está nesse ramo desde 2014. O produtor possui três tipos de café, o tradicional, superior e o especial também chamado de *gourmet*. Cada um apresenta características diferentes. O café tradicional se assemelha mais com os cafés convencionais adquiridos em supermercados, mas segundo o entrevistado, mesmo o café tradicional produzido por esse entrevistado é diferente dos cafés comuns encontrados em supermercados. Esse café possui uma bebida mais dura riada com leve sensorial achocolatado.

O segundo café produzido, denominado superior, apresenta características semelhantes do café anterior, mas por ser um *blend* o sensorial de chocolate é mais marcante. Já o café *gourmet* possui características sensoriais frutados, com notas cítricas de frutas amarelas e achocolatado. Em quantidades, a produção média de café nos últimos cinco anos varia entre 450 a 500 sacas por ano. Abaixo segue um quadro, 6, apresentando as principais características dos produtores de cafés pesquisados.

Quadro 6 – Caracterização dos produtores de cafés entrevistados

Entrevistados	Tempo na atividade	Características do café	Produção (saca/Kg)					
			2018	2017	2016	2015	2014	2013
Produtor A	Desde 1953	Café especial com predominância de sabor doce frutado. Aroma amendoado, doce caramelizado	Previsão e mais de 80 sacas	60 a 80 sacas	30 a 40 sacas	Não produziam café especial		
Produtor B	Desde 1977	Produz dois tipos de café. Uma com torra mais escura que predomina sabor mais forte, mais amargo e mais escuro. O outro café é com torra clara e predomina sensoriais de damasco, avelã, açúcar mascavo e chocolate	Previsão de mais de 30 sacos	25 a 20 sacas	25 sacas	23 sacas	5 sacas	Não produziam
Produtor C	Desde 1930	Produz três tipos: 1- Café tradicional é uma bebida dura riada, mas apresenta leve sensorial achocolatado com cereais. 2 - Café superior é um <i>blend</i> . Apresenta mesmas características que o anterior mas o achocolatado predomina mais. 3 - Café especial/ <i>gourmet</i> predomina sensoriais mais frutado, com alguma nota cítrica de frutas amarelas achocolatado mais presente e bebida mole.	Previsão de 450 sacas	500 sacas	450 sacas	500 sacas	600 sacas	400 a 500 sacas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados.

Quanto ao tempo de atividade nota-se que todos os entrevistados estão na produção de café há bastante tempo. Muitas vezes representando a tradição da família na produção de café. Nota-se grande variação na produção de café entre os produtores. O produtor C, por exemplo, produz aproximadamente 450 a 500 sacas por ano. Enquanto o produtor B produz aproximadamente 20 sacas por ano. Já o produtor A tem uma média de aproximadamente 56 sacas por ano, com a ressalva que esse produto começou na atividade de cafés especiais em 2016. Nota-se que existem diferentes tipos de capacidade entre os produtores. Essa diferenciação envolve diversas capacidades de negociação, permitindo apresentar maior validade quanto às induções.

5.1.3 Torrefadoras de café

No total, foram realizadas quatro entrevistas com torrefadoras de cafés convencionais e especiais. Dessas, duas são de cafés convencionais. A terceira é uma cafeteria de cafés especiais que faz a compra da embalagem e o último, um *trader* de cafés especiais verde.

Iniciando com as empresas de cafés especiais, o *trader* de cafés verde comercializa cafés diferenciados. A empresa é situada no interior do estado de São Paulo, atuando nesse ramo há três anos. Esses cafés são originários de fazendas parceiras com *terroir* diferentes, ou seja, terras cultivadas com características distintas aos cafés convencionais. Essas terras são originárias das regiões do Norte Pioneiro e Norte Novo no Paraná, Sorocaba, Garça e Marilía, Circuito das Águas Paulistas e Alta Mogiana no estado de São Paulo. A empresa atua em âmbito nacional e internacional, vendendo para países como Japão e Austrália. A quantidade de sacas compradas em 2018 foi de 70 mil sacas e em 2017 foi em torno de 50 mil.

O torrefador de cafés especiais B é uma cafeteria localizada no interior do Paraná. A cafeteria trabalha apenas com cafés especiais, com pontuação mínima de 85 pontos, e está nesse mercado há mais de 10 anos. Seu diferencial é trabalhar com cafés especiais que apresentam alguma originalidade em seu sensorial, ou seja, além de serem cafés de alta qualidade, procuram identificar nos cafés atributos sensoriais que não são comuns dentro do segmento de cafés especiais. Essa cafeteria faz todo o processo de torra, comprando do jeito que qualquer processadora de café compraria para que seja possível fazer o (re)beneficiamento do café especial.

Segundo o entrevistado, a ideia de realizar o rebenefício do café tem o objetivo de desenvolver um perfil de torra específico para cada tipo de café, para que seja possível evidenciar os atributos relevantes para determinado tipo de café. Essa cafeteria trabalha com nove tipos de regiões de café: Norte Pioneiro e Norte Novo do Paraná; Alta Mogiana; Serrado Mineiro; Sul de Minas; Espírito Santo; Chapada Diamantina; Matas de Minas (antiga região da zona da mata). Em 2018 e 2017 a cafeteria comercializou 150 kg de cafés por mês. Vale ressaltar que a cafeteria trabalha com consultorias e treinamentos para outras cafeterias.

Adentrando para o segmento de cafés convencionais, a primeira torrefadora pesquisada situa no interior do estado do Paraná, sendo fundada em 1993. É uma torrefadora de alimentos, produzindo além de cafés tradicionais, outros alimentos como chocolates, achocolatados, sobremesas, azeitonas, fermentos, refrescos e utensílios para café como filtros e porta filtros. Tratando, especificamente de cafés, a torrefadora trabalha com três marcas de café tradicionais. Segundo o entrevistado, dentro do segmento de cafés convencionais, o empresário comercializa cafés com qualidade superior ao que é encontrado no mercado. Quanto aos números, em 2018 essa

torrefadora produziu um pouco mais de 170 mil unidades de café. Em 2017 foram 168 mil unidades vendidas de café e 177 mil em 2016.

Por fim, a última torrefadora de cafés convencionais pesquisados, também está localizada no estado do Paraná, sendo fundada em 1970. A empresa possui três tipos de café, 1, 2 e 3. Os dois últimos (2 e 3) são mais atrelados a cafés convencionais e o outro (1) possui uma qualidade um pouco superior. A opção do empresário e entrevistado foi de atuar próximo nas regiões de Maringá-PR, não querendo expandir para cidades mais longes ou até mesmo para outros estados. Segundo o entrevistado, “eu resolvi não crescer muito, atuando em outros estados ou até mesmo em cidades mais distantes da onde eu resido, mas eu resolvi me tornar forte na região aonde eu trabalho”.

Dessa forma, essa torrefadora tem um nível de mercado regional, mas que vende para grandes redes de atacados e mercados e também pequenos negócios. Em números, a empresa consegue manter uma média de 24.000 mil sacas vendidas por ano. Sendo que desse número, 50% da produção é destinada ao café 2, 15% para o café 3 e 35% da produção está relacionada com o café que apresenta uma qualidade mais superior, ou seja, café 1. Abaixo, segue uma figura sintetizando as características das torrefadoras de cafés especiais e convencionais entrevistadas.

Figura 12 - Caracterização das torrefadoras de cafés entrevistados

Entrevistados	Tempo na atividade	Características do café	Produção (saca/Kg)					
			2018	2017	2016	2015	2014	2013
Trader de cafés especiais	Desde 2016	Compra cafés especiais, microlotes que apresentam características distintas dos cafés convencionais.	70 mil sacas/ano	50 mil	50 mil	Não compravam cafés especiais		
Cafeteria de cafés especiais	Desde 2008 - 2009	Compra cafés especiais com pontuação mínima de 85 e que apresentam originalidade nos atributos sensoriais.	150 kg de cafés/mês	150 kg de cafés/mês	100 kg sacas/mês		90 kg sacas/mês	
Indústria-processadora de café convencional 1	Desde 1993	Cafés tradicionais	Média de 165 - 180 mil unidades de café por ano					
Indústria-processadora de café convencional 2	Desde 1970	Três tipos de cafés tradicionais. 1 - Café mais superior. 2- Café de combate. 3- Café de cesta-alimentação	24 mil sacas vendidas/ano					

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO SEGMENTO FORNECEDOR DE EMBALAGEM

5.2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Em geral, não existe uma legislação específica para cafés quanto a segurança do alimento. O que se tem são regras para a produção de alimentos em geral. O fornecedor de embalagem 2 mencionou que quando eles vão lançar uma nova embalagem, a ANVISA comparece na empresa deles para verificar as condições da empresa como um todo, desde máquinas, estrutura da fábrica, até vistoria dos empregados que terão contato com a embalagem. Segundo o entrevistado: “todo maquinário que é feito para alimentação é utilizado produtos para lubrificação e limpeza especiais”. São feitos todos os procedimentos para que a empresa seja certificada. Segundo a entrevistada, a fornecedora de embalagem 2 possui todas as certificações e a mais completa, a qual, segundo o entrevistado, é a certificação FSSC 22000²².

Nesse sentido, a empresa fornecedora faz medições internas e externas para assegurar que a empresa esteja realizando todos os procedimentos necessários conforme as certificações. Isso acontece devido ao público que a empresa deseja atender. Segundo a entrevistada, a empresa trabalha com grandes compradores. Dessa forma, se não apresentar certificações as negociações nem se iniciam. Dessa forma, essas regras interferem na decisão de venda da embalagem. A entrevistada afirma: “se a gente não tiver as certificações, nem começa o contato. Isso influencia no preço também. A gente tem preço elevado justamente por causa disso (certificações)”.

O fornecedor de embalagem 1 argumenta que ao comprar a matéria-prima para produção de embalagem, esse fabricante precisa enviar os laudos técnicos mencionando que aquele tipo de material está apto para determinado fim. Então “... por exemplo, na nota fiscal já vem com laudo atestando a mercadoria”. Entretanto notou-se a falta de regras para café orgânico quanto a utilização da embalagem. Para o entrevistado 1, fornecedor de embalagem, um café orgânico também precisa apresentar uma embalagem que corresponde as características desse café. Segundo o entrevistado: “eu fiz uma pesquisa, porque o pessoal queria uma embalagem para orgânico, ai eu perguntei o que

²² Segundo o site da FSSC, essa certificação “representa uma abordagem abrangente para a gestão de riscos voltados à segurança dos alimentos em toda a cadeia de fornecimento de alimentos, desenvolvida para os sistemas de gestão de segurança de alimentos para consumo humano e para animais”.

vocês usam hoje (de embalagens). Eu falei, essa embalagem não tem nada para orgânico. Se ela demora 200 anos no meio ambiente para se decompor, ela não é orgânica”.

Nesse sentido, a embalagem também precisa ser adequada as características do café. Para o fornecedor de embalagem 1, nesse tipo de situação uma embalagem de amido de milho serviria. Entretanto o prazo de validade do café dentro dessa embalagem seria bem menor. Isso pode ser ratificado na seguinte fala “eu até trouxe uma amostra que o pessoal trouxe dos EUA; uma embalagem de papel, mas é de amido de milho. Essa embalagem decompõe na natureza rapidão. Mas essa de amido de milho não tem conservação nenhuma, ela só embala o produto, ela não segura”.

5.2.2 ATRIBUTOS DA QUALIDADE

O fornecedor de embalagem 1 trabalha com três tipos de embalagens para cafés. Embalagem do tipo Kraft, metalizada e aluminizada. A embalagem metalizada possui uma estrutura de poliéster que é sempre transparente. O comprador pode escolher diferentes cores (marrom fosco, dourado, preto brilho, vinho, branco fosco, preto fosco, cobre e vermelho) para esse tipo de embalagem. Segundo o entrevistado, a cor não interfere na conservação ou nas características sensoriais do café, mas sim para alinhar a marca, rotulagem do café com a embalagem, apresentando um produto mais apresentável para o consumidor final.

A embalagem metalizada é feita com poliéster, pois esse material não deixa a embalagem soar e apresenta um material mais duro, comparado a outro tipo de matéria prima como o BOPP. O entrevistado afirma: “Se você pegar uma embalagem de arroz (feita de polietileno), coloca água dentro dela, uma água gelada, do lado de fora dessa embalagem vai começar a suar. Então o poliéster é um dos materiais mais fechados que tem”. Importante ressaltar que as embalagens apresentam preços diferentes conforme o tipo de cor escolhido. Isso acontece porque cada cor é uma pigmentação. Então para fabricar determinado tipo de cor, é necessário tipos de pigmentação diferente, às vezes resinas importadas são necessárias.

Quanto ao produto aluminizado, seus componentes seriam manta sobre manta, ou seja, apresenta uma barreira de poliéster e coloca outra camada de alumínio. Essas barreiras conservam e preservam ainda mais as propriedades do café, conforme descrito: “essas barreiras são contra luminosidade, então naquele dia que você embalou, o produto vai permanecer o mesmo até o dia que você abriu, por isso é uma embalagem mais cara”. Nessa embalagem o fechamento é

longitudinal em solda no verso da embalagem, configurando uma embalagem conhecida comercialmente como almofadada.

Além da embalagem metalizada e aluminizada, esse fornecedor trabalha com outro tipo de embalagem que é a Kraft. Essa embalagem é a mais vendida pela empresa e é composta por um papel e uma lâmina de alumínio. Tanto essa quanto a embalagem metalizada possuem a opção de inserir a válvula desgaseificadora no produto. A embalagem Kraft, segundo o entrevistador é utilizada para cafés que possuem pontuações maiores, os chamados cafés especiais. Esse fato acontece devido a dois fatores. Primeiro pela possibilidade de incrementar a embalagem com válvula desgaseificadora, fazendo com que o café não entre em contato com o oxigênio e assim a preserve e mantenha as propriedades do café por maior tempo. Além disso, existe uma questão do consumidor final se interessar por uma embalagem que permite ele sentir o café, auxiliando na tomada de decisão para comprar o produto.

Cada embalagem apresenta tamanhos diferentes. As embalagens Kraft, Metalizada e Aluminizada possuem tamanhos que se associam aos pesos dos cafés a serem comercializados, sendo de 250, 500 e 1000 gramas. Nesse sentido, as medidas da embalagem também podem ser inseridas como um atributo da qualidade que mensura e identifica esse produto. tamanho da embalagem – 250, 500 ou 1000 gramas – vai ser composto por medidas diferentes. Cada tipo de material utilizado vai interferir nas medidas da embalagem, por exemplo, a embalagem, de 250 gramas que utiliza um material aluminizado, mede 16x21 centímetros. Agora a embalagem, também de 250, mas metalizada mede 10x21 centímetros.

Além desse atributo, o tipo de material (poliéster, papel, metalização e aluminação) também é um característico da qualidade avaliado pelo fornecedor 1. Quanto à cor, o fornecedor de embalagem 1 trabalha com diferentes cores. A embalagem Kraft e metalizada possuem ampla gama de opções de coloração como, prata, marrom fosco, dourada, vinho, kraft, preto fosco, branco fosco e preto brilho. Já a embalagem almofadada apresenta apenas duas opções de cores, prata e dourado.

Com relação ao fornecedor de embalagem 2, os atributos da qualidade da embalagem se relacionam com uma tecnologia desenvolvida exclusivamente para o comprador dessa embalagem. Segundo a entrevistada, o comprador da embalagem quer lançar no mercado um produto que remete afeto, carinho e amor, alinhando esses aspectos com praticidade na hora de consumir o produto. Nesse sentido, a empresa fornecedora de embalagem 2, desenvolveu um projeto, exclusivo para atender essas características.

De forma mais objetiva, a embalagem do fornecedor 2 entrevistado, apresenta um design que remete às conotações de carinho e afeto. Além disso, possui um selo exclusivo, que veda por completo a embalagem, não deixando o produto ter contato com o meio externo. Essa vedação também está alinhada com a praticidade que o comprador de embalagem está procurando. Segundo a entrevistada “a embalagem que a gente desenvolveu não deixa mais contato com o ar e oxigênio, então a vedação é um fator importante para a conservação do café porque veda perfeitamente, não deixa ter contato com o ar”.

Quanto ao controle de medição para identificar se a embalagem consegue realmente garantir e preservar as características do café, o fornecedor de embalagem 1 mencionou que essas avaliações são feitas pelo fabricante de matéria-prima. Segundo ele, o fabricante atesta os procedimentos específicos para a finalidade (café), verificando a quantidade de tinta e solvente aplicado, qual o poliéster que deve ser usado e a gramatura desse material. Essa medição não é feita pelo fornecedor de embalagem 1. O entrevistado afirma: “todas as empresas grandes já tem laboratório. Isso ai só consegue fazer com laboratório”.

Já o fornecedor de embalagem 2 consegue fazer a avaliação dos atributos. Os atributos mais fáceis de serem mensurados, como diâmetro, peso, cor, tamanho e gramatura da embalagem são feitas por uma máquina internamente. Entretanto, existem alguns elementos da embalagem que são mais difíceis de avaliar e que demandam outro tipo de tecnologia. Esses aspectos são os testes macro, microbiológicos e os testes de migração. Segundo a entrevistada, esses atributos são difíceis de serem mensurados e são feitos externamente por uma empresa terceirizada ou por outra empresa que faz parte do grupo da companhia fornecedora de embalagem.

Ao analisar os atributos da qualidade da embalagem para adequar à segurança do alimento do café, observou-se que, no caso do fornecedor de embalagem 1, esse tipo de preocupação está mais atrelado com o fabricante de matéria-prima que compõe a embalagem. Segundo o fornecedor de embalagem 1, o fabricante já trabalha com materiais específicos e certificados para o uso de alimentos. Esses fabricantes normalmente possuem laboratórios que fornecem a análise da estrutura da embalagem e dão aval, ou não, para a fabricação e venda do material, seja poliéster, papel Kraft, alumínio ou metalização. No entanto, o entrevistado não faz mensuração para analisar se o material solicitado, por exemplo, poliéster, é o mesmo material fornecido pelo fabricante. Confiam no que está descrito na nota fiscal do pedido.

Quanto ao fornecedor de embalagem 2, eles realizam testes para verificar se a embalagem que estão desenvolvendo consegue preservar, manter e apresenta segurança ao alimento. Conforme

a entrevistada “se ela (empresa que faz a avaliação) disser que a embalagem não é adequada e segura a gente muda à embalagem. Isso é um dos primeiros procedimentos que a gente faz, mas também se adequada só faz uma vez”. Dessa forma, a fornecedora de embalagem 2 consegue avaliar e medir se a embalagem está pronta para preservar e garantir as características da qualidade do café.

5.3 ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

5.3.1 Incerteza

Para o fornecedor de embalagem 1 as principais incertezas associadas a venda da embalagem residem na distribuição e nas informações sobre a embalagem que ele tem que fornecer para os seus compradores. Segundo o entrevistado, alguns compradores não sabem qual tipo de embalagem precisam, não possuem conhecimento do que é uma válvula desgaseificadora. Isso pode ser visto na seguinte fala: “o comprador ainda não tem entendimento do que é o produto. O cara fala assim 'a eu quero uma embalagem para colocar o produto dentro'. Então a pessoa não buscou informação e então eu vou ter que dar essa informação para ela”.

Quanto a distribuição, para o fornecedor de embalagem 1, os compradores tentam atribuir os problemas de atraso ou de não recebimento à empresa fornecedora e não a distribuidora. Pode ser visto que o atraso na entrega da embalagem é um acontecimento que interfere na relação entre as partes. O entrevistado afirma: “por exemplo, você compra um material, o cara te manda o material aí vem o frete a cobrar, você tem que dá 60 reais de frete. Ai você não tem dinheiro, o que vai acontecer? A embalagem vai voltar”. Para esse tipo de problema, o fornecedor de embalagem adota uma abordagem onde ele já cobra o frete na nota.

Essas incertezas atrapalham na relação. O fornecedor 1 detalha: “eu vou ter que trabalhar com ele, aquilo que ele não procurou eu tenho que transferir para ele. Por exemplo, o seu café vai trabalhar o que? Qual o tipo de torra? Quantos pontos é o teu café? Então as vezes você tem que ser técnico na hora de vender. É dar informação para o cara que não sabe”.

Ainda sobre a distribuição, notou-se que pode acontecer da distribuidora atrasar o pedido ou até mesmo o próprio comprador de embalagem fornecer dados do endereço errado e então o produto não ser entregue. Nesses casos, novamente, se atribui ao fornecedor de embalagem 1 responsabilidade para resolver esses problemas. Isso pode ser visto na seguinte fala: “esse daqui

(tocou o telefone) pediu a embalagem. Ele não mandou o endereço correto, então a distribuidora retornou a embalagem para o centro de distribuição. Eu comuniquei isso para ele (comprador de embalagem). Se ele quiser eu passo o contato com a transportadora, eu passo a autorização ele vai lá e tira (a embalagem comprada)”. Nesse caso o fornecedor de embalagem tem que intermediar o relacionamento com a distribuidora.

Esse tipo de incertezas acontece tanto para cafés convencionais quanto para cafés especiais, mas segundo a fornecedora de embalagem 1 para cafés convencionais é mais fácil de lidar, pois basicamente o comprador procura por preço, pois, conforme ele afirma: “como a margem do café tradicional é menor, não vale a pena colocar uma embalagem melhor, então o preço é a informação determinante”.

Dessa forma, observou-se incertezas relacionadas ao mercado no fornecedor de embalagem 1. A distribuição da embalagem é feita por uma empresa terceirizada. Entretanto, caso ocorra algum problema com a distribuição da embalagem, por exemplo, atraso na entrega desse produto, o comprador recorre ao fornecedor de embalagem para questionar o atraso. Muitas vezes o atraso no fornecimento não acontece por responsabilidade da fornecedora de embalagem e sim pela distribuidora. A fornecedora de embalagem 1 busca reduzir essas incertezas tendo um relacionamento mais próximo com o cliente e inserindo na nota do pedido, o valor do produto com o valor do frete.

Segundo a fabricante de embalagem, caso ela não insira na nota, o valor do produto mais o custo do frete, quando a embalagem chegar, o comprador terá que desembolsar o valor do frete. Muitas vezes, segundo a fornecedora, o comprador espera apenas receber a embalagem, não precisando desembolsar nenhum valor a mais. Nesse sentido, a empresa adotou a política de inserir na nota do pedido o valor do produto e o valor do frete, sendo assim, quando a embalagem chegar ao destinatário, o comprador não precisará arcar com mais nenhuma quantia.

Outro tipo de incerteza de mercado vista no fornecedor de embalagem 1 é quanto as informações que devem ser transmitidas para, principalmente, os compradores que não possuem conhecimento sobre qual determinado tipo de embalagem procuram. Segundo a empresa, essa é uma das maiores contingências sofridas. Alguns compradores não sabem quais os tipos de embalagens que existem, para que serve a válvula desgaseificadora e qual o nicho de mercado quer abranger.

