



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA**

ALLAN VIEIRA DE CASTRO QUADROS

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA
DE CAFÉS GOURMET: O CASO DOS PRODUTORES
DA ALTA MOGIANA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA
AO INSTITUTO DE ECONOMIA DA UNICAMP
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO, ESPAÇO E MEIO AMBIENTE.**

PROF. DR. WALTER BELIK – ORIENTADOR

**ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA
DISSERTAÇÃO DEFENDIDA POR ALLAN VIEIRA DE
CASTRO QUADROS E ORIENTADA PELO PROF. DR.
WALTER BELIK.**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Walter Belik", written over a horizontal line.

CAMPINAS, 2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA POR
Maria Teodora Buoro Albertini – CRB8/2142 –
CEDOC/INSTITUTO DE ECONOMIA DA UNICAMP

Q22e Quadros, Allan Vieira de Castro, 1984-
Estruturas de governança na cadeia produtiva de cafés gourmet:
o caso dos produtores da Alta Mogiana / Allan Vieira de Castro Qua-
dros. - Campinas, SP: [s.n.], 2012.

Orientador: Walter Belik.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Economia.
1. Cafés gourmet. 2. Custos de transação. 3. Quase-rendas. 4.
Governança. I. Belik, Walter, 1955-. II. Universidade Estadual de
Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

12-021-BIE

Informações para Biblioteca Digital

Título em Inglês: Governance structures in the gourmet coffees productive chain: the case of Alta Mogiana's growers

Palavras-chave em inglês:

Gourmet coffees

Transaction costs

Quasi-rents

Governance structures

Área de Concentração: Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente

Titulação: Mestre em Desenvolvimento Econômico

Banca examinadora:

Walter Belik

Bastiaan Philip Reydon

Maria Sylvia Macchione Saes

Data da defesa: 16-02-2012

Programa de Pós-Graduação: Desenvolvimento Econômico

Dissertação de Mestrado

Aluno: ALLAN VIEIRA DE CASTRO QUADROS

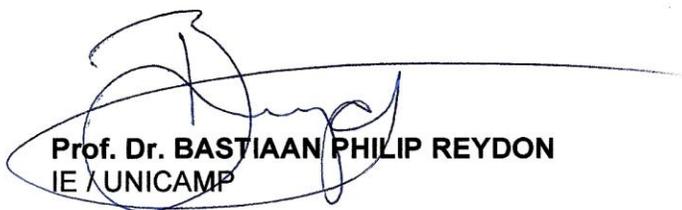
**“Estruturas de governança na cadeia produtiva de cafés
gourmet: o caso dos produtores da Alta Mogiana”**

Defendida em 16 / 02 / 2012

COMISSÃO JULGADORA



Prof. Dr. WALTER BELIK
Orientador – IE / UNICAMP



Prof. Dr. BASTIAAN PHILIP REYDON
IE / UNICAMP



Profa. Dra. MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES
USP

Dedicatória

À minha linda e amada noiva, já com *status* de esposa, Beatriz, que, junto comigo, teve de abdicar de diversas coisas para que esse trabalho fosse concluído.

À minha querida e amada avó Lourdes, a quem devo um amor incondicional demonstrado durante toda minha vida.

A meus amados pais, Cristina e José Airton (Kalu), aos quais devo minha educação, caráter e tudo o que sou hoje e com quem sempre encontrei muito amor, apoio e carinho, fosse nas horas boas ou ruins.

À minha irmã Karine que do seu jeito sempre me apoiou, dando amor e carinho.

Ao meu ‘vô’ Joaquim, ‘vô’ Hayrton, ‘vozinho’ Luis e à ‘vozinha’ Josefina que nos deixaram ao longo dessa imensa caminhada que é a vida, mas que certamente, onde estiverem, estão celebrando essa conquista.

Cada um de vocês tem uma participação maior do que a minha nesse trabalho. A mim, coube somente juntar amor, compreensão e carinho dados por vocês e escrever o texto.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, a Deus, que me dá proteção e saúde, tendo permitido que eu chegasse até aqui.

A Beatriz, minha noiva, que enfrenta tudo ao meu lado, que me alegra, me dá amor e forças para levantar e continuar nas horas mais difíceis. Eu te amo.

À minha avó Lourdes, meus pais e minha irmã que sempre me apoiaram e me deram muito amor e carinho.

Aos meus familiares, dos quais, embora não possa citar todos os nomes por falta de espaço, gostaria de destacar meu tio Celso que sempre foi mais um primo, amigo e exemplo para mim.

Ao meu cunhado Gustavo, meu sogro Beto, minha sogra Sueli, dona Lurdes e seu Zé pelo apoio e carinho.

Aos meus grandes amigos Diego, João e Rodrigo, verdadeiros irmãos, pelos momentos inesquecíveis juntos e também pelo apoio e carinho.

Aos amigos de caserna e irmãos na vida Neto e Amauri. INFANTARIA!

Aos colegas de mestrado Felipe e Carol pela excelente companhia e ajuda ao longo desses três anos muito bons que passamos juntos.

Aos professores Rui Albuquerque e Sérgio Salles pelos ensinamentos e idéias semeadas ainda na graduação e pela força ao longo de todo o mestrado.

Aos professores do Núcleo de Economia Agrícola: José Maria, Bastiaan, Antônio Márcio (Tuca) e meu orientador Belik, pelos ensinamentos inestimáveis, conselhos e ótimos momentos compartilhados.

Ao professor André Campos e à professora Solange Corder, pela ajuda e ensinamentos ao longo da bolsa PED na FCA/ UNICAMP.

Aos funcionários do Instituto de Economia Cida, Fátima, Alex, Pedro e Marinete, e também do Instituto de Geociências Jô e seu Aníbal pelo apoio.

A Faculdade de Jaguariúna pela oportunidade de atuar como professor.

A UNICAMP e ao Instituto de Economia.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES) pela bolsa.

A Agência de Inovação da UNICAMP pela bolsa-trabalho.

Ao INCT de Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) pelo apoio.

A Edgard Bressani e a Octávio Café.

A Pedro Rodrigues, Bruna Durães e a COCAPEC pela grande ajuda.

A Coordenadoria de Assistência Técnica Integrada (CATI).

Aos cafeicultores que participaram da pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Epígrafe

*“A felicidade às vezes é uma bênção,
mas geralmente é uma conquista.”*

Paulo Coelho

Resumo

O consumo crescente de cafés de melhor qualidade no Brasil e no mundo, assim como a busca de maior rentabilidade e proteção no segmento rural vêm estimulando a diferenciação do café *commodity*. Essa diferenciação é realizada por meio de investimentos específicos na produção, os quais geram quase-rendas. No entanto, mesmo cafeicultores que venceram concursos de qualidade encontram dificuldades em comercializar o café *gourmet* a um preço diferenciado, não se apropriando, portanto, das quase-rendas geradas. Com base na Economia dos Custos de Transação, pode-se asseverar que a apropriação dessas quase-rendas depende de fatores institucionais que caracterizam a relação produtor – indústria – consumidores. Para avaliar quais seriam as estruturas de governança redutoras de custos de transação e que permitiriam apropriação de quase-rendas pelo segmento rural, optou-se por realizar estudo de caso dos produtores da região da Alta Mogiana. Foram entrevistados cinco produtores cooperados de porte pequeno e médio, a cooperativa local e um grande produtor. Partiu-se da hipótese de que a integração vertical seria a estrutura mais adequada à produção *gourmet*. Para os grandes produtores, essa seria uma estratégia viável, dado o nível de capitalização. Contudo, os pequenos e médios produtores teriam de adotar a coordenação horizontal (cooperativa) a fim de possibilitar a integração vertical e apropriação de uma marca, bem como facilitar a obtenção de contratos de comercialização de cafés *gourmet* com outras torrefadoras. De ambas as formas, os pequenos e médios produtores poderiam se apropriar das quase-rendas oriundas da diferenciação. Os resultados demonstraram que para o grande produtor a estrutura verticalizada é adequada. No entanto, o sistema de cooperativa com torrefadora e marca própria de café *gourmet* não se apresentou como uma estrutura de governança eficiente quando os pequenos e médios produtores cooperados vendem café diferenciado diretamente à cooperativa. Por outro lado, a coordenação horizontal demonstrou ser eficiente na intermediação/ facilitação de contratos de comercialização de cafés *gourmet* por esses produtores com outras torrefadoras.

Palavras-chave: cafés *gourmet*, custos de transação, quase-rendas, estruturas de governança.

Abstract

The growing consumption of better quality coffee in Brazil and worldwide, as well as the search for more profitability and protection in the rural segment have stimulated the differentiation of the commodity coffee. This differentiation is achieved by specific investments in production, which generate quasi-rents. However, even coffee growers who have won quality contests face difficulties to commercialize the gourmet coffee at a differentiated price, not appropriating so, the generated quasi-rents. Based on the Transaction Costs Economics, it is possible to assert that the appropriation of these quasi-rents is contingent on institutional factors that characterize the grower - industry- customer relationship. In order to evaluate which would be the transaction cost reducing governance structures that would allow appropriation of quasi-rents by the rural segment, it was opted to accomplish a case study of the Alta Mogiana's region growers. Five small and medium cooperated growers, the local cooperative and one major grower were interviewed. The starting point was the hypothesis that the vertical integration would be the most adequate structure. For major growers, that would be a feasible strategy, given the capitalization level. However, the small and medium growers would have to adopt horizontal coordination (cooperative) in order to make vertical integration and brand appropriation possible as well as to facilitate the obtainment of gourmet coffees commercialization contracts with other roasters firms. Either way, the small and medium growers would be able to appropriate the quasi-rents from differentiation. The results demonstrated that for the major grower the verticalized structure is adequate. However, the cooperative system with roaster and own gourmet coffee brand did not present itself as an efficient structure when the small and medium cooperated growers sell differentiated coffee to the cooperative. On the other hand, the horizontal coordination demonstrated being efficient in the intermediation / facilitation of gourmet coffee commercialization contracts for these growers with other roaster firms.

Keywords: gourmet coffees, transaction costs, quasi-rents, governance structures.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Consumo interno de café per-capita (1965-2010)	13
Tabela 2 – Consumo interno dos principais países consumidores – 2007-2010.....	14
Tabela 3 – Comparação entre Fran’s Café e Starbucks (julho de 2007).....	16
Tabela 4 – Conhecimento acerca do conceito de café <i>gourmet</i> por classe social	17
Tabela 5 – Concentração da indústria de café torrado e moído no Brasil – 2006-2010	20
Tabela 6 – Variáveis da decisão de compra dos cafés especiais em %	54
Tabela 7 – Determinantes de compra por classe social	55
Tabela 8 – Diferenciação do café entre os produtores cooperados	71
Tabela 9 – Dados estatísticos do % de café diferenciado	71
Tabela 10 – Dados estatísticos do % de café diferenciado vendido a preço prêmio	71

Lista de Quadros

Quadro 1 – Características sensoriais e qualidade global da bebida	10
Quadro 2 – Análise comparativa do segmento de cafés especiais.....	11
Quadro 3 – Ranking principais empresas de café torrado e moído no Brasil por nº de sacas adquiridas - 2010	19
Quadro 4 – Percepção do consumidor com relação aos cafés especiais	54
Quadro 5 – Participação e desempenho dos produtores cooperados em concursos de qualidade de cafés	72
Quadro 6 – Formas de comercialização do café <i>gourmet</i>	73
Quadro 7 – Avaliação de importância de atributos que influenciariam na produção de cafés <i>gourmet</i>	74
Quadro 8 – Avaliação de existência de sistema específico de informações sobre o mercado de cafés <i>gourmet</i> na cooperativa.....	75
Quadro 9 – Avaliação dos meios de obtenção de informações sobre a produção e o mercado de cafés <i>gourmet</i>	76
Quadro 10 – Avaliação da existência de conflitos na negociação de cafés <i>gourmet</i> com a cooperativa	77
Quadro 11 – Avaliação da percepção dos cooperados acerca da remuneração do café <i>gourmet</i> na venda para a cooperativa.....	78
Quadro 12 – Avaliação do desempenho da cooperativa no desenvolvimento da confiança entre os agentes no que se refere à comercialização de cafés <i>gourmet</i>	79
Quadro 13 – Realização de investimentos em ativos específicos para produção de cafés <i>gourmet</i>	80
Quadro 14 – Principais parceiros comerciais dos produtores cooperados para comercialização de cafés <i>gourmet</i>	81
Quadro 15 – Tipos de contratos predominante nas transações de café <i>gourmet</i> entre cooperados e principais parceiros comerciais	82
Quadro 16 – Aspectos relacionados à frequência das transações envolvendo cafés finos com o principal parceiro comercial	83

Quadro 17 – Principais incertezas envolvidas na comercialização de cafés <i>gourmet</i>	84
Quadro 18 – Percepção dos produtores sobre a atuação da cooperativa na redução de incerteza na comercialização de cafés <i>gourmet</i>	85

Lista de Figuras

Figura 1 – Consumo interno de café per-capita (1965-2010)	13
Figura 2 – Intenção de pagar mais por qualidade	16
Figura 3 – Conhecimento acerca do conceito de café <i>gourmet</i>	17
Figura 4 – Distribuição dos ganhos ao longo da cadeia do café.....	22
Figura 5 – Esquema de indução das estruturas de governança	28
Figura 6 – Formas organizacionais como resposta a alterações na frequência	39
Figura 7 – Custos de governança como função da especificidade de ativos.....	40
Figura 8 – Esquema contratual simples	41
Figura 9 – Esquema contratual simples (II)	51
Figura 10 – Determinantes de compra – 2008-2010.....	55
Figura 11 – Regiões produtoras de café no estado de São Paulo (distribuição área plantada 1995-1996)	61

Sumário

Introdução	1
Objetivo Geral.....	3
Objetivos Específicos	3
Hipótese	4
Capítulo 1 - Caracterização do Mercado de Cafés <i>Gourmet</i>	5
1.1 Histórico	5
1.2 Cafés Especiais	7
1.3 Mercado.....	11
1.3.1 Indústria	18
1.4 Diferenciação e Renda	21
Capítulo 2 - Economia dos Custos de Transação	25
2.1 Categorias Analíticas	28
2.1.1 Ambiente Institucional	28
2.1.2 Aspectos Comportamentais	30
2.1.2.1 Racionalidade Limitada.....	30
2.1.2.1.1 A Questão dos Contratos Incompletos.....	31
2.1.2.2 Oportunismo	32
2.1.3 Características Básicas das Transações	33
2.1.3.1 Incerteza.....	33
2.1.3.2 Especificidade de Ativos	35
2.1.3.3 Frequência.....	37
2.1.4 Estruturas de Governança (Estruturas Institucionais de Produção).....	40
2.1.4.1 Cooperativas (coordenação horizontal) e Integração Vertical.....	43
2.2 Teoria dos Custos de Mensuração	45
Capítulo 3 - O Mercado de Cafés <i>Gourmet</i> sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação	49
3.1 A Importância da Marca no Segmento de Cafés <i>Gourmet</i>	53
3.2 Considerações Gerais.....	56
Capítulo 4 - Metodologia	59
4.1 Definição do Método de Pesquisa: Estudo de Caso.....	59
4.2 Procedimentos de Pesquisa	60

4.2.1	Escolha e Caracterização do Objeto de Análise.....	60
4.2.1.1	Região da Alta Mogiana	60
4.2.1.2	COCAPEC	63
4.2.1.3	Octávio Café	64
4.2.2	Roteiro de Pesquisa	66
Capítulo 5 - Apresentação dos Resultados		69
5.1	Produtores Cooperados (pequenos e médios)	69
5.1.1	Caracterização	69
5.1.2	Diferenciação.....	70
5.1.3	Informação	74
5.1.4	Oportunismo	76
5.1.5	Especificidade de ativos.....	79
5.1.6	Contratos	81
5.1.7	Frequência	82
5.1.8	Incerteza	84
5.1.9	Ambiente institucional	86
5.2	Cooperativa	87
5.2.1	Caracterização da Estrutura Administrativa.....	87
5.2.2	Diferenciação.....	87
5.2.3	Seleção do Café para a Marca <i>Gourmet</i>	88
5.2.4	Concursos de Qualidade.....	89
5.2.5	Intermediação da Cooperativa nas Transações de Café <i>Gourmet</i>	90
5.2.6	Informação	90
5.2.7	Medidas para Mitigar a Incerteza	91
5.3	Octavio Café.....	91
5.3.1	Caracterização	91
5.3.2	Diferenciação.....	92
5.3.3	Informação	93
5.3.4	Oportunismo	93
5.3.5	Especificidade de Ativos.....	94
5.3.6	Contratos	95
5.3.7	Frequência	96
5.3.8	Incerteza	96

5.3.9	Ambiente Institucional.....	97
5.4	Considerações sobre os resultados.....	97
Capítulo 6 - Conclusão.....		99
6.1	Limitações do Trabalho	102
6.2	Sugestões a Trabalhos Futuros	103
Referências Bibliográficas		105
ANEXOS		113
	ANEXO A – Questionário para Cooperados (pequenos e médios produtores).....	113
	ANEXO B – Questionário para Cooperativa.....	120
	ANEXO C – Questionário para Octávio Café (grande produtor).....	125

Introdução

Nos mercados agrícolas, que via de regra são caracterizados pelas baixas barreiras à entrada, a diferenciação pode apresentar-se como um instrumento eficiente para fidelizar consumidores. Apesar de a redução de custos levar a um aumento da capacidade competitiva de um produtor de *commodity*, a competitividade do agronegócio também depende da capacidade de adicionar valor aos produtos por meio de estratégias diferenciadas, conforme explicam Gasques *et al.* (1998: 5).

Tornou-se comum abordar o tema diferenciação como uma alternativa para os produtores rurais a fim de que estes possam evitar a influência da oscilação de preços, mantendo a renda estável e em um patamar mais elevado. No caso específico dos cafés *gourmet*, diversos são os relatos de produtores que conseguem preços extraordinários em concursos de qualidade, com o leilão de sacas deste tipo de produto¹. Hoje, esses casos de sucesso certamente influenciam diversos outros produtores a investir no segmento de cafés *gourmet*, também conhecidos como cafés finos.

Segundo Chagas *et. al.* (2009), embora implique em custos mais elevados, a diferenciação do café apresenta oportunidades até mesmo para pequenos produtores. Há a possibilidade de comercialização direta ou via empresas especializadas, permitindo alcançar um maior preço de venda. Quando se trata ainda de cafés certificados, há benefícios indiretos, como a melhoria da gestão da propriedade. Soares; Saes (2000) afirmam que órgãos como a Organização Internacional do Café (OIC) indicam a diferenciação como uma espécie de solução para o segmento, no que se refere à volatilidade dos preços.

No Brasil, o mercado de cafés especiais ainda é incipiente se em comparação com o mercado internacional. Contudo, ambos os mercados têm apresentado crescimento vertiginoso, principalmente no que diz respeito aos cafés do tipo *gourmet*. A mudança de

¹ No concurso de qualidade promovido pela Alta Mogiana Specialty Coffee/ Associação dos Produtores de Cafés Especiais da Alta Mogiana (AMSC) em outubro de 2010, na categoria de leilão de lote de 10 sacas, o resultado fora o seguinte: 1º lugar – 1. 275,00R\$/saca; 2º lugar – 575,00R\$/saca; 3º lugar – 575,00RS/saca; 4º lugar – 525,00R\$/saca; 5º lugar – 500,00R\$/saca. Isso mostra que os cafés foram arrematados a um preço muito superior ao da saca de café tradicional, cuja cotação na mesma época estava por volta de R\$316,00 (tipo 6, bebida dura, safra 10/11) (AMSC, 2010).

comportamento do consumidor vem paulatinamente transformando a percepção de produtores e de outros consumidores com relação aos cafés de melhor qualidade.

Além de oportunidade a produtores rurais, o segmento *gourmet* configura-se como uma oportunidade também à indústria e comércio. A diferenciação se estende pela cadeia produtiva, com agregação de valor a cada etapa, seja por alterações na transformação ou no modo de servir/ comercializar o produto. Como indústria e comércio, acompanhando o crescimento desse tipo de consumo, buscarão matérias primas de maior qualidade, a diferenciação também será uma estratégia passível de ser adotada pelo produtor rural, pois depende da produção de um fruto de qualidade.

A configuração mercadológica do segmento de cafés finos, contudo, demonstra que não basta ao produtor rural somente diferenciar o produto, mas também buscar arranjos (estruturas de governança) que possibilitem o reconhecimento da qualidade do café diferenciado por meio da obtenção de remuneração adequada. Mesmo aqueles produtores que venceram concursos de qualidade encontram dificuldade para negociar o restante das sacas de café diferenciado. São cafés que exigiram maior esforço produtivo e investimento se em comparação com o café tradicional e, por isso, apresentam um maior custo de produção. Entretanto, muitas vezes esse tipo de produto acaba sendo negociado ao preço de café tradicional. Não havendo a comercialização ao fim pelo qual se propunha o investimento no ativo específico, a quase-renda criada é perdida ou apropriada pelos elementos à jusante da cadeia produtiva por meio de comportamento oportunista, mais precisamente por *moral hazard*. Portanto, serão as estruturas de governança adotadas que sancionarão o êxito da estratégia de diferenciação adotada pelo produtor rural.

Em suma, conforme apontam Zylberstajn; Farina (2001), no caso do café *commodity*, as formas tradicionais de comercialização são eficientes. Contudo, quando se trata de cafés diferenciados, mais especificamente dos cafés *gourmet*, a estrutura de coordenação tradicional deixa de ser eficiente, uma vez que esta não consegue transmitir adequadamente as informações acerca da qualidade do produto por toda a cadeia produtiva. Serão necessárias estruturas de governança que possibilitem maior coordenação.

A fim de tratar desses e outros aspectos, no Capítulo 1, realiza-se uma caracterização do mercado de cafés *gourmet*. Uma revisão bibliográfica sobre a Economia

dos Custos de Transação, que serve de arcabouço teórico ao estudo, é confeccionada no Capítulo 2. No Capítulo 3, analisa-se o mercado de cafés *gourmet* sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT). A metodologia utilizada para verificação das hipóteses é apresentada no Capítulo 4, sendo os resultados do estudo de caso apresentados no Capítulo 5. Por fim, realiza-se o fechamento do trabalho no Capítulo 6, relacionando-se os principais pontos observados, as limitações encontradas, bem como as sugestões a estudos posteriores.

Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é verificar quais estruturas de governança permitem aos produtores de cafés *gourmet* apropriarem-se das quase-rendas geradas no processo de diferenciação.

Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, buscar-se-á:

- caracterizar o mercado de cafés *gourmet* em âmbito internacional e nacional;
- caracterizar e discutir as categorias analíticas da Economia dos Custos de Transação;
- analisar o mercado de cafés *gourmet* sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, avaliando o poder explicativo desta teoria para o entendimento o referido tema;
- caracterizar a produção de cafés na região da Alta Mogiana-SP;
- analisar as estruturas de governança utilizadas pelos produtores de cafés *gourmet* na região.

Hipótese

A hipótese adotada é a de que a estrutura verticalizada (com torrefadora e marca própria de café *gourmet*) seria a estrutura de governança redutora dos custos de transação no mercado de cafés *gourmet*. Tais arranjos organizacionais permitiriam aos produtores a apropriação das quase-rendas geradas na diferenciação.

Como hipótese secundária, assevera-se que a ponderação entre nível de capitalização dos produtores e os custos de transação das estruturas de governança é fundamental na definição da governança a ser adotada.

Com o investimento em ativo específico e dificuldade de obtenção de contratos, a estrutura hierarquizada - por meio da aquisição de uma torrefadora - emerge como o mecanismo redutor dos custos de transação. Essa estratégia apresentar-se-ia como viável particularmente aos grandes produtores. Todavia, para pequenos e médios produtores, o custo de se adotar a estrutura hierarquizada (custo de verticalização) ultrapassa os custos de transação presentes na adoção da estrutura de governança imediatamente anterior – os contratos –, mesmo estes também sendo consideravelmente altos. Para esses produtores, a coordenação horizontal, por meio das cooperativas, seria a estrutura de governança mais adequada, uma vez que atuaria como facilitadora/ catalisadora das transações. Essa atuação ocorreria em dois sentidos: haveria a redução dos custos de transação na forma contratual, possibilitada, dentre outros aspectos, pela abertura/ intermediação de canais de comercialização pela cooperativa; e, por outro lado, a cooperativa atuaria também na redução do custo de verticalização, possibilitando aos cooperados se apropriarem de um sistema de torrefação e de uma marca de cafés *gourmet*.

Para os grandes produtores, o maior nível de capital ponderado aos custos de transação via contratos denota que o custo de verticalização seja comparativamente menor. Para este perfil de produtor, a estrutura hierarquizada seria a estrutura de governança mais eficiente.

Capítulo 1 - Caracterização do Mercado de Cafés *Gourmet*

Nas últimas décadas, o mercado de cafés ganhou maior dinamismo, com grande aumento da variedade do produto e dos serviços atrelados ao consumo que ultrapassam a simples dimensão de uma *commodity* agrícola. O mercado internacional de cafés é um dos expoentes dentre os mercados agrícolas no que se refere à adoção de estratégias de diferenciação e segmentação. Isto reflete a mudança de comportamento dos consumidores da bebida em todo mundo. Com objetivo de atender a uma demanda cada vez mais exigente, a busca por diferenciação, ainda no segmento rural, vem acarretando uma “descomoditização” do café (VEGRO; MARTIN; MORICOCCHI, 2000).

Não obstante a importância de se atender aos anseios dos consumidores, há outras determinantes que levam à “descomoditização”. Em um contexto ainda de possibilidade de grande oscilação dos preços do produto enquanto *commodity* e baixa elasticidade-preço da demanda pela bebida (principalmente nos países de renda mais elevada), as diferenciações no padrão de industrialização, comercialização e na qualidade do produto ainda na fazenda apresentar-se-ão como importantes estratégias competitivas nesta cadeia produtiva.

1.1 Histórico

“Originalmente a palavra “café” em árabe significa “vinho”. E como tal, hoje, seu mercado caminha para um refinamento como ocorreu com o do vinho há 25 anos atrás”. (NETO, 2007: s.p.)

O processo de diferenciação do café, segundo Vegro; Martin; Moricochi (2000: 7), ganhou impulso a partir da mudança de funcionamento do comércio mundial do produto. Os países importadores passaram a demandar cada vez mais cafés de melhor qualidade, sendo este movimento explicitado durante a década de 1980. Os países produtores/ exportadores, signatários do Acordo Internacional do Café (AIC), que até então funcionava como um cartel a fim de evitar a concorrência via preços, passaram a disputar

uma maior participação na oferta global de café. Tornou-se, então, cada vez mais difícil manter um acordo tendo como base em cotas de mercado para os países signatários (SAES, 1997).

Com as disputas entre os países produtores por maiores cotas na oferta de café, o Brasil (maior ofertante) resolveu não mais sustentar os estoques mundiais, atitude que, até então, possibilitava o controle dos preços internacionais. Em 1989, como consequência dessas divergências, as cláusulas econômicas do AIC não foram assinadas, liberando os estoques; acentuando a queda dos preços que já se observava desde 1984; e dando fim à cartelização do mercado. Portanto, a política de valorização do café no mercado internacional, estabelecida nos AIC(s) e institucionalizada pela OIC² (Organização Internacional do Café) a partir de 1962, trouxe como consequência o seu próprio esgotamento ao final da década de 1980 (SAES, 1997).