Dessa forma, a fornecedora de embalagem atua munindo o comprador de informações a respeito dos determinados tipos de embalagens existentes e suas funcionalidades. Segundo a

fornecedora, isso é uma incerteza, pois caso o comprador adquira uma embalagem que não combine, por exemplo, com a marca ou com o maquinário da empresa, esse comprador pode não voltar a adquirir a embalagem. Então, a empresa fornecedora de embalagem 1 entrevistada, atua fornecendo informações ao comprador.

Quanto ao fornecedor de embalagens 2, a incerteza está relacionada com a previsão de demanda acordado entre o fornecedor de embalagem e o processador de café. Então caso a previsão de demanda não se concretize, a empresa fornecedora teria perdas. Essas perdas ocorrem devido ao planejamento e desenvolvimento da tecnologia para o comprador da embalagem. Segundo a entrevistada “a gente fez todo um projeto em custo, mão de obra, preço com base de um *forecast* (previsão de demanda), então a gente sai perdendo nesse sentido se o *forecast* não for o que eles me passaram”.

Nesse caso, quando questionado como resolveriam esse tipo de contingência a entrevistada disse que acabaria abrindo mão do que está estipulado em contrato e atenderia o cliente, no caso, o comprador da embalagem do mesmo jeito. Isso pode ser ratificado na seguinte fala: “a gente até pode dar uma brigadinha, mas no final das contas quem vai mandar é eles... a gente fez uma projeção de orçamento, mão de obra, insumos tudo em cima para aquela venda x, então se for x menos 10, a gente fica um pouco atrás, mas atenderíamos do mesmo jeito”.

Então se a previsão de demanda estiver a menos do que foi passado para o fornecedor de embalagem, a empresa atenderia o cliente da mesma forma, mas demoraria mais para recuperar o investimento feito. Quando questionada sobre uma possível quebra contratual devido às incertezas, a entrevistada disse que apesar das incertezas existirem é praticamente impossível que elas aconteçam, pois existe um contrato. Segundo a entrevistada ambas as partes se interessam na relação, para a empresa fornecedora o projeto é importante porque foi feito investimentos específicos para o (único) comprador. E segundo a entrevistada, o comprador também se interessa na relação, pois o molde é deles e o projeto é desenvolvido para um dos melhores produtos da empresa.

Além disso, acordos verbais existem para resolver essas contingências. Então caso a previsão de demanda esteja errado, o fornecedor teria que modificar, por exemplo, a quantidade de embalagens fornecidas. Essas modificações acontecem verbalmente. Isso pode ser visto na seguinte fala: “[...] se for menor (o *forecast*) a gente modifica na informalidade, a gente não faz valer o contrato, ai vai informalmente entendeu”? Então, notou-se que as incertezas estão presentes para

ambos os fornecedores de embalagens entrevistados. A capacidade da empresa em lidar com essas contingências, auxilia na comparação da escolha da estrutura de governança a ser adotada.

5.3.2 Frequência

Foi questionado qual a frequência de venda da embalagem e como esse atributo da transação interfere na negociação da venda do produto para cafés. Para o fornecedor de embalagem 2, esse empresa possui um único comprador de embalagem. Essa compra é feita por contrato em que se acordou uma venda mensal de 10 milhões de embalagens. O entrevistado esclarece: “foram 4 anos de negociação, planejamento, desenvolvimento da tecnologia e depois que fechamos passou a ter essa relação mais direta”.

O fornecedor de embalagens 1, possui vários compradores, de portes bem menores. Para o entrevistado a frequência de venda da embalagem ocorre em diversas proporções. Existem compradores que compram poucas vezes ao ano, mas existem compradores que efetivam a compra semanalmente. A frequência de venda para esse fornecedor interfere mais na possibilidade de fornecer mais ou menos crédito ao comprador, ou seja, para compradores esporádicos o fornecedor de embalagem 1 adota política de preços diferente como por ser visto no seguinte trecho da fala: “... as pessoas que consomem mensal ou semanal eu consigo dar crédito para ela. Agora a pessoa que compra a cada três ou 4 meses, geralmente eu vendo à vista”.

Notou-se que a frequência de venda também interfere na coleta de informações por parte do fornecedor de embalagem 1. Para compradores mais assíduos, o fornecedor de embalagem 1 informa que precisa coletar menos informações desse comprador. Notou-se que o contrário também acontece, isto é, consumidores que adquirem embalagens com menos frequência de compra, o fornecedor precisa adquirir e fornecer mais informações à esse consumidor. Isso pode ser ratificado na seguinte fala: “então a hora que o cara falou a eu não sei ainda o que eu quero, então eu já mando a imagem das embalagens e pergunto, o que você quer? É para pó ou para grão?”.

Então a frequência interfere na venda da embalagem, seja na coleta de informações, na política de pagamento ou na construção do contrato, esse último caso específico para o fornecedor de embalagem 2 entrevistado.

5.3.3 Especificidade do ativo

Nesse ponto encontrou-se características diferentes para os entrevistados. Enquanto o fornecedor de embalagem 2 apresenta especificidade de ativo elevada, para o fornecedor de embalagem 1 não. Para a empresa de embalagem 2 houve um desenvolvimento de um projeto, de uma tecnologia totalmente exclusiva, sendo que nenhum outro fornecedor de embalagem tem essa tecnologia. O fornecedor 2 afirma: “essa tecnologia é patenteada, o molde vai ser do comprador daqui um tempo, mas a tecnologia em si é nossa”.

Dessa forma, para esse fornecedor foram feitos investimentos específicos para adequar o produto embalagem às necessidades do comprador. “Então foi feita compra de maquinário. Além disso, contratamos mais pessoas totalmente para esse projeto. Então se der algo errado, se eles quebrarem o acordo, eles vão ter que pagar a multa claro, mas a nossa empresa vai perder muito dinheiro. Com certeza vou ter que demitir muita gente também”. Quando questionado da possibilidade de quebra contratual, a entrevistada disse que as chances são mínimas de acontecer. Segundo a entrevistada: “a tecnologia é exclusiva, o molde é deles, é muito difícil quebrar um acordo nos próximos cinco anos, até porque eles perderiam também porque o molde eles pagam amortizados nas peças”.

Nesse sentido, quando questionado se os investimentos em maquinários poderiam ser reaplicados em outro uso sem perda de valor a resposta foi negativa, conforme afirma: “eu até consigo readequar as máquinas que foram adquiridas para esse projeto, mas ainda assim vou ter alguma perda de valor”.

Já para o fornecedor de embalagem 1, como ele considera que as embalagens são padronizadas ele precisa se diferenciar em outros aspectos, sendo o atendimento uma das suas preocupações. Segundo essa empresa entrevistada, a tecnologia da embalagem, mesmo para cafés especiais é padronizada. Ele recebe a matéria-prima, em bobina, faz alguns ajustes, sela e a embalagem estão pronta. Dessa maneira, não foi realizado qualquer tipo de investimento para esse fabricante.

Vale ressaltar que quando trata da matéria-prima adquirida para a fabricação da embalagem, o fornecedor entrevistado, 1, menciona que existem poucas empresas que vendem a matéria-prima. “O poliéster só existe um fabricante no Brasil, o resto é importado. O alumínio só tem uma empresa que domina, o resto vem de fora, então é monopólio. Então pra gente comprar a matéria-prima, não é negociado preço, eles perguntam quanto você precisa”. Importante mencionar que para ambos os entrevistados fornecedores de embalagem a localização dos seus compradores não interferem na negociação.

5.4 DIMENSÕES DA TRANSAÇÃO

Quanto às dimensões da transação, para o fornecedor de embalagem 1, as principais informações para negociar a venda da embalagem para cafés seria a finalidade da embalagem que o comprador desejada. O entrevistado mencionou que se o comprador já tem informações sobre o café que irá vender, para qual nicho de mercado, pontuação do café, a venda é facilitada. Nesse sentido, essas informações (ou a falta delas) impactam na venda da embalagem, pois o fornecedor precisará atuar de forma a fornecer essas informações ao comprador. Como mencionado anteriormente, às vezes o entrevistado diz que precisa ser técnico na hora de vender, fornecendo informações que vão além da embalagem.

Especificamente sobre cafés convencionais, o fornecedor de embalagem 1 mencionou que as informações necessárias para realizar a venda do produto são menores. Isso acontece, pois os cafés convencionais possuem menos complexidades desde o seu manejo e cultivo até em seus atributos sensoriais. O entrevistado afirma: “isso é mais fácil ainda porque, geralmente, ele é mais pobre de informação”. Então a principal característica balizadora na negociação da embalagem para cafés convencionais é o preço.

Quanto à mensuração dessas informações para avaliar o seu nível de complexidade de medição, ou seja, quantificação, o fornecedor de embalagem 1 acredita que essas informações não são difíceis de mensurar, o entrevistado afirma: “na conversa você vê. Na conversa você já sabe o grau de informação que ele (comprador) tem e o que ele realmente quer”.

Quanto a quantificação da embalagem (mensuração) relacionando o produto à segurança do alimento, o fornecedor de embalagem 1 mencionou que esse aspecto é encargo do fabricante de matéria-prima. Dessa forma, a matéria-prima chega com um laudo técnico do fabricante, retificado pelo ministério da saúde, atestando que o tipo de produto, por exemplo, poliéster, é apto para a finalidade de venda de embalagem para cafés.

Esse mesmo aspecto, mas para o fornecedor de embalagem 2, à avaliação da embalagem para medir se esse produto está de acordo com o que foi acordado ou contratado com o comprador, é feita por um controle de medição interno e externo (feito por empresas terceirizadas). Segundo a

entrevistada, aspectos como tração, cor, peso, diâmetro são aspectos mensurados internamente pela empresa e são, segundo a entrevistada, fáceis de medir. Além desses, testes macro e microbiológicos e teste de migração são feitos por empresas terceirizadas.

Quanto à dificuldade de medição desses atributos, a entrevistada acredita que são dimensões fáceis de medir. Isso pode ser visto na seguinte fala: “Internamente não é tão difícil e custoso medir isso (tração, cor, peso, diâmetro). É feito normalmente com uma máquina para ver isso, principalmente questões de tração, diâmetro e peso”.

Agora quanto aos testes macro, microbiológicos e testes de migração, o fornecedor de embalagem 2 possui uma outra empresa (que faz parte do grupo) responsável por atestar que a embalagem está adequada para aquele determinado tipo de café. Conforme a entrevistada, essa empresa “verifica todos os procedimentos quanto à segurança do alimento e dá um parecer para nós. Se ela disser que a embalagem não está adequada ao produto, a gente muda a embalagem. Mas isso é um dos primeiros procedimentos que devemos fazer”. Ainda nesse aspecto, a entrevistada acredita que esse tipo de informação é difícil de mensurar, por isso a necessidade de outra empresa para quantificar a informação.

5.5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Quanto a estrutura de governança adotada, notou-se que o fornecedor de embalagem 2 trabalha com contratos. O relacionamento com o comprador de embalagem desse fornecedor, 2, durou quatro anos, até o fechamento do contrato. Foi realizada uma negociação estipulando a tecnologia que seria utilizada na embalagem, os moldes, preço, quantidade de produção mínima, multas e acordos com esse comprador. Nesse tempo de negociação até fechar o contrato, houve vezes em que o comprador desistiu do projeto. A entrevistada explica: “então nessa fase de planejamento e negociação já teve uma vez que eles disseram que iriam desistir do projeto, mas aí depois retomaram as negociações”.

Questionou-se o que fica estipulado em contrato e segundo a entrevistada questões como *leadtime*, estoque de segurança, prazo de entrega, *forecast* de venda, frete, preço, revisão de preço, e estipulações dizendo que sobre o investimento em máquinas e equipamentos. Então quando questionado acerca de uma possível quebra de contrato, o fornecedor de embalagem 2 acredita, por experiência que terá algum acordo que não estará estipulado em contrato. O mesmo afirma: “Vai acabar tendo algum acordo verbal, por exemplo, eles pediram para segurar alguma embalagem ou pedir para fabricar um pouco mais, além do que está estipulado em contrato, porque isso sempre

tem”. O contrato, segundo a entrevistada serve principalmente para assegurar a empresa fornecedora, principalmente de todo o investimento específico feito, seja de maquinário, tecnologia, equipamentos ou mão de obra. A entrevistada menciona: “o contrato é só para ter algumas coisas que a gente faz cumprir, por exemplo, se eles quiserem tirar o molde daqui esse tipo de coisa, mas que não acontece isso [...] o contrato pra gente ele vai vale se o cara quiser tirar o molde daqui, não ter pago todo o investimento que a gente fez, isso o contrato vai valer”.

Quanto ao fornecedor de embalagem 1, as transações ocorrem por orçamento. O entrevistador menciona que não existe contrato, segundo ele “automaticamente apresenta o orçamento pra ele (comprador), ai verifica o tipo de cliente, pra ver se o pagamento vai ser a vista ou não”. Então, o comprador entra em contato, escolhe o tipo da embalagem, cor, quantidade e os adereços (se achar necessidade) e a empresa fornecedora de embalagem emite um pedido para que seja feito o pagamento.

Quanto às divergências, essas, segundo o entrevistado são todas resolvidas com base em acordos verbais. O entrevistado exemplifica: “teve uma vez que fechou uma embalagem comigo e ela pediu a embalagem marrom. Eu mandei. Ai o rapaz apresentou a embalagem para ela aprovar e então ela disse que não era a embalagem que tinha comprado. Conversamos com ela e trocamos a embalagem”. Existem outros casos em que o comprador de embalagem adquire um produto de uma determinada cor, mas depois percebe que a cor de embalagem não combina com a arte e marca que ele quer estampar, rotular no produto. Novamente nesse caso, houve a troca da embalagem. Mas para o fornecedor de embalagem 1, essas discordâncias acontecem por falta de informação do comprador de embalagem quanto ao seu próprio produto. Além disso, são todas negociadas verbalmente.

Quando comparado os custos de negociação dos fornecedores de embalagem entrevistados com outros fornecedores no mercado, o entrevistado 1 acredita que os custos de produção dessas empresas são os mesmos. Dessa forma, para esse fornecedor, o diferencial tem que ser na negociação e atendimento. Os custos de produção são semelhantes, pois segundo o entrevistado, a matéria prima é a mesma. Entretanto, para o fornecedor de embalagem 2, acredita que possui custos diferentes das outras empresas do mesmo setor. Esse entrevistado afirma: “A nossa empresa é vista como uma empresa cara. Quando você vai nessas reuniões com outras empresas do mesmo segmento a gente pensa, não tem como o cara ter os mesmos custos que a gente, porque a conta não fecha, o preço da embalagem não cobriria os custos”.

Dessa forma, a transação entre os fornecedores de embalagem 1 e processadores de café é organizada por documentos verbais como nota fiscal e orçamento. Já para o fornecedor de embalagem 2, o contrato se faz presente. Nesse segundo caso, acordos verbais também foram identificados, mostrando que o contrato não dá conta de todas as especificações.

5.3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO SEGMENTO DE PROCESSADOR DE CAFÉS

5.3.2 Ambiente Institucional

Segundo os entrevistados, em geral, a legislação brasileira não é muito exigente as questões do processamento de café, ou seja, questões quanto à limpeza, processamento, lavagem, separação e beneficiamento do café. Existia uma instrução normativa - nº 16 de 2011 - que estabelecia critérios para a análise sensorial do café, colocando condições para o governo brasileiro avaliar a qualidade do café torrado e moído. Essa normativa foi revogada. Um dos entrevistados também afirma que o café é livre de registro prévio à comercialização.

Percebeu-se que o ambiente institucional pode atuar de diferentes formas conforme o tipo de café, ou seja, convencional ou especial. No contexto dos cafés especiais, a metodologia SCAA permeia todo o processo de cafés especiais, independente se o agente é um produtor ou processador de café especial. A metodologia SCAA irá balizar suas decisões de compra ou de produção do café especial.

Agora no contexto dos cafés convencionais os entrevistados disseram que seguem a classificação COB. A classificação, segundo os entrevistados, foca na imperfeição dos grãos, defeitos e impurezas encontradas.

Além da classificação COB, a torrefadora de cafés convencionais B possui o selo ABIC. No site oficial da ABIC, o programa permanente de controle de pureza do café tem como objetivo avaliar a presença de adulteração do café, ou seja, se apresenta misturas. Essa medida permite assegurar a segurança do alimento. Segundo o entrevistado, a ABIC retira amostras de todos os cafés, analisa e envia os laudos para o ministério da saúde, dizendo quais cafés possuem impurezas. Entretanto, ainda segundo o entrevistado, ninguém acata os laudos da ABIC.

Além da classificação COB, possui o IPEM – Instituto de Pesos e Medidas. Segundo site do IPEM possui como filosofia avaliação das conformidades e metrologia legal. Mas esse órgão não é específico para cafés e sim para toda a indústria alimentícia.

Além dessas regras de processamento, questionou-se sobre a existência de regras relacionadas à segurança do alimento. Segundo os entrevistados não existe uma normatização específica para a segurança do alimento café. Existem algumas boas práticas, que podem ser aplicadas para qualquer outro alimento, mas não é exigido por lei. Mesmo em indústria de café o que se tem é a aplicação de boas práticas de manuseio e fabricação, mas não existe muita regra, disse um dos entrevistados. Então segundo os entrevistados, as próprias metodologias SCA e a COB auxiliam na segurança do alimento. Por exemplo, quando se trata de cafés especiais que utilizam a metodologia SCA, é feita coleta seletiva dos grãos com o objetivo de selecionar os melhores grãos e não colher itens como palha, grãos brocados ou ardidos. Quando se faz um comparativo entre cafés especiais e cafés convencionais, um dos entrevistados menciona que deveria ter uma legislação que especificasse, na embalagem, os ingredientes que aquele determinado café apresenta. Segundo ele, os cafés convencionais, em geral, deveriam ser chamar bebida a base de café, pois lá dentro contém outros itens além de café, como por exemplo, palha. Mas quando tratamos de cafés especiais, esses apresentam uma bebida inteiramente de café. Os cafés são livres de registro prévio a sua comercialização, segundo a normativa da ANVISA nº 27/10. Então apesar de ter validade, o café não é um produto perecível.

A torrefadora entrevistada de café convencional 2 disse que está tendo uma nova regra. Agora em 100 gramas de café o máximo permitido de café brocado são cinco gramas. Entretanto, o entrevistado mencionou que como não existe fiscalização para isso, os produtores ou as torrefadoras não dão atenção e acabam comprando o café com quantidades além das permitidas de broca. Segundo o entrevistado “o ministério da saúde não fiscaliza nem a quantidade de impurezas direito, imagina a quantidade de café brocado”. Ainda segundo o entrevistado, isso tem implicações: “já se pegou café ai que tinha 60% de milho”. Mas essas pessoas que não se enquadram nas regras, mais cedo ou mais tarde acabam saindo do mercado. Dessa forma, trabalhar com qualidade e isso inclui o selo de pureza da ABIC trás vantagens para determinar a qualidade do café.

Ao relacionar o ambiente institucional quanto a utilização da embalagem, os produtores e torrefadores de café mencionaram que não existe regulamentação tanto na embalagem final, para o consumidor e nem para embalagem de armazenagem/transporte. Ou seja, pode-se colocar o café, seja especial ou convencional, em qualquer tipo de embalagem. Conforme os entrevistados, isso tem implicações quanto à garantia e conservação da qualidade dos atributos do café, mas não existem regras para a utilização da embalagem nos cafés. Existe uma regra geral para embalagens

relacionadas a qualquer tipo alimento, ou seja, a ANVISA estipula procedimentos associados às informações necessárias, como colocar tabela nutricional, validade, lote de fabricação.

Inferre-se que existem algumas regras informais quanto à decisão de escolha de qual embalagem utilizar para o café convencional e especial. Dependendo do tipo de material da embalagem e dos utensílios que a embalagem possui, como a válvula desgaseificadora, o café pode ficar preservado por mais tempo, garantindo as propriedades e características sensoriais desse café. Segundo os produtores e processadores de cafés entrevistadas, a decisão de utilizar determinado tipo de embalagem perpassa, principalmente, pela orientação do mercado, ou seja, em cafés especiais onde os atributos sensoriais são mais complexos, a utilização de embalagens especiais para garantir e preservar essas características por mais tempo se faz necessária, fazendo com que o consumidor final consiga avaliar o café e assim tomar a decisão de compra. Outro exemplo é quanto à umidade do café. Segundo o *trader* de café verde, existem algumas regras quanto a umidade do café e embalagens que apresentam mais barreiras plásticas contra a umidade preservam a qualidade do café por mais tempo. Isso não é nenhuma exigência formal, mas adere-se esse procedimento para garantir as características sensoriais do café.

A torrefadora de café convencional 2 também afirma que não existem regras para a utilização da embalagem. A escolha do tipo de material que deseja-se utilizar, os adereços, quantidade de camadas e gramatura são livres. Entretanto isso já é garantido pelo próprio fornecedor de embalagem. “cada um põe o que quer (na embalagem), mas a garantia é de quem fornece... garantindo que a embalagem esteja nos padrões que o ministérios aceita”.

5.3.3 ATRIBUTOS DA QUALIDADE

Foi observado quais são os atributos da qualidade avaliados pelos entrevistados na hora de comprar/produzir o café. O produtor 1 se preocupa com os procedimentos desde o manejo e cultivo do solo e grão, como ter a adubação no momento certo, fazer análise da terra e das folhas. Outros pontos como, cuidado com o terreno, mexer a cada hora e não deixar o grão tomar chuva pós-colheita são outros procedimentos adotados pelo entrevistado que interferem nos atributos do café especial. Além disso, a colheita tem que ser com grão maduro (cereja) para que a bebida final apresente doçura. A torrefação também foi um aspecto destacado. Esse produtor se preocupa em realizar torra clara para apresentar um sensorial achocolatado.

O produtor 2 também acredita que os procedimentos de manejo, cultivo e colheita influenciam na qualidade do café. Dessa forma, aspectos como o tamanho do grão e cor (tem que

estar natural e não escurecido/verde/preto) também fazem parte dos atributos para esse produtor. O produtor 2 que processa a embalagem faz dois tipos de café, o primeiro, chamado de café expresso busca uma torra mais clara, pois a qualidade do grão desse café é melhor e então existe maior preocupação com esses grãos (fazendo a colheita seletiva, por exemplo) para que a bebida final apresente atributos sensoriais mais complexos como damasco, avelã, achocolatado e açúcar mascavo. Já no outro café, denominado de mokinha, utiliza-se uma torra mais escura, pois são grãos que apresentam maior quantidade de defeitos e por isso esse tipo de torra auxilia a esconder essas imperfeições. Com isso, o sensorial desse café é mais forte, amargo e de cor mais escura.

O produtor 3 possui três cafés. O primeiro, chamado de tradicional, não é caracterizado como um café especial e por isso outras características são levadas em consideração para esse produtor. Então nesse café, não existe preocupação com colheita seletiva, existe defeitos nos grãos e por isso a torra desse café é mais escura, apresentando uma bebida mais amarga. O segundo café, superior, é um *blend*, juntando cafés com características diferentes. Esse café torna-se uma bebida padrão, podendo ou não identificar as características sensoriais do café, pois, segundo o produtor, o atributo de um café pode camuflar o do outro café. Já para o café especial, denominado pelo produtor de *gourmet*, apresenta maiores cuidados desde o manejo e cultivo. Procedimentos como secagem controlada em terreno suspenso, não deixar o grão de café ter contato com o chão, colheita seletiva foram alguns procedimentos destacados pelo produtor 3. Esse café apresenta torra mais clara com o objetivo de acentuar sensoriais de achocolatado.