Os países consumidores, a partir de então, não estavam mais sujeitos à obrigação de adquirir cotas de café de países específicos. Não havia mais acordos de aquisição previamente estabelecidos. Destarte, suscitou-se a preferência por cafés mais suaves, de maior aceitação nos países desenvolvidos, o que favorecera os cafés do tipo “colombianos” em detrimento do arábica brasileiro³ (SAES, 1997), cuja qualidade ficara em segundo plano durante a política paternalista empregada domesticamente⁴.

² Antes mesmo do surgimento da OIC e dos AIC(s), existiam acordos com finalidade semelhante, como o Convênio Latino Americano do Café (1958), liderado por Brasil e Colômbia e apoiado por Portugal e França. Um ano depois, esse acordo se transforma em Convênio Internacional do Café (1959) que, por sua vez, evoluiu para um acordo de cotas e veio a culminar na OIC. Apesar de terem nomes diferentes e alguns aspectos particulares a cada época, o objetivo desses acordos sempre era a cartelização de mercado para eliminar a concorrência via preços (DELFIN NETTO; PINTO 1967 *apud* SAES, 1997 e SAES, 1997: 179).

³ O mercado mundial de cafés trabalha com quatro grandes classificações gerais: ‘suaves colombianos’ (Colômbia, Quênia e Tanzânia); ‘outros suaves’ (México, Guatemala, Nicarágua, El Salvador, Honduras, Costa Rica, países do Caribe, Peru, Equador, partes da Índia e Indonésia); e ‘cafés naturais’ ou ‘de terreiro’ (Brasil e Etiópia). Os ‘suaves colombianos’ são considerados como sendo de melhor qualidade. Os ‘outros suaves’ são cafés desmucilados, ou seja, com o mesmo método de beneficiamento dos ‘colombianos’. Os ‘naturais’ ou ‘de terreiro’ seriam os não despulpados em sua grande maioria (CALDEIRA, 2003). Contudo, essas concepções acerca do café brasileiro vêm mudando de modo sensível nas últimas décadas.

⁴ No Brasil, o IBC ficou a frente da execução da regulação, coordenando praticamente todos os elos da cadeia produtiva do café. Essa ação produzia reflexos inclusive na dinâmica do café nacional no mercado externo. A regulação consistia principalmente na coordenação da produção e do nível de estoques de modo a controlar a quantidade ofertada e atender aos interesses do sistema AIC. Como o foco era maximizar o volume exportado a partir de um único padrão comercial, o país não se voltou à produção de especialidades. Na verdade, descaracterizava-se o café de melhor qualidade ao misturá-lo com outros cafés no momento do embarque ao exterior (SOUZA; SAES; OTANI, 2002).

Com efeito, foram os países desenvolvidos que puxaram a demanda por cafés de melhor qualidade após a década de 1980. Antes mesmo do fim dos AIC(s), já se verificavam campanhas para promoção de cafés diferenciados nos EUA, visando recuperar o consumo da bebida, principalmente, entre os jovens (SAES, 2008a).

No Brasil, a regulamentação e os subsídios fornecidos pelo extinto IBC a produtores e indústria incitaram a produção de um café de baixa qualidade e forçaram a concorrência via preços, deixando de premiar os cafés de melhor qualidade⁵. Os subsídios à indústria implicaram ainda no super-dimensionamento do parque industrial. Neste, a prática de adulteração do café era recorrente (principalmente no segmento de torrado e moído), sendo este o único meio de as empresas aumentarem sua margem de lucro (ZYLBERSTAJN, 1993: 95). Dessa forma, os consumidores brasileiros acabaram não tendo outra opção além dos cafés de baixa qualidade ofertados no mercado doméstico, já que os melhores grãos eram destinados à exportação.

Com a desregulamentação do setor e extinção do IBC, os novos padrões de concorrência foram gradativamente propiciando o aumento da oferta e da demanda por cafés de melhor qualidade, o que estimulou cada vez mais o investimento em produtos diferenciados por parte de produtores e indústria.

1.2 Cafés Especiais

Apesar de o termo ‘cafés especiais’ ser comumente utilizado para designar os cafés de maior qualidade/ finos, salienta-se que os cafés *gourmet* conformam-se como apenas um dos tipos de cafés especiais existentes.

Os cafés especiais são produtos que, por sua qualidade e características peculiares de produção, beneficiamento, industrialização e comercialização, apresentam

⁵ Embora a qualidade tenha ficado em segundo plano, Saes (1997) ressalta que as ações do instituto foram extremamente importantes para a manutenção da competitividade do café brasileiro no que se refere a custos de produção e produtividade. Sem objetivar qualidade, o instituto atuou no aumento da utilização de insumos modernos e redirecionamento das lavouras para áreas mais adequadas. A transformação do paradigma produtivo e conseqüente reconfiguração geográfica da produção em território nacional, somados às restrições no cenário externo ao fim da década de 1980, lograram realizar uma seleção do cultivo de café no Brasil. Como resultado, prevaleceram no segmento os produtores e regiões de maior grau de tecnificação e qualidade (VEGRO; MARTIN; MORICOCCHI, 2000: 34).

maior valor agregado, sendo voltados a parcelas específicas de consumidores. Embora o conceito de cafés especiais seja mais abrangente devido às diferenciações possíveis na indústria e varejo, é possível classificá-los, conforme apontam Souza; Saes; Otani (2002), em quatro tipos, nos quais a atuação do elo rural é fundamental: orgânicos; *fair trade*; cafés de origem (*estate coffee*) e cafés *gourmet* (finos).

Os cafés de origem baseiam-se na indicação geográfica acerca da origem do produto. A região ou propriedade de origem é reconhecida por seus atributos específicos que refletem na qualidade da bebida. Os cafés colombianos, por exemplo, possuem IGP (Indicação Geográfica Protegida) reconhecida pela União Européia. No Brasil, a marca ‘Café do Cerrado’ já possui *status* de Indicação Geográfica concedido em 2005 ao Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (Caccer), de Minas Gerais, de acordo com a legislação brasileira⁶. Alguns municípios e associações da região Alta Mogiana (nordeste de São Paulo) vêm há algum tempo empreendendo esforços para criar um certificado de origem para o café local nos mesmos moldes do Caccer.⁷

Os cafés orgânicos obedecem à filosofia (sistemática) da agricultura orgânica, com o emprego de adubos naturais e não utilização de agrotóxicos, além de entregarem ao consumidor certo grau de qualidade. Os maiores produtores mundiais de café orgânico no mundo são México, Peru, Bolívia e Colômbia. Acompanhando a evolução da agricultura orgânica no mundo, a cafeicultura orgânica no Brasil tem crescido a taxas importantes (CAIXETA; PEDINI *apud* EMBRAPA, 2006). Existem diversas certificadoras em todo o mundo, sendo que muitas dessas seguem as diretrizes da IFOAM (Federação Internacional dos Movimentos em Agricultura Orgânica).

Os cafés *fair trade* são produzidos e comercializados respeitando-se os princípios de comércio justo e solidário, como aspectos sociais e ambientais. São direcionados principalmente aos consumidores de países ricos que pautam seu consumo

⁶ A Indicação Geográfica ou Indicação de Procedência, em âmbito nacional, é um mecanismo previsto na Lei 9.279/1996, denominada Lei de Patentes, que permite a agricultores, artesãos e mesmo a setores da indústria, diferenciarem e agregarem valor à sua produção.

⁷ Após a defesa da dissertação (meados de fevereiro de 2012), fora divulgada a concessão de IGP pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual) aos produtores de café da Alta Mogiana. Pouco antes, foram os cafeicultores da região da Serra da Mantiqueira (SP e MG) que receberam a indicação geográfica. Os efeitos e impactos da utilização de certificado de origem, em ambas as regiões, poderão ser analisados no futuro.

nestes princípios. No Brasil, diversos produtos adotam esse tipo de certificação. Cabe destaque a seringueiros e outras classes de extrativistas da região amazônica que, por meio da certificação florestal, apropriam-se do sobre-preço do produto diferenciado, o que possibilita a manutenção da biodiversidade e garante a sustentabilidade social da região (MACIEL, 2007). No caso do café, as principais certificações são *UTZ Certified* e *Rainforest Alliance*. Ambas são certificações internacionais com presença no Brasil, que revelam preocupação com a comunidade de origem do café e o meio ambiente, rastreando todo o processo produtivo e verificando o atendimento às referidas normas.

Os cafés *gourmet* são obtidos a partir de grãos de café arábica de alta qualidade, com o mínimo de defeitos (2-4), respeitando-se a classificação oficial brasileira (COB)⁸. A ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café) separa os grãos de café torrado, e/ou torrado e moído em três categorias (tradicional, superior e *gourmet*) com o objetivo de segmentar os cafés por qualidade, levando em conta as características globais da bebida que, no caso dos *gourmet*, normalmente varia de mole a estritamente mole⁹ (Quadro 1).

⁸ A Classificação Oficial Brasileira de café compreende duas fases distintas: a classificação por tipos ou defeitos e a classificação por bebida. Ambas procuram avaliar a qualidade do café. Há ainda a possibilidade de classificação por: peneira; cor; torração; descrição. A classificação do café por tipo é feita com base na contagem dos grãos defeituosos ou das impurezas contidas em uma amostra de 300g de café beneficiado. É utilizada uma Tabela Oficial para Classificação, em que cada tipo de café corresponde a um número maior ou menor de defeitos encontrados em sua amostra. A classificação por tipo engloba sete categorias (tipo 2 a 8, com qualidade decrescente). São considerados como defeitos os grãos imperfeitos (chamados defeitos intrínsecos) – grãos pretos, ardidos, verdes, chochos, mal granados, quebrados e brocados – e as impurezas (defeitos extrínsecos) – cascas, paus, pedras, cafés em coco ou marinheiros encontrados na amostra. A cada um desses grãos imperfeitos ou impurezas corresponde uma medida de equivalência de defeitos, que rege a classificação por tipo (THOMAZIELLO, s.d.).

⁹ A classificação oficial do café segundo a bebida é realizada por meio de prova de xícara com base também em uma amostra de 300g de café beneficiado. A classificação, em ordem decrescente de qualidade, é a seguinte: estritamente mole, mole, apenas mole, dura, riada, rio e rio zona, indo do sabor doce das bebidas moles ao de iodofórmio das rio zona.

Quadro 1– Características sensoriais e qualidade global da bebida

Características	Gourmet	Superior	Tradicional
Aroma	Característico, marcante e intenso	Característico	Fraco a moderado
Acidez	Baixa e 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 fermentado, mofado e de terra	Moderado
Adstringência	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: ABIC *apud* SEBRAE (2008)

Os cafés *gourmet* baseiam-se em atributos físicos e sensoriais relacionados principalmente à qualidade da bebida que é superior a do café tradicional. São, conforme a classificação de Douglas (1992) *apud* Souza; Saes; Otani (2002: 6)¹⁰, bens de experiência, uma vez que “a informação a respeito da qualidade superior do produto só é obtida depois de efetivada a compra e o consumo”. A sinalização adequada acerca das informações relevantes, como a qualidade atribuída à determinada marca no caso do *gourmet*, torna-se necessária segundo os mesmos autores.¹¹

O café orgânico, e os cafés *fair trade*, por outro lado, classificam-se como bens de crença, porquanto o consumidor, embora possa reconhecer a qualidade, não pode

¹⁰ Segundo Douglas *apud* Souza; Saes; Otani (2002: 6) os bens e serviços podem ser classificados em bens de pesquisa, de experiência e de crença, “com base na dificuldade e no custo que o consumidor enfrenta para avaliar a qualidade de um produto na hora da compra”. Os custos da informação para o consumidor serão maiores, partindo-se dos bens de pesquisa, passando pelos de experiência e culminando nos bens de crença, pela dificuldade de avaliação dos atributos.

¹¹ Essa observação possui relação direta com os custos de mensuração de Barzel (1982) a serem retratados no Capítulo 2, seção 2.2.

distinguir acerca dos atributos sociais e orgânicos mesmo após o consumo. A mensuração destes aspectos é mais complexa, sendo importante a utilização de certificações.

Os cafés de origem enquadram-se na mesma categoria. Embora exista o atributo qualidade que é passível de ser identificado após o consumo assim como nos cafés *gourmet*, ressalta-se que a questão da origem não pode ser facilmente identificada/mensurada pelo consumidor. Faz-se necessário a utilização de certificação de origem.

Souza; Saes (2000) ratificam as classificações anteriores, conforme fica explícito no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise comparativa do segmento de cafés especiais

Tipos de certificação	Atributos	Dificuldade p/ Identificar Atributos	Monitoramento	Rastreabilidade
Café Gourmet	Atributos sensoriais, como aroma e sabor superiores	Média	Classificação e prova de xícara	Preferível, mas não necessária
Selo de Origem	Combinação de atributos de origem e qualidade	Alta	Certificado que garante a origem	Necessária
Café Orgânico	Atributos ambientais	Alta	Agentes externos Certificadoras	Necessária
Café Fair Trade	Atributos sociais	Alta	Agentes externos Certificadoras	Necessária

Fonte: adaptado de Souza; Saes (2000)

1.3 Mercado

O mercado de cafés especiais representa cerca de 12% do mercado internacional de cafés (BSCA, 2011). Segundo BSCA *apud* SEBRAE (2008), até 2007 esse segmento era estimado em oito milhões de sacas. É um mercado que vem em franco crescimento, cerca de 10% ao ano contra 1,5% apresentado pelo mercado de café tradicional. Como exemplo tem-se o mercado norte americano, onde segundo estimativas da Specialty Coffee Association of America (SCAA), entre 1999 e 2006, o segmento de cafés especiais saltou de US\$7,5 bilhões para US\$12,3 bilhões, resultado do aumento do consumo da bebida, que só entre 2004 e 2006 cresceu 19% entre os jovens e 8% entre os

adultos (CIC *apud* Saes, 2008a: 93). Tal fato encontra amparo no comportamento do consumidor, bem como nas excelentes possibilidades de ganho com estes produtos, uma vez que se pode obter um preço entre 30% e 40% maior que o café tradicional, ocorrendo algumas vezes casos cuja diferença ultrapassa 100% de valorização (BSCA, 2011).

O segmento *gourmet* é o mais importante do mercado de cafés especiais. De acordo com Souza; Saes; Otani (2002), o consumo de cafés *gourmet* é o que mais cresce em mercados considerados maduros, nos quais se enquadram os principais consumidores mundiais: EUA, Japão, Itália, Alemanha e o próprio Brasil.

Em âmbito nacional, o segmento *gourmet* ganhou expressão com o fim da regulamentação mundial, somado à estagnação do consumo da bebida tradicional entre 1970 e início da década de 1990, juntamente com aumento do consumo per capita de cafés especiais. O fim da regulamentação, conforme já apontado, acabou por estimular produtores e indústria a produzirem?? um café de melhor qualidade.

A produção de cafés especiais no Brasil foi estimada em um milhão de sacas em 2006 (BSCA *apud* SEBRAE, 2008), cerca de 3% do total produzido no país. Embora 97% desse total sejam exportados, o Brasil logrou aumentar o consumo per capita geral de café e conseqüentemente o de cafés *gourmet* nas últimas décadas. Esse crescimento relaciona-se principalmente às estratégias desenvolvidas por vários segmentos do agronegócio café com vistas a transmitir uma imagem de um produto de melhor qualidade e agregar valor nos diversos elos da cadeia produtiva da bebida.

Por meio da Tabela 1 e da Figura 1, constata-se que em dez anos houve um salto no consumo per capita de café de 1,3 kg por habitante, medidos em café verde, - o equivalente a 5,1 milhões de sacas no total do país-, o que é um valor bastante expressivo.

Tabela 1 – Consumo interno de café per-capita (1965-2010)

Ano	Consumo per-capita café verde
	kg/ habitante/ ano
1965	5,91
1985	2,83
1990	3,39
1995	3,88
2000	4,76
2005	5,14
2006	5,34
2007	5,53
2008	5,64
2009	5,81
2010	6,02

Fonte: ABIC (2011)

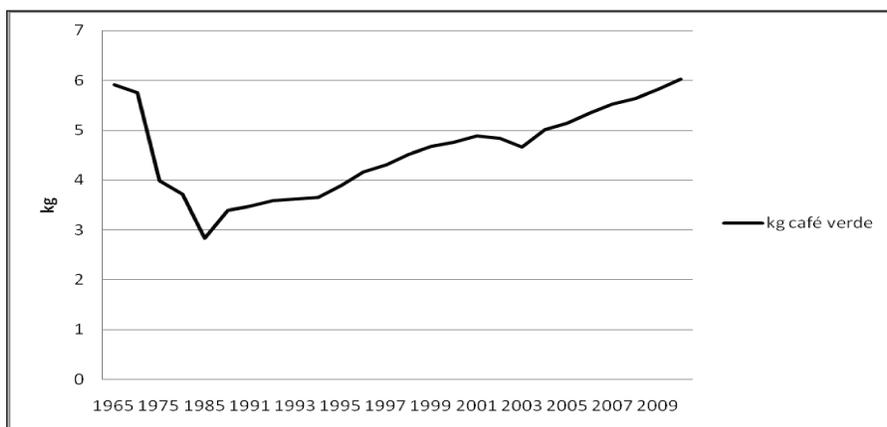


Figura 1 – Consumo interno de café per-capita (1965-2010)

Fonte: adaptado de ABIC (2011)

Segundo ABIC (2011: s.p.),

Os brasileiros estão consumindo mais xícaras de café por dia e diversificando as formas da bebida (...), adicionando ao café filtrado consumido nos lares, também os cafés *espressos*, cappuccinos e outras combinações com leite.

O incremento do consumo total reflete tanto no incremento do consumo doméstico, predominantemente de cafés do tipo tradicional, quanto no consumo fora do lar, onde predominam os cafés superiores e *gourmet* (ABIC, 2011).

Outro aspecto a ser ressaltado é o fato de o Brasil acumular os postos de maior produtor e exportador juntamente com a 2ª colocação no consumo mundial de café. Do ponto de vista estratégico, esta é uma característica bastante importante para o país, pois reduz a dependência do mercado externo, diferente do que acontece em quase todos os outros países produtores (Tabela 2). Ademais, o consumo interno brasileiro é crescente, ao passo que a maioria dos demais exportadores encontra-se estagnada com relação a este aspecto. Essa independência referente ao consumo pode vir a ser bastante importante no futuro também no segmento de cafés *gourmet*, embora grande parte desse tipo de café ainda seja destinada à exportação. Colômbia e Quênia, por exemplo, que produzem arábicas considerados fortes concorrentes do *gourmet* brasileiro para composição dos *blends* no exterior, não têm um forte consumo interno, o que indica a continuação da situação de dependência do setor externo para esses países.

Tabela 2 – Consumo interno dos principais países consumidores – 2007-2010

Países	2010		2009		2008		2007	
	Consumo	Part. (%)						
*Brasil	19.132	53,14	18.390	47,17	17.660	46,70	17.110	47,11
Vietnam	1.500	4,17	1.208	3,10	1.021	2,70	938	2,58
Colômbia	1.400	3,89	1.400	3,59	1.400	3,70	1.400	3,85
Indonésia	3.333	9,26	3.333	8,55	3.333	8,81	3.208	8,83
Etiópia	3.000	8,33	3.089	7,92	2.933	7,76	2.785	7,67
Índia	1.573	4,37	1.573	4,04	1.518	4,01	1.438	3,96
México	2.200	6,11	2.200	5,64	2.200	5,82	2.050	5,64
Guatemala	335	0,93	335	0,86	335	0,89	300	0,83
Peru	250	0,69	250	0,64	250	0,66	220	0,61
Honduras	340	0,94	340	0,87	340	0,90	340	0,94
Costa do Marfim	317	0,88	317	0,81	317	0,84	317	0,87
Nicarágua	268	0,74	268	0,69	190	0,50	190	0,52
El Salvador	230	0,64	230	0,59	230	0,61	230	0,63
Outros países	2.122	5,89	6.050	15,52	6.087	16,10	5.792	15,95
TOTAL	36.000	100,00	38.983	100,00	37.814	100,00	36.318	100,00

Fonte: MAPA (2010)

Mesmo tardio se comparado aos mercados estrangeiros, o consumo doméstico de cafés especiais no Brasil já é uma realidade, pelo menos, nos grandes centros. Ressalta-se a atuação de supermercados (segmento *off-trade* - consumo fora do local de aquisição) e empresas no segmento de *coffee shops* (segmento *on-trade* – consumo no local de aquisição do bem), valendo-se de estratégias de diferenciação e segmentação, e prestando um serviço que agrega valor ao produto consumido.

Algumas redes de supermercados, tendo verificado a mudança de comportamento do consumidor brasileiro, passaram a dedicar espaços exclusivos aos cafés de maior qualidade, inclusive com diferenciações no que tange a experiência no ato do consumo. Como exemplo, cita-se a parceria entre Café Damasco e Pão de Açúcar na cidade de São Paulo, materializada na implantação de uma mini-indústria de café no interior da loja que permite ao consumidor experimentar diferentes *blends* antes de fazer a escolha pela qualidade que mais lhe agrada, sendo acompanhado de funcionários treinados para este tipo de assessoria (SEBRAE, 2008). Destarte, além da agregação de valor pelo serviço prestado, estimula-se o consumo dos cafés de maior qualidade.

Os cafés *gourmet* possuem maior participação/ espaço nos canais de comercialização anteriormente citados pela possibilidade de agregação de valor aos *blends* e conseqüente aumento de lucro das lojas, uma vez que o preço de venda dos *gourmet* tende a ser consideravelmente maior em comparação ao café tradicional. Segundo SEBRAE (2008), 15% do espaço na gôndola de cafés do grupo Pão de Açúcar é destinado aos cafés *gourmet*, sendo que as vendas deste tipo de produto em toda a cadeia do grupo aumentaram em 32% entre 2004 e 2005.

Acompanhando o crescimento do mercado de cafés de alta qualidade, ganharam espaço no cenário nacional as lojas especializadas. Estas lojas permitem o consumo de café no local (*on-trade*), sendo muito importante a imagem e a atmosfera transmitida pelo local de consumo de um produto mais sofisticado. Franquias e lojas próprias são os modelos de negócio utilizados para a expansão em âmbito nacional, com destaque para Café do Ponto, Fran's Café, Starbucks, dentre outras. A rede Café do Ponto pertence à empresa de torrefação Sara Lee, caracterizando uma clara estratégia de integração vertical. A rede de

franquias Fran's Café é a líder de mercado, mas que ganhou concorrentes de peso como a transnacional Starbucks (Tabela 3).

Tabela 3 – Comparação entre Fran's Café e Starbucks (julho de 2007)

Categorias	Fran's Café	Starbucks
Número de lojas	100	13000 (1)
Faturamento	R\$ 30 milhões (2)	US\$ 7,8 bilhões (2) (global)
Preço do frappé de café	R\$7,20	R\$7,50

Notas: (1) No Brasil eram cinco unidades no ano analisado; (2) em 2006.

Fonte: adaptado de Revista Exame *apud* SEBRAE (2008)

Os dados da Tabela 3 mostram como a concorrência tende a se acirrar em âmbito doméstico, dado o crescimento do mercado nacional de café *gourmet* e de especialidades em geral, principalmente no segmento *on-trade*.

Outro movimento importante é o aumento da predisposição do consumidor em pagar mais por um café de melhor qualidade. Segundo ABIC (2010), entre 2008 e 2010 houve um aumento de 32% nesse índice (Figura 2). Cunha (2006) verificou a mesma tendência no mercado de café orgânico em São Paulo. Segundo o autor, as estimativas DAP (disposição a pagar) apresentaram valores entre 53% e 149% acima do preço médio de um café tradicional. Esse valor está acima também das DAPs verificadas no mercado norte americano desse tipo de produto. Com efeito, os dados de ambas as pesquisas ratificam o potencial crescimento do mercado brasileiro de cafés especiais.

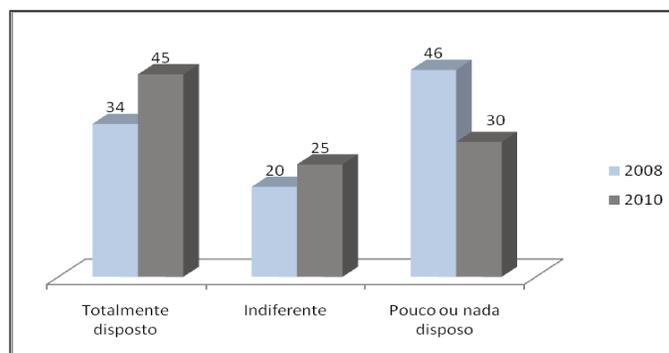


Figura 2 – Intenção de pagar mais por qualidade

Fonte: ABIC (2010)

Muito embora haja a predisposição em pagar mais pelos cafés especiais e pelos cafés finos, continua significativo o desconhecimento sobre o significado de café *gourmet* (Figura 3). A associação do conceito de café *gourmet* a um café de qualidade e sofisticado ainda se encontra restrito à classe de renda mais alta. As classes C e D, e em menor proporção a classe B, desconhecem este tipo de café (Tabela 4). Isto indica ainda o pouco desenvolvimento do mercado deste tipo de café, apontando para a necessidade de mais campanhas com o objetivo de divulgar o segmento.

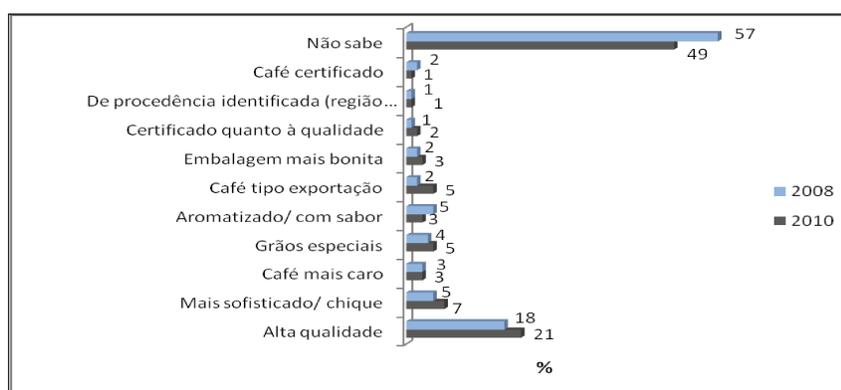


Figura 3 – Conhecimento acerca do conceito de café *gourmet*
 Fonte: ABIC (2010)

Tabela 4 – Conhecimento acerca do conceito de café *gourmet* por classe social

	2010 %	Classe A %	Classe B %	Classe C %	Classe D %
Alta qualidade	21	39	19	12	14
Mais sofisticado/ chique	7	7	4	4	5
Café mais caro	3	7	6	2	3
Grãos especiais	5	18	5	5	1
Aromatizado/ com sabor	3	1	4	3	4
Café tipo exportação	5	10	3	2	1
Embalagem mais bonita	3	2	1	0	2
Certificado quanto à qualidade	2	1	0	0	1
De procedência identificada (região produtora)	1	1	0	-	1
Café certificado	1	2	0	1	0
Não sabe	49	11	58	69	68

Fonte: ABIC (2010)

Com o intuito de promover o consumo dos cafés especiais e mais especificamente dos cafés *gourmet*, algumas instituições, em âmbito internacional e

nacional, públicas e privadas, assumem importância fundamental: a SCAA (Specialty Coffee Association of America), pioneira no segmento, que propiciou a padronização e definição do que vêm a ser os cafés especiais e *gourmet*; BSCA, que teria o mesmo papel da SCAA, entretanto, atuando âmbito nacional e organizando concursos de qualidade; AMSC (Alta Mogiana Specialty Coffee) que visa promover os cafés especiais da região da Alta Mogiana; APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), órgão importante na promoção dos cafés especiais brasileiros no exterior; o SEBRAE, que tem apoiado principalmente pequenos e médios cafeicultores a fim de que estes aumentem sua renda¹²; e, de suma importância no território brasileiro, a ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café), pioneira na criação de um selo de qualidade e na certificação de seus associados.

1.3.1 Indústria

Na indústria também se verificam estratégias de diferenciação e segmentação, seja no segmento de solúvel, seja no de torrado e moído. Destaca-se a produção de: *cappuccinos*, descafeinados, derivados como cafés aromatizados e balas, além de certificações, utilização de embalagem a vácuo, etc. Se o processo de diferenciação no varejo (*coffee shops* e supermercados) está calcado, em grande parte, na forma de comercialização dos cafés, influenciado pelo tipo de preparo e até mesmo pelo local de venda, a diferenciação na indústria é baseada no tipo de transformação do produto (SAES, 2008a: *passim*).

O segmento de solúvel é marcado pela concentração. A alta tecnologia utilizada nas plantas de produção é uma forte barreira à entrada, uma vez que poucas firmas possuem o capital suficiente para concorrer nesse mercado. É imperativo destacar a participação e

¹² O SEBRAE realiza alguns projetos ligados a cafeicultura em regiões produtoras, todos enquadrados na metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (Geor), visando aumentar a lucratividade de pequenos negócios via assessoria especializada. Destaca-se o projeto 'Do Campo à Xícara – acesso a mercados diferenciados' que teve como principal objetivo aumentar em 15% a margem bruta de lucro por saca de café beneficiado entre 2006 e maio de 2008. Para isso, foi realizado um diagnóstico das propriedades rurais, adequação dessas às normas de certificação, treinamento dos produtores quanto à secagem do café e qualidade da bebida, entre outras ações. (SEBRAE, 2007).

liderança de multinacionais em território brasileiro neste segmento e ressaltar que maior parte da produção brasileira de solúvel é exportada.

A indústria de torrado moído, por outro lado, é bastante pulverizada, mesmo contando com a participação de empresas multinacionais que também atuam no mercado de solúvel como Sara Lee, Melitta e Mitsui, por exemplo (Quadro 3). Pelo fato de não utilizar tecnologia tão avançada quanto à empregada na indústria de solúvel, as barreiras à entrada são comparativamente menores, propiciando maior competitividade ao mercado de torrado e moído.

Quadro 3 – Ranking principais empresas de café torrado e moído no Brasil por nº de sacas adquiridas - 2010

Classificação	UF	Empresa
1	SP	Sara Lee Cafés do Brasil Ltda.
2	CE	Três Corações Alimentos S.A.
3	SP	Melitta do Brasil Ind. e Com. Ltda.
4	SE	Inds. Aliments. Marata Ltda.
5	SP	Cia. Cacique de Café Solúvel
6	SP	Mitsui Alimentos
7	MG	Café Bom Dia Ltda.
8	PB	São Braz S/A Ind, e Com. de Alimentos
9	PR	Odebrecht – Com. e Ind. de Café Ltda.
10	MG	Veloso e Tavares Ind. de Alims. Ltda.
11	MG	Toko Indl. e Processamento S/A
12	SP	Jardim Ind. e Com. S/A
13	SP	Café Utam S/A
14	SP	Café Pacaembu Ltda.
15	PR	Itamaraty Ind. e Com. S/A
16	PE	Moinho Petinho Ind. e Com. Ltda.
17	GO	Café Rancheiro Agro Industrial Ltda.
18	MA	Prod. Alimentícios Ribamar Cunha Ltda.
19	SP	Café Jaguari Ltda.
20	SP	Nha Benta Ind. de Alimentos Ltda.

Fonte: adaptado de ABIC (2011)

Embora seja mais pulverizado, o segmento de café torrado e moído vem a cada ano caminhando em direção a uma maior concentração de mercado. O *market share* das grandes empresas do setor vem se ampliando, à medida que estas se apropriam das marcas regionais e passam a impor um padrão de concorrência cada vez mais acirrado,

apresentando maior eficiência logística e introduzindo inovações como, por exemplo, a embalagem a vácuo e embalagem com atmosfera modificada. A Tabela 5 mostra a tendência de concentração, culminando em 2010, quando somente oito empresas responderam por 73,58% do mercado, enquanto que em 2006 as dez maiores eram responsáveis por 70,29%. Estes números, claramente, ratificam a tendência de concentração do mercado de café torrado e moído.

Tabela 5 - Concentração da Indústria de Café Torrado e Moído no Brasil – 2006-2010

GRUPO**	2006/07		2007/08		2008/09		2009/10	
	Part. (%)	Nº Empresas						
1-999 sacas	7,88	331	6,79	307	6,95	315	7,07	336
1.000-2.999 sacas	7,64	38	7,58	39	6,24	33	5,03	31
3.000-9.999 sacas	14,19	25	13,76	25	13,91	26	14,32	31
Acima de 10.000 sacas	70,29	10	71,87	10	72,90	10	73,58	8
Total	100	404	100	381	100	384	100	406

Notas: **Na coluna grupo estão relacionadas a quantidade de sacas de café que as empresas adquirem dos produtores. Considera-se somente café torrado e moído (entre associadas da ABIC).

Fonte: adaptado de ABIC (2011).

De acordo com pesquisa realizada na cadeia produtiva de cafés especiais de Minas Gerais por Zylberstajn; Farina (2001), na indústria regional, a maioria das empresas submete todos os tipos de café ao tratamento torrado e moído, sendo ínfima a torra do café para *espresso*, inclusive naquelas empresas que produzem *gourmet*.

Os mesmos autores avaliaram que a produção anual de cafés do tipo *gourmet* pela indústria ainda é menor do que os outros tipos, com exceção do café orgânico. O maior volume produzido é de café tradicional (511 ton), seguido por popular (340 ton), superior (138 ton), *gourmet* (138 ton) e orgânico (10,8 ton), sendo que a maior parcela de renda das empresas analisadas no estudo também é oriunda do café tradicional.

Tanto no varejo, quanto na indústria verificam-se estratégias de diferenciação que contribuem para a caracterização de um café *gourmet*. Todavia, é muito importante ressaltar que as duas formas irão exigir a aquisição de grãos de qualidade para que os consumidores continuem fiéis à determinada marca no supermercado ou à determinada cafeteria, dando continuidade e sustentação às estratégias da indústria e do varejo. É exatamente neste ponto que Saes (2008a: 91) afirma que o processo de diferenciação de qualquer tipo, na indústria ou no varejo, acaba constituindo-se em uma oportunidade ao produtor rural - pelo fato de “exigir atributos do café na xícara”. Conseqüentemente, o produtor também deverá adotar estratégias para diferenciar e aumentar a qualidade de seu produto a fim de atender às exigências desse mercado.

1.4 Diferenciação e Renda

Além do crescimento do consumo de cafés especiais, o estímulo para o processo de diferenciação ainda dentro da porteira decorre da possibilidade de aumento da renda auferida pelo produtor rural, comumente apontada como relativamente baixa se em comparação com os demais segmentos da cadeia produtiva (Figura 4).

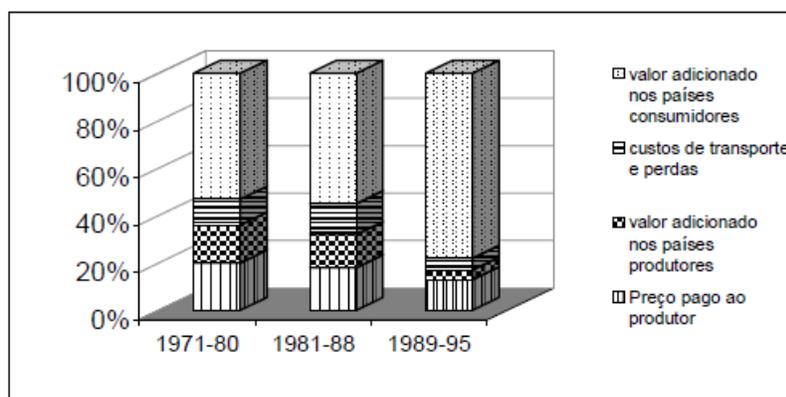


Figura 4 – Distribuição dos ganhos ao longo da cadeia do café

Fonte: Talbot *apud* Saes (2004)

É comum atribuir este estreitamento da renda dos produtores a um aumento da margem da indústria. Porém, Gilbert (2008) aponta que ambos os fatores não necessariamente estão relacionados. Nos últimos anos, os ganhos em produtividade reduziram os custos de produção, mas os custos de processamento e de distribuição do café aumentaram, principalmente, nos países consumidores. Por isso, os preços do café no varejo declinaram pouco, acarretando uma redução na participação do segmento rural no total de valor gerado na cadeia produtiva. Em que pese esta observação, pode-se considerar que o simples fato de se configurar como um mercado de concorrência perfeita e sujeito a recorrentes oscilações de preço faz com que a renda de produtores de café tradicional mantenha-se relativamente baixa e instável.

Para Souza; Saes; Otani (2002: 8) “*várias iniciativas, sejam individuais (grandes produtores) ou por meio de associações, têm sido implementadas, mas há uma nítida dificuldade em se romper a barreira da comercialização*”. Esse problema fica evidente em diversas entrevistas em que produtores que ganharam concursos de qualidade, relatam a dificuldade em conseguir comercializar o restante do café diferenciado¹³. Este

¹³ Em entrevista ao jornal DCI, de 09 de outubro de 2006, alguns produtores que venceram concursos de qualidade de cafés da região da Alta Mogiana apontam para a dificuldade de se obter contratos que propiciem remuneração condizente com o investimento realizado: ‘*Eu produzo café especial, mas vendo pelo preço do dia do café comum, cerca de R\$ 230 a saca*’ (produtor Cavallini, fazenda Furnas). Milton Pucci, outro vencedor de concurso, diz que há a necessidade de se trabalhar para transformar o prêmio em preços melhores para seus cafés de qualidade (SILVEIRA, 2006). Porém, não há exemplo mais claro da dificuldade em se apropriar das quase-rendas do que a da cafecultora Fernanda Maciel. Em sua propriedade, Fazenda Terra Preta, também na região da Alta Mogiana, em Franca, foi produzido o café mais caro do mundo até então. No Concurso Nacional de Qualidade de Café, após vencer a categoria ‘café natural’, dez sacas do café produzido na propriedade de Fernanda foram arrematadas ao preço de R\$ 8.150,00, estabelecendo o recorde mundial de

problema aumenta à medida que para se produzir o café *gourmet* é necessário investimento em máquinas como despulpadoras¹⁴ e secadoras, alterações de processo na colheita (especialização da mão-de-obra), alteração de tempo de secagem, estrutura do terreiro, dentre outras. Em suma, o cafeicultor pode fazer investimentos específicos e efetivamente produzir cafés de alta qualidade, sem, contudo, obter um preço diferenciado pelo produto.

preço. Contudo, segundo palavras da proprietária, ‘*por incrível que possa parecer, não conseguimos um valor extra por nosso café [ao negociá-lo no mercado] (...)*’. (RODRIGUES; RIOS, 2005).

¹⁴ Embora todo fruto no pé tenha condições de vir a constituir um café *gourmet*, um dos melhores métodos para se obter café fino é por colheita com máquinas ou mão de obra especializada, além do emprego de via úmida que consiste basicamente no despulpamento do fruto. O despulpamento “*é a operação que se pratica com o objetivo principal de livrar o grão de café de seu invólucro exterior (epicarpo ou polpa) e da mucilagem (mesocarpo)*” (SEBRAE, 2008: 58).

Capítulo 2 - Economia dos Custos de Transação

O objeto de estudo da Nova Economia Institucional (NEI) corresponde às instituições e à forma pela qual estas instituições interagem com os arranjos organizacionais. Considera-se instituição como toda e qualquer regra escrita ou não escrita, normas ou qualquer outra restrição ou convenção desenvolvida intencionalmente ou não para controlar o ambiente. Já os arranjos organizacionais dizem respeito às diferentes estruturas de governança (ou estruturas institucionais de produção, conforme denominação de Coase (2005)) que os agentes implementam para dar suporte às ações produtivas e de troca (MÉNARD; SHIRLEY, 2005).

Em contraponto à economia neoclássica, a NEI advoga que os indivíduos **não** são dotados de racionalidade ilimitada, nem estão inseridos em um contexto de informação perfeita. Por conta da incompletude de informação, somada à capacidade mental limitada, os indivíduos e firmas vêm-se a todo momento diante de incertezas relacionadas a eventos e resultados não passíveis de previsão. Indivíduos e firmas incorrem, destarte, em custos de transação na tentativa de reduzir tais incertezas. Segundo Ménard; Shirley (2005: 1), para reduzir os riscos e também os custos de transação

Humans create institutions, writing and enforcing constitutions, laws, contracts and regulations – so-called formal institutions – and structuring and incalculating norms of conduct, beliefs and habits of thought and behavior – or informal institutions.

Muitos autores reconhecem que a NEI teve início no artigo seminal de Ronald Coase (1937) “The Nature of the Firm”. A partir de Coase, a Nova Economia Institucional ganhou espaço para que adquirisse robustez teórica e metodológica, transformando-se em base para análises e linhas teóricas mais específicas, como a própria Economia dos Custos de Transação (ECT), e suas vertentes dos custos de governança (Oliver Williamson) e dos custos de mensuração (Yoram Barzel). O próprio Coase coloca que sua obra de 1937 fora uma “*explícita introdução dos custos de transação na análise econômica*” (COASE, 2000: 3)

Coase estava interessado em abrir a “caixa-preta” da Teoria da Firma. Edith Penrose, embora não pertencesse à escola institucionalista, possuía o mesmo objetivo. Tanto Coase (1937) quanto Penrose (1959) vislumbraram complementar as lacunas deixadas pela Teoria Neoclássica, a qual tratava a firma como uma simples função de produção. Portanto, as idéias de Penrose (1959) acerca da estrutura e crescimento das firmas vão ao encontro das contribuições de Coase (1937), ambos buscando analisar os aspectos reais que possibilitam a existência das firmas.

Conforme aponta Paez (2001), Penrose e Coase partem de abordagens diferentes, mas com objetivo de retratar e avaliar os mesmos fenômenos. O caminho de Penrose é iniciado a partir do interior da firma, analisando sua organização interna, chegando ao ambiente externo, no qual procura abarcar o dinamismo da unidade produtiva e suas relações com a indústria (PITELIS; WAHL *apud* PAEZ, 2001). Já Coase trabalha no sentido oposto, partindo das estruturas de governança em direção a seus determinantes. Entretanto, Paez (2001) aponta que ambos os autores terminam por identificar a interferência do fator organizacional/ gerencial sobre o desempenho econômico, ressaltando nesse aspecto a grande influência do comportamento humano.

Reconhecida a importância de Penrose (1959) no que se refere ao entendimento da firma, a partir desse ponto, serão utilizados os aportes teóricos feitos pela Nova Economia Institucional e, em particular, da ECT para retratar de forma mais detalhada os aspectos que envolvem as organizações.

A Economia dos Custos de Transação reconhece que a organização interna das firmas e os mercados não funcionam a custo zero. Conforme colocado por Coase (1937), todas as transações são constituídas de custos. Segundo Williamson (1985), estes definirão a estrutura de governança pela qual se dará a transação: mercado, contratos (formas híbridas) ou firmas/ hierarquias. Estes arranjos institucionais surgiriam, assim, como resposta à tentativa de se reduzir os custos de transação e conseqüentemente os de produção. Uma das maiores diferenças da ECT em relação à teoria neoclássica estaria, então, em não considerar as firmas como uma função de produção, mas como uma estrutura ou nexo de contratos.

Além do pressuposto fundamental de que todas as transações são custosas, a ECT considera também como pressupostos: a não-neutralidade do ambiente institucional em que os agentes se inserem; a racionalidade limitada; e a possibilidade de ocorrência de oportunismo. O primeiro, de acordo com Zylberstajn (1995), herdado do antigo institucionalismo de Veblen, Mitchells e Commons, relaciona-se ao fato de as instituições influenciarem os custos de determinada transação. A racionalidade limitada encontra amparo nas mesmas bases da NEI e está relacionada à incompletude dos contratos, uma vez que alguns elementos da transação não podem ser previstos e, portanto, inseridos no contrato *ex ante* (AZEVEDO *apud* VILPOUX, 2011). O oportunismo relaciona-se à **possibilidade** de que um agente se beneficie da assimetria de informações em detrimento de outro agente, levando a alterações *ex ante* ou *ex post* à transação. Isto não significa que o oportunismo esteja presente em todas as transações, mas sim que existe a possibilidade de que ele ocorra. Tanto racionalidade limitada quanto oportunismo são considerados pressupostos comportamentais dentro da Economia dos Custos de Transação.

O ambiente institucional e os pressupostos comportamentais influenciam na determinação dos custos envolvidos em uma transação e nas estruturas resultantes. Além destes fatores, Williamson (1985) destaca as características básicas das próprias transações - incerteza, frequência e especificidade de ativo-, não como pressupostos, mas como aspectos também decisivos na definição da melhor estrutura de governança. A especificidade de ativo relaciona-se a possibilidade de diferenciação dos produtos e serviços, que irão requerer determinado grau e qualidade de especialização dentro da estrutura produtiva. A frequência é o número de vezes que determinada transação ocorre¹⁵, ao passo que a incerteza relaciona-se a imprevisibilidade tanto das ações dos agentes econômicos, quanto dos acontecimentos do ambiente institucional. Logo, ao congregarmos o ambiente institucional, os pressupostos comportamentais e as características das transações, é possível avaliar os custos de se transacionar via determinada estrutura organizacional. Ferreira (2005) assevera que todos os pressupostos da ECT, juntamente com as características básicas de cada transação irão compor as categorias analíticas utilizadas pela

¹⁵ Esta é a forma de frequência mais retratada pela ECT. No entanto, ao longo do texto serão apresentadas outras duas formas de se abordar o conceito de frequência no âmbito da referida teoria.

teoria. A combinação dos elementos dessas categorias é extremamente relevante nas análises empíricas, pois ajudarão a explicar a estrutura de governança eficiente resultante. Tais categorias seriam, portanto, indutoras das estruturas de governança, onde, dependendo da forma como se combinarem os fatores/ categorias, obtêm-se estruturas verticalizadas (firmas), híbridas (contratos) ou mercado (sistema de preços neoclássico) (Figura 5).

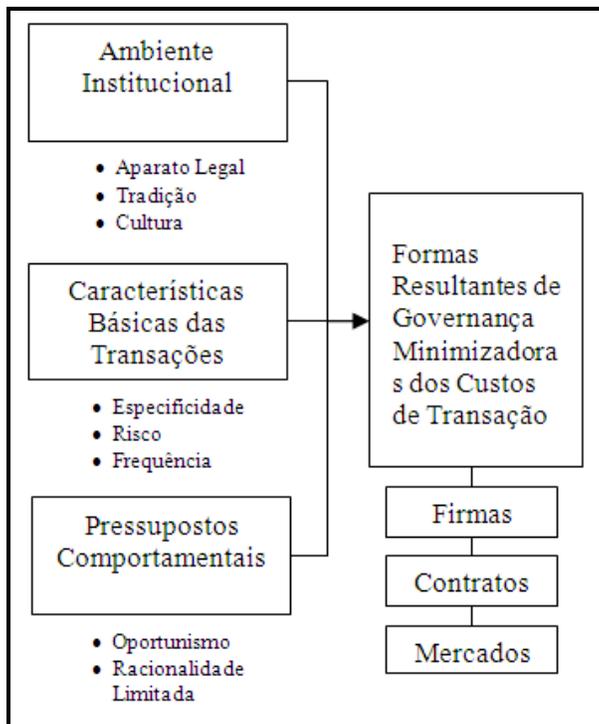


Figura 5 – Esquema de indução das estruturas de governança
 Fonte: adaptado de Zylberstajn (1995)

2.1 Categorias Analíticas

2.1.1 Ambiente Institucional

Para North (1992:5), as instituições moldam a performance econômica e, juntamente com a tecnologia empregada, determinam os custos de transação e de produção. Antes de tudo, as instituições servem para regular as interações humanas, seja em âmbito social, econômico e/ou político. São entendidas, destarte, como limites impostos pela

própria sociedade com objetivo de incentivar ou restringir determinados comportamentos dos agentes. A configuração resultante do conjunto de instituições retrata o ambiente institucional, o qual pode ser entendido como o *locus* das transações, exercendo, portanto, importante influência sobre os custos relacionados a tais transações.

As instituições podem ser formais ou informais, variando desde leis e regras formalmente instituídas a tradições, cultura e convenções. Esse conjunto de instituições representa as “regras do jogo”, segundo as quais os agentes devem pautar suas ações.

As regras do jogo, segundo Aoki (2007), são definidas pelo equilíbrio de dois domínios denominados *formal rules* e *substantive rules*. Tal equilíbrio não se refere à eficiência ou otimização, mas sim à complementaridade entre esses domínios institucionais. As regras formais do jogo dizem respeito às leis, políticas e resoluções, ao passo que as regras substantivas são efetivamente a forma como os agentes econômicos se comportam, isto é, como os agentes “jogam o jogo”. Isso significa que podem existir leis que não afetam a forma como os agentes se comportam, ou que, com o passar do tempo, tornaram-se obsoletas. Ou as regras não se transformaram em costumes, ou deixaram de fazer parte dos costumes dos agentes, dando origem a um desequilíbrio entre os dois domínios, o que por sua vez poderá implicar em um novo arranjo do ambiente institucional (AOKI, 2007). As regras formais somente tornam-se instituições quando complementadas e sancionadas pelas regras substantivas, ou seja, quando refletem efetivamente no comportamento dos agentes. Portanto, o funcionamento das instituições e a configuração do ambiente institucional residem na interação entre ambos os domínios, sendo insuficiente a análise de somente um destes para que se caracterize o ambiente institucional.

As observações de Aoki (2007) também servem para destacar que o conjunto de instituições não assume caráter rígido e, portanto, sofre mudanças ao avançar do tempo. Isto decorre do fato de as instituições moldarem e serem moldadas pelo comportamento dos agentes, o qual apresenta variações ao longo do tempo.

2.1.2 Aspectos Comportamentais

2.1.2.1 Racionalidade Limitada

A racionalidade limitada diz respeito ao fato de os agentes apresentarem capacidade limitada na antecipação de mudanças no ambiente institucional e na configuração futura dos sistemas complexos (ZYLBERSTAJN, 1995). Não se trata de uma negação completa do pressuposto de racionalidade ilimitada, mas sim de uma qualificação acerca da “*diferença entre o desejo da racionalidade e a incapacidade de concretizar tal desejo, ou de concretizá-lo parcialmente*” (WILLIAMSON *apud* ZYLBERSTAJN, 1995: 140).

Hebert Simon foi um dos primeiros autores a tratar da racionalidade limitada dos agentes econômicos. Na verdade, sua abordagem caracteriza-se como uma evolução do modo como a economia ortodoxa retratava a racionalidade econômica. Até então, utilizava-se um conceito de racionalidade perfeita, com o qual era possível sempre maximizar os resultados. Todavia, Simon *apud* Williamson (1996) aponta que os seres humanos são limitados em conhecimento, capacidade de previsão, técnica e tempo. Os agentes econômicos seriam intencionalmente racionais, porém limitados pelos fatores anteriormente apontados.

Para Simon (1979), dois conceitos são fundamentais para retratar a teoria da racionalidade limitada: procura e *satisficing*¹⁶. A importância de ambos advém do fato de os agentes serem incapazes de, através de uma análise marginalista, estimar custos e retornos de determinada decisão. Seria um exercício extremamente complexo buscar a ‘racionalidade global’ da situação. Por conta disso, os agentes formulam aspirações a respeito de quão satisfatórias são as possíveis alternativas que podem encontrar. Realizam, então, um processo de busca. Quando encontrada uma alternativa que vai ao encontro do nível de suas expectativas/ aspirações, os agentes econômicos finalizam sua busca e optam pela referida ação, seja essa alternativa uma aspiração de primeira ou segunda ordem.

¹⁶ *Satisficing* é um neologismo do mesmo autor, criado a partir da junção de outros dois termos satisfy e suffice. Assim, o termo satisficing pode ser entendido como suficientemente satisfatório, muito embora não haja tradução literal para o português. O termo satisficer também é utilizado por Hebert Simon de modo a designar o indivíduo que se acomoda em um nível suficiente de aspiração (WORDREFERENCE, 2011).

Simon (1979) denominou este processo de *satisficing* ou suficientemente satisfatório, indicando que não é possível encontrar uma decisão maximizadora de todos os resultados, mas sim uma que atenda a determinado nível de aspirações previamente traçadas pelos agentes.

A assunção cognitiva da racionalidade limitada pela ECT tem implicação principalmente na forma como são confeccionados os contratos. Em decorrência da racionalidade limitada (e também da incerteza), os agentes econômicos não conseguem prever todas as contingências futuras do contrato, resultando sempre na elaboração de contratos inevitavelmente incompletos (FARINA, SAES, AZEVEDO *apud* FERREIRA, 2005).

2.1.2.1.1 A Questão dos Contratos Incompletos

Em um esquema contratual, embora os agentes busquem desenhar os contratos de forma abrangente, a racionalidade limitada os impede, fazendo com que os contratos sejam efetivamente incompletos (WILLIAMSON, 1996: 56).

Hart (1995: 23) assevera que por não serem totalmente abrangentes, os contratos acabam quase sempre sendo revisados e renegociados. Três fatores contribuem decisivamente para esta situação: 1 - a incapacidade das pessoas em antecipar contingências futuras que podem surgir, considerando um mundo complexo e altamente imprevisível; 2 - a dificuldade em se encontrar linguagem e termos comuns entre as contrapartes para negociar e descrever situações futuras mesmo aquelas passíveis de serem planejadas; 3 - mesmo que as partes consigam contingenciar as outras duas situações anteriores, existe a dificuldade de se encontrar um meio de escrever os termos do contrato de forma que uma terceira parte, como uma autoridade externa, possa interpretar corretamente os termos do contrato e realizar o *enforcement*. Como resultado desses aspectos que conformam os *contracting costs*, as partes só poderão confeccionar um contrato que é definitivamente incompleto. Haverá lacunas com relação à obrigação de cada um dos agentes para algumas situações que venham a surgir no futuro. Neste sentido, o lado *ex post* de um contrato assume importância fundamental nas transações econômicas, materializado nas instituições

desenhadas para auxiliarem na adaptação de cláusulas, disputas e preenchimentos de lacunas contratuais (WILLIAMSON 1996: 56).