Quanto ao processador de café 1 e o processador de café 2, que trabalham apenas com cafés especiais, os atributos da qualidade avaliados para comprar o café especial dos produtores perpassam pela metodologia SCA. De forma mais específica, o processador 2 trabalha apenas com cafés especiais de origem e que são finalistas nos concursos que acontecem pelo Brasil. Objetivamente, esse entrevistado comercializa cafés especiais de origem com pontuação mínima de 85.

O processador de café especiais 2, ao avaliar os atributos do café especial, leva em consideração se esse café teve um manejo correto, um benefício adequado, peneira alta, acima de 16, passada por uma mesa dessimétrica que tirou a diferença dos pesos dos grãos. Além disso, o café tem que ter passado por uma classificação eletrônica com o objetivo de retirar os defeitos do grão. Posteriormente avalia-se a polida e a bebida do café (os atributos sensoriais do café). Além dessas características, leva-se em consideração o quão diferente esse café especial é, ou seja, existem cafés especiais muito bons, mas que é comum encontrar esse tipo de bebida.

Então, além desses atributos, a bebida de café tem que apresentar algum sensorial diferente, como um atributo sensorial de morango para que esse comprador realmente fique interessado em realizar a troca desse produto. Para o processador, ao comprar o café ele leva em consideração essa metodologia SCAA apresentada, comprando, para ele, cafés que apresentam pontuação mínima de 80 pontos.

Adentrando mais especificamente nos cafés tradicionais, notou-se que para a torrefadora de café convencional, os atributos levados em consideração na compra são menos complexos. Esse entrevistado trabalha com três tipos de café. Dois desses cafés precisam apresentar características duro-riado. Segundo a classificação COB (2019), esse tipo de bebida (dura-riada) apresenta um gosto adstringente, áspero e que tem leve sabor de iodofórmio. Já o terceiro café comercializado por esse processador apresenta uma bebida riada-rio, ou seja, cheiro e sabor iodofórmios são mais acentuados. Esse terceiro tipo de café é um *blend* de cafés com outro tipo, o conilon, e por isso apresenta ainda mais amargor, um gosto de pó mais forte do que os outros dois cafés comercializados.

Vale ressaltar que segundo o entrevistado, essas características procuradas pelo processador vão ao encontro com o que os seus clientes pedem. Segundo ele, o seu nicho de mercado são consumidores que preferem um café mais amargo, com gosto de “pó” na boca, apresentando uma bebida mais forte.

Assim como o anterior, a outra torrefadora de café tradicional entrevistada, leva em consideração a classificação do café de acordo com o selo ABIC, avaliando o grau de purezas do café. Além disso, o sabor precisa estar de acordo com o nicho de cliente que a processadora pretende atender. Segundo o entrevistado, não adianta nada ser o melhor café do Brasil, se esse café não está de acordo com o objetivo e com o segmento de mercado que a torrefadora quer atuar.

Então observou-se que quando se trata de café especiais, independente de ser produtor ou processador desse tipo de café, a metodologia SCAA está presente para balizar os procedimentos de produção e comercialização dos cafés categorizados como especiais. Então, devido a sua complexidade, atributos sensoriais mais complexos são objetivados, como frutado, achocolatado, avelã, damasco, dentre outros. Nos cafés commodities a complexidade tanto da produção desse café quanto da comercialização diminui. Existe menor preocupação com o manejo e cultivo de cafés *commodities* e procura-se atributos menos complexos e mais padronizados como o amargor, gosto forte e um café mais encorpado.

Questionou-se se a embalagem influencia nos atributos e características do café. Nesse caso, encontrou-se respostas diversas. Quem trabalha com cafés especiais afirma que esse tipo de categoria precisa de embalagens especiais, principalmente as embalagens finais, para que seja possível garantir e preservar os atributos da qualidade do café por mais tempo. As embalagens finais para cafés especiais resguardam o produto da oxigenação, luminosidade e resistência. As válvulas desgaseificadoras de sentido único, bem comuns em embalagens de cafés especiais é um adereço que auxilia na preservação contra oxigênio, garantindo as características e durabilidade do café por mais tempo (SITE SWISS PAC, 2018). Segundo um dos entrevistados, a embalagem final é ainda mais importante do que a embalagem de transporte/armazenamento.

Então, devido a maior complexidade dos atributos dos cafés diferenciais – aroma e sabor diferenciais e manejo e cultivo mais complexos – esses atributos precisam ser protegidas contra oxigenação e luz e dessa forma necessitam de embalagens com atributos também diferenciais com a válvula desgaseificadora de sentido único.

Outro ponto relacionado à embalagens especiais, mas agora mais focada ao consumidor final relaciona-se com o próprio mercado. Conforme os entrevistados, pelo fato do café especial apresentar características diferenciais dos cafés commodities, os clientes demandam uma embalagem também especial para que a apresentação do produto seja diferente. Além disso, a embalagem tem função comunicativa para um dos entrevistados, pois ela consegue passar o que está sendo vendido ali, apresentando informações como o tipo de café, o local de produção desse café assim como as próprias características sensoriais desse produto. Então, o consumidor final exige que os cafés especiais recebam uma diferenciação pela embalagem e dessa forma o processador de café precisa se adequar a esse requisito exigido.

Quando se fala das embalagens de transporte e armazenagem, por exemplo, os sacos de jutas, ou bags, a embalagem também influencia na conservação das propriedades do café, principalmente quanto a umidade e oxigênio. Segundo o processador de café especial, quando esse produto está em uma embalagem que apresenta altas barreiras, o produto tem mais tempo de conservação, pois os plásticos criam barreiras contra o ar. Vale ressaltar que para esse *trader* de café verde, o diferencial sempre vai estar relacionado com o café e nem tanto com a embalagem. Segundo ele, é conveniente ter embalagens especiais quando se pensa em tempo de conservação à longo prazo, mas dependendo do tempo de compra do café até a sua venda o que tem mais importância é o preparo e cuidado com o café e nem tanto a embalagem ser ou não especial. A grande diferença entre as embalagens de transporte e armazenagem para cafés especiais, segundo os

entrevistados, estão nas barreiras que essas embalagens possuem para resguardar o café contra a permeabilidade (umidade). Segundo um dos entrevistados, os sacos de juta possuem menos barreiras, deixando passar mais luz, umidade e oxigenação, enquanto outras embalagens são mais resistentes quanto a esses fatores externos.

Agora quando se trata de embalagens para cafés convencionais, *commodities*, os entrevistados acreditam que não existe muita influencia nos atributos do café. Afeta na conservação do produto na prateleira, ou seja, pode durar mais ou menos. Segundo o processador de café convencional 1 a embalagem a vácuo é que consegue conservar mais. Um produtor de café que trabalha tanto com café especial quanto convencional também afirmou que a embalagem a vácuo é o tipo que consegue preservar mais o produto, devido a extração, por completa, do ar de dentro da embalagem. Já a embalagem almofadada não conserva tanto quanto à vácuo, pois conversa mais com o ambiente, então o café fica mais exposto a questões como luminosidade e oxigênio.

Entretanto para a torrefadora de café convencional 2, a embalagem interfere mais na aparência, mesmo para cafés convencionais. Segundo o entrevistado “seguindo as especificações brasileiras, todos as embalagens são padrões, então é a aparência que diferencia”. Para esse entrevistado o vácuo conserva mais, até 1 ano e a embalagem almofada entre três a 4 meses. Mas o fator determinante da embalagem, para esse entrevistado, não é a conservação e sim atender a necessidade do cliente. “existem clientes que só querem a vácuo, como existe cliente que só quer a almofada. E se você tem cliente que quer isso (vácuo) e você não tem essa embalagem ele vai comprar de outro”. A aparência da embalagem do café, mesmo dos tradicionais, interfere. Por esse motivo o entrevistado possui cores diferentes de embalagem com a intenção de diferenciar o seu café, por meio da embalagem, dos demais cafés.

O entrevistado acredita que dois fatores interferem na preferência do consumidor pela embalagem a vácuo em detrimento da almofada. O primeiro é quanto ao próprio prazo de conservação. Por ser hermeticamente fechada, a embalagem a vácuo consegue preservar por até um ano. Outro fator que determina a preferência da embalagem a vácuo ao invés da almofada é que ao apertar a embalagem almofada, o consumidor consegue sentir o cheiro do café, mas a embalagem começa a ficar com aparência diferente (amassada). Isso não acontece com a embalagem a vácuo, que permanece com a aparência firme, conhecida como tijolinho.

Outro ponto de destaque relaciona-se com o tempo de venda do produto café. Esse tempo interfere na escolha do tipo de embalagem. Ou seja, quanto mais tempo o café fica na prateleira, mais elaborada tem que ser a embalagem para que consiga preservar o produto por mais tempo.

Nesse sentido, o processador de café *commoditie* 1, mencionou que ao saber o tempo de giro de prateleira do seu produto, pode utilizar uma embalagem com menos barreiras e conseqüentemente mais barata. Isso também acontece com o processador de café *commoditie* 2. Para ele, como ele sabe que o giro de venda do seu café é rápido, ele acaba se preocupando mais com questões relacionadas a aparência da embalagem, cor, do que em medir se a embalagem utilizada consegue preservar as características do café.

Então, a ideia geral dos entrevistados é que os cafés especiais demandam embalagens especiais para proteger contra oxigênio e luminosidade e assim conseguir garantir maior tempo de prateleira do produto, bem como seus atributos da qualidade. Por esse motivo que as embalagens apresentam material diferente e com maiores camadas de proteção. Além disso, o consumidor final requer uma embalagem também diferenciada para que permitam ter a experiência de sentir os atributos sensoriais do café especial, além de comunicar ao comprador quais são os atributos sensoriais, elementos da qualidade que esse café possui.

Agora, cafés *commodities* não necessitam de embalagens especiais, pois não apresentam atributos da qualidade de alta complexidade. Apenas precisam de uma embalagem que resguarde quanto ao oxigênio, para que o café não chegue ao consumidor depreciado. Então não há a necessidade de adquirir embalagens com maiores camadas ou com válvulas desgaseificadoras, pois os atributos da qualidade dos cafés *commodities* não são elevados. Nesse sentido, embalagens tradicionais (a vácuo e almofada) conseguem preservar e garantir esses atributos. Em suma, todo café deteriora e, os cafés especiais, devido a sua maior complexidade, deterioram ainda mais. Essa implicação demanda embalagens com maiores e melhores barreiras e adereços.

Quadro 7 – Quadro resumo dos entrevistados e suas relações com a embalagem

Entrevistados	Tipo de embalagem	Quantidade de fornecedores	Tempo de relacionamento com os fornecedores de embalagem	Controle da qualidade da embalagem
Produtor de cafés especiais A	Embalagem final: Papel laminado (sanfonado).	1	5 a 6 meses	Não fazem.
Produtor de cafés especiais B	Embalagem final: um saco plástico fibroso transparente mais resistente.	1	11 anos	Não fazem.

Produtor de café especiais C	Embalagem final: Para o café tradicional usa uma embalagem de plástico padrão. Já para os cafés superior e especial usam embalagem laminadas.	2 a 3 fornecedores	Embalagem para café tradicional: 3 anos Embalagem para café superior: mais de 10 anos Embalagem para café especial: 3 anos.	Não fazem.
Processador (<i>trader</i>) de cafés verdes especiais A	Paper-bags (plástico de alta barreira por dentro e plástico por fora); Grain Pro (saco plástico de polietileno, hermeticamente fechado, com baixa presença de oxigênio e alta presença de gás carbônico, mas sem vácuo); Saco de juta	3 fornecedores (incluindo fornecedores de embalagem para transporte e a armazenagem)	Em média 2 a 3 anos que é o tempo em que essa empresa de cafés especiais iniciou suas atividades.	Apenas avaliam se a embalagem está rasgada. Já fizeram alguns testes de experiência, mas não sabem dizer a precisão desses testes.
Processador (cafeteria) de cafés especiais B	Embalagem de transporte e armazenagem: sacos de juta, kraft grosso junto com um plástico por dentro ou grain pro. Comprou uma seladora e está passando o café para uma embalagem a vácuo. Embalagem final: papel laminado sanfonado.	2 fornecedores de embalagens finais 1 fornecedor de embalagem para transporte e armazenagem.	Fornecedores de embalagens finais: 4 anos. Embalagem de transporte e armazenagem: 3 anos. Fornecedor de embalagem para seladora: 1 ano	Não fazem. Confiam no fornecedor.

Processador de café <i>commoditie</i> 1	Como embalagem final: Vácuo e Almofadada. Como embalagem para transporte e armazenamento: sacos plásticos chamados de filmo técnico 48	2 fornecedores (incluindo fornecedores de embalagem para transporte e a armazenagem)	20 anos relacionando com um fornecedor; 5 anos com o outro	Não fazem, mas estão alterando a estrutura da indústria para adotar procedimentos de avaliação da embalagem.
Processador de café <i>commoditie</i> 2	Embalagem final: Almofada e a Vácuo.	2 fornecedores	1º fornecedor manteve relacionamento por 28 anos (a fornecedora de embalagem acabou de falir). O 2º fornecedor mantém relacionamento a 7 anos.	Não fazem. Acredita ser inviável.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados primários

5.3.4 ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

5.3.5 Frequência

A frequência e consumo de compra da embalagem foi exposta no quadro 7 anterior. Notou-se a frequência recorrente na transação, para todos os entrevistados. Dessa forma, os sujeitos pesquisados recorrem aos mesmos fornecedores para realizar a compra da embalagem. O fornecedor de embalagem é praticamente o mesmo para quase todos os entrevistados. As compras são feitas por pedidos mensais, semestrais ou anuais.

Questionou-se se o tempo com que os processadores se relacionam com os fornecedores de embalagem interferem na transação. A intenção foi identificar, conforme Farina (1999) se com a criação da reputação entre os agentes, menores custos de transação são incorridos, como custos associados à coleta de dados e informação. Nesse ponto notou-se que apenas o *trader* de café verde acredita que a recorrência da compra da embalagem não influencia no relacionamento.

Em geral, para os produtores de cafés especiais o tempo interfere na relação. Segundo eles, ao transacionar sempre com os mesmos fornecedores de embalagem, eles conseguem receber maior atenção desse fabricante, atendendo-os do modo como esperam. O produtor de café A menciona: “[...] a primeira vez que compramos, pedimos poucas embalagens. Agora pedimos 1000. Então os

fornecedores já começaram a nos olhar diferente... e isso ajuda porque os eles (fornecedores) sabem que você não é qualquer um, que não somos aventureiros e assim começam a tratar a gente melhor, com mais carinho”.

O desenvolvimento da confiança pode ser visto na seguinte fala do produtor C:

O tempo interfere sim. A partir do momento em que você vira cliente de um fornecedor a relação se torna mais próxima. Hoje meus pedidos eu faço tudo pelo aplicativo de mensagem; e se tiver (algum problema), prontamente você já consegue entrar em contato com eles (fornecedor de embalagem) e eles já te atendem de imediato.

O processador de cafés convencionais 1 acredita que a frequência e o tempo na transação influenciam no relacionamento com o fornecedor de embalagem. Nesse caso a compra da embalagem é feita semanalmente e por pedido de compra, ou seja, menciona o tipo, quantidade que deseja, tem a aprovação do pedido, assina e fecha a compra. Segundo ele o relacionamento influencia na compra: “o fornecedor X estamos a 20 anos juntos. Então vira uma amizade mesmo... acaba criando confiança”. Para esse entrevistado a mudança de um fornecedor para outro também seria complicada (assim como assume o processador de cafés especiais descrito acima). Segundo ele, a busca por um novo fornecedor de embalagem seria difícil, pois seria necessário fazer testes com a embalagem para ver se se encaixa na máquina que possui. Além disso, existe a coleta de informação para saber de qual fornecedor comprar, a qualidade do material desse fornecedor, preço, prazo de entrega, ou seja, informações que não são mais necessárias coletar com fornecedores recorrentes na transação.

O torrefador de café *commoditie* 2 também acredita que o tempo interfere na relação com o fornecedor. Segundo o entrevistado “eu fiquei com o fornecedor Y por 28 anos, então poderia dar o problema que for que eles me atendiam. Além disso, você acaba criando amizade com eles. Esse fornecedor Y, que te falei, criou-se uma amizade tão grande que ele fazia questão de vir para Maringá para me ver, os filhos deles já chegaram a ir na fazenda comigo”.

Nesse sentido, a torrefadora de café *commoditie* 2 acredita que o tamanho da torrefadora de café e do fabricante de embalagem interferem na compra e na relação com o fornecedor. Para o entrevistado:

“quando você é pequeno e não tem um consumo tão grande de embalagem, você não pode ter muitos fornecedores, porque se não você não é interessante para o fornecedor. Por isso eu faço dois fornecedores para que também de condições para eles ganharem, porque se não ninguém tem interesse; [...] Grandes empresas não olham isso, eles tem vários fornecedores (de embalagem), eles fazem cotação, quem tem menor preço leva. E todo mundo quer pegar, porque o volume é alto. Nós não conseguimos fazer isso, então temos que ter mais fidelidade”.

Esse entrevistado não acredita que tenha dificuldades para encontrar outros fornecedores de embalagem. Segundo ele, ao ter a estrutura da embalagem – características, gramatura, material – fica fácil para o fornecedor fazer a embalagem. “Aparece fornecedor querendo vender aqui pra mim, praticamente toda semana”.

Entretanto, vale ressaltar que *trader* de cafés verde acredita que o tempo da relação não interfere tanto, pois segundo ele, existem poucas empresas fornecedoras de embalagem então ele se sente, nas fala do entrevistado, “apenas mais um para eles”. Segundo ele, o que interfere na relação com o fornecedor é a quantidade de embalagem comprada.

Além disso, questionou-se se os atributos da qualidade do café interferem na frequência de compra da embalagem. Notou-se a partir das falas que não existe interferência. A embalagem vai ser sempre a que os processadores pedirem independente se o café possui maior complexidade ou não.

Então nota-se que para todos os entrevistados a transação é recorrente. Mesmo que não tenha contrato e as negociações sejam feita pelo mercado spot, a identificação entre as partes influenciam no relacionamento da transação. A elevada frequência e as constantes negociações (algumas vezes, por motivos de falta de opções de fornecedores de embalagem no mercado e por falta de informação em saber quem são esses agentes fornecedores) definem uma complexidade maior na transação para o segmento processador. Então o conhecimento e a reputação dos fornecedores de embalagem (ou potenciais agentes) importam.

5.3.6 Incerteza

As incertezas associadas na transação entre os fornecedores de embalagem e os processadores de cafés estão relacionadas com o prazo de entrega do produto e com erros na própria embalagem. Alguns processadores mencionaram ter tido problemas com a data de entrega e com erros nas especificações da embalagem. Isso se confirma na fala do processador de cafés especiais B: “[...] tem um pedido para chegar, já até liguei ontem para eles (fornecedor de embalagem) para saber em que pé anda... eu fiz esse pedido já tem 12 dias e não chegou ainda”.

Nesse caso, a falta da embalagem afeta diretamente na venda do produto final: “se você não tem embalagem você não vende... então se você bobear na compra (da embalagem), você fica sem material para produzir e ai sua gôndola fica vazia”, disse o processador de café convencional 1.

Entretanto, apesar dessas falhas, todos os entrevistados mencionaram que os problemas foram resolvidos. “Tivemos um possível problema, mas o fornecedor avisou que a embalagem não chegaria no prazo; o fornecedor contratou um frete aéreo (para entregar as embalagens); então não chegou a ser um problema porque ele corrigiu a tempo”. Alguns ainda disseram que nunca tiveram alguma incerteza com o fornecedor de embalagem. Entretanto, mesmo as empresas de embalagens resolvendo, essas incertezas interferem, diretamente, na venda do produto, pois atrasaria a venda do café, seja especial ou convencional, para o próximo comprador.

O torrefador de café *commoditie 2* já teve problemas na própria embalagem. A embalagem foi entregue com problemas de laminação. Questionado como foi resolvido esse problema, o entrevistado disse que apesar de ser um problema que pode afetar diretamente a sua empresa, pois sem embalagem o café não sai da indústria, o entrevistado mencionou que, nesse caso, o fornecedor coloca-o em caráter de urgência e repõe todo o lote de embalagem fornecido. Além disso, essa torrefadora possui estoque de embalagem. Pode ser visto na seguinte fala “quando eu peço embalagem para daqui 10 dias, com certeza eu tenho estoque de embalagem que suporta mais ou menos uns 40 dias”.

Os produtores de cafés especiais trabalham com uma previsão média do quanto de embalagem possuem em seu estoque, realizando o pedido para a compra de novas embalagens assim que elas estiverem acabando. Não existe algum uso de ferramentas para controle de estoque, mas como o relacionamento com os fornecedores de embalagens acontecem há bastante tempo, esses produtores já sabem, o tempo médio do prazo de entrega das embalagens, então fazem a compra desse produto levando em consideração esse prazo médio de entrega. Importante ressaltar que todos os entrevistados mencionaram que, como são pequenos, solicitam poucas quantidades de embalagens e que isso pode estar relacionado com a não incidência de incertezas na transação.

Essas incertezas nos levam a indagar se é fácil ou não, para os compradores, trocarmos de fornecedor de embalagem. Quase todos responderam que poderiam trocar de fornecedores, mas que não necessariamente seria fácil. Segundo os entrevistados, a troca levaria investigar informações quanto ao histórico da empresa fornecedora de embalagem, para tentar verificar a confiabilidade deles. Assim como o próprio produto, ou seja, coletar informações a respeito dos tipos de embalagens para cafés que a empresa fornece, verificando seu material, preço e prazo de entrega. A fala do processador de cafés convencionais resume essa posição unânime: “[...] essa busca (por outro fornecedor de embalagem) não é fácil. Vou precisar fazer teste, informação para buscar novos

fornecedores, se eles atendem essa parte de café, especificações que a gente pede na embalagem; tudo isso é muito difícil”.

O torrefador de café *commoditie* 2 acredita que não teria dificuldades em trocar de fornecedor. Segundo o entrevistado, não tem dificuldade, pois a partir do momento em que possui a estrutura da embalagem, isto é, a composição da embalagem, o tipo de material que procura, quantidade, tamanho, gramatura, praticamente todos os fornecedores possuem capacidade para fabricar a embalagem. Ainda segundo o entrevistado:

“eu sempre tenho outro (fornecedor) engatilhado e a partir do momento que eu quero trocar de fornecedor eu mando a estrutura da embalagem para ele, ele manda para o laboratório dele, analisa a gramatura e a composição da embalagem; [...] toda semana passam fornecedores querendo vender o produto dele”.