Ademais, Williamson (1996: 57) aponta para a concepção dos contratos como promessas. Diferentemente do que reza a economia neoclássica, os agentes retratados pela ECT estão propensos a ação oportunista. Por isso, há a realização de *screening*¹⁷ acerca da confiabilidade dos agentes econômicos antes das transações e confecção de salvaguardas *ex post*.

2.1.2.2 Oportunismo

De acordo com Crozier *apud* Williamson (1996: 225) o oportunismo caracteriza-se como “*the active tendency of the human agent to take advantage, in any circumstances, of all available means to further his own privileges*”. A Economia dos Custos de Transação considera que os agentes apresentam tendência ao comportamento egoísta, podendo não respeitar os contratos, acordos, regras ou convenções estabelecidas nas transações econômicas.

Segundo Williamson (1996: 224), o oportunismo pode apresentar-se nas formas: ostensiva, sutil e natural. A primeira forma está relacionada às idéias de Machiavel. Este autor verificou que os agentes econômicos com os quais o Príncipe lidava eram oportunistas¹⁸, o que incitava ao Príncipe agir de forma recíproca ou até mesmo antecipada, quebrando contratos sem qualquer penalidade e lembrando a solução de um jogo econômico repetido e finito. O oportunismo sutil é estratégico e descrito pelo próprio Williamson (1975, *apud* WILLIAMSON, 1996: 225) como “*interesse egoísta envolvendo trapaça/ malícia*”. A terceira forma consiste em se aproveitar de poder adquirido ou determinada função/ posição para implementar políticas/ normas ou tomar decisões que de alguma forma venham atender ao interesse próprio.

¹⁷ O *screening* consiste na busca dos agentes em avaliar *ex ante* a integridade e reputação das possíveis contrapartes em uma transação.

¹⁸ Zylberstajn (1995) utiliza o termo oportunistas.

Em todos os casos acima citados, o oportunismo pode se apresentar *ex ante* ou *ex post* às transações, recebendo respectivamente as denominações de seleção adversa (*adverse selection*) e risco moral (*moral hazard*). O oportunismo do tipo seleção adversa resulta da assimetria de informação entre as contrapartes de uma transação antes do estabelecimento do contrato. Uma das partes omite informações acerca da transação (sobre o serviço ou bem), caracterizando assim o oportunismo. Ilustrando, vendedores que detêm maiores informações acerca da qualidade e valor de seus produtos podem não revelá-las aos compradores. Como consequência, os bens e serviços objetos das transações serão selecionados *ex ante* de maneira equivocada ou sub-ótima, onde o comprador, por não ter o mesmo nível de informação do vendedor, adquire o produto de menor qualidade a um maior preço (AKERLOF, 1970)¹⁹. O risco moral relaciona-se principalmente à racionalidade limitada dos agentes, em que uma das partes pode valer-se de lacunas contratuais devido a contingências não antecipadas anteriormente para obter vantagem econômica, caracterizando assim a ação oportunista *ex post* ou *moral hazard*.

Muitas críticas são direcionadas à ECT por supostamente tratar os indivíduos como agentes que sempre agem de forma egoísta ou oportuna. Todavia, ressalta-se que a teoria indica somente a **possibilidade** de atuação oportunista e não efetivamente a sua ação constante. Devido à possibilidade de ocorrência principalmente de *moral hazard* (oportunismo *ex post*), Williamson (1996: 57) assevera que os contratos acabam tornando-se promessas, diferente do que prega a economia neoclássica tradicional, em que os agentes econômicos cumprem sempre suas promessas.

2.1.3 Características Básicas das Transações

2.1.3.1 Incerteza

‘Incerteza’ na concepção de Knight (1921) é uma situação na qual os eventos futuros não são conhecidos e nem podem ser previstos mesmo em termos probabilísticos.

¹⁹ O artigo clássico de Akerlof (1970) “*The market of lemons*” retrata a seleção adversa, utilizando-se como ilustração o mercado de carros usados.

Nesse sentido, ressalta-se a própria distinção feita por Knight (1921: 26) entre risco e incerteza.

Uncertainty must be taken in a sense radically distinct from the familiar notion of Risk, from which it has never been properly separated. The term "risk," as loosely used in everyday speech and in economic discussion, really covers two things which, functionally at least, in their causal relations to the phenomena of economic organization, are categorically different. (...) The essential fact is that "risk" means in some cases a quantity susceptible of measurement, while at other times it is something distinctly not of this character; (...) a measurable uncertainty or "risk" proper, as we shall use the term, is so far different from an immeasurable one that it is not in effect an uncertainty at all. We shall accordingly restrict the term "uncertainty" to cases of the non-quantitative type.

Na Economia dos Custos de Transação, o conceito de incerteza relaciona-se ao de risco ou incerteza mensurável. A busca pela estrutura de governança mais adequada pressupõe a avaliação/ mensuração dos custos de transação. A incerteza contribui para o nível desses custos por ser uma das dimensões da transação, sendo, destarte, um aspecto passível de ser quantificado. Portanto, a incerteza presente na abordagem da ECT pode ser tratada como o **risco** de se utilizar determinada estrutura para se transacionar.

Williamson (1996) aponta que a incerteza descrita pela ECT diz respeito à incerteza comportamental ou binária. A incerteza comportamental aparece quando a incompletude dos contratos e a especificidade dos ativos juntam-se em uma transação, gerando *idiosyncratic trading hazards*. A mitigação dessas ameaças pode ser a fonte de ganho mútuo entre os agentes de uma transação. Para tal desfecho, a linguagem utilizada pelas estruturas de governança é mais adequada do que a teoria de decisão estatística, corroborando a definição de incerteza knightiana.

De acordo com Arbage (2004) existem três tipologias de incerteza: primária, secundária e comportamental. A incerteza primária relaciona-se à falta de informações sobre o ambiente institucional, como alterações no padrão de comportamento dos consumidores ou em leis e convenções. A secundária reside na falha de comunicação entre as partes de determinada transação. A incerteza comportamental, por sua vez, decorre da ausência de informações acerca do padrão de comportamento da(s) contraparte(s) de uma transação econômica. Esta última tipologia apresenta relação direta com o oportunismo.

A incerteza na ECT está vinculada aos aspectos de racionalidade limitada e oportunismo. A incerteza referente aos eventos futuros não previstos em contrato, assim como a possibilidade de comportamento oportunista por parte dos agentes, coloca a incerteza como um dos aspectos que imperam nas transações econômicas.

2.1.3.2 Especificidade de Ativos

A especificidade de um ativo, segundo Ménard (1996: 286), é a variável mais testada para se estudar as estruturas de governança e configura-se como a causa mais poderosa para explicar a existência das organizações, dentro da vertente dos custos de governança de O. Williamson. A especificidade de um ativo advém da impossibilidade de este ser empregado em transações diferentes daquela a qual fora destinado o investimento (específico) sem que ocorra perda de valor. Refere-se ao grau de reemprego de determinado ativo para usos alternativos e/ou para usuários alternativos sem que ocorra sacrifício de valor produtivo (WILLIAMSON, 1996: 59). Portanto, quanto maior a especificidade de um ativo, maior a perda de valor com a realização de uma transação estranha a sua finalidade principal.

O investimento efetuado na aquisição ou utilização de um ativo específico implica em geração de valor na produção do bem em que esse ativo é empregado. A esse valor gerado, denomina-se quase-renda. Klein; Crawford; Alchian (1978: 298) definem o valor da quase-renda de um ativo como: *“the excess of its value over its salvage value, that is, its value in its next best use to another renter”*. Considerando a criação de quase-rendas, Ferreira (2005: 33) assevera que

O que torna a especificidade de ativos a mais importante dimensão da ECT [na vertente de custos de governana] é o vínculo estabelecido por autores como Klein, Crawford e Alchian (1978), no qual o comportamento oportunista se evidencia na presença de investimentos em ativos altamente específicos. De acordo com os autores, o oportunismo pós-contratual se justifica pelo interesse das partes em se apropriar de parcelas de quase-rendas criadas após o investimento específico.

Segundo Williamson (1996), muitos autores, mesmo não pertencentes à corrente teórica da NEI, chegaram a dissertar sobre a especificidade de ativos, tratando o conceito

como capital humano especializado²⁰. No entanto, a ECT avançou na conceituação do termo, sendo possível distinguir entre seis formas de especificidade de ativos: (1) especificidade local ou *site specificity*, na qual a produção de determinado bem ou serviço exige a localização próxima de outros elos da cadeia produtiva, como por exemplo, fornecedores de insumo a fim de que haja economias de estoque e de transporte; (2) especificidade física ou *physical asset specificity*, que diz respeito a materiais específicos desenvolvidos ou adquiridos para fabricar determinado componente ou produto; (3) especificidade humana ou *human asset specificity*, que surge em decorrência de *learning-by-doing*, com base em conhecimentos idiossincráticos (MARSHALL *apud* WILLIAMSON, 1996); (4) ativos dedicados ou *dedicated assets*, que são máquinas ou estruturas produtivas específicas criadas a partir de encomendas personalizadas de clientes. Este último tipo compreende ativos confeccionados para uma transação específica, diferindo assim dos ativos físicos específicos que são direcionados a uma atividade específica; (5) marca ou *brand name capital*, relacionada à reputação da empresa e produto no mercado (FERREIRA, 2005); e (6) especificidade temporal ou *temporal specificity*, que diz respeito a prazos para o consumo ou utilização de determinado produto.

O conceito de *sunk costs* ou custos afundados guarda ligação com a especificidade de ativos retratada pela ECT. Os custos afundados surgem justamente a partir do investimento específico em qualquer uma das categorias retratadas anteriormente. O nível de custo afundado depende também do grau de especificidade do ativo. Quanto maior a especialização, maior será a perda de valor com o reemprego do ativo e, por conseguinte, maiores os custos afundados.

A especificidade de ativos, não obstante possua relação com o conceito de *sunk costs*, só pode ser completamente entendida em todos os seus aspectos no contexto da existência de contratos incompletos. Nas várias formas que assume nas transações, a especificidade de ativos não gera somente reações complexas de incentivo *ex ante*, mas também e principalmente *ex post* (WILLIAMSON, 1996), uma vez que, na presença de

²⁰ Williamson (1996: 59) aponta para as contribuições de Marshall (1948), Becker (1962), Marschak (1968) e Polanyi (1962).

especificidade de ativos e, por conseguinte, de quase-rendas, a possibilidade de ação oportunista é bastante considerável conforme já retratado.

2.1.3.3 Freqüência

Se, conforme Ménard (1996) colocou, a especificidade de ativos é a variável mais utilizada para explicar as estruturas de governança resultantes, a freqüência, embora seja apontada como uma variável importante, mereceu pouco tratamento na literatura especializada. Peter G. Klein (2006: s.p.) considera a freqüência como “*o filho menos querido*” do tripé da Economia dos Custos de Transação, composto a saber por especificidade de ativos, incerteza e freqüência.

O mesmo autor aponta que, na literatura da ECT, a freqüência é tratada de três formas distintas e não totalmente compatíveis: (1) freqüência de transação entre parceiros específicos; (2) freqüência de transação entre parceiros diversos; (3) freqüência de distúrbios no ambiente de transação.

A freqüência de transação entre parceiros específicos reporta à noção de jogos econômicos repetidos descrita em Bakers; Gibbons; Murphy (2002). Esses autores desenvolvem modelos de jogos repetidos, considerando contratos relacionais, seja intra ou entre firmas. Os contratos relacionais diferem-se dos contratos formais no sentido em que os primeiros são confeccionados a partir da experiência adquirida ao longo do relacionamento entre as partes, podendo sofrer especificações *ex post*. Nesse caso, a freqüência torna-se um aspecto fundamental. Portanto, segundo Klein (2006), a freqüência e as estruturas de governança passam a ser substitutas entre si, uma vez que com a interação freqüente/ repetida o oportunismo pode ser mitigado para se manter a reputação dentro da parceria, suprimindo a necessidade contratos formais (formas híbridas) e integração vertical.

A freqüência de transação entre diversos parceiros relaciona-se à freqüência com que determinada transação ocorre no mercado, independente dos agentes que estejam transacionando (KLEIN, 2006). Esta forma de freqüência é discutida em Williamson (1985: 60):

The cost of specialized governance structures will be easier to recover for large transactions of a recurring kind. Hence the frequency of transactions is a relevant dimension. Where frequency is low but the needs for nuanced governance are great, the possibility of aggregating the demands of similar but independent transactions is suggested.

De acordo com Klein (2006), a abordagem de frequência feita por Williamson (1985) visa distinguir transações comuns (que ocorrem frequentemente) das não triviais (transações idiossincráticas).

Neste ponto, cabe destacar uma qualificação feita por Ménard (1996) e também por Klein (2006): a variável frequência possui efeitos ambíguos na determinação das estruturas de governança. Se na primeira concepção, quanto maior a frequência da transação, maior a possibilidade de se transacionar via mercado, na segunda abordagem, quanto maior a frequência, maior será o incentivo à integração vertical/ utilização da estrutura hierarquizada. Em outros termos: se por um lado a maior frequência torna as transações mais fáceis de serem observadas e monitoradas, reduzindo o custo de contratação por meio do mercado, por outro, permite a implementação de rotinas que são fáceis de serem supervisionadas, o que pode favorecer a estrutura hierarquizada (Ménard, 1996: 285).

Não obstante já houvesse apontamentos em Williamson (1985: 56-57), a terceira abordagem do conceito de frequência surge no trabalho de Williamson (1991), no qual o autor utiliza o termo “*frequency of disturbances*”. Segundo ele, a frequência com que distúrbios ocorrem no ambiente institucional acaba por influenciar nas estruturas de governança resultantes. Para Williamson (1991: 269), as formas genéricas ‘mercado’, ‘contratos’ e ‘firmas’ seriam distinguíveis entre si não só pela diferença de coordenação e de mecanismos de controle, mas também pelo modo como tais estruturas se adaptam a mudanças no ambiente institucional (Figura 6).

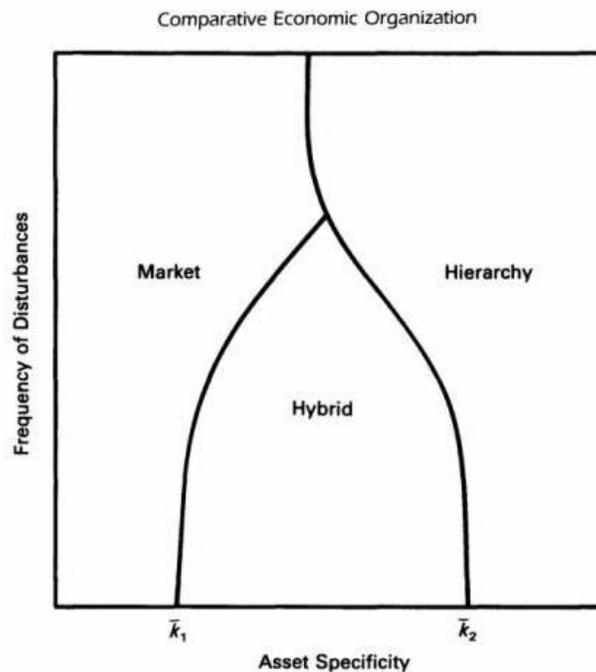


Figura 6 – Formas Organizacionais como resposta a alterações na frequência
 Fonte: Williamson (1991)

A Figura 6 mostra o grau de adaptação (*fitness*) das estruturas de governança, conforme a frequência de distúrbios no ambiente e o nível de especificidade dos ativos. Em um ambiente estável onde a frequência de distúrbios é nula ou quase nula, com um nível de especificidade de ativo abaixo do ponto k_1 , prevalece a estrutura do tipo mercado. Mantendo-se baixa a frequência, com um nível de especificidade entre k_1 e k_2 , prevalece a forma híbrida, ao passo que acima de k_2 , a forma hierarquizada seria a mais atrativa. Conforme avança a frequência de distúrbios, a forma contratual formal (híbrida) deixa de ser uma estrutura viável, mesmo em níveis intermediários de especificidade de ativo devido ao alto custo de se negociar com as contrapartes em um ambiente de maior incerteza resultante dos frequentes distúrbios.

2.1.4 Estruturas de Governança (Estruturas Institucionais de Produção)

A combinação e respectiva configuração dos atributos (especificidade de ativos, incerteza, frequência, oportunismo, racionalidade limitada e ambiente institucional) definem os três modos de governança principais, implicando em diferentes custos de transação entre eles. A Figura 7, contudo, mostra os custos de governança ao se organizar determinada transação por meio do Mercado (M), Contratos/ formas híbridas (X) e Hierarquia (H) em função somente da especificidade dos ativos, em consonância com a vertente dos custos de governança.

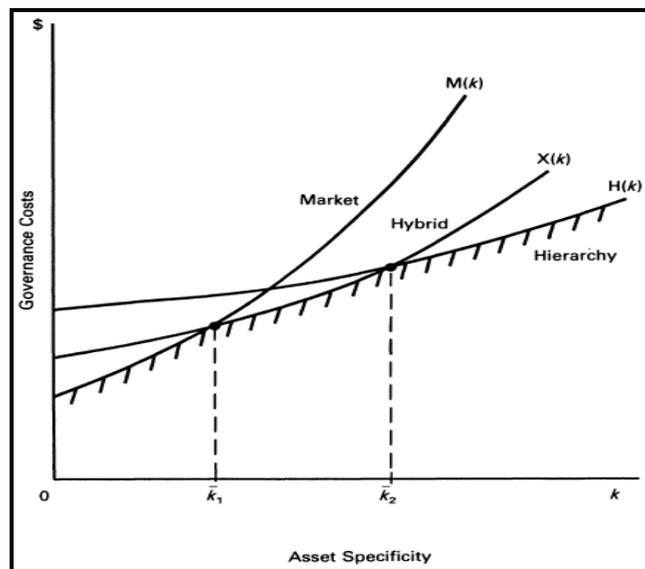


Figura 7 – Custos de governança como função da especificidade de ativos

Fonte: Williamson (1991)

Os pontos k_1 e k_2 representam pontos de indiferença, onde no primeiro a organização da transação por meio do mercado ou contratos não apresenta diferença sensível em termos de custos de transação. Em k_2 há indiferença entre a escolha das formas híbrida ou hierarquia (firma), porquanto os custos de transação são iguais a este nível de especificidade de ativos.

A partir das curvas $M(k)$, $X(k)$, $H(k)$, obtêm-se uma curva envelope (linha destacada na figura). Esta curva representa as escolhas ótimas dos agentes em termos de arranjos organizacionais em função do nível de especificidade dos ativos. Para qualquer ponto em que $k < k_1$, a estrutura de governança que minimiza os custos de transação é o mercado (sistema de preços neoclássico). Conforme se avança no grau de especificidade dos ativos (k), para qualquer k maior que k_1 e menor que k_2 ($k_1 < k < k_2$), a estrutura de governança eficiente é a contratual (forma híbrida). Por fim, para qualquer $k > k_2$, a forma hierárquica será a estrutura institucional de produção mais eficiente.

A Figura 8 a seguir mostra as estruturas resultantes em função da especificidade dos ativos e também de salvaguardas na comercialização dos produtos. Para determinada produção em que a tecnologia utilizada ou investimentos realizados são de propósito geral, ou seja – não especializado(a)/ específico(a)-, assume-se $k=0$. Havendo investimentos específicos e conseqüentemente ativos específicos, a variável k assume mais uma vez valores maiores que 0 ($k > 0$). Em alguns casos em que $k > 0$, conforme aponta Williamson (2005: 53), as partes envolvidas na transação podem se ver em uma situação de dependência bilateral, no sentido em que o comprador depende do fornecimento de um ativo específico ao passo que o produtor/ fabricante terá prejuízo caso não comercialize seu produto por meio da finalidade inicial a que se propunha o investimento específico. Por isso, as contrapartes tendem a desenvolver mecanismos de salvaguardas, como penalidades, revelação de informações, verificação de procedimentos, especificação de formas de resolução de conflitos e até mesmo integração vertical entre estágios de uma cadeia produtiva.

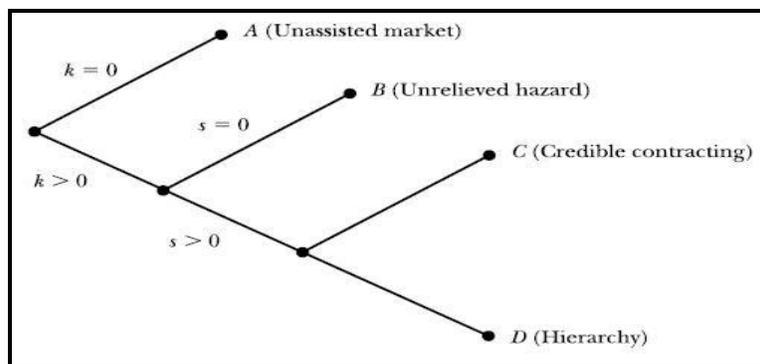


Figura 8 – Esquema contratual simples

Fonte: Williamson (2002)

Na Figura 8, s denota a magnitude das salvaguardas. A condição em que $s=0$ indica a inexistência de mecanismos de salvaguarda. Na existência de tais mecanismos, s assume um valor maior que 0 ($s>0$). Surgem, assim, quatro nodos, que indicam estruturas de governança resultantes da combinação entre nível de especificidade de ativos e salvaguardas adotadas. O nodo A, denota a forma mercado, resultado da não existência de ativos específicos ($k=0$) e de salvaguardas ($s=0$). O nodo B caracteriza uma situação intermediária, na qual, não obstante haja certo nível de especificidade de ativos ($k>0$), não há a adoção de qualquer salvaguarda ($s=0$). Nessa situação, há ameaças, uma vez que a ECT assume a constante possibilidade de ação oportunista. Evocando novamente Klein, Crawford, Alchian (1978), o oportunismo pode se materializar na tentativa de se apropriar das quase-rendas geradas pelo investimento no ativo específico, que no nodo B, não apresenta quaisquer salvaguardas. No nodo C, a maior especificidade dos ativos acaba por exigir salvaguardas. A variável s assume valor maior que zero ($s>0$) e os contratos (formas híbridas) emergem como estruturas mais eficientes. No nodo D, a especificidade de ativos assume níveis tão altos que, somados, por exemplo, à incerteza na obtenção de contratos que garantam as salvaguardas, a integração vertical surge como arranjo organizacional mais eficiente ou com menor custo de governança.

Considerando o *continuum* de estruturas retratado por Peterson; Wysocki (1997), níveis de especificidade de ativos e de incerteza elevados tornam as estruturas hierárquicas mais atrativas em detrimento das formas híbrida e mercado. Níveis intermediários das duas variáveis favorecem as formas híbridas. Neste *continuum*, a economia obtida nos custos de transação é ponderada ao custo de se produzir via determinado arranjo organizacional. Em determinada situação, os custos de transação podem ser relativamente altos para se transacionar via contratos, o que indicaria a hierarquia como forma mais eficiente. No entanto, o custo de verticalização pode assumir tal magnitude que se torna incompatível com o nível de capital do produtor/ firma, decidindo-se assim por realizar a transação via contratos mesmo com altos custos de transação. Por outro lado, Klein; Crawford; Alchian (1978) demonstram que a dificuldade de se determinar a alocação dos direitos residuais leva a situações em que o custo de transação acaba superando os custos de integração vertical. Portanto, infere-se que a

estrutura de governança mais eficiente/ adequada surge da ponderação entre custos de transação, nível de capital e custos de verticalização.

2.1.4.1 Cooperativas (coordenação horizontal) e Integração Vertical

Segundo Williamson (2005: 48-49), o conceito de governança é um tanto quanto abrangente. Apesar das formas que o autor chama de polares (mercado, híbrida, hierarquia), qualquer outra estrutura, em que os aspectos relacionados à transação se sobressaem, também são relevantes. Há, então, um *continuum* entre as estruturas de governança, conforme sugerem Peterson; Wysocki (1997), em que ocorrem arranjos organizacionais alternativos. Alguns autores defendem que as formas híbridas são especialmente importantes neste sentido por apresentarem claramente essas variações. Embora o próprio Williamson não considere efetivamente as cooperativas como estruturas de governança, Von Huylenbroeck; Vuylsteke; Verneke (2009: 184) destacam, dentro dos arranjos híbridos, a subdivisão entre os contratos propriamente ditos e as associações/cooperativas. Ménard (2004: 349-350), aponta na mesma direção, abordando as cooperativas como um tipo de estrutura híbrida que mereceu pouco destaque na literatura dos custos de transação. As cooperativas podem, então, ser denominadas como estruturas de coordenação horizontal.

Em vários setores da economia, verificam-se arranjos em cooperativa, o que indica que esse é um modelo eficiente de governança em alguns casos. Particularmente, as cooperativas possuem fundamental importância na agricultura mundial. Cerca de um terço da produção mundial de alimentos passa por essas estruturas (PATTINSON *apud* FERREIRA; BARROS, 2003). Tal importância contempla as esferas econômica e social, uma vez que em muitas culturas a cooperativa apresenta-se como a única estrutura que viabiliza economicamente a produção, garantindo a renda dos produtores e sua permanência na atividade.

Segundo Ferreira; Braga (2003) e Sexton *apud* Ferreira; Braga (2003), as contribuições da cooperativa abrangem: a possibilidade de agregação de valor à produção rural; inserção de pequenos e médios produtores em mercados concentrados; integração vertical; maior poder de barganha - seja na aquisição de insumos ou na comercialização-; economias de escala; e ganhos de eficiência devido à coordenação. Outras contribuições podem ser acrescentadas como, por exemplo, o fornecimento de linhas de crédito aos associados, o que vem sendo bastante verificado no Brasil. Todos esses elementos servem à ratificação da importância das cooperativas na agricultura e nos sistemas agroindustriais.

Considerando a configuração do mercado de cafés *gourmet* e a hipótese adotada – de que a coordenação horizontal via cooperativa e a integração vertical são as estruturas que permitem maior apropriação de quase-rendas aos produtores de cafés *gourmet*-, as possibilidades de verticalização, agregação de valor e aumento do poder de barganha ganham destacada relevância. Esses três aspectos podem ser tratados de forma conjunta, devido à verticalização permitir aos produtores agregação de valor e maior poder de barganha no mercado. Essas possibilidades e as demais citadas por Sexton *apud* Ferreira; Barros (2003) e Ferreira; Barros (2003) seriam os indutores da utilização da estrutura em cooperativa.

As contribuições da ECT, mesmo por vias diferentes, vão ao encontro das idéias de Robert Sexton. Para Williamson (1985), conforme já apontado, a estrutura adotada é induzida pelo nível de custos presentes na transação via determinada forma de governança. Estes custos, por sua vez, dependeriam do nível de incerteza, oportunismo, frequência, do ambiente institucional e da especificidade dos ativos envolvidos na transação.

As cooperativas integradas verticalmente caracterizar-se-iam, desse modo, como estruturas intermediárias, em que co-existe verticalização e coordenação horizontal, recorrendo-se mais um vez à idéia de *continuum* entre as formas polares de governança. Mesmo sendo importante para pequenos e médios produtores, em cooperativas integradas verticalmente, há constantes tensões provenientes da forma de remuneração do cooperado, conforme aponta Zylberstajn (1994):

[A] renda [dos cooperados] baseia-se principalmente no pagamento recebido pela entrega de seu produto à cooperativa. A pressão dos cooperados direciona-se, em geral, para a obtenção de preços acima dos vigentes no mercado. Uma vez que o cooperado pode influenciar nas decisões da cooperativa, não raro consegue concretizar essas transações. Obviamente, a cooperativa atuante em mercado disputado pela concorrência, no caso de produtos processados, acaba por perder sua condição de competir em custos junto ao sistema de distribuição.