Vale destacar que, para o *trader* de café verde (o qual trabalha principalmente com embalagens de transporte e armazenagem), existem poucos fornecedores de embalagens. Segundo ele, “para cada produto só tem um fornecedor”. Então com um possível atraso da entrega da embalagem, esse processador normalmente recorre a alguma outra empresa de outro segmento para comprar a embalagem. “Como a embalagem é tipo uma *commoditie*, mesmo as especiais, você não encontra problema com isso (comprar de outra empresa de outro segmento)”.

5.3.7. Especificidade do ativo

Em geral, praticamente todos os entrevistados disseram que a embalagem, mesmo para cafés especiais, é caracterizada como uma espécie de *commodity*. Dessa forma, não existe alguma característica específica da embalagem que apenas um ou outro fornecedor consegue atender. Em geral, todos os fornecedores conseguem fabricar embalagens para cafés de acordo com as exigências dos processadores e processadores. O produtor de café especial C afirma: “as embalagens são padronizadas, mesmo as de cafés especiais, o que muda é o custo mesmo”.

Para os dois processadores de cafés convencionais entrevistados, a embalagem tem que se adequar ao seu maquinário. A torrefadora de café convencional 1 explica: “essa outra empresa (nome da fornecedora de embalagem) não conseguiu acertar a embalagem com a máquina. Então o operador começou a reclamar”. Isso impacta diretamente na venda do produto. O mesmo ratifica: “Às vezes o consumidor assusta pela troca de embalagem muito radical, e ele acha que não é o mesmo café; o consumidor dizia que não era o mesmo café, mas a gente só tinha trocado de embalagem”. Já para a torrefadora de café convencional 2, apesar de entender que a embalagem tem que se adequar às suas máquinas, segundo o entrevistado, a partir do momento em que você

conhece a estrutura (características) da embalagem, praticamente qualquer fornecedor de embalagem consegue fazer.

Nesse sentido, segundo o entrevistado da torrefadora de café convencional 2 “[...] o que pode dar problema é na estrutura da embalagem [...] as vezes vai um verniz aqui fora pra correr melhor, só que ai, por exemplo, não passaram esse verniz direito (na embalagem), então não corre direito na máquina, perde produtividade”. Nesse sentido, quando questionado se esse tipo de problema era corriqueiro e como resolviam o entrevistado respondeu: “é só chamar a empresa (fornecedora) e eles trocam a embalagem ou dão desconto na próxima compra. Isso não é corriqueiro e também não é difícil de fazer essa (re)negociação e nem custoso”. O entrevistado acredita que por ter um relacionamento de longo prazo com o fornecedor, o fabricante de embalagem consegue resolver o problema.

Entretanto, observou-se um caso que foge da convergência vista. Para o processador de cafés especiais A (*trader* de café verde), que trabalha principalmente com embalagens de transporte e armazenagem, cada fornecedor de embalagem possui uma característica que só ele pode atender. O mesmo afirma: “O saco de juta, que é um produto a base de palha vindo do Pará, só a (nome da empresa) pode oferecer. A paper-bag, que é uma embalagem com plástico, apenas a (nome de outra empresa de embalagem) oferece. E a Grain-pro, que é um plástico importado, só a (outra empresa) pode entregar”. Dessa forma, para esse processador de cafés especiais, nota-se a presença de especificidade de ativo mais elevada, visto que com uma possível mudança ou a troca de fornecedor acarreta elevados custos de transação.

No caso desta pesquisa, observaram-se situações de utilização de embalagens de uso geral, não gerando problemas de perda de valor. Como ocorreu com os produtores de cafés especiais (A, B e C). Outra situação identificada foi com as embalagens que precisam ser adequadas ao processo de cada empresa. Como no processador de cafés *commodities* 1. Nesse último caso, existe a presença de determinadas especificações físicas, que se não atendidas, podem gerar perdas na linha de produção e na venda do café ao cliente. Níveis elevados de especificidade também foram identificados nas circunstâncias em que uma relação de dependência se estabelece (processador de cafés especiais A) dado que ativos dedicados estão presentes.

Quanto a especificidade local, identificou-se um nível de especificidade de ativo baixa com relação a localização do fornecedor de embalagem. De forma geral, os entrevistados responderam que a localidade do fornecedor interfere mais em questões do custo do frete. Se esse fosse mais

próximo, haveria menos custos de frete. Além disso, os processadores e produtores de cafés poderiam, por exemplo, visitar essas empresas para conhecer os produtos e embalagens.

Para a torrefadora de café *commodity* 2 a localização do fornecedor não interfere muito na negociação. Isso pode ser ratificado na seguinte fala: “as vezes eu prefiro pagar um fornecedor mais longe, que vai ter uma logística mais cara só que com qualidade maior na embalagem”. Dessa forma, para esse entrevistado, a qualidade da embalagem tem maior peso do que a localização do fabricante.

5.3.8 DIMENSÕES DA TRANSAÇÃO

Notou-se que todos os produtores de cafés especiais e convencionais precisam das mesmas informações para realizar a compra da embalagem. Questões sobre, tipo da embalagem, preço, frete, prazo de entrega, espessura e tamanho da embalagem são informações relevantes para adquirir o produto do fornecedor. Nesse sentido, mensurar essas informações, quantificá-las, segundo os entrevistados é fácil. O processador 1 afirma: “...sim é fácil medir, só no olhar, só mandar a foto que a gente já sabe qual embalagem é”. O produtor de cafés especiais compra algumas embalagens diretamente da loja física. O entrevistado declara: “a gente avalia na hora que tá comprando a embalagem lá. Desde o começo eu pego do mesmo fornecedor, então já sei até qual é”.

Tanto para a torrefadora de café convencional 1 quanto para a torrefadora 2, o preço, o tipo de embalagem e unidades são as principais informações necessárias para realização da compra da embalagem. Segundo a torrefadora de café convencional 1, se é um fornecedor de confiança e que ele está a bastante tempo, a compra é apenas uma repetição. Para esse entrevistado, mensurar essas informações também é fácil. O entrevistado 2 da torrefadora de café convencional, agregou além dessas informações, questões sobre a estrutura da embalagem. Para ele, ao saber as características da embalagem (gramatura, tamanho, quantidade de camadas que deseja na embalagem, cor) qualquer fabricante fornecedor consegue montar um produto igual.

Segundo esse entrevistado: “entregando dentro da estrutura da embalagem que eu quero e dentro do material que eu pedi, se eu pedi duas camadas de poliéster eles não tem que colocar alumínio, se não vai dar problema para mim e para eles depois”. No mesmo sentido, o entrevistado da cafeteira de cafés especiais menciona que uma vez comprada a embalagem e esse produto cumprir o seu papel, a repetição da compra acontece mais vezes e mais rápida.

Quando questionados sobre a realização de mensuração da embalagem para analisar se esse produto atesta para a segurança do alimento, todos os entrevistados disseram que não realizam

qualquer tipo de mensuração. A cafeteria de cafés especiais menciona que confia no fornecedor de embalagem e as torrefadoras de cafés convencionais (1 e 2) mencionaram que o fabricante de embalagem emite um laudo atestando a finalidade da embalagem. O entrevistado da torrefadora de café convencional 1 declara: “Tem um laudo do próprio fabricante de embalagem e aí confiamos nele”.

No mesmo sentido, o torrefador de cafés convencionais 2, mencionou que na nota fiscal apresenta toda a característica e estrutura da embalagem. Mas, segundo o entrevistado ele não consegue mensurar isso. Por exemplo, não consegue quantificar se a matéria-prima utilizada na embalagem é realmente a que foi solicitada ao fabricante. Dessa forma:

“eu tenho confiança no meu fornecedor. Às vezes ele pode até estar mudando a matéria-prima ou a gramatura, mas eu não tenho como saber. Só que nunca me alterou nada aqui dentro da indústria que tivesse me dado problema. Porque se desse problema com toda a certeza eu teria mandado fazer a análise. Então não acredito que eles façam isso”.

Quanto à complexidade de avaliação das características dos cafés, quando tratamos de cafés especiais os produtores A, B e C mencionaram que provam o próprio café, mas não conseguem identificar todos os atributos sensoriais desse produto. “... Por exemplo, o sabor de avelã, mandamos a amostra para o provador. Ele (provador) consegue medir isso, nós ainda não chegamos nesse nível”. O produtor C diz que sabe identificar o que é um café bom de um ruim, mas ainda não possui conhecimento para avaliar todos os atributos sensoriais do seu próprio café especial.

Quanto aos cafés convencionais, os entrevistados disseram que conseguem controlar todos os atributos dos seus cafés, torra, moagem, envaze. Conforme fala do entrevistado a torrefadora do café convencional 1: “acho que não tem nada que eu não consiga controlar aqui”. Esse entrevistado também faz a prova do seu café e segundo ele “pelo cheiro eu já sei se o meu café saiu certo ou não”. Então as características dos cafés comercializados por esse entrevistado são fáceis de medir, ou seja, sensoriais de amargor, sabor forte e de pó são atributos que apresentam facilidade de mensuração.

5.3.9 Estrutura de Governança

A compra da embalagem é feita, basicamente, por orçamento ou como os entrevistados costumaram chamar, por pedido. Os entrevistados disseram que entram em contato com o fornecedor de embalagem por telefone, e-mail ou pelo aplicativo de comunicação no celular, escolhem o tipo de embalagem e a quantidade que desejam, fazem o pedido e fecha o pedido caso ele seja aprovado. O preço é a principal informação que baliza a compra da embalagem, como diz o produtor de café especial C: “a principal informação que utilizo (pra comprar a embalagem) é o preço né. Preço, e se aumentar a quantidade comprada eu tenho mais desconto ou não, mas normalmente não, porque é preço fixo”.

Quando questionados se com a presença de um contrato formal seria melhor, apenas um entrevistado disse que talvez fosse melhor. O produtor de café especial A entrevistado afirma: “se fosse por contrato talvez seria melhor. Teria mais garantia. Porque teria mais certeza exatamente do produto que a gente teria. Pode ter uma hora que chegue uma embalagem rasgada ou algo do tipo [...] Isso nunca aconteceu. Então não corre o risco de perder porque eu tenho o contrato”.

Entretanto, a *cafeteria* de cafés especiais entrevistada não acredita que o contrato traria alguma vantagem. Segundo ele, contratos formais devem ser feitos entre empresas grandes e como a cafeteria tem um consumo de embalagem não muito grande não faz sentido assinar um contrato entre as partes. Isso pode ser evidenciado em sua fala: “eu sou pequeno, as empresas de embalagens que eu tenho contato também não são tão grandes então não temos um volume muito grande; então não vejo a necessidade de um contrato”.

Quando questionados sobre a negociação que ocorrem com o fornecedor de embalagens, os produtores de cafés especiais (A, B e C) disseram que nunca houve nenhuma discordância com o fornecedor de embalagem. Ao solicitarem o tipo de embalagem, quantidade, tamanho da embalagem, o pedido é aprovado e o pagamento é feito. Para esses produtores, o fornecedor de embalagem sempre cumpriu com o que foi tratado (seja no e-mail, telefone ou pelo aplicativo). Vale ressaltar que o produtor de cafés especiais B vai diretamente à loja da embalagem comprar o produto.

Quando questionados quais os fatores que fariam trocar de fornecedor de embalagem, os entrevistados afirmaram quatro principais fatores, sendo estes: o prazo de entrega, defeito na própria embalagem (que não possa ser corrigido), disponibilidade do produto e o atendimento. O prazo é o principal argumento de todos os entrevistados. Isso pode ser observado na fala do torrefador de cafés convencionais 1: “a (nome da empresa fornecedora de embalagem) passou perto da gente ter largado deles. Por conta do prazo; o prazo é um fator determinante, porque se eu pedi

com antecedência de 30 dias e eles prometeram entregar a mercadoria, eu tenho meu consumo, se eles não entregarem vai dar ruptura na fábrica e aí eu paro de vender”.

A torrefadora de café convencional 2 entrevistada declarou que o atendimento e o custo benefício são os principais fatores para escolher e realizar uma potencial mudança do fabricante de embalagem. Segundo o entrevistado “se eu tenho um bom fornecedor, que tem um preço dentro do mercado, com um bom atendimento e produto, não tem porque ficar toda hora mudando de fornecedor”. Entretanto, o produtor de cafés C mencionou que não troca de fornecedor por não existir mais alguém no mercado com o preço acessível. Para esse produtor, se ele encontrasse outro fabricante de embalagem, que produzisse a mesma embalagem, mas com preço menor ele trocaria.

Ao serem questionados sobre a possibilidade de produzir a própria embalagem, praticamente todos os entrevistados disseram não ser viável realizar essa ação. Os entrevistados não acreditam que teriam algum tipo de vantagem em produzir sua própria embalagem. Além disso, o investimento seria alto para a compra de maquinário, estrutura e de pessoas. Isso pode ser visto na fala do *trader* de cafés especiais verde: “nenhuma vantagem. Olha um saco de juta, por exemplo, é palha de palmeira, eu teria que processar a palmeira, transformar aquilo em fio, fazer uma corda. Então eu teria que ter uma tecnologia específica”.

Na fala do *trader* de cafés especiais verde, fica evidente que, além do alto investimento em máquinas e equipamentos, haveria um alto investimento em conhecimento: “seria um investimento alto. Tanto em dinheiro quanto de conhecimento”. O produtor de cafés especiais B também se alinha com esse pensamento, segundo ele: “é mais fácil e melhor comprar (a embalagem) pronta. Porque tem investimentos altos. Funcionários e também a burocracia com questões alimentares”.

Nesse mesmo sentido, a torrefadora de café convencional 2 acredita que não teria vantagens em se produzir a própria embalagem. Segundo o entrevistado, “nem os maiores torradores de café no Brasil, nenhum deles fabricam a (própria) embalagem”. Ao pensar em produzir a própria embalagem, o investimento necessário seria alto. Isso pode ser ratificado na seguinte fala do entrevistado: “[...] até porque nem é meu ramo, não entendo nada e custa muito caro [...] as fornecedoras de embalagem estão sempre comprando máquinas novas, por exemplo, só para impressão tem uma máquina que custa sete milhões de euros”.

Entretanto a cafeteria de cafés especiais entrevistada acredita que integrar parcialmente algum processo de embalagem acontecerá em um futuro próximo. Segundo ele, a partir de certa quantidade de cafés vendidos, acredita ser viável integrar alguns processos de embalagem. O entrevistado afirma:

“comprar uma empacotadeira profissional que tenha aplicação automática da válvula. Isso para uma grande demanda seria interessante. Imagina você ficar lá com três, quatro funcionários o dia inteiro só embalando. Quanto custa três ou quatro funcionários por ano. Então a partir de uma certa demanda é viável ter uma parte do processo integrado”.

Com relação a uma possível modificação, da parte do fornecedor de embalagem, observou-se que existiram poucos casos em que o fornecedor alterou algo da embalagem depois do que foi combinado ou sem avisar os compradores do seu produto. Isso pôde ser visto na fala do *trader* de cafés especiais verde: “[...] como se trata de empresas grandes e multinacionais, que tem todos os regulamentos ISO, eu não acredito que eles vão mudar uma vez que foi combinado. Eles têm mecanismos dele de subir o preço, disparar o dólar, eu imagino que eles também tenham mecanismos de honrar os acordos”.

Entretanto observou-se a ocorrência de algumas alterações do que foi acordado. Isso pode ser ratificado na fala da cafeteira de cafés especiais: “A (nome da empresa fornecedora de embalagem) já mudou o tipo de filme eu questionei. Ela disse que não trabalhava mais (com o outro tipo de filme). Eles disseram assim: nós mudamos o fornecedor (de filme), agora é esse, curto e grosso”. Para a torrefadora de café convencional 2, também já ocorreram modificações no que foi acordado - embalagem vir com material diferente ou com problema, demora para entregar a embalagem. Mas segundo o entrevistado, essas divergências não são corriqueiras e quando ocorridas, o fabricante de embalagem consegue resolver essas divergências.

De modo geral, os entrevistados tiveram poucos problemas com o fornecedor de embalagem. Essas empresas costumam entregar no prazo e conforme solicitado, ou seja, atendendo as especificações acordadas. Nesse sentido, foi unânime as respostas dos entrevistados quanto não ter tido alguma perda significativa em alguma venda por algum problema da embalagem ou do fornecedor. Isso pode ser ratificado na fala do *trader* de cafés especiais verde: “Não me lembro assim, de não ter essa embalagem e não termos fechado a venda”.

O produtor de café especial A disse ainda que ao comprarem embalagem especial para os cafés especiais as suas vendas aumentaram: “até aumentou depois que mudamos para a embalagem especial [...], mudou mais pela aparência da embalagem. Antes nosso café era em uma embalagem de plástico e pegar algum outro café, que também é bom, mas com uma embalagem diferente, então nesse caso perdemos (pela embalagem não ser especial)”. A torrefadora de café convencional 2 já teve perdas nas suas vendas pela embalagem vir com material errado e então perder o vácuo. Mas segundo o entrevistado, a fornecedora de embalagem assume o prejuízo. “[...] toda a mão de obra de

buscar, logística, frete, pessoal para trabalhar aqui o dia inteiro, às vezes a noite, embalagem, custo, os fornecedores cobrem”.

Notou-se então, que de maneira geral, os entrevistados possuem poucas divergências com os fornecedores de embalagem, acarretando continuidade na relação. Além disso, para o *trader* de cafés verdes e para o produtor de cafés especiais C, a quantidade baixa de alternativas de fornecedores de embalagem no mercado, também é um fator que faz não mudar de empresa fornecedora. O produtor de cafés especiais C afirma: “não troco (de fornecedor de embalagem) porque não tem outro no mercado com o preço acessível”. Já para o processador de cafés convencionais 1 e 2 a confiança que possuem com o fornecedor é o principal fator para que ele não mude de fornecedor de embalagem. Segundo o processador de café convencional 1: “as vezes a embalagem não vai ser legal, vai ter problemas ou esse cara não vai te atender, então ter a confiança, amizade com o fornecedor ajuda na relação comercial”.

Vale ressaltar que a produtora de cafés especiais B não muda de fornecedor pela falta de informação sobre quem mais poderia atendê-las. Isso pode ser visto na sua fala: “Também não achamos outros fornecedores que vendesse uma embalagem melhor. Também não procuramos e não temos conhecimento de outro”. Nesse caso, as produtoras utilizam uma embalagem plástica fibrosa transparente, mas acreditam que existem embalagens melhores. A produtora afirma: “a embalagem preta que foi para concurso é melhor do que a de plástico, porque essa embalagem preta com válvula é laminada então preserva e conserva melhor o café. O plástico, por mais grosso que ele seja (embalagem que as produtoras utilizam) não consegue preservar tanto”.

Nesse sentido, infere-se que a estrutura de governança, para ambos os cafés, é a mesma. Se configurando como mercado *spot*, mas com proximidade das formas híbridas. Não existe um contrato formal entre as partes. A compra da embalagem é feita por um pedido ou orçamento de compra, sem um contrato formal. As incertezas estão presentes, mas não são corriqueiras e possuem alternativas para serem resolvidas. Além disso, a frequência é alta e então recorrente na transação. Quanto a especificidade do ativo, ambos os cafés possuem estruturas da embalagem com baixa especificidade, mas observou-se que para cafés especiais essa especificidade é maior devido a complexidade dos atributos da qualidade dos cafés diferenciados. Portanto, o mercado *spot* mas com proximidade das formas híbridas, na visão Williamsoniana (1985) estrutura a governança entre os processadores de cafés e fornecedores de embalagem. Na próxima seção, relaciona-se a descrição feita dos entrevistados com o suporte teórico utilizado nesta pesquisa.

6. DISCUSSÃO E ANÁLISE

Este tópico tem o objetivo de, a partir das discussões apresentadas anteriormente realizar a análise de conteúdo das informações obtidas, levando em consideração o suporte teórico da Economia de custos de transação, Economia de custos de Mensuração e a abordagem da qualidade. Nesta seção, pretende-se analisar como as categorias de análise atributos da qualidade, incerteza, frequência, especificidade do ativo, dimensões da transação influenciam na estrutura de governança entre os fornecedores de embalagens e os processadores de cafés convencionais e especiais no estado do Paraná.

A análise foi realizada a partir do comparativo entre cafés convencionais e cafés especiais, identificando convergências e divergências nos atributos da qualidade, atributos da transação e dimensões da transação. Dessa forma, a partir desse comparativo conseguiu-se dissertar como a escolha da embalagem para os atributos dos cafés, tanto convencionais quanto especiais, interferem na estrutura de governança entre o agente fornecedor de embalagem e a parte processadora de cafés (produtores processadores e empresas torrefadoras de cafés entrevistados).

6.1 ATRIBUTOS DA QUALIDADE

Iniciando pelos atributos da qualidade da embalagem para adequação ao seu uso, no caso, consumo de cafés, alguns característicos avaliados, tanto pelo fornecedor de embalagem 1, quanto pelo fornecedor 2 são convergentes. Os característicos da qualidade convergentes são: tamanho da embalagem, cor, tipo de material que a embalagem utiliza, medidas da embalagem e a presença de adereços como a válvula desgaseificadora de sentido único. Quanto à avaliação desses atributos, empregando os conceitos de Paladini (1995), atributos da embalagem como medidas, peso e tamanho são passíveis de avaliação por variáveis²³. Agora os característicos da embalagem como cor e a presença ou não de defeitos demandam avaliações, admitindo novamente os conceitos de Paladini (1995), de forma qualitativa, ou seja, por atributo, pois são, de acordo com o autor, atributos subjetivos.

²³ Segundo Paladini (1995) característicos da qualidade como altura, comprimento, assim como medidas que são passíveis de análise quantitativa teor de umidade, enxofre, cinza, propriedades químicas e físicas podem ser avaliadas por variáveis.

Vale ressaltar a presença de alguns atributos da qualidade, particulares para o fornecedor de embalagem 2. Esses característicos estão relacionados com carinho, afeto e praticidade. Então, esses elementos da qualidade (PALADINI, 1995), devem estar relacionados ao uso (JURAN, 2009). De forma mais objetiva, observou-se que o design da embalagem é um característico da qualidade o qual atrela-se aos fatores de carinho e afeto procurados pelo comprador de embalagem. Já a vedação é uma tecnologia desenvolvida exclusivamente para o comprador de embalagem que auxilia tanto na praticidade na hora de consumir e guardar o café quanto na conservação e preservação desse produto. Além desses característicos, teste de migração e avaliações macro e microbiológicas são atributos da qualidade que foram identificados apenas pelo fornecedor de embalagem 2.

Quanto a avaliação desses característicos particulares do fornecedor 2, segundo a entrevistada, aspectos como tração, gramatura, medidas e peso da embalagem são medidos por uma máquina e então conforme, Paladini (1995) podem ser avaliados por atributos. Agora, aspectos macro e microbiológicos da embalagem e testes de migração, apresentam maior complexidade de avaliação, sendo feitos, segundo a entrevistada por uma empresa terceirizada.