As cooperativas que possuem outras unidades de negócios têm de adotar estratégias a fim de que sejam competitivas em seus mercados de atuação. Destarte, os produtores podem se distanciar do processo de tomada de decisão referente aos negócios da cooperativa quando esta apresenta algum tipo de integração vertical. A integração de atividades industriais e/ou de distribuição cria uma demanda por gestores profissionais a fim de que se mantenha a competitividade e lucro no negócio. Esses fatores muitas vezes podem ser incompatíveis com um maior repasse ao cooperado (ZYLBERSTAJN, 1994).

As análises de Zylberstajn (1994) e Ferreira; Barros (2003) são de extrema relevância para o presente estudo, uma vez que no caso apresentado serão analisados produtores associados a uma cooperativa da Alta Mogiana que realiza integração vertical em direção a indústria de torrefação de café. A verificação da hipótese secundária, de que pequenos e médios produtores de café *gourmet* podem se apropriar das quase-rendas ao adotarem a estrutura cooperativa, pode ser dificultada devido à incompatibilidade entre busca de lucros pelas demais unidades de negócios da própria cooperativa (como torrefação, por exemplo) e a maior remuneração dos cooperados.

2.2 Teoria dos Custos De Mensuração

A abordagem dos custos de mensuração é atribuída a Yoram Barzel, sendo um referencial teórico que se enquadra no escopo da Economia dos Custos de Transação, assim como a vertente dos custos de governança de Oliver Williamson. Com efeito, tanto os custos de governança já retratados quanto os custos de mensuração irão influenciar na definição da estrutura de governança adequada.

A Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) preocupa-se com os atributos/dimensões que caracterizam o produto e a transação propriamente dita, como qualidade, tecnologia empregada e outros. Segundo Barzel (1982: 27)

People will exchange only if they perceive what they get to be more valuable than what they give. To form such perceptions, the attributes of the traded items have to be measured. Some measurements are easy to obtain; others pose difficulties.

Neste sentido, a mensuração é definida pelo autor como sendo quantificação de informação. Destarte, é a dificuldade em mensurar determinados atributos de um bem ou serviço que determinará a estrutura organizacional eficiente.

A diferença essencial para os custos de governança é de que possíveis erros ou a forma de mensuração dos atributos das transações podem gerar oportunidades de transferência de (quase) rendas entre os agentes da transação (BARZEL, 1982). Dentre os aspectos que influenciam no nível dos custos de mensuração, estariam a demanda pelo referido atributo, variabilidade do atributo, frequência da transação e responsabilidade pela mensuração do atributo (se do comprador ou do vendedor). Haverá, assim, interferência no preço de venda e, como consequência, no volume de quase-rendas que ficará com o produtor/ vendedor. Portanto, o objetivo da análise via TCM é maximizar o valor da transação (ao se reduzir os custos de mensuração), ao passo que o da ECT é minimizar os custos de transação por meio da escolha da estrutura com o menor custo de governança (ZYLBERSTAJN, 2005).

O mercado ou sistema de preços resulta da existência de reconhecida variabilidade do atributo desejado/ buscado no universo disponível do produto na economia e, portanto, dos maiores incentivos à busca e seleção desse atributo por parte dos compradores. Nesse caso, aumentam-se os custos de mensuração. Como exemplo, tem-se o mercado de determinada fruta *commodity*. Considera-se que o atributo buscado seja um fruto doce. Mensurar tal atributo é custoso tanto para o vendedor quanto para o comprador, mas é mais importante para este último. A princípio, a mensuração e seus respectivos custos ficarão a cargo do comprador. Essa mensuração só poderá ser feita após se experimentar o produto. Assim, o consumo configura-se como uma espécie de mensuração direta. Quando o custo de mensuração fica a cargo dos compradores, o preço líquido pago

pelo produto ou pelo atributo desejado tende a ser menor, caracterizando assim o sistema de preços/ mercado (BARZEL, 1982).

A estrutura de contratos emerge quando o atributo específico é buscado tanto por ofertantes quanto por compradores. Sendo o custo de mensuração considerado alto e o atributo visto como importante pelas duas partes, há grande possibilidade de erros na mensuração dos atributos e, portanto, forte estímulo à confecção de contratos. Barzel (1982) ilustra tal fato pela análise do contrato de *royalties* entre um autor de livros novato e a editora. O atributo principal nesse caso é o nível de demanda pela obra, o que seria bastante custoso de se mensurar, ficando provavelmente a cargo da editora - caso houvesse a mensuração. Se a demanda pela obra pudesse ser mensurada corretamente antes do lançamento, o pagamento do autor poderia ser feito antecipadamente. No entanto, não é o que ocorre. Visando reduzir tais custos de mensuração, a editora confecciona os contratos, provendo a remuneração de cada parte conforme avança a quantidade de livros vendidos.

A forma hierárquica, por sua vez, seria passível de ser adotada quando existem repetidas mensurações dos atributos desejados ao longo da cadeia produtiva. Para um produto, cuja qualidade ou atributo desejado depende de atuações especializadas em cada elo da cadeia produtiva, a mensuração é realizada várias vezes, até que se chegue à forma final deste produto. A integração vertical diminuiria os custos de mensuração ao reduzir o número de vezes em que o atributo buscado é avaliado.

Quando há a mensuração em vários elos da cadeia e a utilização de ativos específicos nestes elos, os direitos econômicos de cada contraparte não são bem definidos. Então, cada agente envolvido na transação empreende esforços para capturar o que puder, esperando um ganho líquido sobre seus ativos empregados. Essa disputa caracteriza-se como a tentativa de captura da diferença na valoração da entidade disputada ou quase-renda. A disputa por essa captura de quase-rendas só é evitada pela integração vertical (BARZEL, 2002).

Portanto, os custos de mensuração podem ser utilizados para determinar as estruturas de governança eficientes. Para essa finalidade, Barzel (2002) afirma que os custos de mensuração são mais operacionais que a especificidade de ativos (foco da vertente dos custos de governança de Williamson), uma vez que quanto menor os custos de

mensuração, maior o incentivo para que os agentes engajem em transações via mercado ou contratos em detrimento da integração vertical. Por outro lado, com maiores custos de mensuração, maior o incentivo à adoção da forma hierarquizada.

Como os custos de mensuração podem ser bastante altos em determinadas situações, Barzel (1982) apresenta formas de evitar os custos de mensuração principalmente do lado do consumidor e, com isso, permitir aos ofertantes maior apropriação de (quase) rendas.

Nesse aspecto, as marcas assumem importância central. Ao se utilizar uma marca em determinado produto, é possível estender o atributo desejado para praticamente todos os itens comercializados com o mesmo selo. A marca, se lograr construir uma imagem contundente e uniforme acerca do atributo desejado, minimiza os custos de mensuração para os consumidores, porque estes confiam na reputação da marca.

Ademais, a marca é importante para o consumidor, porquanto este pode impor uma pena/ sanção mais severa ao ofertante, caso seja vítima de oportunismo. Com efeito, um produto fora do padrão pode manchar a reputação de todos os outros itens da mesma marca.

Custos de mensuração e custos de governança não são conceitos antagônicos. Embora as aplicações empíricas da TCM tenham sido menos testadas, ambas as vertentes atuam de forma complementar, pois permitem analisar como e por que determinadas estruturas organizacionais emergem na Economia. De acordo com Zylberstajn (2005: 402) a TCM “*é relevante ao estudo do surgimento de padrões, desenvolvimento de mercados de certificação e do surgimento de padrões de qualidade*”. Portanto, as duas abordagens serão essenciais no estudo do mercado de cafés *gourmet* sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, bem como na verificação do caso dos produtores da Alta Mogiana.

Capítulo 3 - O Mercado de Cafés *Gourmet* sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação

O investimento na produção de cafés *gourmet* se dá por meio de aquisição ou implantação de ativos específicos que possibilitam a diferenciação do produto e geram quase-rendas, as quais são iguais ao valor esperado pela venda do café diferenciado menos o preço que seria recebido se esse café de melhor qualidade fosse negociado no mercado *spot*.

Em que pese a efetiva criação de valor com a diferenciação, a divisão das quase-rendas entre produtores de café e indústria é um dos elementos centrais de negociação no mercado de cafés *gourmet* (SAES, 2004). Partindo do pressuposto de que todos os contratos são incompletos, tal divisão não pode ser feita *ex ante*. Isto provoca uma brecha para a ocorrência de comportamento oportunista por parte dos agentes envolvidos na negociação. Há a possibilidade de a indústria, por exemplo, não remunerar o produtor de acordo com a efetiva qualidade de seu café.

Klein; Crawford; Alchian (1978: 298) sugerem que

After a specific investment is made and such quasi-rents are created, the possibility of opportunistic behavior is very real. Following Coase's framework, this problem can be solved in two ways: vertical integration or contracts.

Com base na assertiva anterior, após realizar a diferenciação, os produtores teriam, então, de verticalizar a produção ou garantir a venda de cafés finos através de contratos que reconhecessem ou sancionassem a qualidade do produto, já que a comercialização do café no mercado *spot*, conforme já colocado, faria com que a quase-renda criada fosse perdida ou apropriada indevidamente por outro setor.

Nos contratos incompletos, a divisão dos ganhos resultantes da transação dependerá mais do poder de barganha *ex post* dos agentes do que de possíveis cláusulas especificadas *ex ante* no contrato (HART, 1995: 27). Não obstante a indústria dependa do fornecimento de matéria prima de qualidade para produzir seu café *gourmet*, o pêndulo do poder de barganha direciona-se à indústria. Dentre os aspectos que tornam o poder de

barganha assimétrico está o fato de as firmas, principalmente estrangeiras/exportadoras, depararem com maior diversidade para aquisição de matérias-primas, como cafés da Colômbia e Quênia, para constituição dos *blends*²¹. Aliado a isso está o fato de a maioria dos produtores fornecerem cafés *gourmet* em pequenas quantidades às torrefadoras. Desse modo, a empresa não se torna dependente de um grupo pequeno ou de um único produtor. Essas características tornam assimétrico o poder de barganha entre os agentes e podem dificultar, do ponto de vista do produtor rural, a comercialização desse tipo de produto pela forma contratual.

A dificuldade de se obter contratos efetivos e regulares de comercialização é outro aspecto que afeta a divisão de quase-rendas no mercado de cafés *gourmet*. Mesmo quando há a possibilidade de estabelecer parcerias (contratos) de fornecimento, Saes (2004) indica casos em que os contratos entre produtores e indústria são informais e sem prazo definido. Os contratos entre a torrefadora italiana Illy e os produtores brasileiros, por exemplo, são confeccionados para um único ano e não são formais.

A empresa não formata contratos formais com os produtores. Para ela é mais vantajoso realizar a cada ano a análise de qualidade do produto de seus **pretensos** fornecedores e adquirir apenas daqueles que garantem a qualidade requerida (SAES, 2004: 11, grifo nosso).

Corroborando a observação anterior, Zylberstajn; Farina (2001) verificaram que, na cadeia produtiva de cafés especiais de Minas Gerais, apenas 25% das empresas analisadas possuíam contratos formais de fornecimento de cafés especiais com produtores. A oferta insuficiente de matéria-prima e a aposta na flutuação de preços de mercado para ganhos de margem foram os motivos apontados para a ausência desses contratos.

Fica implícito, desse modo, o fato de que alguns produtores provavelmente realizam o investimento em ativos específicos (modificando o processo de produção e adquirindo máquinas para despolpar o café, por exemplo) e, mesmo assim, podem não ser selecionados pela torrefadora. Isto demonstra que, em alguns casos, existe uma política do

²¹ Segundo Saes; Nakazone (2004), o Brasil passou a investir recentemente em melhoria da qualidade de sua produção, se em comparação a países como Colômbia, e ainda não obteve êxito em consolidar seu produto como café de qualidade em todo mercado mundial. Como consequência, alguns mercados estrangeiros ainda consideram o café arábica brasileiro mais como um bem substituto do que complementar ao café robusta (menos valorizado) na composição dos blends.

tipo *pick winners*. Isto é, somente os produtores que conseguirem atingir determinado patamar de qualidade e respeitar os prazos estabelecidos pelo comprador, serão selecionados. Chega a ocorrer uma sinalização por parte da indústria para que o produtor faça o investimento em ativo específico para produzir café de melhor qualidade. No entanto, nada garante que um contrato (mesmo informal) de fornecimento seja efetivado. Mesmo aqueles que atendem às exigências em determinado ano, não têm garantias de que obterão êxito (contratação) na safra seguinte.

Recorre-se, mais uma vez, ao esquema retratado por Williamson (2002) (Figura 9). Os produtores, nesse caso, ao obterem contratos esporádicos e informais, encontram-se na situação de “*unrelieved hazard*” (no campo de predominância da forma híbrida), pois realizaram o investimento em ativo específico ($k > 0$), mas sem obter salvaguardas na comercialização do café diferenciado ($s = 0$).

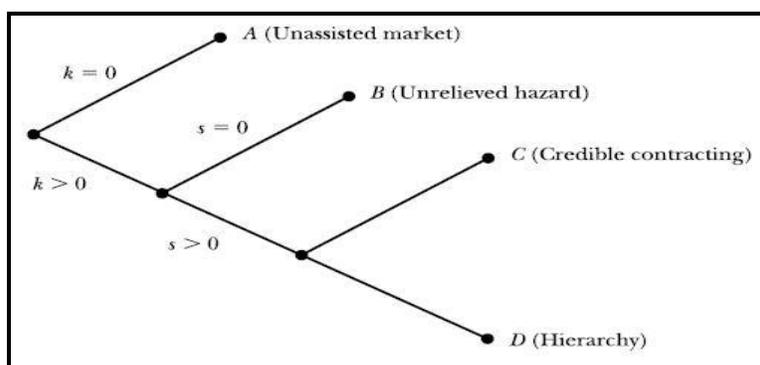


Figura 9 – Esquema contratual simples (II)

Fonte: Williamson (2002)

Os contratos esporádicos acabam por afetar também a frequência com que ocorrem as transações envolvendo cafés *gourmet* entre produtores e torrefadoras. Evocando Klein (2006), tem-se que a baixa frequência de transação entre parceiros específicos não contribui para mitigar a possibilidade de oportunismo na relação. Destarte, há um aumento da incerteza, seja devido ao oportunismo ou a simples dificuldade em se obter um contrato de fornecimento. Por conseguinte, aumentam-se os custos de transação na forma contratual (híbrida), havendo fortes estímulos a se adotar a forma hierárquica de produção.

A dificuldade de se obter contratos de comercialização de cafés finos é evidente mesmo em casos de produtores cujo produto tenha sido premiado em concursos de qualidade. Os vencedores conseguem garantia somente para poucas sacas a preço extremamente elevado, o que abre a possibilidade de que o restante do café (do mesmo lote) não obtenha o mesmo prêmio, sendo negociado no mercado *spot* ao preço de café tradicional²².

Conforme tratado anteriormente, o poder de barganha define em última instância como será alocada a quase-renda oriunda do investimento em ativos específicos entre os agentes. Sendo o poder de barganha da indústria maior devido ao número de opções (produtores nacionais e no exterior) para aquisição de matéria-prima de qualidade e ao volume pequeno desse tipo de produto que os produtores são capazes de fornecer, parcela maior da quase-renda provavelmente ficará com a indústria.

No que se refere aos custos de mensuração neste mercado, as medições são realizadas em mais de um ponto da cadeia produtiva. Do produtor rural para a indústria de torrefação é realizada a primeira mensuração, onde a qualidade do café é avaliada em amostras de 300 gramas. Nesta primeira mensuração, os custos de medida acerca da qualidade do café ficariam a cargo, então, da indústria. Ao arcar com estes custos, a tendência é que o preço de venda do café natural do produtor para a indústria seja efetivamente menor. Todavia, se o produtor realizasse integração vertical em direção à indústria de torrefação, poderia se apropriar de maior parcela de renda, por se tornar responsável por essa mensuração, além de ter os direitos de propriedade sobre a marca.

Um segundo ponto em que é medido o atributo específico desejado é quando o café chega ao consumidor final. O consumo, em si, já é uma espécie de mensuração direta (BARZEL, 1982). Todavia, como forma de reduzir os custos de mensuração para o consumidor final e de modo a possibilitar um preço de venda maior do café *gourmet*, as empresas de torrefação lançam marcas próprias. Isto sinaliza que o atributo qualidade estaria presente em qualquer item comercializado sob aquele selo. Não obstante exista a dificuldade em se construir a imagem de um produto, uma vez consolidada a reputação da marca, a apropriação das quase-rendas da diferenciação torna-se possível. Portanto, ao

²² Ver nota de rodapé número 12.

estampar uma marca, a indústria reduz o custo de mensuração para o consumidor final, podendo aumentar o preço de venda do produto (aumento do valor da transação) em acordo com a concepção dos custos de mensuração retratados por Barzel (1982).

3.1 A Importância da Marca no Segmento de Cafés *Gourmet*

A marca é considerada pela ECT como um ativo específico. Portanto, gera quase-rendas. No caso dos cafés finos, a percepção do atributo de qualidade por parte do consumidor está relacionada diretamente à marca. Fitter; Kaplinsky (2002) apontam que é a percepção do consumidor em relação a quem é o agente responsável pela diferenciação que definirá a alocação dos ganhos (quase-rendas) resultantes da especificidade do ativo.

O consumo de um café de qualidade em locais requintados possui também um lado social que demonstra a posição daquele consumidor perante a sociedade. A isso, Fitter e Kaplinsky (2002) denominam *positional consumption*. É em direção a estes consumidores ou a este tipo de consumo que o investimento das torrefadoras e varejistas se dirige quando se trata de cafés de qualidade. Não é coincidência, portanto, o fato de no Brasil os consumidores de renda mais alta serem aqueles que apresentam maior conhecimento sobre este tipo de produto, conformando-se também como nicho-alvo nesse mercado (ABIC, 2010).

Esse esforço direcionado da indústria e comércio é feito por meio do desenvolvimento de uma marca, que é o mecanismo pelo qual os consumidores terão certeza da qualidade do café que vão consumir em qualquer lugar do mundo. Será a esta marca que os consumidores irão associar a qualidade do café que adquirem. Esse comportamento dos consumidores de café *gourmet* diz respeito a uma das características do ambiente institucional deste tipo de produto.

Em um estudo realizado na cidade de São Paulo, Saes; Spers (2006) corroborados por Saes (2004), por Leme; Talestre; Antonialli (2006) e por Spers; Saes; Souza (2003)²³, demonstraram que a maioria dos consumidores atribui importância à marca

²³ Estudo que analisou também o município de Belo Horizonte além de São Paulo.

da empresa torrefadora ao escolher o café no supermercado (Quadro 4 e Tabela 6), não obstante já haver certa conscientização de que a qualidade do produto também esteja ligada ao processo produtivo dentro da porteira.

Quadro 4 – Percepção do consumidor com relação aos cafés especiais

Tipo de diferenciação	Atributos	Atributo mais importante na cadeia segundo a percepção do consumidor
• Qualidade excepcional	Qualidade	Marca da empresa torrefadora
• Orgânico	Ausência de agrotóxicos e de fertilizantes altamente solúveis	Certificado de Orgânico
• Origem (<i>estate</i>)	Regional	Região, fazenda, núcleo de produtores

Fonte: Saes (2004)

Tabela 6 - Variáveis da decisão de compra dos cafés especiais em %

	Variável				
	Marca da empresa torrefadora	Qualidade Superior da bebida	Produção orgânica	Produção sustentável	Preço
Média	39,11	29,67	8,43	9,24	18,22

Fonte: adaptado de Spers; Saes (2006).

Para 39,1% dos consumidores, a marca apresenta-se como sendo principal atributo de compra quando se busca cafés especiais. Ressalta-se que, quando se trata de cafés *gourmet* especificamente, a grande maioria dos consumidores considera a marca como sendo o atributo que caracteriza este tipo de café.

A pesquisa “Tendências do Mercado de Café VIII – 2010” da ABIC (2010) confirma as informações anteriores para o mercado de cafés em geral (Tabela 7 e Figura 10).

Tabela 7 – Determinantes de compra por classe social

	2010 %	Classe A %	Classe B %	Classe C %	Classe D %
A marca a que está habituado	48	37	53	48	43
A qualidade	17	27	16	19	17
O preço	16	9	16	12	19
A promoção/ oferta	5	1	13	4	6
As informações no rótulo da embalagem	4	8	5	4	4
O sabor do café (mais forte, mais fraco)	4	5	5	3	4
O tipo de café	3	6	3	2	2
O selo de qualidade/ pureza	2,2	4	3	3	2
O tamanho da embalagem	1,1	-	2	1,2	1,8
Ter o selo de qualidade da ABIC	0,3	3,6	0,4	0,3	-
Ter selo de qualidade certificada	0,3	-	-	0,2	0,5
O tipo de embalagem	0,2	0,8	0,5	0,3	-
O tipo de grão	0,1	-	-	0,6	-

Fonte: ABIC (2010)

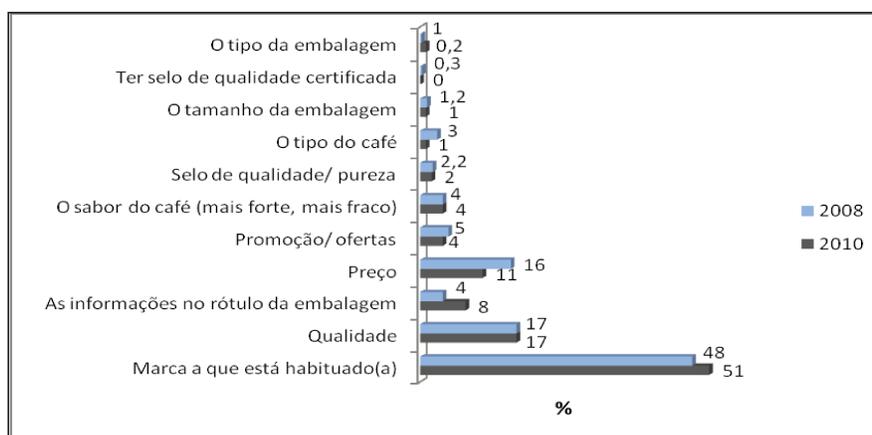


Figura 10 – Determinantes de compra – 2008-2010

Fonte: ABIC (2010).

A marca surge novamente como principal determinante de compra (51%), contra 17% da qualidade – atributo na segunda posição. Mesmo na verificação por classes sociais, a marca é o atributo mais importante.

É possível concluir, então, que ao longo da cadeia produtiva de cafés *gourmet* há uma sobreposição de ativos específicos, já que o café *gourmet* é resultado da diferenciação de vários segmentos. Para que se chegue ao produto final - café fino- os produtores têm de produzir um café de excelente qualidade; a indústria tem de manter os

cuidados na transformação, como grau de torra, por exemplo, além de estampar uma marca ao produto; e o comércio tem de atrelar serviços ao ato de consumo do produto. Essa sobreposição de ativos específicos acaba por dificultar a divisão das quase-rendas ao longo da cadeia produtiva aos moldes em que coloca Saes (2007)²⁴. Isto se torna ainda mais relevante, uma vez que os consumidores finais darão maior importância somente a um elemento ao se escolher o produto. No caso dos cafés *gourmet*, como fica evidente, este elemento é a marca.

Portanto, possuindo o poder de estampar a marca em seu produto, o produtor poderia **garantir** a apropriação de quase-rendas ou apropriação de maior parcela das mesmas. No caso dos cafés *gourmet*, isto somente seria possível com a verticalização da etapa de torrefação do grão.

3.2 Considerações Gerais

Levando em conta a especificidade de ativos, custos de mensuração do atributo específico, incerteza, e os aspectos ligados à percepção do consumidor com relação à marca (ambiente institucional), conclui-se que os custos de transação (do ponto de vista dos produtores de cafés *gourmet*) são bastante altos. Zylberstajn (1995) coloca que a redução dos custos de transação dar-se-ia pela adoção de uma estrutura de governança mais adequada. Todos os aspectos presentes na produção e comercialização de cafés *gourmet* apontam para a forma hierárquica (verticalização) como estrutura de governança redutora dos custos de transação.

No entanto, ressalta-se a necessidade de se ponderar custos de transação e os custos relacionados à verticalização para que se avalie a possibilidade de se adotar a estrutura hierárquica. Nessa ponderação, o nível de capital de cada produtor assume importância crucial.

²⁴ Segundo Saes (2007), quando existe certa interdependência entre os agentes de uma transação, a determinação do proprietário dos direitos residuais sobre a renda gerada torna-se problemática. O produtor é dependente do comprador, no sentido em que há perdas com a comercialização por outro meio. O comprador, por sua vez, será dependente do produtor devido à qualidade e/ou outros atributos desejados no produto diferenciado, que muito provavelmente não serão encontrados facilmente em outras fontes.

Para grandes produtores que atuam no segmento *gourmet*, a hierarquia apresenta-se como forma mais adequada, uma vez que o maior capital disponível torna o custo de verticalização menor que o custo de se transacionar café *gourmet* via contratos. O alto nível de especificidade de ativos, a incerteza na obtenção de contratos, a possibilidade de oportunismo, dentre outros fatores geram altos custos para a comercialização do produto pela estrutura híbrida, indicando a hierarquia como estrutura mais adequada nesses casos.

Entretanto, o custo de verticalização para pequenos e médios produtores do segmento *gourmet* seria muito elevado, impossibilitando tal estratégia. Devido ao nível de capital, infere-se que estes produtores teriam de adotar estruturas intermediárias – formas híbridas, como a coordenação horizontal por meio de cooperativas.

Corroborando a idéia anterior, o trabalho de Saes (2008b) demonstra que a cooperativa é um meio de comercialização relevante aos produtores de cafés especiais que negociaram, na safra 2006/07, menos de 500 sacas desse produto, o que leva a crer que se trata de pequenos e médios produtores. A quantidade vendida à cooperativa por esses produtores, no período, foi de 56,09% contra 22,45% vendida para exportadores.

Conforme já discutido nas idéias de Zylberstajn (1994) e Ferreira; Barros (2003) as cooperativas são importantes no aumento do poder de barganha dos produtores e na abertura de possibilidade de realizar a integração vertical, além de outros aspectos. Estes pontos apresentaram-se como extremamente relevantes ao se analisar o mercado de cafés *gourmet* sob a ótica da Economia dos Custos de Transação.

A partir da revisão bibliográfica realizada, ratifica-se a adoção da hipótese secundária de que a cooperativa, no mercado de cafés *gourmet*, é uma estrutura intermediária que funciona como uma espécie de catalisador²⁵ da transação para pequenos e médios produtores. A ação catalisadora das cooperativas dar-se-ia em dois sentidos: facilitando as transações via contratos e possibilitando também a integração vertical.