Em relação aos atributos da qualidade, ainda da embalagem, mas para adequação à segurança do alimento, o fornecedor de embalagem 2 foi o único entrevistado que realiza testes para verificar se a embalagem que estão desenvolvendo consegue preservar, manter e apresenta segurança ao alimento. Conforme a entrevistada “se ela (empresa que faz a avaliação) disser que a embalagem não é adequada e segura a gente muda à embalagem. Isso é um dos primeiros procedimentos que a gente faz, mas também se adequada só faz uma vez”.

Essa análise, chamado de teste de migração, é feita por uma empresa terceirizada que gera o parecer final atestando se a embalagem pode ser utilizada para aquela determinada finalidade. Segundo o site Intertek (2019), teste de migração são avaliações e exames laboratoriais nas embalagens para atestar que esse produto pode entrar em contato com o alimento²⁴. Então, além dos atributos visíveis ao consumidor final, existem elementos, como a segurança do alimento, conforme HENSON (2010), que não são percebidos pelo consumidor, mas que são inseridos dentro dos característicos da qualidade do produto, no caso, café.

Adentrando então aos atributos da qualidade para os processadores de cafés especiais, esses elementos são mais complexos, por exemplo, sabor frutado, damasco, acidez cítrica, achocolatado e aroma de amendoim e caramelizado. Além desses aspectos mais visíveis, percebe-se

²⁴ Para maiores informações sobre teste de migração, consultar: <http://www.intertek.com/packaging/testing/migration-for-food-contact-materials>.

que a complexidade dos atributos da qualidade para os produtores de cafés especiais vão além dos atributos que podem ser percebidos pelo consumidor final. Como exemplo, tem-se a colheita seletiva que os cafés especiais exigem. Nesse ponto, conforme aponta Spers (2003), percebe-se que ao tratar de alimentos, os atributos da qualidade começam desde a sua produção até chegar ao consumidor final.

Então, para os processadores de cafés especiais a preocupação com os atributos que vão além dos percebíveis pelo cliente se faz necessária, como questões de manejo e cultivo do café. No caso dos cafés especiais, esses procedimentos técnicos devem seguir a metodologia da qualidade para cafés especiais SCA. Inserindo a embalagem nesse contexto, esse ativo se apresenta para os cafés especiais também de maneira diferenciada. A embalagem para cafés especiais precisa de mais camadas e adereços, como as válvulas desgaseificadoras de sentido único para preservar e conservar, por mais tempo, a complexidade dos cafés especiais.

Então, empregando-se o conceito de adequação ao uso de Juran (2009), a embalagem precisa se adequar a esse uso. Trazendo esse conceito para os cafés, devido a maior complexidade dos atributos da qualidade dos cafés especiais, a embalagem precisa se ajustar a essas necessidades, como a presença de válvulas ou maior quantidade de camadas para preservação e conservação dos cafés especiais. Notou-se também que os consumidores finais demandam embalagens diferenciadas para cafés especiais e então, novamente empregando os conceitos de Juran (2009), a embalagem precisa se adequar aos requisitos de uso.

Abaixo segue o quadro identificando os atributos da qualidade dos cafés especiais e suas relações com a embalagem.

Quadro 8 – Atributos da Qualidade dos cafés especiais

Atributos da qualidade			
Café especial	Embalagem	Atributos da embalagem para atender os cafés especiais	Tipo de embalagem
Manejo e cultivo com maior complexidade	Embalagem atua para preservar e garantir, por mais tempo, os atributos da qualidade do café.	Presença de adereços como válvula desgaseificadora de sentido único; Matéria-prima com mais camadas para preservação e conservação;	Embalagem sanfonada ou laminada.
Atributos sensoriais mais complexos e mais difíceis de avaliar			
Demanda do consumidor final por embalagem	Embalagem apresenta características diferentes	Design diferente dos cafés convencionais; Presença de	

diferenciadas nos cafés especiais.	das embalagens convencionais.	válvulas desgaseificadoras.	
------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Adentrando aos cafés convencionais, esses também possuem atributos da qualidade (PALADINI, 1995) que também necessitam se adequar ao uso (JURAN, 2009). Entretanto a complexidade desses característicos da qualidade é menor, comparado aos cafés especiais. Inere-se então, que a complexidade para ajustar a embalagem e esses elementos da qualidade também será menor.

Atributos da qualidade do café convencional como amargor, adstringência, café forte, encorpado, manejo e cultivo menos complexos foram identificados como característicos da qualidade observados pelos processadores. Inserindo a embalagem nesse contexto, nota-se que assim como nos cafés especiais, as embalagens para cafés tradicionais também deverão ser ajustadas conforme os atributos da qualidade desse café. Entretanto, essa complexidade de adequação, conforme inferido é menor. Na prática, nota-se que os atributos da qualidade (PALADINI, 1995) da embalagem para adequação ao uso (JURAN, 2009) nos cafés convencionais não precisam de adereços como as válvulas desgaseificadora, o tipo da embalagem pode ser a vácuo ou almofada. Além disso, a matéria-prima para fabricação da embalagem não precisa ter maiores quantidades de camadas para sua preservação dos atributos da qualidade, visto que, eles possuem menos complexidade nesses atributos, atendendo apenas à conservação do produto pelo tempo determinado. A embalagem a vácuo preserva até 1 ano, já a embalagem almofada preserva em torno de 4 meses.

O Quadro 9, mostra os atributos da qualidade identificados nos cafés convencionais e como a embalagem se relaciona com esses característicos. Em resumo, notou-se então, que a embalagem não apresenta adereços diferentes para se adequar ao uso do café. Sua função principal é a de preservar as características, menos complexas, presentes nesse café convencional.

Quadro 9 – Atributos da qualidade dos cafés convencionais

Atributos da qualidade			
Café convencional	Embalagem	Atributos da embalagem para atender os cafés convencionais	Tipo de embalagem
Manejo e cultivo com menor complexidade	Embalagem atua, principalmente, no tempo de conservação.	Matéria-prima mais “simples” com menor quantidade de camadas para	Embalagem a vácuo ou almofada.
Atributos sensoriais menos			

complexos e então mais fáceis de avaliar.		preservação e conservação.	
Carinho, afeto e praticidade ²⁵	Embalagem atua no tempo de conservação e precisa se adequar aos atributos de carinho e afeto.	Design da embalagem feito em um formato que remete carinho e afeto. Vedação da embalagem para maior praticidade no consumo. Testes de migração e análise macro e microbiológicas.	Embalagem com molde, tecnologia e design exclusivo.

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

A análise pela ECT indica que a frequência na transação entre os fornecedores de embalagem e processadores de cafés especiais e convencionais é caracterizada como recorrente. Essa recorrência tem peso importante para o desenvolvimento e criação de reputação (WILLIAMSON, 1985). Dessa maneira, a intenção foi identificar, conforme propõe Farina (1999), se com a criação da reputação entre os agentes, menores custos de transação são incorridos, como aqueles custos associados à coleta de dados e informação.

A recorrência na transação acontece tanto para cafés convencionais quanto para cafés especiais, apresentando convergência para ambos os tipos de cafés. As torrefadoras de cafés convencionais entrevistadas, por exemplo, atuam com o mesmo fornecedor há mais de 20 anos. Além disso, sua frequência de compra é sempre regular.

Da mesma forma acontece com os processadores de cafés especiais entrevistados, se relacionando com os respectivos fornecedores de embalagem há dois e três anos e outro há 11 anos. Nesse sentido, a possibilidade de comportamento oportunista diminui, pois os agentes possuem motivos para querer continuar a transação (WILLIAMSON, 1985). Em outras palavras, a recorrência na transação pode estar associada à ideia de confiança e reputação e então proporciona arranjos de governança menos complexos (MÉNARD, 2004). Então, qualquer descumprimento da relação, ambas as partes teriam perdas (FARINA, 1999).

Como a frequência é recorrente, custos de transação *ex-ante* são reduzidos, como por exemplo, de coleta de informação (WILLIAMSON, 1985). Os entrevistados já sabem qual o tipo de material que precisam, sabem o tipo de embalagem, com ou sem a válvula desgaseificadora e se

²⁵ Essas características foram identificadas como elementos particulares do fornecedor de embalagem 2.

aquela determinada embalagem se adequa as máquinas dos processadores de cafés convencionais pesquisadas. Dessa forma, a repetição da troca entre os fornecedores de embalagem e os processadores de café, permite, empregando os conceitos de Farina (1999), que os agentes coletem mais informações um dos outros, reduzindo custos, por exemplo, de busca de informação e planejamento.

Além de reduzir nos custos de transação *ex-ante*, a frequência alta, conforme discutido teoricamente, também interfere na redução dos custos de transação *ex-post*, por exemplo, de monitoramento da transação (WILLIAMSON, 1985). De forma prática, isso pode ser visto quando os entrevistados mencionam que não mensuram e conferem se a embalagem possui o material que foi solicitado no pedido de compra. Eles confiam no fornecedor de embalagem. Em suma, como a frequência é recorrente, criou-se reputação entre os agentes e dessa maneira, seguindo Williamson (1985), essa reputação desmotiva as partes a atuarem de maneira oportunista.

Essas características também se apresentaram para o fornecedor de embalagem 2 entrevistado, ou seja, a frequência na transação é recorrente. Assim, o contrato estipulado entre a empresa fornecedora e o comprador, menciona a frequência da troca na transação. De forma prática, a entrevistada mencionou que no contrato está estipulado a quantidade mensal e o prazo de validade do contrato de fornecimento de embalagem para o comprador.

Vale ressaltar que a empresa fornecedora de embalagem 1 entrevistada, possui frequência média, pois existem transações que acontecem esporadicamente. A frequência da venda da embalagem, para esse fornecedor interfere no modo como ele transaciona a embalagem. Na prática, notou-se que com compradores em que o fornecedor possui maior recorrência na venda desse ativo, custos de transação *ex-ante* são reduzidos (WILLIAMSON, 1985; FARINA, 1999). Isso acontece quando o fornecedor de embalagem menciona que não precisa coletar tanta informação de compradores regulares, bem como fornece a eles, possibilidade de crédito. Nesse último caso, custos de transação *ex-post*, como monitoramento da transação, também são reduzidos (WILLIAMSON, 1985).

Agora, em transações que não são recorrentes, o fornecedor de embalagem 1 possui custos de transação *ex-ante* maiores, tendo que coletar e fornecer informações aos compradores para se resguardar da possibilidade de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). O comportamento oportunista, nesse caso, surge com a possibilidade do comprador da embalagem não pagar o fornecedor. Como a frequência não é recorrente, o fornecedor precisa coletar informações sobre a política de pagamento desse comprador. Para se precaver à essa possibilidade de

comportamento oportunista, essa empresa fornecedora 1 faz a venda do seu produto à vista, pois como a transação é esporádica, a parte precisa monitorar a transação e o faz dando uma única forma de pagamento para o comprador

Quanto ao segundo atributo da transação, a incerteza, segundo Williamson (1985) é caracterizada pela capacidade em responder, de maneira eficiente, as contingências sofridas. Então, o racional para a incerteza é que quanto maior a complexidade desse atributo maior a possibilidade de comportamento oportunista e como consequência perdas na transação (FARINA, 1999).

De forma geral, notou-se que independente do tipo de café, convencional ou especial, os entrevistados mencionaram os mesmos tipos de incertezas, sendo estas: prazo de entrega; problemas na própria embalagem. Quanto ao prazo de entrega, as incertezas se referem a demora da embalagem chegar até o processador. Esse fato impacta diretamente a venda do café, pois sem embalagem não existe venda.

Os distúrbios na própria embalagem se referem as falha do fornecedor da embalagem em enviar um produto que não seja com as especificações compradas pelo processador. Na prática, notou-se, por exemplo, que a torrefadora de café convencional 2 recebeu a embalagem com problemas de laminação. Esse problema atrapalha na produção do café, pois a embalagem não se encaixava adequadamente ao seu maquinário. Infere-se que ambos os tipos de distúrbios se caracterizam como incertezas do ambiente, pois estão relacionadas com contingências e adaptações do próprio mercado (WILLIAMSON, 1985).

Cabe ressaltar que embora os entrevistados argumentem que essas incertezas não são recorrentes e que o fornecedor de embalagem sempre conseguiu resolver essas contingências, esses distúrbios interferem, diretamente, na venda da embalagem. Atribuindo os atributos da qualidade, infere-se então que em cafés especiais, em que a complexidade dos atributos da qualidade (PALADINI, 1995) são maiores, a incerteza (WILLIAMSON, 1985), relacionada ao prazo de entrega ou a algum problema na própria embalagem, significa, admitindo os conceitos de Farina (1999), perdas e que nesse caso, tendem a serem perdas superiores, devido à complexidade maior dos atributos da qualidade dos cafés especiais.

Quanto aos cafés convencionais, como esses cafés demandam um conjunto de atributos da qualidade menos complexos e mais fáceis de mensurar, infere-se que o nível de incerteza é menor. Compreende-se então, que o nível de incerteza é menor nesse caso, pois, por exemplo, as embalagens para esses cafés não requerem válvulas desgaseificadoras ou matéria-prima com maiores barreiras, sendo de fácil reposição.

Entretanto, a incerteza ainda se faz presente nesses cafés tradicionais, pois as embalagens podem chegar com problemas no material ou com atraso. Então infere-se que o nível de complexidade para responder a essas incertezas (WILLIAMSON, 1985) é menor comparados aos cafés especiais, mas também se apresenta. No extremo, segundo Farina (1999), caso as perdas sejam irremediáveis a parte pode romper com a relação, e que para os processadores isso significa ir à busca de outros fornecedores, acompanhar se a embalagem se adequa aos maquinários e equipamentos, bem como se a embalagem desse novo fornecedor se ajusta com a marca do processador. Então maiores custos de transação *ex-ante* e *ex-post* surgem (FARINA, 1999) caso os processadores tenham que encontrar alternativas.

Pontua-se que a frequência alta existente reduz essas incertezas da transação, pois foram criadas reputação entre as partes e essa forma contribui para que o fornecedor de embalagem resolvam as incertezas. Além disso, conforme supracitado, com a frequência alta, custos de transação *ex-ante* são eliminados e então problemas com materiais da embalagem também acabam não sendo recorrentes. Devido a essa recorrência e conseqüente criação da reputação, os processadores de cafés, tanto convencionais quanto especiais, não sentem a necessidade de mensurar e avaliar se a embalagem está adequada ao que foi solicitado, como disse um entrevistado “eu não avalio a embalagem, a estrutura dela, apenas confio no fornecedor”.

Nesse ponto, as certificações atuam como forma de garantir direito de propriedade, conforme já apontado por Barzel (2005). As certificações são feitas pelos próprios fabricantes da matéria-prima da embalagem, o qual realizam testes de migração para verificar se o material que está sendo utilizado na embalagem não migra para o alimento, no caso o café. Em outras palavras, as certificações minimizam a assimetria de informação, atestando determinado produto ou bem, conforme afirma Henson e Humphrey (2010) e dessa forma, o processador de café não tem a necessidade de mensurar a estrutura – componentes, características – da embalagem.

Importante ressaltar que o fornecedor de embalagem 2 entrevistado apresenta incertezas particulares das observadas na pesquisa. Para essa empresa, a incerteza está associada, principalmente, a previsão de demanda. Então caso a previsão da demanda não se concretiza, a fornecedora da embalagem teria perdas. Segundo a entrevistada, esse tipo de incerteza não é difícil de acontecer. Dessa forma, com o aumento das contingências, aumenta-se a possibilidade de comportamento oportunista (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; ZYLBERSZTAJN, 1995) e conseqüentemente aumenta-se os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Infere-se então, que o nível de incerteza é médio.

Adentrando ao último atributo da transação, a especificidade de ativo, identificou-se que esse se configurou como baixo, tanto ao fornecedor de embalagem 1 quanto processadores de cafés especiais e convencionais. Para a empresa fornecedora de embalagem 1, observou-se que a empresa não realizou investimentos específicos altos, seja de máquinas, equipamentos, ativos humanos ou em algum tipo de molde.

Nas torrefadoras de cafés *commodities* 1 e 2 existe a presença de determinadas especificações físicas, que se não atendidas, podem gerar perdas na linha de produção e na venda do café ao cliente. Entretanto, infere-se que não foram feitos investimentos específicos para adequar a embalagem ao maquinário. Dessa forma, compreende-se que possui um nível de especificidade baixo (WILLIAMSON, 1985). Quanto aos outros processadores de cafés entrevistados, também não foram identificados níveis de especificidade de ativos elevados, apenas que a embalagem, precisam se adequar a marca dos processadores. Novamente, segundo Williamson (1985) a especificidade nesse caso é baixa. Então, utilizando Williamson (1985) entende-se que as embalagens, mesmo as especiais, são padronizadas e então os processadores de ambos os cafés, podem encontrar alternativas no mercado, caso queiram trocar de fornecedor.

Além dessas situações, níveis mais elevados de especificidade foram identificados nas circunstâncias em que uma relação de dependência se estabelece entre os fornecedores de embalagem e o processador de cafés especiais A (*trader* de café verde), dado que ativos dedicados estão presentes. Isso acontece, pois segundo o entrevistado, poucas empresas conseguem fornecer as embalagens (de transporte) para o comprador.

Nesse sentido, nesse último caso, infere-se que existe dependência maior na relação, sendo que o *trader* de cafés verde possui interesse para que a transação e negociação ocorram (WILLIAMSON, 1985). Isso acontece, pois, seguindo Williamson (1985) existe a presença de investimento específico de ativo do tipo dedicado, ou seja, algum elemento com especificações detalhadas foi feito para o cliente, no caso, existem poucos fabricantes do material necessário para a fabricação da embalagem ao *trader* de café verde. Na prática então, as empresas fornecedoras de embalagem possuem um ativo específico para o entrevistado, sendo que, como é um ativo dedicado específico, possíveis custos de transação são elevados (WILLIAMSON, 1985), ou seja, caso a empresa entrevistada de cafés especiais, *trader* de café verde, tenha que, por exemplo, escolher outra embalagem, conforme Williamson (1985) os riscos de adaptação e custos de transação serão altos.

Vale ressaltar que foram observados níveis de especificidade de ativo alta na transação com o fornecedor de embalagem 2 entrevistado. A fornecedora fez investimentos específicos, desde a negociação até a contratação de maquinários e de pessoas para conseguir desenvolver a embalagem. Então, caso haja qualquer quebra contratual, esses investimentos não poderão ser realocados sem perda de valor, ou conforme Williamson (1985), a possibilidade de quebra contratual compromete os outros usos, usos alternativos, do ativo investido, acarretando em perda de valor. Dessa maneira, existe uma dependência contínua na transação para esse fornecedor ratificando as afirmações de Williamson (1985).

Dentre os tipos de ativos específicos caracterizados por Williamson (1991), observou-se a presença de especificidade de ativos humanos, quando na fala da entrevistada menciona que realizou contratações específicas para o desenvolvimento da tecnologia. Além disso, observou-se a presença de especificidade de ativo dedicado e física (WILLIAMSON, 1985), pela construção de moldes, matriz e vedação específica ao comprador de embalagem, sendo que para que isso acontecesse, máquinas e equipamentos específicos foram adquiridos. Dessa forma, investimentos específicos elevados são configurados entre essa relação (FARINA, 1999).

Em suma, em cafés convencionais observou-se níveis de especificidade de ativo menores do que em cafés especiais. Como dito, esse fato está relacionado ao nível dos atributos da qualidade (PALADINI, 1995), necessários para adequar esse produto ao uso (JURAN, 2009). Nesse sentido, a embalagem para cafés convencionais, deve se preocupar, principalmente com a adequação do material e tipo da embalagem com os equipamento e maquinários dos processadores. Nesse ponto, compreende-se a existência de um nível, baixo, de especificidade do ativo (WILLIAMSON, 1985).

Para os cafés especiais, pontua-se que esses apresentam complexidade maior em seus atributos da qualidade (PALADINI, 1995) para adequar o produto ao uso (JURAN, 2009). Nesse sentido, a embalagem para cafés especiais se apresentam com nível maior de relação entre o fornecedor de embalagem e o comprador, pois demandam maior adequação as características do café especial, por exemplo, a presença da válvula desgaseificadora, maior quantidade de camada de matéria-prima para preservar e garantir, por mais tempo, os atributos dos cafés especiais. Dessa forma, infere-se que a especificidade do ativo para os cafés diferenciados são maiores. Se existe, então, a presença de especificidade de ativo, existe uma dependência bilateral entre as partes (WILLIAMSON, 1985). Os Quadros 10 e 11 resumem como se apresentamos atributos da transação dos cafés e suas relações com a embalagem.

Quadro 10 – Atributos da transação nos cafés convencionais

Atributos da transação	
Café convencional	Embalagem
Frequência alta: Compram sempre dos mesmos fornecedores há muito tempo. Alguns estão a mais de 20 anos.	Já sabem qual o tipo de embalagem, material e como o fornecedor trabalha.
Incerteza presente, mas não corriqueira: prazo de entrega; erros na própria embalagem. Fornecedor de embalagem 2: Incerteza relacionada com previsão de demanda ²⁶ .	Interfere na venda (se não tem embalagem, não tem venda). O material da embalagem precisa ser adequado à máquina ou ao consumidor final. Fornecedor de embalagem 2: Contingência na quantidade de fabricação da embalagem.
Especificidade de ativo: baixa. Fornecedor de embalagem 2: especificidade de ativo elevada	Não foram feitos investimentos específicos, mas a embalagem precisa se adequar ao maquinário. Fornecedor de embalagem 2: Investimentos em recursos humanos, tecnologia, máquinas e equipamentos foram realizados e que se empregados em outra atividade terão perda de valor.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11 – Atributos da transação nos cafés especiais

Atributos da Transação	
Cafés Especiais	Embalagem
Frequência alta: Compram sempre dos mesmos fornecedores há muito tempo. Alguns há mais de 11 anos.	Já sabem qual o tipo de embalagem, material, quantas camadas, válvula e como o fornecedor trabalha.
Especificidade do ativo: baixa.	Não foram feitos investimentos específicos, mas a embalagem precisa se adequar ao maquinário e a marca dos processadores.
Incerteza presente, mas sem regularidade: prazo de entrega; erros na própria embalagem.	Interfere na venda (se não tem embalagem, não tem venda). O material da embalagem precisa ser adequado à máquina ou ao consumidor final (marca).

Fonte: Elaborado pelo autor

6.3 ECONOMIA DE CUSTOS DE MENSURAÇÃO

A análise sob a ótica da ECM, por sua vez, permite um olhar diferenciado e mais esclarecedor para as transações desses processadores. Como a complexidade dos atributos é maior para cafés especiais, a mensuração é mais difícil (BARZEL, 2005), o que implica no extremo, a

²⁶ Previsão de demanda e especificidade de ativo elevada são atributos da transação particulares na transação com o fornecedor de embalagem 2 entrevistado.

necessidade de um profissional especializado, provador ou barista para avaliar os atributos da qualidade do café. Nesse sentido, existe uma decomposição das dimensões desse item, no caso o café especial, em fáceis e difíceis de serem mensuradas (BARZEL, 2005).