A coordenação horizontal entre pequenos e médios produtores pode reduzir os custos de verticalização, propiciando a utilização da estrutura hierarquizada por parte desses produtores. Esta seria a estrutura mais adequada, uma vez que permitiria maior

²⁵ A catálise diz respeito à alteração de velocidade em uma reação química devido à utilização de um agente catalisador. Os catalisadores, ao provocarem um novo caminho reacional, possibilitam a ocorrência da reação química com menor energia de ativação. No estudo, essa menor energia de ativação significaria um menor custo de transação.

garantia e maior apropriação das quase-rendas geradas pela diferenciação do café, bem como os direitos de propriedade sobre a marca. A cooperativa, portanto, atuaria na compatibilização entre nível de capital dos produtores e os custos de verticalização.

A qualidade de catalisadora da cooperativa não se restringe somente à redução de custos de verticalização. A coordenação horizontal operaria também na redução dos custos de transação via contratos no mercado de cafés *gourmet*. A assistência técnica, assessoria gerencial, compartilhamento de informações e, particularmente, abertura de canais de comercialização seriam alguns dos fatores redutores dos custos de transação ao se adotar tal governança. Aspectos como incerteza na obtenção de contratos e falta de acesso à informação sobre como produzir café especial podem, assim, ser mitigados, facilitando a comercialização do produto pelo fim a que se destinava o investimento no ativo específico. Portanto, utilizando a cooperativa como catalisadora (facilitadora), pequenos e médios produtores reduziram os custos de comercializar cafés *gourmet* também na forma contratual.

Portanto, buscar-se-á no estudo de caso verificar as hipóteses e afirmações anteriores, analisando uma empresa que atua no segmento de cafés *gourmet* com torrefadora e marca própria, juntamente com pequenos e médios produtores do mesmo segmento que são associados a uma cooperativa também com torrefadora e marca própria de café *gourmet*.

Capítulo 4 – Metodologia

4.1 Definição do Método de Pesquisa: Estudo de Caso

O método de pesquisa utilizado é de ordem qualitativa. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é bastante viável quando se estuda fenômenos sócio-econômicos. Por meio da pesquisa qualitativa busca-se apreender aspectos de um fenômeno em termos empíricos e holísticos.

Ademais, ao se utilizar o arcabouço teórico da Economia dos Custos de Transação para a análise um fenômeno, adotando-se a análise institucional discreta comparada, informações de cunho qualitativo tornam-se extremamente relevantes.

A ECT lança mão da análise institucional discreta comparada, modelo conceitual aportado por Williamson, que significa um enfoque comparativo entre formas de governança alternativas alinhadas com os fatores teóricos determinantes destas formas, segundo um critério minimizador de custos de transação, ou seja, com base em critérios de eficiência. Alguns estudos buscam identificar a associação estatística entre as formas observadas de governança com a quantificação das características das transações. Entretanto, muitas das variáveis são de difícil mensuração ou, pelo menos, não apresentam uma característica funcional contínua. Esta a razão pela qual Williamson denomina o enfoque de análise institucional discreta comparada (ZYLBERSTAJN, 1995: 23).

Portanto, a difícil mensuração da influência de algumas variáveis, como grau de incerteza, frequência, aspectos relacionados ao ambiente institucional, dentre outros fatores apontam para a pesquisa qualitativa como método adequado de análise.

Dentro do instrumental qualitativo, optou-se pela realização de um estudo de caso por acreditar ser este o método que permitiria melhor analisar estruturas de governança presentes na cadeia produtiva de cafés *gourmet*, bem como verificar os seus principais condicionantes. Por meio deste método, é possível obter dados e informações em profundidade acerca do objeto de estudo (GODOY, 1995).

Desde Zylberstajn (1995), houve um crescimento sensível dos estudos que procuravam testar empiricamente a Economia dos Custos de Transação na agricultura brasileira. A importância deste esforço encontra amparo em Glaser; Strauss *apud*

Eisenhardt (1989), os quais asseveram que a proximidade com a realidade empírica é o que dá validade a uma teoria. Nesse aspecto, o estudo de caso assume sensível relevância.

Em acordo com a tipologia estabelecida por Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser utilizados com as finalidades de: descrever um fenômeno; testar uma teoria; ou gerar uma teoria. Nesta dissertação, descreve-se um fenômeno e procura-se elucidá-lo, testando hipóteses por meio da verificação empírica da Economia dos Custos de Transação. Avalia-se, portanto, a eficiência de determinadas estruturas de governança adotadas no mercado de cafés *gourmet* para a redução de custos de transação.

4.2 Procedimentos de Pesquisa

4.2.1 Escolha e Caracterização do Objeto de Análise

4.2.1.1 Região da Alta Mogiana

Sendo o tema de estudo circunscrito ao mercado de cafés *gourmet*, fez-se necessário selecionar produtores que estivessem efetivamente inseridos neste segmento ou que possuíssem condições propícias a tal inserção. A escolha dos produtores de cafés da Alta Mogiana como objeto de análise encontra amparo, portanto, na reputação que a região possui referente à produção de cafés de excelente qualidade. Dentre os fatores determinantes dessa reputação estão as características edafoclimáticas da região.

A Alta Mogiana é uma região de terras altas, localizada em um planalto, com altitude entre 800 e 1200 metros – característica considerada propícia ao cultivo de cafés de qualidade. É composta por cerca de 23 municípios da região nordeste do estado de São Paulo e alguns poucos municípios do sul de Minas Gerais que apresentam as mesmas características edafoclimáticas, justamente pela proximidade geográfica, não obstante exista a divisão política entre Minas e São Paulo. O principal centro regional é o de Franca-SP (Figura 11).

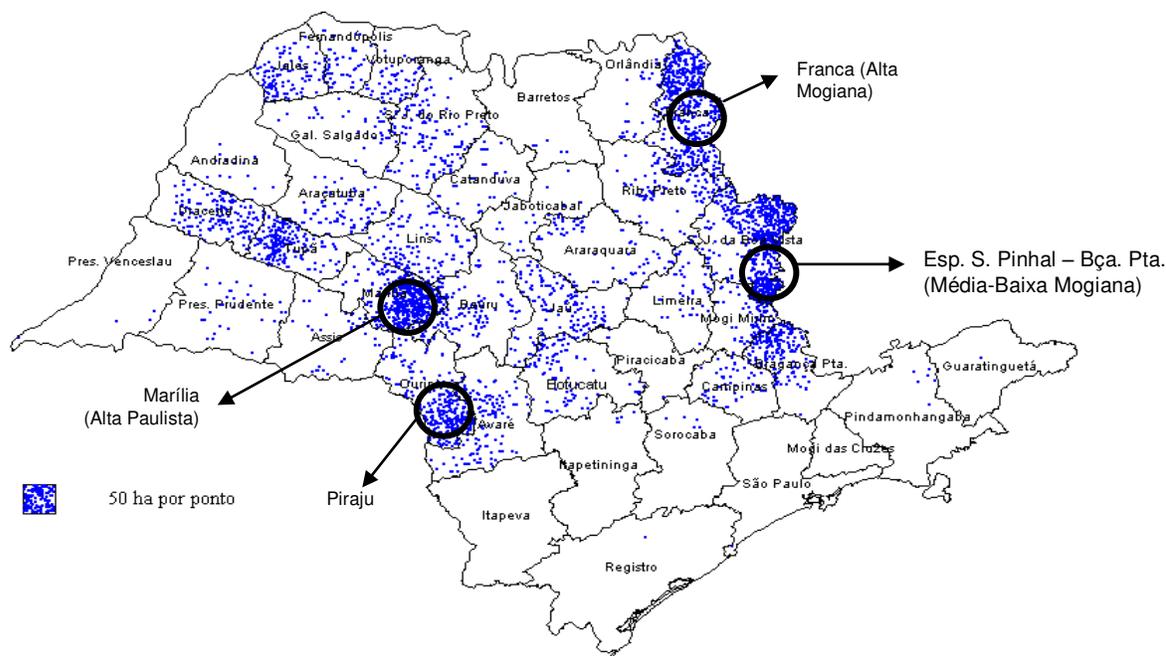


Figura 11 – Regiões produtoras de café no estado de São Paulo (distribuição área plantada 1995-1996)

Fonte: adaptado de Pino *et al.* (1999) *apud* Vegro; Martin; Moricochi (2000: 10)

A importância histórica da produção de cafés de qualidade na Alta Mogiana encontra amparo na obra de Delfim Netto (1959). Este, cita o livro do fim do século XIX “Produção e Consumo de Café no Mundo”, de Joaquim Franco de Lacerda, o qual destaca que os cafés de São Paulo e do Sul de Minas eram os que mais se aproximavam do sabor dos cafés suaves de alguns países da América Central e do Sul (como Colômbia), Ceilão e Java. Estes cafés, de gosto doce, eram apreciados pelos europeus, mas não pelos norte americanos que preferiam o café brasileiro do tipo ‘rio’²⁶, de gosto forte e amargo. Contudo, com o passar de décadas, o aumento da produção paulista e mineira, principalmente na região Mogiana, foi o que acabou incrementando volume de cafés suaves exportado aos EUA e conseqüentemente logrou alterar o paladar dos norte americanos. Eles passaram a preferir cafés mais doces e suaves. Porém, os altos preços do produto brasileiro, juntamente com a eficiente política de garantia de preços praticada pelo Brasil, levaram os

²⁶ O café do tipo “Rio” recebia essa denominação por sua origem de embarque: o Porto do Rio de Janeiro. Era uma forma de diferenciá-lo dos cafés embarcados no Porto de Santos, denominados do tipo “Santos” de origem paulista em grande parte, cabendo destacar que eram cafés com qualidades de bebida diferentes.

importadores norte americanos a buscarem os cafés suaves da Colômbia a partir de meados de 1920 (DELFIM NETTO, 1959: 169). A influência que o café da Mogiana teve no consumo norte americano entre o final do século XIX e início do XX confirma a história de produção de cafés de qualidade na Alta Mogiana.

Outro fato histórico que ratifica a qualidade dos cafés da região está no artigo de 1954 de autoria de Barros Ferreira intitulado “A bolsa ao ar livre dos grandes e pequenos negócios do café” que é citado por Tavares (2002: 84):

(...) O movimento começa cedo. Por volta das 8 horas já há corretores parados pelos passeios ou encostados às portas próximas. Em volta surgiram atividades mantidas pela afluência desses ativos intermediários. Mas os corretores de café, os das caixinhas, como os outros dizem, são menos afobados e começam a comparecer depois das dez horas. Alguns chegam cedo. Mas duas andorinhas não fazem verão. Diferem dos demais. Falam pausadamente, têm gestos comedidos. Muitos deles de procedência oriental. Não há pressa em seus movimentos. Se metem a mão no bolso e retiram alguma coisa, não é em busca de um relógio. O que exibem é uma lata de tamanho médio. Abrem-na. Dentro só há grãos de café. Aquele conjunto de grãos suscita logo opiniões:

- Bom.
- Não é bom. É ótimo.
- Tipo 4. Do melhor. Doce.
- Quantos sacos?
- Mil para pronta entrega.
- Quanto quer?
- Dois e meio.

Outro entra na conversa. Tem também café para vender. Tira a lata do bolso. Exibe os grãos. Um corretor escolhe uma semente. Mordisca-a, dá opinião elogiosa.

- De que zona?
- Só podia ser da **Mogiana** (grifo nosso). Desta qualidade só mesmo lá.

(...)

Assim é o Largo do Café.

A região conta ainda com a Alta Mogiana Specialty Coffee - AMSC, associação voltada para a promoção de cafés especiais da Alta Mogiana. A entidade promove concursos de qualidade e ainda atua na assessoria aos seus associados no que se refere a técnicas para produção de cafés finos, informações sobre o mercado, etc.

Em suma, a região, sendo reconhecida pelos cafés de excelente qualidade, possibilitaria testar as hipóteses levantadas.

4.2.1.2 COCAPEC

A Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas (COCAPEC) fora fundada em julho de 1985, com sede em Franca-SP. Em 2011, o número de cooperados é de cerca de 1900, abrangendo cafeicultores em mais de 25 municípios da região da Alta Mogiana paulista e do sul de Minas na divisa com o nordeste de São Paulo.

A COCAPEC possui mais cinco filiais localizadas em municípios da Alta Mogiana além de sua matriz. A filial de Claraval-MG foi estabelecida em 1987 e conta com uma capacidade de armazenagem de 1000m². Em Pedregulho, a filial existe desde 1989, mas foi reinaugurada em 2011, com estrutura modernizada e ampliação da capacidade de armazenagem para 3000m². Em Capetinga-MG, a filial possui 1600m² de capacidade de armazenagem. A filial de Ibiraci-MG foi inaugurada em 2003 após incorporação de uma cooperativa da região, tendo capacidade de armazenagem de 6800m². Recentemente, foi inaugurada uma filial no município paulista de Serra Negra. No geral, a cooperativa tem capacidade de armazenar mais de 1 milhão de sacas de café. Além da cooperativa rural propriamente dita, a COCAPEC possui uma cooperativa de crédito (CREDICOCAPEC) que acompanha as filiais, atuando no fornecimento de linhas de financiamento aos associados.

A cooperativa realizou integração vertical em direção ao segmento de torrefação em 1989 quando lançou sua primeira marca de café. Segundo a própria COCAPEC (2011: s.p.), o objetivo era agregar valor à produção “*permitindo ao cooperado avançar mais um elo na produção*”. Hoje, a cooperativa diferencia o café, contando com três marcas próprias. O café “Tulha Velha” é do tipo tradicional; o café “Cocapec” é de qualidade superior; e o “Senhor Café” é a marca *gourmet* da cooperativa.

Dentre os serviços que a COCAPEC fornece aos associados estão:

- comitê educativo: meio pelo qual a cooperativa informa os associados sobre os procedimentos administrativos, campanhas, modalidade de comercialização, repasse de políticas públicas, planos de safra, ações sociais, serviços e projetos técnicos. O comitê atua ainda na formação dos cooperados com a realização de cursos, treinamentos, etc;

- assessoria na implantação da certificação 4C (Código Comum para a Comunidade Cafeeira), da qual a cooperativa é sócia-fundadora. Essa certificação baseia-se em boas práticas no campo social, econômico e ambiental;
- armazenagem credenciada pela BM&F Bovespa e pelo Banco do Brasil;
- setor de classificação e degustação dos lotes depositados;
- assessoria para que associado venda no mercado físico, futuro ou via CPR;
- planta de torrefação com capacidade de operar com 100 toneladas de café. Por meio desta estrutura comercializa seu próprio café ou presta serviço a terceiros;
- lojas em cada unidade com fornecimento de insumos, máquinas, implementos agrícolas e produtos veterinários;
- assistência técnica por meio de engenheiros agrônomos do quadro de funcionários da cooperativa;
- laboratório de análise de solos;
- sistema de informação geográfica (GIS) para levantamento de safras e outras atividades;
- planos de telefonia móvel por meio de parceria com operadoras de celular;
- promoção de concursos de qualidade intitulados com o nome da marca de cafés *gourmet* da cooperativa, “Senhor Café” (COCAPEC, 2011).

4.2.1.3 Octávio Café

A origem da Octávio Café remonta à década de 1940 quando o Sr. Octávio Quércia adquiriu propriedade (Fazenda Nossa Senhora Aparecida) em Pedregulho-SP, região da Alta Mogiana, para continuar o cultivo de café, que há décadas já praticava na família.

A marca surgiu como menção ao fundador do negócio e também como resultado de um estudo promovido por pesquisadores da Universidade de São Paulo (USP), que definiu oito atributos principais para se identificar a qualidade da bebida café, a saber: aspecto, torração, aroma, corpo, acidez, doçura, conceito e bebida.

Em 2002, com a morte de Octávio Quércia, o ex-governador e filho Orestes Quércia assume o Café Octávio, com objetivo de implementar uma nova dinâmica à empresa e iniciar uma expansão internacional da marca (OCTÁVIO CAFÉ, 2010).

Além das propriedades rurais, a Octávio Café possui outras unidades de negócios ligadas ao café: *show room* com cafeteria na Avenida Faria Lima em São Paulo-SP; Unioctávio (Universidade do Café) em Pedregulho-SP; torrefadora interna à Fazenda Nossa Senhora Aparecida; torrefadora em Sorocaba-SP; e torrefadora em Nova Iorque, EUA.

A torrefadora em Nova Iorque fora adquirida no ano de 2007. A Octavio Café manteve a denominação da marca local “Dallis Coffee”. Tanto a torrefadora de Pedregulho, quanto a de Sorocaba trabalham somente com o café das propriedades da Octávio Café. Já a torrefadora Dallis, por ter sede no exterior, trabalha com cafés de diversas origens, como Colômbia e Quênia, por exemplo.

A cafeteria, localizada em de São Paulo, recebeu prêmios de periódicos especializados em gastronomia. Com isso, verifica-se claramente o objetivo de estender a diferenciação do café até o consumidor final, oferecendo um serviço também diferenciado.

A Octavio Café possui duas marcas: ‘Dallis Coffee’ e ‘Octávio Café’, sendo divididas por tipos de café e por mercados de atuação. A Dallis é uma marca de cafés especiais (orgânico, *gourmet*, *fair trade* e de origem) com estratégia de inserção exclusivamente no exterior, ao passo que a Octávio Café é voltada ao segmento *gourmet* e

possui estratégia de distribuição no Brasil e no exterior. A Dallis destaca-se pela maior inserção internacional, sendo comercializada em 35 estados dos EUA e mais 12 países do mundo (OCTAVIO CAFÉ, 2010).

A Unioctávio é uma espécie de universidade da empresa que fornece cursos a apreciadores, profissionais da área e aos clientes, sejam nacionais ou estrangeiros, objetivando que estes últimos façam uma espécie de imersão de algumas semanas em como se produzir café *gourmet* e em particular sobre o modo de produção da Octávio Café. Essa unidade de negócio funciona dentro da Fazenda Nossa Senhora Aparecida, em Pedregulho-SP.

4.2.2 Roteiro De Pesquisa

Os dados obtidos são principalmente de ordem qualitativa e em menor proporção quantitativos. O sistema utilizado para coleta de dados foi o de questionários semi-estruturados aplicados a cinco produtores cooperados, cooperativa e um grande produtor não-cooperado (empresa).

Como nas hipóteses secundárias assume-se que há diferenças na ponderação entre custos de verticalização e custos de transação via contratos ao se comparar pequenos/médios com grandes produtores, foi necessário buscar produtores de cada perfil.

No caso dos pequenos e médios produtores, levando em conta a hipótese de que as cooperativas possuem grande importância na viabilização das transações envolvendo cafés *gourmet*, fora solicitado à COCAPEC (Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas), cooperativa atuante na região, uma listagem com cerca de 20 produtores rurais que já haviam **produzido e comercializado** cafés *gourmet*, tendo recebido preço diferenciado **ou** então que, pelo menos, tenham sido ganhadores/ finalistas de concurso de qualidade de cafés. Durante a validação de questionário, buscou-se verificar se os 20 produtores enquadravam-se no perfil acima descrito. Excetuando-se seis produtores que não foram encontrados, somente cinco produtores da lista fornecida pela COCAPEC encaixavam-se no perfil necessário para realização da pesquisa. Este grupo, embora não constitua uma amostra estatística do total de produtores cooperados da Alta Mogiana, é

extremamente relevante pelas informações de ordem qualitativa, contribuindo efetivamente para os objetivos do estudo.

Com relação à verificação da hipótese formulada para grandes produtores, decidiu-se por contatar a empresa considerada modelo em âmbito regional e nacional na produção de cafés finos: a Octávio Café, com sede em Pedregulho-SP, município da Alta Mogiana.

No caso dos pequenos e médios produtores cooperados, entrevistaram-se os responsáveis pela gestão das propriedades. No caso da Octávio Café, entrevistou-se o responsável pela gestão da empresa. Quanto à cooperativa, o questionário fora aplicado a um funcionário representante da mesma. Nos três casos foram empregados questionários semi-estruturados.

Todas as entrevistas foram realizadas por telefone, devido à distância entre as propriedades e empresas, algumas situadas em municípios afastados do centro regional de Franca. As entrevistas tiveram duração de cerca de uma hora à uma hora e meia e foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2011.

Na definição do conteúdo dos questionários, utilizou-se como base o trabalho de Ferreira (2005), que estudou os custos de transação no Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.) em Minas Gerais. Contudo, realizaram-se adaptações com o objetivo atender e abordar os objetivos e hipóteses formuladas no presente estudo.

Capítulo 5 - Apresentação dos Resultados

5.1 Produtores Cooperados (pequenos e médios)

Os cinco respondentes são indicados pelas letras A, B, C, D e E. Todos são proprietários e gestores do negócio, com exceção do respondente D que é filho do proprietário, mas está à frente da gestão da propriedade. As informações serão apresentadas em subseções, dentre as quais estão as categorias analíticas da Economia dos Custos de Transação, além de outros aspectos particulares importantes para tratar o problema levantado no texto.

5.1.1 Caracterização

O produtor A possui propriedade em Claraval-MG com aproximadamente 20 ha, totalmente direcionados ao café. Tendo se auto-declarado pequeno produtor, está na atividade há 20 anos, sendo que praticamente 100% da renda anual é proveniente da atividade cafeeira. A produção anual média de café oscila entre 500 e 1000 sacas. É associado à cooperativa há 12 anos.

O produtor B possui propriedade em Pedregulho-SP com aproximadamente 149 ha, dos quais 90 ha são direcionados ao café. Tendo se auto-declarado médio produtor, está na atividade há 32 anos, sendo que entre 35% e 40% da renda anual é proveniente da atividade cafeeira. A outra atividade que contribui para a renda é o arrendamento de parcela da propriedade. A produção anual média de café é de aproximadamente 7000-7500 sacas. É associado à cooperativa há 18 anos.

O produtor C possui duas propriedades em Cássia-MG, sendo uma com 170 ha e outra com 70 ha, totalizando 240 ha. Em ambas ocorre o cultivo de café. Do total, aproximadamente 110 ha são direcionados ao café. Tendo se auto-declarado médio produtor, está na atividade há 15 anos, sendo que mais de 90% da renda anual é proveniente da atividade cafeeira. A produção anual média de café é de 6000 sacas. É associado à cooperativa há 25 anos.

O produtor D atua na propriedade do pai em Franca-SP com aproximadamente 110 ha, dos quais aproximadamente 80 ha são direcionados ao café. Tendo se auto-declarado médio produtor, está na atividade há aproximadamente 25 anos, sendo cerca de 80% da renda anual proveniente da atividade cafeeira. A outra atividade que contribui para a renda é o cultivo de abacate. A produção anual média de café é de cerca de 2000-2500 sacas. É associado à cooperativa há 20 anos.

O produtor E possui propriedade em Pedregulho-SP com aproximadamente 237 ha, dos quais cerca de 90 ha são direcionados ao café. Tendo se auto-declarado médio produtor, está na atividade há 25 anos, sendo que entre 80% e 85% da renda anual é proveniente da atividade cafeeira. A outra atividade que contribui para a renda é o arrendamento para milho e soja. A produção anual média de café é de cerca de 1500-2000 sacas. É associado à cooperativa há 20 anos.

5.1.2 Diferenciação

Todos declararam diferenciar o café, no que diz respeito à qualidade superior dos grãos. Em média, 29% do café produzido pelo grupo de produtores analisados, é café diferenciado/ *gourmet*. Entretanto, a média percentual de café comercializado como café diferenciado é de apenas 16,4% do total de café *gourmet* produzido. Destaca-se o alto coeficiente de variação (1,19) no que se refere à comercialização do café diferenciado a preço prêmio, devido à discrepância entre o desempenho dos produtores, principalmente entre D (0%) e C (50%). De modo geral, os resultados (Tabelas 8, 9 e 10) comprovam o problema levantado neste estudo em que os produtores mesmo diferenciando café, encontram dificuldades ou não conseguem vender todo o café diferenciado a um preço prêmio.

Tabela 8 – Diferenciação do café entre os produtores cooperados

Produtores Cooperados	Diferenciação do Café	
	% de café diferenciado	% de café diferenciado que é vendido a preço prêmio
Produtor A	20	7
Produtor B	20	15
Produtor C	30	50
Produtor D	60	0
Produtor E	15	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 – Dados estatísticos do % de café diferenciado

Produtores Cooperados	% de café diferenciado		
	Média	Mediana	Coef. Variação
Produtores Cooperados	29	20	0,63

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10 – Dados estatísticos do % de café diferenciado vendido a preço prêmio

Produtores Cooperados	% de café diferenciado vendido a preço prêmio		
	Média	Mediana	Coef. Variação
Produtores Cooperados	16,4	10	1,19

Fonte: Dados da pesquisa

Dos cinco produtores, quatro (B, C, D e E) já participaram de concursos de qualidade, sendo que esses quatro produtores já figuraram entre os vencedores de pelo menos um concurso (Quadro 5). Destaque especial cabe aos produtores D e E. O produtor E teve o café arrematado em leilão no concurso de qualidade nacional em 2005, estabelecendo o recorde na ocasião como o café mais caro do mundo. O produtor D, por outro lado, embora tenha vencido dois concursos de qualidade da própria cooperativa, **não** recebeu preço diferenciado nem mesmo pelos lotes de café vencedores em ambas as ocasiões. Em um dos concursos fora apresentado com uma abanadeira. Com isso, fica

efetivamente comprovado que os cafés dos produtores cooperados selecionados realmente são diferenciados, possuindo qualidade bastante superior ao do tradicional. O problema de obtenção de preço diferenciado assume ainda maior relevância.

Quadro 5 – Participação e desempenho dos produtores cooperados em concursos de qualidade de cafés

Produtores Cooperados	Participação e desempenho em concursos de qualidade		
	SIM	NÃO	VENCEDOR DA CATEGORIA
Produtor A		X	-
Produtor B	X		Sim
Produtor C	X		Sim
Produtor D	X		Sim
Produtor E	X		Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Os produtores A, B e E, declararam ter iniciado a produção de cafés *gourmet* após o ingresso na cooperativa, o que pode indicar a importância desta última para a produção desse tipo de produto. Mesmo o produtor C, o qual já praticava a diferenciação antes de se tornar cooperado, declarou ter intensificado a produção de cafés finos após se associar. No entanto, ainda não fica clara a influência da cooperativa para a produção de café *gourmet/* diferenciado.

No que se refere ao meio de comercialização do café diferenciado (Quadro 6), somente o produtor D respondeu que o faz via cooperativa exclusivamente. Os demais produtores A, B, C e E o fazem via cooperativa e via outras torrefadoras. Em suma, para todos a cooperativa apresenta-se como um canal de comercialização do café diferenciado. No entanto, são necessárias mais informações a fim de avaliar se a cooperativa possibilita efetivamente a apropriação das quase-rendas, seja pela integração vertical, seja pela intermediação de contratos.

Quadro 6 – Formas de comercialização do café *gourmet*

Produtores Cooperados	Comercialização		
	Cooperativa	Outras Torrefadoras	Outras
Produtor A	X	X	-
Produtor B	X	X	-
Produtor C	X	X	-
Produtor D	X	-	-
Produtor E	X	X	-

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação da importância dos atributos que influenciariam na produção de cafés *gourmet* (Quadro 7), surgiram constatações extremamente relevantes ao estudo. Contrariando uma das hipóteses, todos os produtores atribuíram menção (1) – ‘irrelevante’ ao fato de a cooperativa possuir torrefadora própria. Esse resultado aponta para a possibilidade de que o sistema verticalizado da cooperativa, com torrefadora própria, não permita apropriação das quase-rendas geradas na diferenciação por parte dos produtores.