Inserindo a embalagem nesse contexto, compreende-se que devido à complexidade de algumas dimensões mensuráveis (BARZEL, 2005) do café especial, a embalagem interfere na necessidade de uma embalagem também especial, fugindo das embalagens tradicionais (a vácuo e a almofada). Na prática, a matéria-prima, no caso desses cafés diferenciados precisam conter mais barreiras contra oxigenação e luz. Além disso, adereços como as válvulas desgaseificadoras de sentido único também são utilizados nesses cafés, preservando e garantindo por mais tempo, os atributos da qualidade do café especial.

Nos cafés convencionais, decompor as dimensões mensuráveis desse item e mensurá-los (BARZEL, 1982) é mais fácil. Amargor, adstringência e até mesmo o manejo e cultivo do café são atributos da qualidade, nos termos definidos por Barzel (2005), mais fáceis de serem medidos. Então, inserindo a embalagem nesse contexto, os aspectos da embalagem, que são fáceis de serem medidos como tamanho, cor, peso e medida da embalagem, conseguem suportar os característicos da qualidade dos cafés convencionais. Em outras palavras, não existe a necessidade de colocar embalagens especiais, com matéria-prima diferente, adereços e conseqüentemente mais caras em cafés, os quais não apresentam complexidade de mensuração (BARZEL, 2005) em seus atributos da qualidade (PALADINI, 1995), dado que esses tendem a padrões de adequação menos exigentes ou complexos.

No que diz respeito às dimensões da embalagem, esse ativo pode ser decomposto, como menciona Barzel (1982) em suas dimensões mensuráveis, ou seja, desmembrar o item conforme suas características medíveis. Então as características da embalagem medíveis para os processadores de cafés e fornecedores de embalagens entrevistados são: tamanho da embalagem, tipo de material que a embalagem solicitada, presença de adereços como válvula desgaseificadora, preço e espessura (quantidade de camadas que a embalagem possui). Além desses, verificar se a embalagem consegue manter e preservar as características do café é uma dimensão da transação.

Para o fornecedor de embalagem 1, a medição das informações para conseguir vender a embalagem não são difíceis, dito de outra forma, mensurar essas informações não é custoso (BARZEL, 2005). Dimensões da embalagem como tamanho da embalagem, presença ou não de adereços, gramatura, cores da embalagem, tração, peso são fáceis de serem mensurados para ambos

os fornecedores de embalagens entrevistados. Segundo o fornecedor de embalagem 1, a maioria dessas dimensões se mensura visualmente.

Mas além dessas, aspectos macro e microbiológicos bem como testes de migração são dimensões da transação particulares do fornecedor de embalagem 2. Segundo a entrevistada, essas análises da estrutura, teste de migração da embalagem, são custosos de realizar a quantificação das informações. Nesse sentido, decompor essas dimensões em informações mensuráveis é custoso, fazendo sua mensuração difícil (BARZEL, 1997; 2005), necessitando de uma outra empresa para realizar a mensuração.

Especificamente nesse caso então, temos, pela ECM, o contrato como mecanismo de controle para garantir direito de propriedade e então maximização de valor (BARZEL, 2005). Segundo Barzel (2005) as dimensões que são mais fáceis de serem mensuradas se encaixam na relação contratual. Dessa forma, a fornecedora entrevistada realiza mensuração de, praticamente, todas as dimensões da transação da embalagem, sejam dimensões mais fáceis de quantificar a informação - tração, peso, gramatura, tamanho da embalagem – quanto dimensões mais difíceis como testes de migração. Então empregando o termo de Barzel (2005) entende-se que as partes se entendem quanto às dimensões mensuráveis. Além disso, como as dimensões da embalagem são prováveis de ser medidas, a corte atua, conforme menciona Barzel (2005) apenas para verificar e garantir o que foi contratado. Em outras palavras, o estado atua apenas para que as estipulações descritas em contrato sejam cumpridas (BARZEL, 2005).

Conforme os processadores de cafés entrevistados, a maioria das dimensões da embalagem, são fáceis de serem medidas como, por exemplo, tamanho da embalagem, preço, presença de adereços como a válvula desgaseificadora e cor da embalagem. Alguns entrevistados disseram que até o tipo de material da embalagem é fácil mensurar, bastando apenas segurar a embalagem para sentir o material que foi feito. Nesse sentido, admitindo-se os conceitos de Barzel (2005), analisa-se que a mensuração das dimensões da embalagem, para adequação ao café não é difícil.

O fornecedor de embalagem 1 menciona que não faz avaliação para verificar se a matéria-prima da embalagem consegue preservar e garantir as propriedades do café²⁷. Segundo o entrevistado, o fabricante da matéria-prima é o responsável por realizar exames sensoriais e analisar se o material está adequado para o uso dos alimentos.

²⁷ Esse fato é diferente para o fornecedor de embalagem 2. Segundo essa fabricante entrevistada, a empresa realiza mensuração de testes de migração e análises macro e microbiológicas.

Ainda sobre o tipo de material, mas da perspectiva dos processadores de cafés convencionais e especiais, os entrevistados disseram que é difícil medir se a embalagem consegue conservar e manter as propriedades do café conforme o material requisitado. Em geral, todos os processadores entrevistados não avaliam se a embalagem que compram consegue preservar e manter as propriedades do café, independente de ser uma embalagem para café tradicional ou para especial. Os entrevistados confiam no fornecedor e por isso não acreditam ter a necessidade de mensurar essa informação.

Observa-se que essa confiança é estabelecida devido a frequência alta da aquisição da embalagem, pois com isso criou-se, trazendo o conceito de Farina (1999), reputação entre as partes. Então as partes não procuram agir de maneira oportunista, pois caso contrário, ambas perderiam (FARINA, 1999). Então infere-se que essa frequência auxilia em não precisar mensurar algumas dimensões da embalagem, pois criou-se reputação entre as partes. Os entrevistados ainda disseram que as empresas fornecedoras de embalagem ou as fabricantes de matéria-prima fazem testes e análises para verificar se o material utilizado pode ter contato com o alimento café. Os processadores de cafés pesquisados recebem um laudo, assegurado pelo fornecedor, que atesta o material.

Os testes de embalagens são avaliados pelo ministério da saúde, com base na resolução n°91, quanto aos critérios gerais e de classificação de materiais para embalagens e equipamentos com alimentos (NORMATIVA N°91 DE 2001). Dessa forma, esses órgãos fornecem informação, facilitando a mensuração e garantia de direito de propriedade (BARZEL, 1997; 2005). Nesse caso, vimos o direito legal atuando para facilitar a garantia e transferência de direito de propriedade econômica (BARZEIL, 2005). No mesmo sentido, como uma das funções da embalagem é fornecer informações, esse tipo de norma ou regulamentação oferece, conforme menciona Henson e Humphrey (2010), padrões de diferenciação, pois essas normas são comunicadas via rótulos ou emblemas da embalagem.

Dessa maneira, pela garantia do laudo da certificação, os processadores de embalagens pesquisados confiam nessas informações e conseqüentemente no fornecedor de embalagem, diminuindo custos de transação relacionados a mensuração de uma das dimensões mensuráveis do ativo. Então segundo Barzel (2005) o direito de propriedade legal interfere no econômico, impactando nos custos de transação, os quais, para o autor, são custos associados a captura, transferência e proteção de direitos. Analisa-se então que as certificações fazem parte do direito

legal (BARZEL, 2005), que atuam no direito econômico (BARZEL, 2005), ou seja, interferem no direito de usar o bem, no caso a embalagem.

Nesse sentido, pelo lado da Economia de custos de mensuração (ECM), identificou-se dois mecanismos de controle utilizado pelas partes. Tanto para cafés convencionais quanto especiais, as relações de longo prazo e o contrato, no sentido de Barzel estão presente. Quanto ao primeiro mecanismo de controle, segundo Barzel (2005) envolvem promessas realizadas pelo agente vendedor para o comprador quanto aos níveis de dimensões mensuráveis, fazendo com que o comprador prive-se de mensurar os atributos no momento da compra. Nesse mecanismo a relação construída é importante, fazendo com que o *moral hazard* não seja benéfico para nenhuma parte (BARZEL, 2005). Nesse sentido, a frequência, agora no sentido Williamsoniano (1985) pode ser compreendido como um atributo que auxilia na construção dessa relação.

O autor menciona ainda algumas ações que facilitam a construção dessas relações, como a marca, garantindo ao comprador a redução da mensuração no momento da compra. Nesse sentido, infere-se que além das marcas, as certificações da matéria-prima, realizadas pelas fornecedoras de embalagens atuam com o objetivo de fornecer ao comprador a quantificação dos atributos desejáveis, reduzindo a mensuração no momento da compra.

Entretanto, existem dimensões da embalagem que são mais fáceis de serem mensuradas, como tamanho, adereços, peso e cor. Nesse caso, segundo Barzel (2005) o contrato (outro mecanismo de controle) se configuraria como arranjo suficiente para garantir direito de propriedade com o objetivo de maximização de valor. Nesse mecanismo, ainda segundo o autor, prevalecem as dimensões do ativo que são menos subjetivas e que então podem ser alocados em contrato, caso dos atributos peso, tamanho, adereços e cor da embalagem. Então notou-se na pesquisa a presença desses dois tipos de mecanismos de controle, relações de longo prazo e contrato (destaca-se que o contrato na visão Barzeniana, se relaciona a cada transação, não indicando recorrência, podendo se materializar em um pedido e suas respectivas notas e faturas).

Nesse caso, considera-se que para os processadores e para o fornecedor de embalagem 1, os mecanismos de controle se dão na forma, definida por Barzel (2005), como *múltiplos enforcers*. Esse arranjo une as características tanto das relações de longo prazo quanto dos contratos. Nesse sentido, as dimensões que são mais difíceis de ser mensurado (BARZEL, 2005) no caso, o tipo de matéria-prima utilizada, camadas e se elas realmente preserva e garante os atributos da qualidade (PALADINI, 1995) dos cafés, necessitam de uma relação de longo prazo, fazendo com que o comprador da embalagem confie nas promessas do vendedor desse item.

Ao passo que, nas dimensões mais fáceis de serem mensuradas – cor, tamanho, adereços da embalagem – o contrato, no sentido da ECM, se configura como mecanismo de controle que suporta as características medíveis desse ativo. Isso permite ao mesmo tempo, conforme Barzel (2005) se apoiar da não presença de *moral hazard* advinda da relação de longo prazo e com o contrato conseguir alocar algumas características, necessitando de menor reputação entre as partes. Destaca-se que o aparato legal que permeia as transações de mercado, e a própria certificação, garantem que os direitos sejam preservados. O quadro 12 resume como se apresentam as condições de mensuração e os mecanismos de garantia utilizados.

Quadro 12- Atributos e dimensões do café convencional, especiais e suas relações com a embalagem

Aspectos	Convencional	Especial
Atributos do café	Menos complexos: manejo e cultivo mais simples. Sensoriais mais simples (amargor, adstringência; forte; encorpado).	Mais complexos: manejo e cultivo; sensoriais mais complexos (frutado, achocolatado, damasco, avelã).
Dimensões das embalagens	Medidas, cor, peso, gramatura, tipo de embalagem. Preservação e garantia das características do café.	Medidas, cor, peso, gramatura, presença de adereços, tipo de embalagem. Preservação e garantia das características do café especial.
Especificidade da mensuração	Não tem necessidade de embalagens com matéria-prima melhor ou com mais camadas. Além disso, dispensa a utilização de adereços como válvulas desgaseificadoras.	Demanda embalagens com mais camadas e matéria-prima diferente para preservar e garantir os atributos do café. Presença de válvulas desgaseificadoras.
Mensuração	Fácil para tamanho, cor, peso, gramatura, medidas. Difícil para: preservação e garantia das características do café.	Fácil para tamanho, cor, peso, gramatura, medidas. Difícil para: preservação e garantia das características do café.
Mecanismo de controle	Múltiplos <i>enforcers</i> (contrato mais relações de longo prazo).	Múltiplos <i>enforcers</i> (contrato mais relações de longo prazo).
Solução de problemas	Certificações e lei do ministério da saúde atestam a matéria-prima da embalagem (direito legal).	Certificações e lei do ministério da saúde atestam a matéria-prima da embalagem (direito legal).

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma geral, nota-se que a decomposição da embalagem em seus atributos mensuráveis também envolvem, praticamente, as mesmas dimensões para ambos os cafés. A embalagem tanto para os cafés convencionais quanto para os especiais apresentam dimensões fáceis de serem mensuradas, como peso, tamanho, tipo de embalagem, medidas, cor, mas também difíceis, como o

tipo de material e verificar se o ativo consegue preservar e garantir os atributos da qualidade dos cafés.

6.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança analisada entre o fornecedor de embalagem e processadores de cafés, tanto convencionais quanto especiais é o mercado *spot*. Observou-se que tanto para cafés convencionais quanto para os especiais, a especificidade do ativo é baixa, precisando apenas que a matéria-prima seja adequada ao maquinário, equipamentos e ajustada a marca do café, a frequência é alta e as incertezas estão presentes, mas não são corriqueiras.

Para cafés convencionais a estrutura da embalagem configura-se como, utilizando o termo de Williamson (1985), um ativo padronizado, pois não precisa de algo específico para adequar o café convencional a embalagem tradicional. Já para os cafés especiais, a estrutura da embalagem é mais desenvolvida, pois requer matéria-prima diferente, quantidade maior de camadas e a presença de adereços como a válvula desgaseificadora. Nesse caso, infere-se um nível de especificidade de ativo mais elevado do que nos cafés tradicionais.

Notou-se então que a estrutura da embalagem tanto para cafés para cafés especiais, apresenta padronização, o que segundo Williamson (1985) permite maior simplicidade para a aquisição, planejamento e como consequência são mais fáceis de ser adaptada, fazendo com que a estrutura de governança do mercado *spot* seja suficiente para objetivar a eficiência na transação. Porém, a matéria-prima da embalagem, para ambos os cafés, precisa ser ajustada com os maquinários das torrefadoras de cafés. Além disso, a impressão da embalagem também precisa estar adequada com a marca do processador ou torrefadoras, de ambos os cafés.

Percebe-se então, que a estrutura de governança tanto dos cafés convencionais quanto dos especiais é a mesma. Pelo lado da Economia de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985) o mercado *spot*, com proximidade das formas híbridas se faz presente, pois a embalagem, empregando o termo de Williamson (1985), é padronizada, mesmo para cafés especiais e o nível de especificidade de ativos não é alto, assim como os custos de transação. Dessa forma, o processador pode encontrar alternativas no mercado (WILLIAMSON, 1985), caso queira trocar de fornecedor.

Além disso, não existe um contrato formal na relação, apenas um pedido de compra. Esse fato pode ser visto quando os entrevistados mencionam que a transação entre fornecedores de embalagens e processadores de cafés especiais e convencionais pesquisados é organizada por meio de contratos formalizados em pedidos, amparados por documentos verbais e outros, como nota

fiscal, pedido de compra e orçamento. Dessa maneira, nota-se que não existe um contrato, nos moldes Williamsoniano.

Entretanto as embalagens, tanto para cafés convencionais quanto para especiais, precisam se ajustar às máquinas e equipamentos dos processadores de cafés entrevistados e com a marca dos processadores. Então por mais que existam alternativas de fornecedores de embalagens para cafés, a mudança acarretaria perdas e possíveis custos de transação. Nesse caso, a parte compradora teria que, por exemplo, pesquisar fornecedores que possuem embalagens que se adequem ao seu maquinário e a forma como a sua marca quer penetrar no mercado. Dessa forma, infere-se que as partes possuem importância na relação (WILLIAMSON, 1985). Então, observa-se a proximidade com a estrutura de governança híbrida (WILLIAMSON, 1985).

Entende-se que essa proximidade não é suficiente para caracterizar, no parâmetro de Williamson (1985), a estrutura como formas híbridas de dependência bilateral. Entretanto notou-se certas características que a aproximam dessa estrutura, como a possibilidade de ajustes restritivos *ex-post*, recorrência alta que possibilita o monitoramento e acompanhamento da transação e a intenção de continuidade. Esse fato pode ser visto pela frequência recorrente entre os agentes pesquisados, bem como quando os processadores mencionam que os fornecedores podem realizar ajustes na embalagem para adequação desse ativo ao seu maquinário ou a marca.

A frequência então atua para demonstrar que existe alguma dependência na relação. Com a recorrência entre os processadores de ambos os cafés, com os fornecedores de embalagem, foi possível desenvolver confiança entre as partes. Segundo Ménard (2004) a confiança pode reduzir custos de transação, pois atua na forma de reduzir a possibilidade de comportamento oportunista, criando reputação. Na prática, isso pode ser visto quando os processadores de cafés convencionais disseram que possuem relacionamento com os fornecedores de embalagens há muito tempo, alguns com 20 e 28 anos de frequência na troca. Segundo os entrevistados, essa relação permite, por exemplo, não precisar realizar testes de análise para verificar se a embalagem comprada realmente consegue preservar as características do café. Essa relação também acontece com os processadores de cafés especiais.

Importante ressaltar que a transação com o fornecedor de embalagem 2, a estrutura de governança se apresentou diferente. O contrato é o arranjo presente entre esse agente e o comprador de embalagem. Nesse caso, o contrato é sustentado devido a especificidade de ativo ser alta, então, conforme Williamson (1985) as partes importam. Como existe especificidade, para esse fornecedor,

a estrutura de governança via mercado *spot* não se torna o arranjo mais eficiente para reduzir custos de transação e então ambos os agentes tem interesse na relação (WILLIAMSON, 1985).

Segundo a entrevistada, ambas as partes se interessam na relação. Para a fornecedora o projeto é importante porque foram realizados investimentos específicos. Já para o comprador, ainda segundo a entrevistada, a transação também importa, pois o molde será deles e o projeto é desenvolvido para um dos melhores cafés da empresa.

Além do contrato, acordos informais também se fazem presente nessa transação. Esses acordos surgem, pois a racionalidade é limitada e então não consegue estipular todas as contingências em contrato (WILLIAMSON, 1985), ou seja, o contrato não consegue dar conta de todos os distúrbios. Essa não adequação está relacionada, principalmente, com a incerteza da transação.

Como dito, a fornecedora possui como incerteza a previsão de demanda, então caso o *forecast* se altere, a fornecedora terá que alterar a produção de embalagem acordada em contrato. Esses ajustes são feitos de forma informal e a depender do nível de incerteza, maior a quantidade de distúrbios e como consequência a elaboração dos contratos torna-se mais complexas (WILLIAMSON, 1985).

Quadro 13 – Categorias de análise e estrutura de governança

Categorias e Estrutura	Fornecedor de embalagem e Processadores de cafés convencionais	Fornecedor de embalagem e processadores de cafés especiais	Fornecedor de embalagem 2
Atributos da qualidade	Atributos da qualidade do café (atributos sensoriais e manejo e cultivo mais simples) e da embalagem menos complexos.	Atributos da qualidade do café (atributos sensoriais e de manejo e cultivo mais complexos) e da embalagem com maior complexidade.	Atributos da qualidade da embalagem particulares. Carinho, afeto, praticidade. Teste de migração e avaliações macro e micro biológicas.

Especificidade do ativo	Baixa. A estrutura da embalagem é padronizada. Sem presença de adereços e matéria-prima para fabricação padrão.	Baixa para média. A embalagem precisa se adequar aos atributos da qualidade, de maior complexidade, dos cafés especiais.	Alta. Foram realizados investimentos específicos em máquinas, equipamentos, recursos humanos e tecnologia para fabricação de matrizes e moldes.
Incerteza	Presente. Demora no prazo de entrega e distúrbios (problemas) na própria embalagem se apresenta como incertezas, para ambos os cafés. Essas incertezas são as mesmas tanto na venda da embalagem do fornecedor quanto na venda do café para os processadores.		Média. Associada a precisão de demanda.
Frequência	Alta. Processadores mantém relação com fornecedor há mais de 20 anos.	Alta. Processadores de cafés especiais mantém relação há 3, 5 e 11 anos.	Alta. O contrato estipula a quantidade mensal e o prazo de validade de fornecimento da embalagem.
Estrutura de governança (ECT)	Mercado com proximidade das formas híbridas.	Mercado com proximidade das formas híbridas.	Contrato
Condição da mensuração de dimensões da transação	Fácil de medir dimensões como: tamanho, peso, cor, gramatura e presença de adereços. Difícil para: testes de migração, avaliações macro e microbiológicas. Dimensões do próprio café mais fáceis de mensurar: forte, amargor, adstringência.	Fácil de medir dimensões como: tamanho, peso, cor, gramatura e presença de adereços. Difícil para: testes de migração, avaliações macro e microbiológicas. Dimensões do próprio café mais difíceis de mensurar: frutado, achocolatado, damasco, avelã.	Fácil de medir: tamanho, gramatura, peso, tração, cor e presença de adereços. Difícil de medir: Teste de migração, avaliações macro e microbiológicas.
Mecanismo de controle (ECM)	Múltiplos <i>enforcers</i> (contrato e relações de longo prazo).	Múltiplos <i>enforcers</i> (contrato e relações de longo prazo).	Contrato

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode se visualizar no Quadro anterior, a estrutura de governança é a mesma para ambos os tipos de cafés. O que diferencia são os atributos da qualidade, visto que nos cafés especiais os atributos sensoriais, bem como os atributos do manejo e cultivo desses cafés são mais complexos e então demandam embalagens que suportam a esses atributos da qualidade (como a presença da válvula desgaseificadora de sentido único). Além disso, infere-se que nos cafés especiais o nível de especificidade do ativo é mais alto do que nos cafés tradicionais, justamente pela complexidade maior dos elementos característicos desses cafés. Entretanto, não observou que o maior nível de especificidade de ativo em cafés diferenciados foi suficiente para ter estruturas de governanças diferentes. Portanto, a frequência alta, incertezas presentes, mas não corriqueiras e especificidade de ativo baixa são atributos da transação que caracterizam o mercado *spot*, na visão

pela ECT, como o arranjo de governança adequado para minimizar custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Pelo lado da ECM, observou-se que os atributos da qualidade dos cafés convencionais são mais fáceis de medir do que os cafés especiais. Dimensões sensoriais como amargor e adstringência são mais fáceis de mensurar do que os sensoriais de avelã, frutado dentre outros sensoriais apresentados nos cafés especiais. Quanto à embalagem, em geral, ambos os cafés possuem as mesmas dimensões a serem mensuradas. Pontos como medidas, cor, gramatura e peso da embalagem são fáceis de mensurar. Entretanto elementos como testes de migração e análises macro e microbiológicas são mais difíceis de mensurar. Nesse sentido, os múltiplos *enforcers* é o mecanismo de controle presente na transação entre processadores e fornecedores pesquisados.

Importante ressaltar que, para o fornecedor de embalagem 2, o mecanismo de controle analisado se caracterizou como contrato, na visão de Barzel (2005). Esse fato acontece, pois a empresa fornecedora consegue mensurar as principais dimensões da transação e então estipular em contrato essas dimensões fornece garantia de direito de propriedade para maximização de valor (BARZEL, 2005).