Por outro lado, o item ‘aproveitamento dos canais de comercialização de café *gourmet* intermediados pela cooperativa’ demonstrou ser muito relevante para a maioria dos produtores. Os produtores A, B, C e E atribuíram menção (3), considerando a intermediação da cooperativa ‘muito relevante’ na comercialização de cafés *gourmet*. O produtor D atribuiu menção “irrelevante”, porquanto, embora tenha sido vencedor de dois concursos de qualidade da cooperativa, nunca conseguiu vender seu café a preço diferenciado ou como café *gourmet*, fosse para a cooperativa ou por intermédio desta.

O fato de a cooperativa possuir marca própria de café *gourmet* também foi avaliado por todos os entrevistados como sendo ‘irrelevante’ para a sua produção de cafés *gourmet*. Somente, o produtor A atribuiu menção (2) – ‘relevante’. Novamente, este resultado aponta para a possibilidade de mau funcionamento da integração vertical, no sentido de permitir a maior apropriação de quase-rendas pelos cafeicultores que produzem café *gourmet*.

Todavia, a cooperativa demonstra ser bastante importante no que diz respeito à ‘assistência técnica/ gerencial oferecida para produção de cafés finos/ *gourmet*’. O produtor E considerou o item ‘relevante’ e todos os demais assinalaram como ‘muito relevante’.

Quadro 7 – Avaliação de importância de atributos que influenciariam na produção de cafés *gourmet*

Produtores Cooperados	Atributos			
	Cooperativa com torrefadora própria	Aproveitamento dos canais de comercialização intermediados pela cooperativa	Cooperativa com marca própria de cafés <i>gourmet</i>	Assistência técnica/ gerencial da cooperativa para produção de cafés <i>gourmet</i>
Produtor A	(1)	(3)	(2)	(3)
Produtor B	(1)	(3)	(1)	(3)
Produtor C	(1)	(3)	(1)	(3)
Produtor D	(1)	(1)	(1)	(3)
Produtor E	(1)	(3)	(1)	(2)

Notas: (1) = irrelevante; (2) = relevante; (3) = muito relevante

Fonte: Dados da pesquisa

5.1.3 Informação

A partir deste tópico os produtores cooperados são analisados de acordo com as categorias analíticas da Economia dos Custos de Transação. Este item, em particular, visa avaliar como a cooperativa poderia incentivar a produção de cafés finos por meio da provisão de maior acesso a informação acerca deste mercado e qual a percepção dos produtores com relação a isto.

A primeira questão verifica se existe na cooperativa algum sistema específico de transmissão de informações sobre o mercado de cafés *gourmet* (Quadro 8). Os produtores C, D e E apontaram **não** existir tal sistema, ao passo que A e B assinalaram a existência, ambos citando itens como reuniões, seminários e palestras, sendo que o produtor A acrescentou o item “sistema de mensagens SMS”. O produtor E, embora tenha apontado a não existência de um sistema específico, acrescentou que informações sobre o mercado de

cafés *gourmet* são passadas **eventualmente** em reuniões e palestras, assim como colocaram A e B. No entanto, ressaltou a não existência de um departamento de cafés especiais na cooperativa. Com base nas informações acima, pode-se dizer que não há um sistema específico de compartilhamento de informações voltado estritamente para o mercado de cafés *gourmet*. A forma de divulgação e compartilhamento de informações parece ser a trivial, assim como é usada para o mercado tradicional.

Quadro 8 – Avaliação da existência de sistema específico de informações sobre o mercado de cafés *gourmet* na cooperativa

Produtores Cooperados	Existe sistema específico de compartilhamento de informações sobre o mercado de cafés <i>gourmet</i> ?		
	SIM	NÃO	Quais?
Produtor A	X	-	Reuniões, palestras e SMS
Produtor B	-	X	-
Produtor C	X	-	Reuniões e palestras
Produtor D	-	X	-
Produtor E	-	X	-

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação das possíveis fontes para obtenção de informações sobre cafés *gourmet* e os respectivos graus de importância (Quadro 9), o item ‘cooperativa’ recebeu três menções (2) – ‘relevante’, uma menção (3) – ‘muito relevante’ e uma menção (1) – ‘irrelevante’. Os itens ‘teleinformativos’ e ‘jornais e demais periódicos impressos’ receberam três menções ‘relevante’ e duas ‘irrelevante’, demonstrando importância razoável. Já o item ‘internet’ não apresentou sensível importância. Ressalta-se o caso dos produtores C e E que responderam buscar as informações sobre esse mercado específico em outras fontes. Ambos citaram contatos com torrefadoras e o produtor E acrescentou também a AMSC e participação em feiras e eventos como fontes ‘muito relevantes’ de obtenção de informações sobre os cafés finos. É possível concluir que, mesmo não existindo um sistema de informação voltado para o mercado de cafés especiais, a

cooperativa mostra-se relativamente importante aos produtores quando buscam informações sobre a produção e o mercado de cafés *gourmet*. Isto se relaciona aos resultados demonstrados no Quadro 7, em que os produtores consideram importante a assistência técnica e gerencial da cooperativa para que possam diferenciar o café. Para aqueles produtores que conseguem contato direto com torrefadoras, esta se torna uma fonte importante de aquisição de informações que, de alguma forma, facilitam a comercialização do produto no futuro.

Quadro 9 – Avaliação dos meios de obtenção de informações sobre a produção e o mercado de cafés *gourmet*

Produtores Cooperados	Meios				
	Cooperativa	Teleinformativos	Internet	Jornais e demais periódicos impressos	Outros
Produtor A	(3)	(2)	(1)	(1)	-
Produtor B	(2)	(2)	(2)	(2)	-
Produtor C	(2)	(1)	(1)	(1)	Contatos com torrefadoras (3)
Produtor D	(2)	(1)	(1)	(2)	-
Produtor E	(1)	(2)	(2)	(2)	Contatos com torrefadoras; AMSC; feiras e eventos (3)

Notas: (1) = irrelevante; (2) = relevante; (3) = muito relevante
 Fonte: Dados da pesquisa

5.1.4 Oportunismo

Neste item, busca-se avaliar a presença de oportunismo nas transações entre os produtores e a cooperativa. Mais precisamente, procura-se verificar se há oportunismo *ex post (moral hazard)*. As informações permitiram avaliar se ao se utilizar o sistema de cooperativa, há ou não a redução da possibilidade de atuação oportunista nas transações de cafés *gourmet*.

O tempo médio de relacionamento entre os produtores e a cooperativa é de 19

anos. O menor tempo de relacionamento é de 12 anos, ao passo que o maior é 25. O grande período pelo qual esses agentes são cooperados pode exercer forte influência no sentido de mitigar a ação oportunista por qualquer uma das partes.

Contudo, os produtores A e B indicaram haver conflitos nas negociações com a cooperativa, no sentido de solicitar/negociar um preço melhor pelo café que supostamente seria de melhor qualidade, sem serem atendidos. Os demais produtores responderam não haver conflitos nas negociações com a cooperativa (Quadro 10).

Quadro 10 – Avaliação da existência de conflitos na negociação de cafés *gourmet* com a cooperativa

Produtores Cooperados	Existem conflitos durante a comercialização de cafés <i>gourmet</i> com a cooperativa?		
	SIM	NÃO	Razões
Produtor A	X	-	Negociação do preço de venda do café de maior qualidade
Produtor B	X	-	Negociação do preço de venda do café de maior qualidade
Produtor C	-	X	-
Produtor D	-	X	-
Produtor E	-	X	-

Fonte: Dados da pesquisa

Uma das questões essenciais do estudo aparece no item oportunismo. Todos os produtores assinalaram que a cooperativa **não** remunera adequadamente o seu café diferenciado (Quadro 11). As explicações foram no sentido de que a cooperativa, por trabalhar com grandes quantidades, acaba descaracterizando os cafés com potencial de café *gourmet*, pagando o preço de mercado aos produtores. Mesmo com a existência de uma marca própria de cafés finos, segundo os produtores, estes não são informados se um lote foi direcionado à composição deste café *gourmet* da cooperativa. A princípio, a cooperativa parece se apropriar das quase-rendas geradas na diferenciação, porque paga o preço de mercado aos produtores, caracterizando a presença de oportunismo *ex post*. Portanto, a hipótese de que a cooperativa integrada verticalmente com torrefadora e marca própria de café *gourmet* permitiria a apropriação das quase-rendas por parte dos pequenos e médios produtores não se mostra válida no caso estudado. Resta ainda verificar se atuação como

catalisadora/ facilitadora de transações com cafés *gourmet* entre produtores e outras torrefadoras será validada empiricamente.

Quadro 11 – Avaliação da percepção dos cooperados acerca da remuneração do café *gourmet* na venda para a cooperativa

Produtores Cooperados	A cooperativa remunera adequadamente o seu café <i>gourmet</i> ?	
	SIM	NÃO
Produtor A	-	X
Produtor B	-	X
Produtor C	-	X
Produtor D	-	X
Produtor E	-	X

Fonte: Dados da pesquisa

Embora os dados anteriores indiquem ocorrer apropriação das quase-rendas pela cooperativa, os produtores A e C atribuíram menção (3) – ‘bom’ ao ‘desempenho da cooperativa no desenvolvimento da confiança entre os agentes no que se refere à comercialização de cafés *gourmet*’ e os produtores A e D atribuíram menção (2) – ‘regular’. Os produtores B e E atribuíram menção (1) – ruim, indicando um mau desempenho da cooperativa (Quadro 12). Este resultado pode ser bastante influenciado pelo tempo de relacionamento entre cooperados e cooperativa, bem como pela possibilidade de abertura de canais de comercialização do café especial por parte desta última.

Quadro 12 – Avaliação do desempenho da cooperativa no desenvolvimento da confiança entre os agentes no que se refere à comercialização de cafés *gourmet*

Produtores Cooperados	Desempenho Cooperativa
Produtor A	(3)
Produtor B	(1)
Produtor C	(3)
Produtor D	(2)
Produtor E	(1)

Notas: (1) = ruim; (2) = regular; (3) = bom

Fonte: Dados da pesquisa

5.1.5 Especificidade de Ativos

Neste item busca-se avaliar se houve investimento em ativos específicos por parte dos produtores para se produzir o café *gourmet* e se há intermediação da cooperativa nas transações nesse mercado.

Todos os produtores indicaram ter realizado investimento em algum ativo específico para que passassem a produzir cafés diferenciados/ *gourmet* (Quadro 13). Os tipos de investimento citados foram: melhoria do terreiro; maquina de benefício; lavador; abanadeira; despoldador; desmucilador; transportadores; túneis de descanso; classificadores; terreiro de concreto; secadores; fornalha de aquecimento indireto; colheitadeira; barracão de depósito; secadores; tulha; investimento em informação; e contratação de funcionários especializados em classificação de lotes de café. Muito embora a obtenção de lotes especiais não seja somente consequência simples e direta de aquisição e utilização de alguns insumos, é evidente que a produção de cafés *gourmet* demandará investimentos em ativos específicos.

Quadro 13 – Realização de investimentos em ativos específicos para produção de cafés *gourmet*

Produtores Cooperados	Realizou investimento específico para produzir cafés <i>gourmet</i> ?		
	SIM	NÃO	Quais?
Produtor A	X	-	Melhoria do terreno; compra de máquina de beneficiamento
Produtor B	X	-	Transportadores; túneis de descanso; descascadores especiais (máquinas de beneficiamento); classificadores
Produtor C	X	-	Lavador; abanadeira; despoldador; desmucilador
Produtor D	X	-	Terreiro de concreto; secadores; fornalha de aquecimento indireto; colheitadeira; barracão de depósito
Produtor E	X	-	Secadores; tulha; investimento em informação; funcionários especializados em classificação de café/lotes

Fonte: Dados da pesquisa

Objetivando analisar se há a intermediação da cooperativa nas transações envolvendo cafés finos, questionou-se qual seria o principal parceiro comercial para esse tipo de produto/ transação (Quadro 14). Os produtores A, B e C assinalaram ocorrer a intermediação da cooperativa entre produtor e outra torrefadora, a qual seria o principal parceiro comercial do produtor naquele tipo de produto/ mercado. O produtor E indicou ‘outras torrefadoras sem intermediação’ como sendo seu principal parceiro. Embora não seja a principal forma de comercialização, ressalta-se que o produtor E também comercializa café com outras torrefadoras com intermediação da cooperativa. O Quadro 7, em que o produtor E avalia como ‘muito relevante’ a abertura/ intermediação de canais de comercialização pela cooperativa corrobora a informação anterior. Já o produtor D, não assinalou qualquer item, porquanto nunca conseguiu obter um preço diferenciado por seu café, mesmo tendo vencido dois concursos de qualidade da própria cooperativa. De posse destes dados, é possível concluir que em quatro dos casos analisados a cooperativa realmente atua como catalisadora/ facilitadora na obtenção de contratos de fornecimento de café *gourmet* entre cooperados e outras torrefadoras, sendo que para três produtores essa é a principal forma de comercialização. Portanto, a hipótese de que a cooperativa atuaria como catalisadora das transações via forma contratual fora validada.

Quadro 14 – Principais parceiros comerciais dos produtores cooperados para comercialização de cafés *gourmet*

Produtores Cooperados	Principal parceiro comercial			
	Cooperativa (venda direta)	Torrefadoras <u>com</u> <u>intermediação</u> da cooperativa	Torrefadoras <u>sem</u> <u>intermediação</u> da cooperativa	Outros
Produtor A	-	X	-	-
Produtor B	-	X	-	-
Produtor C	-	X	-	-
Produtor D	-	-	-	-
Produtor E	-	-	X	-

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os produtores indicaram haver perdas econômicas caso o café diferenciado não fosse comercializado com o principal parceiro comercial nesse mercado. Destarte, fica caracterizado empiricamente o conceito de especificidade de ativos descrito pela ECT.

5.1.6 Contratos

Todos os respondentes, excetuando o produtor D (que nunca chegou a comercializar seu café diferenciado a um preço prêmio) afirmaram predominar os contratos informais nas transações envolvendo cafés *gourmet*. Reforça-se que A, B, C e E acessam o mercado com intermediação da cooperativa, sendo que esta é a principal forma de comercialização para A, B e C. Considerando a predominância de contratos informais (Quadro 15), ratifica-se a incerteza oriunda da obtenção e cumprimento de contratos (informais) de fornecimento de cafés *gourmet*, mesmo em casos em que ocorre intermediação da cooperativa. Nas vendas diretas de café *gourmet* à cooperativa, a incerteza é ainda mais evidente já que esta não remunera os produtores de forma adequada à qualidade do café.

Quadro 15 – Tipos de contratos predominante nas transações de café *gourmet* entre cooperados e principais parceiros comerciais

Produtores Cooperados	Contratos
	Tipo de contrato predominante
Produtor A	Informal
Produtor B	Informal
Produtor C	Informal
Produtor D	Informal
Produtor E	Informal

Fonte: Dados da pesquisa

Por serem confeccionados somente contratos informais, não há prazo de validade. Todos os produtores, sem exceção, responderam que os contratos (informais) são acertados somente para o momento de venda da safra.

5.1.7 Frequência

Neste item buscou-se analisar a frequência com que ocorrem as transações envolvendo cafés finos entre os produtores e o principal parceiro comercial, bem como outros fatores associados à frequência das transações (Quadro 16).

Os produtores B, C e E indicaram que as transações envolvendo cafés *gourmet* ocorrem com frequência anual. Ressalta-se que B e C vendem o café *gourmet* majoritariamente para torrefadoras por intermédio da cooperativa. As transações do produtor A não possuem frequência definida. Este também vende para torrefadoras com intermediação da cooperativa. Por sua vez, o produtor D, conforme já explicitado em itens anteriores, ainda não conseguiu vender seu café diferenciado recebendo preço prêmio, tendo respondido que não ocorre comercialização de café *gourmet* entre o mesmo e a cooperativa ou por intermédio da mesma ou fora da cooperativa. Em suma, conclui-se que a frequência de comercialização do café *gourmet* costuma ser anual.

Segundo o produtor A, a frequência ideal de comercialização de café *gourmet*

seria ‘anual’, já que o mesmo não consegue regularidade em termos de frequência. Os produtores B e C indicaram transações semestrais como frequência ideal. Os produtores D e E, responderam não saber ou não indicaram qualquer resposta. No que diz respeito à regularidade das transações em termos de quantidade, o produtor C respondeu haver regularidade. Os demais respondentes, com exceção do produtor D – que não apresentou qualquer resposta –, indicaram que estas não são regulares em termos de quantidade. Portanto, para alguns produtores o fato de ter vendido café *gourmet* em um ano não significa o êxito no fornecimento futuro. Ademais, as quantidades adquiridas pelos principais parceiros comerciais nesse mercado tende a variar de forma sensível de ano para ano. Tudo isso contribui para o aumento da incerteza nesse mercado e para o menor poder de barganha do produtor rural, mesmo nos casos em que há intermediação da cooperativa.

Quadro 16 – Aspectos relacionados à frequência das transações envolvendo cafés finos com o principal parceiro comercial

Produtores Cooperados	Frequência		
	Predominante	Ideal	Regularidade em termos de quantidade
Produtor A	Sem frequência definida	Anual	Não ocorre
Produtor B	Anual	Semestral	Não ocorre
Produtor C	Anual	Semestral	Ocorre
Produtor D	Não há comercialização	-	-
Produtor E	Anual	-	Não ocorre

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagados se a cooperativa tem adotado ações para aumentar a frequência com que ocorrem essas transações, os produtores A e C responderam ‘sim’, indicando a realização de palestras para incentivar a produção de café de melhor qualidade. Os produtores B, D e E responderam não haver atuação da cooperativa nesse sentido. Mesmo com as ações indicadas por A e C e com a intermediação da cooperativa em algumas transações, há indícios de que não existe uma atuação mais efetiva da cooperativa com o intuito de aumentar a frequência com que os associados comercializam cafés

gourmet. Os aspectos apontados por pelos produtores A e C direcionam-se à produção e não à comercialização do café diferenciado.

5.1.8 Incerteza

Neste item objetivou-se identificar quais as incertezas presentes na **comercialização** de cafés *gourmet*. Buscou-se ainda verificar quais são, caso existam, as ações tomadas por produtores e cooperativa visando reduzir tais incertezas.

Todos os produtores assinalaram os itens ‘preço de venda incompatível com qualidade do café’ e ‘dificuldade de obtenção de contratos’ (Quadro 17). Além destes itens, o produtor B assinalou a ‘demanda incipiente por esse tipo de produto’. O produtor E, por sua vez, acrescentou a incerteza acerca da ‘informação sobre o que os compradores (indústria) querem’. Esta última observação, indica a presença de uma incerteza comportamental no mercado *gourmet* em acordo com a concepção de Arbage (2004)²⁷. Portanto, as principais incertezas indicadas pelos produtores, mesmo ao se adotar a estrutura em cooperativa, continuam sendo aquelas presentes na forma contratual e que foram apresentadas ao longo do estudo. Resta avaliar, no entanto, se os cooperados identificam ações por parte da cooperativa com o objetivo de reduzir tais incertezas.

Quadro 17 – Principais incertezas envolvidas na comercialização de cafés *gourmet*

Produtores Cooperados	Incertezas			
	Demanda	Preço venda incompatível com qualidade	Dificuldade/ não obtenção contratos	Outras
Produtor A	-	X	X	-
Produtor B	X	X	X	-
Produtor C	-	X	X	-
Produtor D	-	X	X	-
Produtor E	-	X	X	Informação sobre o que a indústria quer

Fonte: Dados da pesquisa

²⁷ Ver seção 2.1.3.1 – ‘Incerteza’, em que são tratados os tipos de incerteza presentes nas transações.

Na avaliação das ações dos produtores, A, B e D indicaram não tomar qualquer medida para redução das incertezas relatadas. O produtor C relatou que recorrentemente abrevia o despulpamento e benefício do café para se enquadrar nas regras e nos prazos estabelecidos pelo principal parceiro comercial no que diz respeito ao envio de amostras a serem avaliadas. O produtor E relatou procurar manter um padrão regular de qualidade nos lotes e sempre estar em contato com os torrefadores.

A percepção dos produtores no que se refere à atuação da cooperativa na redução das incertezas citadas demonstrou ser negativa (Quadro 18). Os produtores B, D e E assinalaram não haver atuação da cooperativa nesse sentido. Os produtores A e C indicaram haver atuação da cooperativa na redução da incerteza. O produtor A acrescentou que a cooperativa trabalha por meio do fornecimento de informação e assistência técnica para aumentar a qualidade do café produzido. O produtor B, embora tenha respondido ‘sim’, não indicou quais seriam as ações da cooperativa. Em suma, parece haver atuação da cooperativa, no entanto, não de forma a satisfazer amplamente os produtores e não abrangendo as incertezas relatadas pelos mesmos especificamente para a comercialização de cafés *gourmet*. A ação da cooperativa na redução de incerteza nem poderia ser considerada satisfatória, já que conforme analisado, o sistema de torrefadora da cooperativa parece se apropriar das quase-rendas na diferenciação.

Quadro 18 – Percepção dos produtores sobre a atuação da cooperativa na redução de incerteza na comercialização de cafés *gourmet*

Produtores Cooperados	Cooperativa atua na redução da incerteza?		
	SIM	NÃO	Quais as ações adotadas?
Produtor A	X	-	Fornecimento de informação e assistência técnica para melhorar a qualidade do produto
Produtor B	-	X	-
Produtor C	X	-	-
Produtor D	-	X	-
Produtor E	-	X	-

Fonte: Dados da pesquisa

5.1.9 Ambiente Institucional

Neste item, caracteriza-se, em parte, o ambiente institucional em que se inserem os produtores cooperados.

Com relação à legislação existente, todos os produtores assinalaram este aspecto como sendo indiferente para sua produção de cafés *gourmet*.

Os produtores foram questionados acerca da influência da Alta Mogiana Specialty Coffee (AMSC). Todos assinalaram que a associação influencia em sua produção de cafés *gourmet*. Dentro os motivos relacionados pelos produtores, estão:

- divulgação do mercado de cafés *gourmet*;
- atuação indireta por solicitação de amostras;
- organização de concursos;
- informação, divulgação, melhoria e maior visibilidade do café de qualidade da Alta Mogiana.

No que se refere à CATI (Coordenadoria de Assistência Técnica Integral), sua atuação não influencia a produção de cafés *gourmet*, segundo opinião dos produtores. Todos assinalaram que a presença de um escritório regional da CATI, sediado em Franca-SP, é indiferente para sua produção de *gourmet*.

O padrão de consumo de café no Brasil foi considerado como importante para a produção de cafés *gourmet* pela maioria dos produtores. Somente o produtor B respondeu que o padrão de consumo não estimula sua produção de cafés *gourmet*, por ainda ser um mercado pequeno, de acordo com sua concepção. Os demais produtores indicaram como motivo do estímulo a demanda crescente por cafés de maior qualidade e o crescimento contínuo do mercado de cafés *gourmet*.

Na avaliação da percepção dos produtores com relação a ações do setor público e privado na promoção dos cafés especiais, somente o produtor D acredita não haver qualquer atividade de promoção. Embora reconheçam a existência de promoções tanto em âmbito nacional quanto internacional, os produtores B e E indicaram a necessidade de ampliar essas ações. Consideram tímida a divulgação desse tipo de produto no mercado doméstico, assim como a divulgação do café *gourmet* brasileiro no exterior.

Com relação a certificações, somente os produtores A e E utilizam algum protocolo. Ambos utilizam o certificado 4C do qual a cooperativa é sócia fundadora. O produtor E está em processo de implantação dos certificados *Rainforest Alliance* e *AMSC* em sua propriedade. Portanto é possível afirmar que a adoção de certificação, embora contribua, não é condição necessária para que se produzam cafés *gourmet*, assim como fora verificado na revisão bibliográfica sobre o tema.

5.2 Cooperativa

5.2.1 Caracterização da Estrutura Administrativa

Com base na entrevista realizada com o funcionário responsável, no que se refere ao preenchimento dos cargos, a diretoria executiva da cooperativa é eleita pelos associados, ao passo que os cargos de gerência são ocupados por profissionais do mercado.

O processo decisório utilizado depende do assunto a ser deliberado. Algumas decisões são tomadas por meio de assembléia geral e, em outras ocasiões, a diretoria delibera sem consultar os demais associados. A forma de deliberação depende do valor do investimento envolvido. Conforme retratado por Zylberstajn (1994), isso pode fazer com que algumas decisões se afastem do objetivo dos cooperados.

5.2.2 Diferenciação

A cooperativa não tem controle formal com relação ao número e quais associados produzem cafés *gourmet*. Todavia, trabalha com a diferenciação de café em sua indústria de torrefação, já que possui uma marca de cafés *gourmet*. Ratificando o que já fora afirmado no estudo, para se garantir a qualidade do produto final, são necessários cuidados especiais ao longo de toda cadeia produtiva, inclusive na indústria.

A comercialização da marca *gourmet* é direcionada tanto para o setor de distribuição (*off trade*) quanto para cafeterias (*on trade*). Por isso, a diferenciação do café na indústria de torrefação estende-se até o fornecimento de máquinas de café e serviços de

treinamento oferecidos pela própria cooperativa aos seus parceiros comerciais. Ressalta-se que nos últimos anos a cooperativa adentrou o mercado de franquias de cafeterias, oferecendo a franquia que leva o nome de sua marca de café *gourmet* “Senhor Café”. Há, portanto, a integração vertical de mais um elo da cadeia produtiva de cafés *gourmet*.

Os principais mercados da marca *gourmet* da COCAPEC são as cidades de São Paulo e Franca. Em menor quantidade, a cooperativa vende para cidades dos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. O entrevistado informou não haver qualquer estratégia de internacionalização. O objetivo, por enquanto, é consolidar a marca no mercado interno.

O diferencial de preço entre a marca de café tradicional e a de café *gourmet* comercializadas pela cooperativa é de aproximadamente R\$17,00, alcançando cerca de 130% de diferença em termos percentuais. Embora os custos totais do café *gourmet* sejam maiores, o entrevistado assegurou haver lucro para cooperativa na comercialização da marca *gourmet*.

O faturamento com a marca *gourmet* não foi informado. O mesmo ocorreu com relação ao faturamento da unidade de torrefação como um todo. Cabe ressaltar, ainda, que o arrendamento da estrutura industrial para outras empresas também compõe a renda do setor de torrefação da cooperativa.

5.2.3 Seleção do Café para a Marca *Gourmet*

A cooperativa trabalha em média com 600-700 mil sacas de cafés por safra. O produtor deposita o café sem custo de armazenagem, pagando somente o seguro. No momento da comercialização, o produtor não tem a obrigação de vender para a cooperativa. Ele pode oferecer seu café a qualquer outro comprador. No entanto, segundo a fonte entrevistada, a venda fora da cooperativa não ocorre freqüentemente. Isso acontece somente quando o produtor consegue preço melhor, sendo que a cooperativa sempre paga “os valores de mercado” (funcionário entrevistado).

Todo o café passa pela seção de avaliação e seleção da cooperativa. Na seleção,

o café é classificado por uma peneira eletrônica. Os cafés com peneira 16 para maior, praticamente, já são considerados como sendo *gourmet* pela cooperativa. Se os lotes apresentam esta e outras características de qualidade, são direcionados para o ‘Senhor Café’. Em média, cerca de 15000 sacas são selecionadas para a referida marca ao ano. Somente são adquiridas sacas de associados. Embora todo o café seja rastreado, a cooperativa indicou que os produtores cujo café é selecionado para compor a marca *gourmet* não são informados acerca dessa seleção e são remunerados a preços de mercado pelo seu café.

Na indústria de torrefação, há agregação de valor com o rebeneficiamento, separação e a própria atividade de industrialização, acondicionamento, etc. Além do direcionamento para a marca própria de cafés *gourmet*, cerca de 5 a 7% do café de maior qualidade vai para exportação direta.

Em suma, embora haja agregação de valor na indústria, é possível dizer que a cooperativa se apropria das quase-rendas geradas na diferenciação do café ao utilizar o sistema verticalizado, por não informar os produtores sobre a seleção de seu café para a marca *gourmet* e remunerando-os a preços de mercado, ao passo que obtém um ágio de 130% na comercialização em varejo deste produto.

5.2.4 Concursos de Qualidade

A cooperativa organiza um concurso anual de qualidade de cafés que visa estimular a produção de cafés de qualidade pelos associados e serve como classificatória para o concurso de qualidade de cafés do estado de São Paulo.

Embora seja um meio de estimular a produção de cafés *gourmet*, a cooperativa não realiza leilão das sacas, nem as adquire pagando preço prêmio ao produtor. O concurso da cooperativa serve somente como uma classificatória para o concurso estadual de qualidade de café. Os vencedores do concurso interno, normalmente recebem uma premiação em dinheiro ou em produtos agropecuários e máquinas e equipamentos. Com isso, os produtores têm de buscar a comercialização dos cafés premiados fora da cooperativa e nem sempre são remunerados de forma condizente à qualidade do café

produzido.

5.2.5 Intermediação da Cooperativa nas Transações de Café *Gourmet*

A cooperativa não possui qualquer contrato ou parceria formalizada com outras torrefadoras ou compradores que buscam cafés *gourmet*. No entanto, mantém contato com algumas empresas, como Illy e um intermediário de compra da rede Starbucks.

A cooperativa costuma ser procurada por essas empresas. Quando isso ocorre, a cooperativa realiza a intermediação, indicando algum produtor em potencial para fornecer café *gourmet*. Conforme apontado anteriormente, a cooperativa não possui um controle efetivo sobre quem produz cafés *gourmet*, mas informalmente conhece os produtores que normalmente produzem café de maior qualidade, para os quais direciona a intermediação.

Ademais, fora informado que quando, no processo de avaliação, surge um lote com características “muito boas”, a cooperativa sugere ao produtor tentar a venda para um comprador externo que remunere acima dos preços do mercado. No entanto, essa forma de intermediação é menos recorrente. Em ambas as formas de intermediação, a cooperativa não recebe qualquer comissão, ficando o produtor com toda a remuneração sobre a venda efetuada.

Portanto, fica evidente que a cooperativa atua como facilitadora de transações de café *gourmet* entre os cooperados e outras empresas, permitindo a apropriação de quase-rendas pelos produtores nesses casos. No entanto, o processo de intermediação demonstra ser bastante informal. Se fossem estabelecidos contratos ou parcerias mais formais com as empresas compradoras, a frequência e o número de produtores beneficiados provavelmente seriam maiores.

5.2.6 Informação

Embora, segundo a própria cooperativa, a certificação não garanta a qualidade,

alguns certificados e verificações são utilizados com o objetivo de formar e enquadrar as propriedades em padrões de qualidade, facilitando assim uma possível venda de café *gourmet*. Utiliza-se os certificados *Rainforest Alliance* e *UTZ Certified*, além da verificação 4C.

A cooperativa não possui um sistema específico de informações sobre o mercado de cafés *gourmet*, nem um departamento de cafés especiais. Como meios de informar os produtores sobre este mercado, a cooperativa se vale do concurso de qualidade promovido anualmente, bem como de palestras, cursos e reuniões.

5.2.7 Medidas para mitigar a incerteza

Na mitigação da incerteza, a cooperativa não adota qualquer ação específica para o segmento *gourmet*. De modo geral, no momento da comercialização do café, a cooperativa oferece várias modalidades de venda como CPR (cédula de produto rural), mercado futuro, leilão e troca por insumos. No entanto, essas ações visam proteger contra alterações no mercado de café tradicional.

5.3 Octávio Café

5.3.1 Caracterização

O respondente pela Octávio Café é CEO da Divisão Agropecuária do grupo Sol Panamby, controlador da marca Octávio Café.

A empresa possui 6 propriedades produtoras de café, todas localizadas na Alta Mogiana paulista. A fazenda de maior porte e que funciona como base operacional, continua sendo a Fazenda Nossa Senhora Aparecida, localizada em Pedregulho-SP. No total, a Octávio Café tem 5000 ha, sendo 1000 deles dedicados ao café. A produção anual média é de 35000 sacas.

5.3.2 Diferenciação

Conforme já apresentado, a diferenciação na Octávio Café estende-se desde a produção agrícola, passando pela indústria, até chegar ao consumidor final por meio da cafeteria própria da empresa, agregando valor com o serviço diferenciado oferecido.

A Octávio Café relatou diferenciar 100% do café produzido em suas propriedades, sendo que a empresa já participou de concursos de qualidade de café. A diferenciação expressiva fica evidente pelo fato de suas propriedades produzirem mais de 20 tipos diferentes de café, a partir das variedades da planta (como Bourbon Amarelo, Icatu, Mundo Novo, etc) e das variedades de bebida (*espresso*, *blends*, etc). A grande variedade resulta da busca de combinações de bebida pela empresa.

De todo o café diferenciado, a Octavio Cafés consegue vender 100% a preço também diferenciado. Segundo o respondente, há diferenças de preço dependendo da modalidade de comercialização, mas todo o café é vendido a um preço superior ao preço de mercado ou de café tradicional. Portanto, a princípio, o sistema integrado verticalmente parece ser bastante eficiente para a apropriação das quase-rendas originadas na diferenciação. Ademais, não parece haver dificuldade em se obter contratos de fornecimento de cafés *gourmet*, quando se utiliza a forma híbrida.

No que diz respeito à forma de comercialização do café, a Octávio Café vale-se majoritariamente de exportação direta (de café não industrializado). Cerca de 80% do total comercializado ocorre por este meio. Segundo o respondente, o mercado nacional de cafés especiais cresceu bastante, mas ainda é muito pequeno se em comparação ao mercado externo. A demanda externa por produtos da Octávio Café é consideravelmente expressiva de modo que há dificuldades em atender toda a procura, conforme apontou o entrevistado. Essa grande demanda e o alto volume comercializado pela empresa resulta em maior poder de barganha ao se comercializar o café *gourmet*, o que, em parte, pode explicar o fato de a empresa conseguir vender 100% de seu café a preço diferenciado.

O restante do café é direcionado ao sistema de torrefadoras da empresa, tendo por fim, no caso da marca “Octávio Café”, a cafeteria própria em São Paulo, supermercados mais sofisticados, empórios e outras cafeterias que trabalham com produtos

de qualidade. Ressalta-se que nessas parcerias, a Octávio ainda oferece treinamento às contrapartes.

Um aspecto interessante, é que a empresa utiliza a comercialização via BM&F para uma pequena parte da produção. Considerando que a Octávio Café produz cafés *gourmet*, a comercialização no mercado de futuros implica em descaracterização do produto no que diz respeito à sua qualidade. No entanto, a BM&F é utilizada pela empresa mais como uma forma de proteção (*hedge*) do que como estratégia de comercialização propriamente dita.

Com relação à forma mais lucrativa de comercialização – se via torrefadoras próprias ou outras torrefadoras – o respondente indicou o sistema de torrefadoras e utilização das marcas próprias da empresa, porquanto, segundo ele, consegue-se lucrar mais ao se ter a posse da marca do produto final comercializado. Este resultado comprova a eficiência da integração vertical e marca própria na apropriação das quase-rendas por parte dos grandes produtores.

5.3.3 Informação

A empresa indicou adotar um sistema específico sobre a produção de cafés *gourmet*/ diferenciados. Utiliza-se um software agrícola que possui interfaces que tratam do mercado, produtividade, custos, etc. Os sistemas oriundos das certificações adotadas nas propriedades e as normas de classificação da SCAA (Specialty Coffee Association of America) também são fontes importantes de informação sobre o mercado *gourmet* para a Octávio Café.

5.3.4 Oportunismo

O tempo médio de relacionamento entre a Octávio Café e seus principais parceiros comerciais no setor de torrefação é de 6-7 anos. Nesse período considerável de relacionamento, principalmente com clientes no exterior, o respondente ressaltou o

profissionalismo internamente adotado no que diz respeito ao cumprimento de contratos e exigências dos clientes. Na comercialização com outras torrefadoras, é imperativo ressaltar que a empresa realiza uma espécie de *screening* de seus possíveis clientes antes de efetivar uma transação. Isso confirma o poder de barganha da empresa frente aos compradores e contribui para a redução do oportunismo nas transações.

Não fora relatado qualquer conflito entre a Octávio Café e outras torrefadoras. Segundo a empresa, há uma remuneração adequada do café diferenciado produzido em suas propriedades. Em suma, o resultado aponta para a não ocorrência de oportunismo na negociação do café diferenciado, mesmo nos contratos estabelecidos com outras torrefadoras. Por se tratar de uma grande empresa, o relativo poder de barganha da Octávio Café pode contribuir sensivelmente para tal resultado, já que há uma dependência dos compradores com relação ao fornecimento de grandes quantidades de café e com alta qualidade.

No setor de distribuição, o relacionamento entre a Octávio Café e os principais parceiros comerciais ocorre desde o início do projeto de criação da marca em 2002. Com esse relacionamento e a estrutura verticalizada até o varejo, a possibilidade de oportunismo é consideravelmente mitigada.

5.3.5 Especificidade de Ativos

A integração vertical em direção à indústria e ao segmento de distribuição indica grandes investimentos em ativos específicos desde o segmento rural por parte da Octávio Café.

No controle da qualidade do café, a empresa possui setor de avaliação e provadores em seu quadro de funcionários. Os mesmos chegam a provar cerca de trezentas xícaras em um dia dependendo da época do ano. A metodologia de classificação utilizada é a da SCAA, com maior aceitação no mercado externo – uma vez que a exportação direta é a principal forma de comercialização da Octávio Café. A empresa realizou investimentos em maquinário e estrutura para a produção do café. A estes investimentos, somam-se a Uniocafé e a sofisticada cafeteria (bistrô) na cidade de São Paulo.

Um aspecto interessante é que os melhores grãos são direcionados à exportação. Isto mostra que a antiga prática de exportar os melhores cafés ainda não foi totalmente superada. No entanto, os grãos direcionados ao mercado doméstico possuem qualidade suficiente para manterem o *status* de *café gourmet*

Corroborando constatações anteriores, o respondente indicou haver perdas econômicas quando não se utiliza o sistema de torrefadoras da empresa. O motivo alegado relaciona-se novamente à importância da marca e à agregação de valor por meio da mesma, tendo sido marcada como fator muito relevante pela empresa para a produção de cafés *gourmet*. No entanto, ressalta-se que, pela forma contratual, a Octavio Café também consegue remuneração considerada adequada ao *café gourmet*.

5.3.6 Contratos

Os contratos estabelecidos pela Octávio Café e seus principais parceiros comerciais, quando se trata de torrefadoras, são contratos formais. Difere-se, portanto, dos contratos informais que os pequenos e médios agricultores obtêm e que disseram predominar no mercado de cafés *gourmet*. Atribui-se o resultado ao grande volume negociado. No caso do setor de distribuição, os contratos de fornecimento também são formais. Portanto, em ambos os casos – hierarquia e contratos-, há mitigação do oportunismo e redução da incerteza nas transações para a empresa.

Geralmente, não há renovação dos contratos com outras torrefadoras, devido às transações ocorrerem com base nas safras. Então, todos os contratos normalmente têm eficácia para um único ano, assim como se verifica para os pequenos e médios produtores, o que pode contribuir para presença de incerteza ao se adotar a forma contratual de governança. Por outro lado, os contratos com o setor de distribuição na maioria das vezes são renovados, contribuindo para a redução da incerteza, demonstrando mais uma vantagem de se adotar a forma hierarquizada.

5.3.7 Freqüência

A freqüência com que ocorrem as transações de café *gourmet* com outras torrefadoras é de um ano, sendo já caracterizada como a freqüência ideal para a Octávio Café.

De modo diferente ao que ocorre com os pequenos e médios produtores, as transações envolvendo cafés *gourmet* entre a Octávio Café e seus parceiros é regular em termos de freqüência e volume adquirido. A dependência do fornecimento de grandes volumes por parte dos compradores mais uma vez pode explicar este resultado.

A freqüência de transação com setor de distribuição é semanal, pois os supermercados e cafeterias necessitam constantemente de reposição do produto industrializado. A maior freqüência de fornecimento contribui para a redução de incerteza ao se adotar a estrutura verticalizada.

5.3.8 Incerteza

De forma surpreendente, a empresa revelou não haver qualquer incerteza no que se refere à comercialização de seus cafés especiais. No caso da negociação com outras torrefadoras, a Octávio Café diz estudar com bastante antecedência seus clientes, sendo que a empresa pode até mesmo ‘selecionar’ seus parceiros comerciais. Ademais, os cursos fornecidos pela Unioctávio aproximam de forma prévia o cliente e a empresa, permitindo dirimir quaisquer incertezas que poderiam ocorrer durante a comercialização. Na venda de café industrializado ao setor de distribuição, itens como alta freqüência de fornecimento, contratos formais e tempo considerável de relacionamento contribuem para redução da incerteza ao se adotar a forma hierárquica, integrando verticalmente o setor de torrefação.

Como medidas de mitigação da incerteza, a empresa mantém o foco no cliente, uma vez que a principal fonte de incerteza e de possibilidade de oportunismo pode vir da contraparte da transação. Dentre as ações adotadas, estão a atenção e cordialidade no tratamento, bem como os programas de formação e imersão oferecidos aos clientes pela Unioctávio.

5.3.9 Ambiente Institucional

Na caracterização do ambiente institucional em que se insere a Octávio Café, a legislação é assinalada como possuindo influência na produção de cafés *gourmet* da empresa. Dispositivos de financiamento como FINAME são apontados como sendo importantes na aquisição de equipamentos pela empresa. Esta é uma percepção diferente da que se verifica para pequenos e médios produtores.

A AMSC é apontada também como sendo relevante para a empresa e para a produção de cafés especiais da região como um todo. Ressalta-se, neste caso, que os proprietários da Octávio Café estão entre os fundadores da entidade.

O comportamento do consumidor no Brasil foi indicado como sendo importante para a produção da empresa, devido ao consumo de cafés especiais estar em franca expansão no país. No entanto, fora ressaltado que o foco da Octávio Café continua sendo o mercado externo.

A empresa reconhece ações dos setores público e privado no sentido de promover os cafés *gourmet*. Fora citado como tendo relevância o MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento) e a APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) no âmbito público, promovendo feiras no exterior, e a SCAA e ABIC no setor privado, com destaque para esta última que foi identificada pelo respondente como a pioneira em promover os cafés de qualidade no Brasil.

Com relação à adoção de certificações, a Octavio Café utiliza em suas propriedades *UTZ Certified*, *Rainforest Alliance* e AMSC, sendo auditada anualmente. Ressalta-se que são as mesmas certificações utilizadas por alguns dos pequenos e médios produtores analisados no estudo.

5.4 Considerações sobre os resultados

Neste capítulo, objetivou-se apresentar os resultados das entrevistas realizadas. Nestas, buscou-se aplicar os aspectos conceituais da Economia dos Custos de Transação.

Primeiramente, foram analisados os produtores cooperados. Os resultados mais importantes aparecem nos itens relacionados à ‘diferenciação’; ‘especificidade de ativos’, ‘incerteza’ e ‘oportunismo’. Na entrevista com a cooperativa, ressaltam-se os itens ‘diferenciação’, ‘seleção para a marca *gourmet*’ e ‘intermediação da cooperativa nas transações de café gourmet’. Por fim, nos resultados da entrevista realizada com a Octávio Café, destacam-se ‘diferenciação’, ‘oportunismo’, ‘frequência’, ‘incerteza’ e ‘contratos’.

Portanto, conclui-se que, por meio das entrevistas realizadas, foi possível atender ao objetivo geral do trabalho, analisando as estruturas de governança que permitem aos produtores apropriarem-se das quase-rendas da diferenciação, bem como testar as hipóteses levantadas ao início do estudo.

Capítulo 6 - Conclusão

Da análise dos dados e informações que compuseram o estudo conclui-se no caso analisado que:

- a estrutura verticalizada é adequada ao grande produtor de cafés *gourmet*;
- a coordenação horizontal demonstrou ser eficiente na intermediação de contratos de fornecimento cafés *gourmet* entre os produtores cooperados e outras torrefadoras;
- a coordenação horizontal acompanhada da integração vertical **não** demonstrou ser eficiente aos cooperados que produzem cafés *gourmet*.

A integração vertical em direção a etapa de torrefação do grão permite a apropriação das quase-rendas geradas pela diferenciação por parte do grande produtor. Ao utilizar o sistema próprio de torrefadoras, possuindo marcas de café *gourmet*, a Octávio Café obtém uma remuneração maior pelo seu café diferenciado. De acordo com a ECT, o investimento em ativos específicos exige a utilização de estruturas mais hierarquizadas. A isto, soma-se o fato de que, no caso dos cafés *gourmet*, a marca é assimilada pelos consumidores finais como o atributo ao qual se relaciona a qualidade do café. Com o sistema próprio de torrefadoras e cafeteria, a Octávio Café se apropria das demais etapas que contribuirão para complementar a diferenciação do café, adquirindo também o poder de estampar uma marca ao produto. Mesmo com a sobreposição de ativos específicos, as quase-rendas serão apropriadas pela empresa.

Ao encontro do que fora indicado anteriormente, a vertente teórica dos Custos de Mensuração aponta para a marca como sendo uma forma de reduzir os custos de medida para o consumidor final. Há, destarte, um aumento do valor da transação. Mais uma vez, ao realizar a integração vertical e apropriar-se da marca, a Octavio Café termina por garantir a apropriação das quase-rendas geradas na diferenciação do café, devido à redução dos custos de mensuração para o consumidor final.

Por meio de seu sistema de torrefadoras, a empresa mitiga sensivelmente a possibilidade de oportunismo e reduz as incertezas comuns às transações. A frequência de

fornecimento de cafés *gourmet* é maior (semanal); há renovação de contratos e as parcerias comerciais são duradouras. Os custos de transação por meio da governança hierarquizada são, assim, reduzidos.

Contudo, a Octávio Café também obtém êxito ao comercializar café *gourmet* pela via contratual com outras torrefadoras, já que indicou conseguir comercializar 100% desse café a preço diferenciado. Embora consiga uma menor remuneração se comparada à obtida na utilização do sistema próprio de torrefadoras, a forma híbrida também se mostra viável no que se refere à obtenção de preço prêmio. A isso, atribui-se o fato de a empresa trabalhar com grandes volumes de café *gourmet* (embora também comercialize microlotes). Ao comercializar volumes consideráveis, a empresa tem seu poder de barganha aumentado frente às contrapartes das transações.

Ademais, o tempo médio de relacionamento com os principais parceiros comerciais no setor de torrefação é de 6-7 anos, sendo que a empresa também realiza *screening* das eventuais torrefadoras interessadas em adquirir seus produtos. O resultado são transações regulares em termos de frequência e quantidades, conseqüente mitigação do oportunismo e das incertezas envolvidas na comercialização do café *gourmet* também pela forma híbrida (contratos).

No caso de pequenos e médios produtores analisados, a coordenação horizontal acompanhada da integração vertical não permite a apropriação de quase-rendas oriundas da produção de cafés *gourmet*. Os resultados das entrevistas com os cinco associados e com a própria cooperativa indicou não haver remuneração dos cooperados de forma condizente à qualidade do café vendido à cooperativa e direcionado à sua marca *gourmet*. Os produtores não são informados acerca da seleção de seus lotes para a referida marca, a qual é comercializada por um preço 130% maior do que a marca de café tradicional também da cooperativa. Nem mesmo no concurso de qualidade promovido pela própria cooperativa, há garantia de que os lotes vencedores serão negociados a um preço diferenciado. Com base no referencial teórico da ECT, constata-se a presença de *moral hazard*, em que a cooperativa apropria-se das quase-rendas da diferenciação, contrariando a hipótese que tal estrutura permitiria a maior apropriação de quase-rendas pelos pequenos e médios produtores.

Conforme já observava Zylberstajn (1994), em cooperativas integradas verticalmente, o cooperado pode ficar distante do negócio da cooperativa e as decisões dessa última podem não ir ao encontro dos interesses dos associados. Considerando o efetivo crescimento e a grande dimensão da cooperativa estudada, com diversas unidades de negócios, ramificações financeiras e até mesmo integração do sistema de distribuição por meio de vendas de franquias de cafeterias, esse distanciamento pode ficar ainda mais latente. Uma grande estrutura, se por um lado aumenta poder de barganha da cooperativa e (teoricamente) dos produtores, por outro acaba exigindo contratação de funcionários de mercado e tomadas de decisão que não passam por assembléia. Com a maior complexidade, alguns negócios da cooperativa têm de ser conduzidos com vistas à obtenção de lucro. Esta observação não apresenta viés negativo, mas, pode provocar distorções nas relações entre associados e a cooperativa, assim como ocorre no caso estudado, onde os cooperados não recebem diferencial financeiro pelo café de qualidade que é direcionado a marca *gourmet* da cooperativa.

A questão dos cafés especiais e, por conseguinte, dos cafés *gourmet* não é tratada de forma prioritária pela cooperativa. Os resultados indicaram não haver um sistema específico de informações sobre este mercado. Verificam-se, ainda, poucas ações da cooperativa e também dos cooperados com o objetivo de reduzir as incertezas na comercialização desse tipo de produto.

Por outro lado, a hipótese de que a coordenação horizontal permite a apropriação de quase-rendas pelos pequenos e médios produtores por meio da intermediação/ facilitação de contratos de venda de café *gourmet* com outras torrefadoras mostrou-se válida. Com exceção de um produtor, todos os demais indicaram a ocorrência e grande importância desse aspecto nas transações envolvendo cafés *gourmet*. Para três produtores, essa é a principal forma de acesso ao mercado *gourmet*.

No entanto, o processo de intermediação demonstra ser bastante informal. Se fossem estabelecidos contratos ou parcerias formais com as empresas compradoras, a frequência e o número de produtores beneficiados provavelmente seriam maiores, até mesmo pelo maior volume e maior poder de barganha das transações com café *gourmet*.

No que se refere ao ambiente institucional, a AMSC mostrou-se relevante para

a produção *gourmet* tanto de pequenos e médios quanto do grande produtor entrevistado. Esta importância estaria relacionada ao estímulo proporcionado pelos concursos de qualidade e principalmente pelo objetivo principal da entidade de promover os cafés especiais da região.

A legislação só é relevante ao grande produtor, que se vale de programas de financiamento subsidiados pelo governo para aquisição de maquinários e realização de outros investimentos. Os pequenos e médios produtores cooperados consideraram este item indiferente com relação à influência em sua produção de cafés *gourmet*.

A CATI não foi indicada pelos produtores cooperados como sendo relevante para a produção de cafés *gourmet*. Considerando a importância dessa instituição para a produção tradicional, sugere-se a CATI direcionar assistência à produção *gourmet*, já que é um mercado em franco crescimento que apresenta oportunidades para pequenos e médios produtores. Programas nos moldes daqueles estabelecidos pelo SEBRAE, os quais foram apresentados ao longo do estudo, poderiam estimular esse tipo de negócio.

Em suma, a hipótese principal mostrou-se válida aos grandes produtores e somente em parte aos pequenos e médios produtores. Por meio da coordenação horizontal e intermediação da cooperativa, estes últimos podem se apropriar das quase-rendas do café *gourmet*. No entanto, o problema de apropriação das quase-rendas com a diferenciação mostrou-se persistente na situação de venda direta à cooperativa integrada verticalmente e com marca própria de cafés finos. Não obstante pareça ocorrer o fornecimento de informações e assistência técnica para a produção de cafés de maior qualidade pelo sistema geral da cooperativa, o grande problema emerge justamente na comercialização. Os cafeicultores realizam diferenciação, como ficou demonstrado, mas continuam encontrando dificuldades na comercialização direta com a cooperativa.

6.1 Limitações do Trabalho

Embora não fosse o objetivo discorrer sobre diversas correntes teóricas, reconhece-se a utilização somente da base teórica da Economia dos Custos de Transação como uma limitação do estudo.

Assim como em diversos trabalhos que utilizam como arcabouço teórico a ECT, não foram quantificados os custos de transação no segmento de cafés *gourmet*. Uma mensuração nesse sentido enriqueceria os aspectos tratados e a comparação entre as formas de governança.

O número pequeno de entrevistados, assim como o método qualitativo empregado não possibilitou a confecção de dados estatísticos que permitiriam maior generalização dos resultados obtidos. Houve dificuldade na obtenção de um número maior de produtores para a aplicação dos questionários. Na lista fornecida pela cooperativa, poucos produtores enquadravam-se nas características necessárias. Por questões operacionais, a entrevista de grandes produtores também foi restrita.

6.2 Sugestões a Trabalhos Futuros

Primeiramente, seria interessante avaliar cooperativa e produtores de cafés *gourmet* de uma região diferente, a fim de verificar se os resultados vão ao encontro dos obtidos no presente trabalho.

A realização de uma pesquisa mais abrangente em termos de número de produtores entrevistados também se faz necessária. Isto permitiria gerar dados estatísticos das amostras e generalizar/ extrapolar os resultados obtidos.

Referências Bibliográficas

AKERLOF, G. A. The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics** 84, 488-500, 1970.

AOKI, M. **Three-level approach to the rules of societal game: generic, substantive and operational**. Draft – SASE's Presidential Choice Roundtable on institutional change, Copenhagen, June 2007.

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. UFRGS, Porto Alegre, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ (ABIC). **Tendências de consumo de café – VIII – 2010**. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/media/EST_PESQTendenciasConsumo2010.pdf>. Acesso em: 10 out. 2011.

_____. Estatísticas [online]. **Indicadores da Indústria**. Atualizado em: 2011. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#472>>. Acesso em: 25/03/2011.

ALTA MOGIANA SPECIALTY COFFEE (AMSC). Centro de Notícias [online]. **Vencedores do 8º Concurso de Qualidade do Café da Alta Mogiana**. Atualizado em: 01/10/2010. Disponível em: <http://www.amsc.com.br/noticias/noticia_01-10-10.html>. Acesso em: 07/12/2010.

BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K.J. Relational contracts and the theory of the firm, **The Quarterly Journal of Economics**, MIT Press, vol. 117(1), pages 39-84, February, 2002.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **The Journal of Law and Economics**, v. XXV. apr., 1982. p. 27-48.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurements costs. In: **Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics**, 6, 2002, Cambridge, Massachusettes. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>. Acesso em: 