Notou-se também que o arranjo de governança do mercado *spot* possui proximidade com as formas híbridas (WILLIAMSON, 1985), pois existe certa dependência entre as partes. As embalagens precisam se ajustar ao maquinário e a marca dos processadores. Dessa forma, infere-se que essa dependência explica porque os processadores transacionam a embalagem há muito tempo, alguns há mais de 20 anos com o mesmo fornecedor. Vale ressaltar que para a transação envolvendo o fornecedor de embalagem 2, a estrutura de governança se apresenta pela via contratual. Nesse caso, observou-se alta especificidade de ativo, tendo dependência na relação (WILLIAMSON, 1985) e o contrato como arranjo de governança capaz de reduzir custos de transação advinda da possibilidade de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985).

Com a intenção auxiliar na percepção de como os atributos da qualidade influenciam nos atributos da transação, nas dimensões mensuráveis e como consequência na estrutura de governança entre os agentes fornecedores de embalagem e processadores de cafés, elaborou-se um quadro mostrando essas relações. A primeira imagem trata dos atributos da qualidade, da transação, das dimensões mensuráveis e da estrutura de governança nos cafés convencionais. O segundo abrange os mesmos aspectos, mas nos cafés especiais.

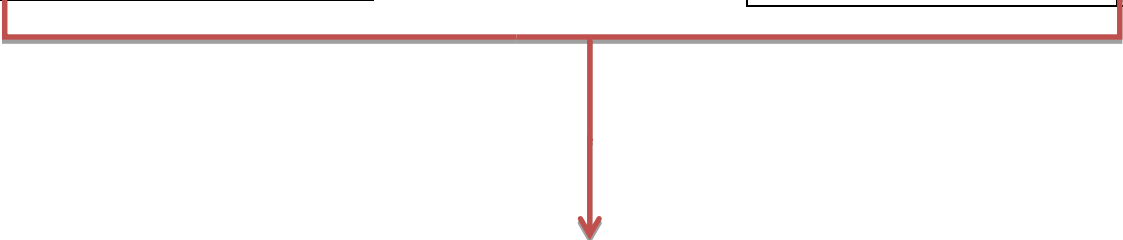
Quadro 14 – Atributos da qualidade e suas relações com os atributos e dimensões da transação nos processadores de cafés convencionais

Atributos da qualidade			
Café convencional	Embalagem	Atributos da embalagem para atender os cafés convencionais	Tipo de embalagem
Manejo e cultivo com menor complexidade	Embalagem atua, principalmente, no tempo de conservação.	Matéria-prima mais “simples” com menor quantidade de camadas para preservação e conservação.	Embalagem a vácuo ou almofada.
Atributos sensoriais menos complexos e então mais fáceis de avaliar.			
Carinho, afeto e praticidade ²⁸ .	Embalagem atua no tempo de conservação e precisa se adequar aos atributos de carinho e afeto.	Design da embalagem feito em um formato que remete carinho e afeto. Vedação da embalagem para maior praticidade no consumo. Testes de migração e análise macro e microbiológicas.	Embalagem com molde, tecnologia e design exclusivo.

²⁸ Essas características foram identificadas como elementos particulares do fornecedor de embalagem 2.

Atributos da transação	
Café convencional	Embalagem
Frequência alta: Compram sempre dos mesmos fornecedores há muito tempo. Alguns estão a mais de 20 anos.	Já sabem qual o tipo de embalagem, material e como o fornecedor trabalha.
Incerteza presente, mas não corriqueira: prazo de entrega; erros na própria embalagem. Fornecedor de embalagem 2: Incerteza relacionada com previsão de demanda ²⁹ .	Interfere na venda. O material da embalagem precisa ser adequado à máquina ou ao consumidor final. Fornecedor de embalagem 2: Contingência na quantidade de fabricação da embalagem.
Especificidade de ativo: baixa. Fornecedor de embalagem 2: especificidade de ativo elevada.	Não foram feitos investimentos específicos, mas a embalagem precisa se adequar ao maquinário. Fornecedor de embalagem 2: Investimentos em recursos humanos, tecnologia, máquinas e equipamentos foram realizados e que se empregados em outra atividade terão perda de valor.

Aspectos	Convencional
Atributos do café	Menos complexos: manejo e cultivo mais simples. Sensoriais mais simples (amargor, adstringência; forte; encorpado).
Dimensões das embalagens	Medidas, cor, peso, gramatura, tipo de embalagem. Preservação e garantia das características do café.
Especificidade da mensuração	Não tem necessidade de embalagens com matéria-prima melhor ou com mais camadas. Além disso, dispensa a utilização de adereços como válvulas desgaseificadoras.
Mensuração	Fácil para tamanho, cor, peso, gramatura, medidas. Difícil para: preservação e garantia das características do café.



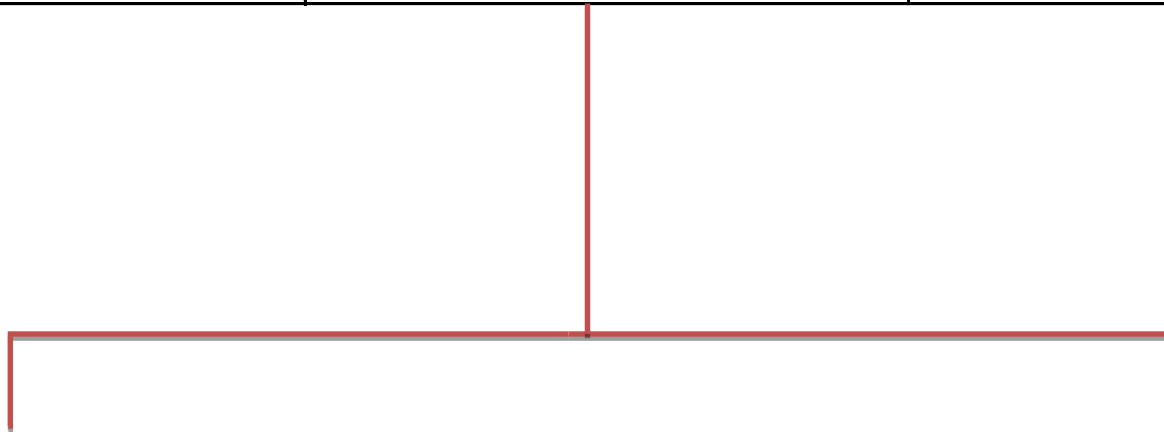
Estrutura de Governança e mecanismo de controle	Fornecedor de embalagem e Processadores de cafés convencionais	Fornecedor de embalagem 2
Estrutura de governança (ECT):	Mercado com proximidade das formas híbridas.	Contrato (WILLIAMSON, 1985).
Mecanismo de controle (ECM):	Múltiplos <i>enforcers</i> (contrato e relações de longo prazo).	Contrato (BARZEL, 2005).

Fonte: Elaborado pelo autor

²⁹ Previsão de demanda e especificidade de ativo elevada são atributos da transação particulares na transação com o fornecedor de embalagem 2 entrevistado.

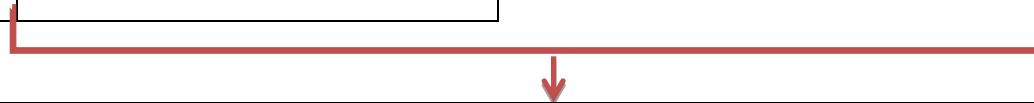
Quadro 15 – Atributos da qualidade e suas relações com os atributos e dimensões da transação nos processadores de cafés especiais

Atributos da qualidade		
Café Especial	Embalagem	
Atributos sensoriais mais complexos e mais difíceis de avaliar.	Atua para preservar e garantir, por maior tempo os atributos da qualidade do café.	Matéria-prima com mais camadas e válvulas desgaseificadora de sentido único
Manejo e cultivo com maior complexidade	O consumidor final pede uma embalagem mais apresentável	Apresentação do café seja diferente. Comunicação com o consumidor por meio da embalagem



Atributos da Transação	
Cafés Especiais	Embalagem
Frequência alta: Compram sempre dos mesmos fornecedores há muito tempo. Alguns há mais de 11 anos.	Já sabem qual o tipo de embalagem, material, quantas camadas, válvula e como o fornecedor trabalha.
Especificidade do ativo: baixa.	Não foram feitos investimentos específicos, mas a embalagem precisa se adequar ao maquinário e a marca dos processadores.
Incerteza presente, mas sem regularidade: prazo de entrega; erros na própria embalagem.	Interfere na venda (se não tem embalagem, não tem venda). O material da embalagem precisa ser adequado à máquina ou ao consumidor final (marca).

Dimensões da transação	
Atributos do café	Mais complexos: manejo e cultivo; sensoriais mais complexos (frutado, achocolatado, damasco, avelã).
Dimensões da embalagem	Medidas, cor, peso, gramatura, presença de adereços, tipo de embalagem. Preservação e garantia das características do café especial. Demanda embalagens com mais camadas e matéria-prima diferente para preservar e garantir os atributos do café. Presença de válvulas desgaseificadoras.
Especificidade da mensuração	Demanda embalagens com mais camadas e matéria-prima diferente para preservar e garantir os atributos do café. Presença de válvulas desgaseificadoras.
Mensuração	Fácil para tamanho, cor, peso, gramatura, medidas. Dificil para: preservação e garantia das características do café.



Estrutura de governança/Mecanismo de controle	Embalagem	
ECT: Mercado <i>spot</i> com proximidade das formas híbridas	Embalagens especiais, mas padronizadas. Especificidade do ativo baixa. Frequência alta e incerteza presente, mas não recorrente.	Embalagem precisa se adequar as máquinas, a marca e aos atributos da qualidade dos cafés especiais.
ECM: Múltiplos <i>enforcers</i> (contrato mais relações de longo prazo)	Fornecedor de embalagem faz promessas ao comprador. Certificações estão presentes para reduzir assimetria de informação	Dimensões da embalagem fáceis de serem mensuradas. São alocados em contrato, nos moldes de Barzel (2005).

Fonte: Elaborado pelo autor

7. CONCLUSÃO

Neste estudo, tratou-se da interação entre o fornecedor de embalagem e o SAG de cafés especiais e convencionais. O objetivo geral foi compreender como os atributos de qualidade do café influenciam na escolha da estrutura de governança entre processadores de café especial e convencional e fornecedores de embalagem no estado do Paraná. Como metodologia, adotou-se os procedimentos qualitativos e coleta de dados primários com fornecedores de embalagens para cafés, produtores, processadores e torrefadoras de cafés convencionais e especiais. A análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, observando o relacionamento entre essas partes.

Quanto ao objetivo específico de identificar os atributos da qualidade do café, identificou-se, para os cafés convencionais, os atributos segundo normativa da COB. Já para os cafés especiais, as regras e procedimentos da metodologia SCA balizam a identificação dos atributos para esses cafés. Para o objetivo específico de caracterização desses atributos da qualidade segundo os entrevistados, notou-se que atributos menos complexos são identificados nos cafés tradicionais como, amargor, adstringência, forte, encorpado e menor complexidade no manejo e cultivo desse café. Com relação aos cafés especiais, os atributos da qualidade identificados nas entrevistas apresentaram sensoriais de avelã, frutado, damasco, achocolatado e manejo e cultivo mais complexos.

Para o objetivo específico de caracterização dos atributos da transação entre os fornecedores de embalagens e processadores de cafés convencionais e especiais do Paraná, observou-se que ambos os cafés apresentam os mesmos níveis de atributos da transação. Então para tanto para os cafés convencionais quanto para os especiais, a frequência na transação é alta, a incerteza presente, mas não corriqueira e a especificidade do ativo baixa, para cafés convencionais, e médios para cafés especiais.

Com relação ao objetivo específico de caracterizar as dimensões mensuráveis da transação entre fornecedores de embalagens e processadores de cafés, notou-se menor complexidade na mensuração dos cafés convencionais, bem como em suas embalagens em comparação aos cafés especiais. Os atributos da qualidade dos cafés especiais são mais complexos e então demandam maior dificuldade em mensurar esses ativos bem como suas embalagens que envolvem maior quantidade de camadas para preservação e a presença de adereços como as válvulas desgaseificadoras.

Como resultado, identificou-se que os atributos da qualidade influenciam no relacionamento entre fornecedores de embalagem e processadores de cafés convencionais e

especiais do estado do Paraná. Quando tratamos, especificamente de cafés especiais, os atributos da qualidade que vão desde o manejo e cultivo até a mesa do consumidor final, são mais complexos. Atributos como damasco, achocolatado, frutado são mais complexos de produzir e mensurar. Nesse sentido, a embalagem emerge para adequação do produto ao uso, ou seja, as matérias-primas para cafés diferenciados também devem ser diferentes, por exemplo, envolvendo maior quantidade de camadas ou válvulas desgaseificadoras de sentido único. Algumas dimensões da embalagem são mais fáceis e outras mais difíceis de mensurar, o que interfere na forma como o processador se relaciona com o fornecedor.

Quanto aos cafés convencionais, os atributos da qualidade desse café são menos complexos. Manejo, cultivo e atributos sensoriais dos cafés tradicionais demandam menor complexidade de produção e mensuração. Nesse sentido, a embalagem envolve menos dificuldade nos seus atributos, apresentando, por exemplo, menos quantidade de camadas e a não presença de adereços como as válvulas desgaseificadoras de sentido único.

Quanto aos atributos da transação, a incerteza associada na relação entre fornecedores de embalagens e processadores de cafés especiais e convencionais diz respeito ao prazo de entrega e erros na própria embalagem. A incerteza então, se faz presente, mesmo que essas contingências ocorram esporadicamente e sejam rapidamente resolvidas. Entretanto, devido à frequência recorrente entre essas partes, a complexidade na transação é reduzida. Essa frequência então auxilia a minimizar as incertezas identificadas.

Os processadores compram sempre dos mesmos fornecedores, alguns possuem relação de 11 anos com o fornecedor de embalagens especiais. Nos cafés convencionais, encontrou-se a permanência do relacionamento com os fornecedores a 28 anos. Essa frequência sinaliza que as partes procuram manter a relação, se importando com a transação. Apesar da especificidade de ativo ser baixa, para ambos os cafés, as embalagens precisam se ajustar as máquinas, equipamentos e as marcas dos produtores e processadores de café. Dessa forma, o identificou-se que o nível de especificidade é maior nos cafés especiais do que nos cafés convencionais, pois os atributos da qualidade dos cafés especiais são mais complexos e então a embalagem precisa se adequar a essa complexidade, por isso apresentam, adereços e envolvem matérias-primas diferentes na embalagem.

Quanto às dimensões da transação, identificou-se que a mensuração dos seguintes atributos da embalagem, espessura, tamanho, presença ou não de adereços, como a válvula desgaseificadora são dimensões fáceis de quantificar a informação.

Mas existem outras dimensões da embalagem que são difíceis de serem mensuradas, como o tipo de material utilizado para a fabricação, ou seja, verificar se o material da

embalagem realmente preserva e garante os atributos da qualidade do café e a segurança desse alimento que é custosa mensurar. Inserindo então, a visão da Economia de Custos de Mensuração, os múltiplos *enforcers* se apresentam como mecanismos de controle para garantia de direito de propriedade, pois englobam as características contratuais e relações de longo prazo.

Pelo lado da ECT, o mercado, com proximidade das formas híbridas se faz presente, para ambos os cafés, pois a embalagem é padronizada, mesmo para cafés especiais, e o nível de especificidade de ativos não é alto e então os custos de transação também não o são. Dessa forma, o processador pode encontrar alternativas no mercado, caso queira trocar de fornecedor. Além disso, não existe um contrato na relação, apenas um pedido de compra. Entretanto, a proximidade com as relações híbridas diz respeito à importância de transacionar com o mesmo fornecedor de embalagem de forma recorrente. A embalagem precisa estar ajustada ao maquinário, equipamentos e as recomendações quanto à marca dos processadores. Dessa forma, infere-se que existe certo nível de especificidade, gerando dependência na relação e proximidade com as características das formas híbridas.

Importante ressaltar que o fornecedor de embalagem 2 entrevistado possui estrutura de governança diferente dos demais. O contrato apresentou-se como estrutura de governança entre esse fornecedor e o comprador da embalagem, pois a transação é caracterizada pela alta especificidade de ativo, devido os investimentos específicos realizados. Nessa transação, a frequência é recorrente e as incertezas estão associadas, principalmente, a previsão de demanda de fabricação da embalagem. Pelo lado da ECM, a fornecedora faz mensuração de praticamente todas as dimensões da embalagem e então o mecanismo de controle via contrato se apresenta, pois consegue-se alocar as dimensões em contrato e então as partes se entendem quanto a decomposição das dimensões da transação.

As limitações envolvidas no presente trabalho estiveram associadas a dificuldade de acessibilidade e disponibilidade, principalmente, dos fornecedores de embalagens. Alguns estão localizados em diferentes regiões do Brasil, sendo que, dificilmente tinham disponibilidade para receber os pesquisadores.

Por fim, a partir dos resultados apontados, foram identificados alguns pontos que merecem esforços para estudos futuros. Percebe-se que o consumidor final influencia na determinação do tipo de embalagem que o processador deve comprar. Dessa forma, sugere-se inserir esse agente para compreender como que as preferências e gostos dos consumidores podem influenciar nos atributos da qualidade, da transação e nas dimensões mensuráveis do ativo. Além disso, notou-se que o fabricante da matéria-prima utilizada na embalagem foi

mencionado, principalmente pelos fornecedores de embalagem entrevistados nesta pesquisa. Percebeu-se que esse agente é peça importante na cadeia, pois existem poucos fabricantes dessa matéria-prima. A escassez de agentes nessa fase da cadeia pode trazer diferentes configurações de relacionamento entre os agentes, podendo intregar agenda de pesquisa.

REFERENCIAS

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. Brasil: **pesquisa aponta crescimento de 18,1% no consumo de café especial**. Disponível em: <http://abic.com.br/brasil-pesquisa-aponta-crescimento-de-181-no-consumo-de-cafe-especial/>. Acesso em: 04 abr. 2018.

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. **Categorias de Qualidade**. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=68>. Acesso em: 05 jul. 2017.

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. **Consumo de cafés especiais cresce e gera demanda por mão de obra especializada no mercado**. Disponível em: <http://abic.com.br/consumo-de-cafes-especiais-cresce-e-gera-demanda-por-mao-de-obra-especializada-no-mercado/>. Acesso em: 03 abr. 2018.

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. **Indicadores da indústria de café no Brasil**. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#5103> Acesso em: 02 jul. 2017.

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. **Indicadores da indústria de café no Brasil**. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#1389> Acesso em: 02 jul. 2017.

ABRAHÃO, S. A.; PEREIRA, R. G. F. A.; LIMA, A. R.; FERREIRA, E. B.; MALTA, M. R. Compostos bioativos em café integral e descafeinado e qualidade sensorial da bebida. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v. 43, n. 12, p. 1799-1804, 2008.

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens. **Embalagem**. Disponível em: <http://www.abre.org.br/setor/apresentacao-do-setor/a-embalagem>. Acesso em: 02 jul. 2017.

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens. **Estudo Macroeconômico da Embalagem**. Disponível em: <http://www.abre.org.br/setor/dados-de-mercado/dados-de-mercado-2016/>. Acesso em: 05 jul. 2017.

ALMEIDA, L. F. DE; ZYLBERSZTAJN, D. Key Success Factors in the Brazilian Coffee Agrichain: Present and Future Challenges. **International Journal on Foodsystem Dynamics**, v.8, n.1, p.45-53, 2017.

ARRUDA, A. C.; MINIM, V. P. R.; FERREIRA, M. A. M. F.; MINIM, L. A.; SILVA, N. M. da; SOARES, C. F.; Justificativas e motivações do consumo e não consumo de café. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, Campinas, n. 29, v. 4, p. 754-763, out./dez. 2009.

BAPTESTINI, F. M. **Efeito da granulometria e da embalagem na sorção de água pelo café torrado e moído**. Dissertação de mestrado em Engenharia Agrícola. Viçosa. Universidade Federal de Viçosa. 2011.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial** – 5a . edição. Porto Alegre: Bookman Editora, 2006.

BARZEL, Y. **A Theory of Organizations: To Supersede the Theory of the Firm**. 2001.

BARZEL, Yoram. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357-373, 2005.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-62

BERNARDO, P. E. M. et al. Avaliação de equipamentos poliméricos de uso repetidos destinados a entrar em contato alimentar. **Boletim Instituto Adolfo Lutz**. V. 23, n 1, p. 42-43, 2013.

BRAGA, Lilian Rodrigues; PERES, Leila. Novas tendências em embalagens para alimentos: revisão. **Bol. Centro Pesqui. Process. Aliment**, v. 28, n. 1, p. 69-84, 2010

CALEMAN, S. M.Q.; SPROESSER, R. L.; Lima LIMA FILHO, D. O.; TREDEZIN, C. A. O. Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares – um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol.4, nº 2, p. 219-240, 2006.

CARVALHO, J. M.; THOME, K. M.; LEITAO, F. O. Quality management as a resource of transaction costs reduction: empirical inputs from the international fruit trade. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.15, n.1, p. 174-199, 2014.

CECAFE – Conselho de Exportadores de Café do Brasil. **Consumo**. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br/sobre-o-cafe/consumo/>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

CECAFE – Conselho de Exportadores de Café do Brasil. **Produção**. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br/sobre-o-cafe/producao/>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Boletim PIB do agronegócio Brasileiro**. Disponível em <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20PIBAGRO%20Brasil_NOVEMBRO_CEPEA.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2018.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Indicador do Café Arábica**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/cafe.aspx>. Acesso em: 10 jul. 2017

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB de Cadeias Agropecuárias**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-de-cadeias-agropecuarias.aspx>. Acesso em: 10 jul. 2017.

CÉSAR, A. S.; MORI, C.; BATALHA, M. O. Inovações tecnológicas de embalagens nas indústrias de alimentos: estudo de caso da adoção de embalagem ativa em empresas de torrefação de café. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 9, n. 2, p. 355-378, 2010.

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

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento da Safra Brasileira do café.** Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/18_01_08_09_06_29_cafe_dezembro.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2018.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento da Safra Brasileira do café.** Disponível em: <http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/levantamento/conab_safra2018_n1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. Boletim da CONAB 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/1555%20MX/Downloads/BoletimZCafeZdezembroZ2017ZSafraZ2017.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018

COUTINHO, A. R.; LUCIAN, R. A Importância dos Atributos Visuais da Embalagem Para a Tomada De Atitude Do Consumidor . **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, n. Ed. Especial, p. 418-431, 2015.

CUNHA, C. F. D.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. **Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos Estados Unidos: a influência do custo de transação e de mensuração.** Revista de Administração (São Paulo), v. 48, p. 341-358, 2013.

DEMAJOROVIC, J.; MASSOTE, B. Acordo Setorial de Embalagem: Avaliação à Luz da Responsabilidade Estendida do Produtor . **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 470-482, 2017.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Café arábica brasileiro bate recorde de exportação com 29,56 milhões de sacas em 2016.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/19511672/cape-arabica-brasileiro-bate-recorde-de-exportacao-com-2956-milhoes-de-sacas-em-2016>. Acesso em: 17 jul. 2017.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Safra brasileira de café é de 44,77 milhões de sacas em 2017, sendo 34,07 milhões de café arábica e 10,71 de conilon.** Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/28569816/safra-brasileira-de-cafe-e-de-4477-milhoes-de-sacas-em-2017-sendo-3407-milhoes-de-cafe-arabica-e-1071-de-conilon>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Café especial produzido no Norte Pioneiro do Paraná recebe certificação de indicação Geográfica.** Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/1487739/cape-especial-produzido-no-norte-pioneiro-do-parana-recebe-certificacao-de-indicacao-geografica>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

EUROMONITOR INTERNATIONAL – **Tendências do Mercado de Cafés em 2017.** Disponível em:

<http://consorcioquesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/consumo/tendencias_do_mercado_cafe_2017.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2018.

FAGANELLO, Luiz Roberto. Fatores que influenciam a Qualidade do Café no Paraná. In: PREMIA EXTENSAO RURAL, 2., 2006, Santa Terezinha de Itaipu. 2 Premio de Extensão Rural. Santa Terezinha de Itaipu: Emater Pr, p. 1 – 41, 2006.

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

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FERREIRA, G. M. V.; WAQUIL, P. D.; GONÇALVES, W. M. Governança na cadeia do café: o caso do consórcio agrícola de fazendas especializadas no sul de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

FIGUEIREDO, J. C.; CSILLAG, J. M. Construindo pontes conceituais entre atributos da qualidade em alimentos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 34, p. 100-112, 2010.

FOSCACHES, C. A. L., SAES, M. S. M., & VACARI, G. F. J. Formas plurais na aquisição da matériaprima: Uma análise do setor de torrefação e moagem de café no Brasil **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 507-520, 2016.

FRANCK, A. G. S.; SILVA, M. L.; SILVA, R. A.; CORONEL, D. A. Análise da Competitividade do Mercado Exportador Brasileiro de Café . **Desafio Online**, v. 4, n. 3, p. 1-21, 2016.

GARVIN, David A. **Managing quality: the strategic and competitive edge**. EUA, New York: Harvard Business School, 1988.

GUIMARÃES, E.R.; CASTRO JÚNIOR, L. G. de; ANDRADE, H. C. de A. A terceira onda do café em Minas Gerais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 18, n. 3, 2016.

HENSON. The role of public and private Standards in regulating international food markets. **Journal of International Agriculture Trade and Development**. n.4, v.1, p.63-81, 2008.

HENSON, S.; HUMPHREY, J. Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. *The journal of development studies*, v. 46, n. 9, p. 1628-646, 2010.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola 2017**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/home/lspa/brasil>. Acesso em: 15 jul. 2017.

INTERTEK. **Migration testing on Food Contact Materials**. Disponível em: <<http://www.intertek.com/packaging/testing/migration-for-food-contact-materials/>>. Acesso em: 20. Fev. 2019.

JOSKOW, P. L. New Institutional Economics: a report card. **Conference of International Society of New Institutional Economics**, Proceedings... Budapest, Hungary, September, 2003.

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 & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 2, p. 234-248, 2010.

LICCIARDI, R.; PEREIRA, R.G.F.A.; MENDONÇA, L.M.V.L.; FURTADO, E.F. Avaliação físico-química de cafés torrados e moídos, de diferentes marcas comerciais, da região Sul de Minas Gerais. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v.25, p. 425-429, 2005.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – **Boas práticas na cafeicultura garantem cafés especiais**. Disponível em: <http://www.esalq.usp.br/cprural/boapratICA/mostra/102/boas-praticas-na-cafeicultura-garantem-cafes-especiais.html>. Acesso em: 04 abr. 2018.

MARTÍNEZ-LORENTE, A. R.; Dewhurst, F.; Dale, B. G. Total Quality Management: origins and evolution of the term. **The TQM Magazine**, v. 10, n. 5, p. 378-386, 1998.

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Exportação: 2018/2017 Produto acumulado/mês. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

MELO, W.L.B.; A importância da informação sobre o grau de torra do café e sua influência nas características organoléptica da bebida. **Comunicado Técnico nº58**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, São Carlos, 2004.

MIRANDA, B. V.; SAES, M. S. M. Coordenação e qualidade no sistema fairtrade: o exemplo do café. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 3, p. 367-379, 2012.

MONTEIRO, M. A. M.; MINIM, V. P. R.; SILVA, A. F. Bebida café (*Coffea arabica* L.): Atributos sensoriais. In: **IV SIMPÓSIO DE PESQUISA DOS CAFÉS DO BRASIL**, 2005, Londrina.

NICOLELI, M.; DE CARVALHO, J. N.; DE CASTRO, F. M.; DOS SANTOS, A. C.; Structural aspects of specialty coffee contexto on transaction costs view. **Custos e Agronegócio**, v. 11, n. 4, 2015.

NEILSON, J. **Global private regulation and value-chain restructuring in Indonesian smallholder coffee systems**. *World Dev* 36, p. 1607–1622, 2008.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press: 1990

ORTEGA, A.C.; JESUS, C.M. Território, certificação de procedência e a busca da singularidade: o caso do Café do Cerrado. *Outubro Política Sociedade*, Florianópolis 10 (19) 2011.

PEREIRA, M. C.; CHALFOUN, S. M.; CARVALHO, G. R. de; SAVIAN, T. V.; Multivariate analysis of sensory characteristics of coffee grains (*Coffea arabica* L.) in the region of Upper Paranaíba. **Acta Scientiarum Agronomy**, v. 32, p. 635-641, 2010.

PONCIANO, N. J.; SOUZA, P. M.; NEY, M. G. Ajustamento na cadeia agroindustrial do café brasileiro após a desregulamentação. **Revista Ideas**, v. 3, n. 2, p. 256-287, 2009.

POPADIUK, S.; STREHLAU, V. I. Avaliação da composição e da funcionalidade da embalagem de cerveja, segundo o envolvimento do consumidor. **Revista de Ciências da Administração**, v. 5, n. 10, p. 9-24, 2003.

REEVES, C. BERDNAR, D. . Defining quality: alternatives and implications. **Academy of Management Review**, 19, p. 419-445, 1994.

RIBEIRO, F. C. **Armazenamento de café beneficiado em embalagens herméticas com injeção de CO₂**. 2010. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Agrícola, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

RIBEIRO, M. T. F. Competitividade x desenvolvimento: desafios e importância da convergência. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003.

ROOSE, M.O; NILSSON, F. Competitive Advantage through Packaging design – Propositions for Supply Chain Effectiveness and Efficiency. International Conference on Engineering Design, Stanford University, 2009.

SCAA – Specialty Coffee Association of America – **SCAA Protocols Cupping Specialty Coffee**. Disponível em: <<https://www.scaa.org/PDF/resources/cupping-protocols.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

SAES, M. S. M. Como adquirir vantagens competitivas sustentáveis: quatro abordagens teóricas. In: SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SAES, M. S. M. Rent appropriation among rural entrepreneurs: three experiences in coffee production in Brazil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 313-327, 2010.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Cadeia: Café. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT/MDIC, 2002, 142p.

SAES, M.S.M. A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café. **Revista de administração contemporânea**, v.11, n.2, p.151-171, 2007.

SAES, M.S.M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. 2008. 162 f. Tese (livre docência). FEA/USP, São Paulo, 2008.

SAMORA, R. Safra de cafés especiais do Brasil cresce, origens fora de MG ganham força. UOL Economia, 2018. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2018/04/13/safra-de-cafes-especiais-do-brasil-cresce-origens-fora-de-mg-ganham-forca.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

SANTOS, F.L. Classificação do café beneficiado: uma proposta para pagamento pela qualidade dos grãos. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pos-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. 2012.

SCHOLZ, M. B. S.; SILVA, J. V. N.; FIGUEIREDO, V. R. G.; KITZBERGER, C. S. G. Atributos sensoriais e características físico-químicas de bebida de cultivares de café do IAPAR. **Coffee Science**, Lavras, v. 8, n. 1, p. 6-16, 2013.

SOARES, N.F.F. et al. Novos desenvolvimentos e aplicações em embalagens de alimentos. **Revista Ceres**, v.56, p.370- 378, 2009.

SOUZA, J. P. & PEREIRA, L. B. Gestão da Competitividade em Cadeias Produtivas: análise da cadeia de carne bovina do estado do Paraná. In: Textos de Economia / Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. CSE. Departamento de Ciências Econômicas. Mestrado em Economia. V. 8, n. 1. Florianópolis, 2002.

SOUZA, L. **Tecnologia de embalagens e conservação de alimentos quanto aos aspectos físico, químico e microbiológico**. Universidade Federal de Campina Grande, 2012.

SOUZA, J. V. P. **Sistemas agroindustriais e formas organizacionais**: estudo de caso no SAG do café e SAG do açúcar e álcool. Ribeirão Preto: FEA RP, USP, 2004.

SOUZA, M.C.M; SAES, M.S.M.; OTANI, M.N. Pequenos Produtores e o Segmento de Cafés Especiais no Brasil: uma abordagem preliminar. **Anais do X Simpósio IFSA – International Farming System Research Association**, Santiago, 27 a 29 de novembro de 2000.

SPERS, E. E. **Mecanismos da regulação da qualidade e segurança em alimentos**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

STEFANO, N. M. Análise da influencia dos atributos da embalagem no ponto de vista do consumidor no momento da compra. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 1, p. 82-105, 2012.

VIEIRA, A.C.P.; BUAINAIN, A. M.; SPERS, E. A segurança do alimento e a necessidade da informação aos consumidores. **Cadernos de Direito, Piracicaba**, v. 10, n. 19, p. 21-37, 2010.

WECKENMANN, A.; AKKASOGLU, G. e WERNER, T. – Quality management – history and trends. **The TQM Journal**, v. 27, n.3, p. 281-293, 2015.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVIII, pp. 595–613, September, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.43, n.3, p.385-420, 2005^a.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. **International Society for the New Institutional Economics**, Barcelona, Espanha, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.: **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese de Livre- Docência, Departamento de

Administração, FEA/USP, p. 238, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. **Projeto:** diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do estado de Minas Gerais. São Paulo: Pensa/Sebrae, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Orgs.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Thomson Pioneira, 2000.

APÊNDICE A

Roteiro de questões para entrevista

Nº

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM
Centro de Ciências Sérias Aplicadas
Departamento de Administração

Esta pesquisa tem caráter acadêmico e procura compreender se os atributos da qualidade do café convencional e especial interferem na estrutura de governança adotada entre os processadores desses produtos e os fornecedores de embalagem do estado do Paraná. O objetivo deste roteiro é organizar as questões de forma que a entrevista possa fluir de maneira mais ordenada, bem como reduzir os riscos com a possibilidade de perda das informações relatadas. 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 prévia e formal autorização.

Nome:

Endereço:

Telefone:

Celular:

e-mail:

CARACTERIZAÇÃO E QUESTÕES GERAIS DO PROCESSADOR

1. Há quanto tempo está na atividade?
2. Qual a produção média de café processado nos últimos 5 anos?

ANO	PROCESSAMENTO
2018	
2017	
2016	
2015	
2014	

AMBIENTE INSTITUCIONAL

3. Quais são as principais regras formais e informais que o processamento de café é submetido?
4. Quais são as principais regras relacionadas à segurança do alimento (café)?
5. Quais são as principais regras relacionadas aos atributos da qualidade do café?

6. **Quais são as principais regras formais e informais do café quanto a utilização da embalagem?**
7. **Essas regras influenciam na decisão de compra da embalagem? Como? E no preço?**

CARACTERIZAÇÃO GERAL SOBRE A EMBALAGEM

8. **Quantos fornecedores de embalagem tem atualmente? E o que eles fornecem?**
9. **Como é/foi feita a escolha desses fornecedores?**

ATRIBUTOS DA QUALIDADE

10. **Quais são as características/atributos (indispensáveis) da qualidade avaliados pelo senhor na compra do café convencional? E especial?**
11. **No café convencional os atributos da qualidade avaliados pelo(a) senhor(a) para o processamento são os mesmos do café especial? Se não, porque não?**
12. **Como a embalagem influencia nesses atributos/características do café convencional? E dos cafés especiais?(como a emb. Influencia no produto comercializado)? (cafés especiais precisam de emb. Especiais?)**
13. **A embalagem utilizada consegue garantir/preservar as propriedades/elementos do café convencional e especial? Por quê?**
14. **Quais os requisitos de qualidade são exigidos da embalagem para o café convencional e especial?**
15. **É realizado algum controle de medição para avaliar se a embalagem consegue garantir os atributos do café? Se sim, qual (s) e como é realizado?**

ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

16. Há quanto tempo se relaciona com os fornecedores de embalagem? Esse tempo interfere na relação? (olhar na folha avulsa)
17. Qual a frequência da compra da embalagem? Para cada compra existe um contrato? (compra sempre do mesmo fornecedor)?
18. Os atributos da qualidade do café influenciam na frequência da compra da embalagem? Como?
19. Existem incertezas na compra das embalagens (fornecedor não entregar no prazo, entregar errado, se ele parar de atender...)? Se sim, qual (s)?
20. Como essas incertezas com o fornecedor de embalagem, podem atrapalhar a venda de café e o cumprimento do que foi acordado?
21. Algum atributo da qualidade do café influencia na questão do prazo/tempo na compra da embalagem (retirada e carregamento da embalagem do café para preservação dos atributos/ armazenamento do café na embalagem)?
22. Em quais situações não existem informações suficientes para tomar decisões eficientes na compra da embalagem? (ao comprar a embalagem que info o senhor gostaria de ter, mas não tem?)
23. Se um fornecedor de embalagem atrasar ou parar de atender suas demandas, o (a) senhor (a) consegue trocar facilmente? Caso não, por quê?
24. Existe alguma característica específica da embalagem que só um fornecedor pode oferecer?
25. Existe ou foi feito algum investimento específico da sua parte para adequar as características do café a embalagem? Se sim qual(s)?
26. Existe ou foi feito algum investimento específico do fornecedor de embalagem para adequar as características do café?
27. Fez investimentos no processamento do café que o (a) Sr (a) considera “perdidos”, pois nenhuma embalagem conseguiu preservar/garantir esses investimentos (atributos) realizados?

28. As embalagens especiais só servem para os cafés diferenciados ou podem ser realocados (sem perda de valor) para outro tipo café?

29. A localização do fornecedor de embalagem importa (proximidade com o fornecedor)? Se sim como? (especificidade local)

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

30. Como é o relacionamento com os fornecedores de embalagem? (como é feita a compra da embalagem). Quais as vantagens de se relacionar desta forma?

- i. Mercado ii. Contrato iii.
I. V.

31. Como é feita a compra da embalagem (contrato escrito/ acordo verbal, unidades, peso da embalagem)? (quais embalagens e de quais fornecedores)?

32. Como o preço para a compra da embalagem é definido? Como é a negociação de preço? (quais embalagens e de quais fornecedores)?

33. As partes sempre concordam na negociação (ex-ante)? E no pagamento (ex-post)? Se discordarem, como resolvem? (quais fornecedores?)

34. Quais seriam as vantagens de se produzir a própria embalagem? (porque não produz a própria embalagem?).

35. Como as relações com o fornecedor de embalagem influenciam nas suas decisões?

36. Existe alguma diferença na compra da embalagem/contrato/transação/preço com o fornecedor de embalagem quando o café é especial? Quais?

37. O que é estabelecido em contrato com os fornecedores de embalagem? O que fica combinado verbalmente?

38. As empresas fornecedoras de embalagens cumprem com o que foi acordado?

39. Podem ocorrer modificações no que fica combinando anteriormente com o fornecedor? Se sim, quais?

40. Existem alguns(s) acordos (s) informais com o fornecedor de embalagem? (que não estão em contrato). (quais fornecedores)
41. Alguma vez o fornecedor de embalagens fez promessas? Qual(s) promessas? Cumpriu? (quais fornecedores/cafés)
42. O senhor em algum momento, não cumpriu algum acordo (ou contrato)? Se sim, por quê? E qual (s)?
43. O (a) Sr (a) já teve alguma perda significativa em alguma venda por causa da embalagem? Quais as razões? (quais embalagens)
44. Que situação (s) pode deixar de comprar embalagem do (s) fornecedor (s)?
45. Quais as principais razões que levam o (a) Sr (a) a não trocar de fornecedor de embalagem?
46. Sempre concordam com os termos do contrato de fornecedor de embalagem?

DIMENSÕES DA TRANSAÇÃO (TCM)

47. Quais informações o (a) senhor (a) acredita serem importantes para a negociação/compra da embalagem de café convencional? E do especial? (qual(s) café)?
48. Essas informações são facilmente controladas? Conseguem serem medidas?
49. Acreditam que existem informações que não são reveladas no ato da compra da embalagem? Se sim, qual (s)?
50. É feita alguma avaliação da embalagem para medir se ela está de acordo com o que foi acordado/contratado? Se sim, como é feito?
51. A medição para a compra da embalagem é a mesma para a compra de café convencional e especial? Se não, o que difere?
52. A compra da embalagem influencia na mensuração das características da qualidade do café (conv. e especial)? (relacionar atributos de crença)
53. Existem características da qualidade do café que não consegue mensurar? Caso não tenha informação como decide? Isso influencia na aquisição da embalagem?

54. Faz alguma mensuração da embalagem relacionada à segurança do alimento (café)? Como acontece? É difícil/custoso mensurar?

Tenha um bom dia/tarde

MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO

APENDICE B

Roteiro de questões para entrevista com fornecedor de embalagem

Nº

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM
Centro de Ciências Sérias Aplicadas
Departamento de Administração

Esta pesquisa tem caráter acadêmico e procura compreender se os atributos da qualidade do café convencional e especial interferem na estrutura de governança adotada entre os processadores desses produtos e os fornecedores de embalagem do estado do Paraná. O objetivo deste roteiro é organizar as questões de forma que a entrevista possa fluir de maneira mais ordenada, bem como reduzir os riscos com a possibilidade de perda das informações relatadas. 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.

Nome:

Endereço:

Telefone:

Celular:

e-mail:

CARACTERIZAÇÃO E QUESTÕES GERAIS DO FORNECEDOR DE EMBALAGEM

15. Há quanto tempo está na atividade? Atuação e unidades?

16. Como surgiu a empresa?

17. Quem são seus clientes (nacional; internacional)?

18. Qual a produção média de embalagem vendida nos últimos 5 anos?

ANO	VENDA DA EMBALAGEM
2018	
2017	
2016	

2015	
2014	

AMBIENTE INSTITUCIONAL

19. Quais são as principais regras relacionadas à segurança do alimento (embalagem-café)?
20. Quais são as principais regras formais e informais do café quanto a utilização da embalagem?
21. Essas regras influenciam na decisão de venda da embalagem? Como? E no preço?

CARACTERIZAÇÃO GERAL SOBRE A EMBALAGEM

22. Quantos compradores de embalagem para café (convencional e especial) tem atualmente?

ATRIBUTOS DA QUALIDADE

23. Quais são as características/atributos (indispensáveis) da qualidade da embalagem que devem estar alinhados com o café (especial e normal)?
24. Como a embalagem influencia nesses atributos/características do café convencional? E dos cafés especiais?(como a emb. Influencia no produto comercializado)? (cafés especiais precisam de emb. Especiais? Se realocar embalagens especiais para o café normal terei perda de valor do invest feito?)
25. A embalagem consegue garantir/preservar as propriedades/elementos do café convencional e especial? Por quê?
12. É realizado algum controle de medição (teste) para avaliar se a embalagem consegue garantir os atributos do café (especial e normal)? Se sim, qual (s) e como é realizado? (é difícil fazer essa medição?)

ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

13. Há quanto tempo se relaciona com os compradores (produtores/cooperativas) de embalagem para cafés (normal e especial)? Esse tempo interfere na relação?

14. Qual a frequência da venda da embalagem de cafés? Como é feita a negociação da venda da embalagem para cafés? (Para cada venda existe um contrato?)
15. Existem incertezas na venda das embalagens para cafés especiais e normais? (quebra de acordo, demora pra entregar, entregar errado ou com defeito, devoluções da embalagem...) Se sim, qual (s)?
16. Essas incertezas são típicas do café (normal e especial)? Como essas incertezas podem atrapalhar a venda da embalagem (de café) e o cumprimento do que foi acordado/contratado?
17. Algum atributo da qualidade do café influencia na questão do prazo/tempo na venda da embalagem (retirada e carregamento da embalagem do café para preservação dos atributos/ armazenamento do café na embalagem)?
18. Ao vender a embalagem de cafés, o senhor gostaria de ter quais informações? (mesmas informações para cafés convencionais e especiais?)
19. Existe alguma característica específica da embalagem de cafés que só a sua empresa pode oferecer?
20. Existe ou foi feito algum investimento específico da sua parte para adequar as características do café a embalagem? Se sim qual(s)? (algum investimento foi perdido, pois não foi valorizado pelo comprador?)
21. A localização do comprador da embalagem de café importa (proximidade com o comprador)? Se sim como? (especificidade local)

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

22. Como é o relacionamento com os compradores de embalagem de café? (como é feita a venda da embalagem). Quais as vantagens de se relacionar desta forma?
- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| i. <input type="checkbox"/> Mercado | ii. <input type="checkbox"/> Contrato | iii. <input type="checkbox"/> |
| I. V. | | |
23. As partes sempre concordam na negociação (ex-ante)? E no pagamento (ex-post)? Se discordarem, como resolvem? (quebra de contrato já aconteceu?)
24. Como as relações com o comprador de embalagem de café influenciam nas suas decisões?
25. Existe alguma diferença na venda da embalagem de café (contrato/transação/preço) com o comprador quando o café é especial? Quais?

26. O que é estabelecido em contrato com os compradores da embalagem de café? (isso se for contrato?). O que fica combinado verbalmente?
27. Você acredita que possui os mesmos custos de negociação que os outros fornecedores de embalagens de cafés? Por quê? (os custos de negociação são diferentes quando a venda da embalagem é para cafés especiais)?
28. Podem ocorrer modificações no que ficou combinado anteriormente (ou contratado) com o comprador? Se sim, quais?
29. O senhor em algum momento, não cumpriu algum acordo (ou contrato)? Se sim, por quê? E qual (s)?

DIMENSÕES DA TRANSAÇÃO (TCM)

30. Quais informações o (a) senhor (a) acredita serem importantes para a negociação da embalagem de café convencional? E do especial?
31. Essas informações são facilmente controladas? Conseguem ser medidas (como medem e com que frequência)?
32. A mensuração para a venda da embalagem é a mesma do café convencional e especial? Se não, o que difere?
33. É feita alguma avaliação da embalagem de café para medir se ela está de acordo com o que foi acordado/contratado? Se sim, como é feito?
34. Existem alguns atributos da qualidade do café que são mais difíceis de serem mensurados (ex: café ser orgânico). A mensuração da embalagem influencia nessas características? Como?
35. Faz alguma mensuração da embalagem relacionada à segurança do alimento (café)? Como acontece? É difícil/custoso mensurar?

Tenha um bom dia/tarde
MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO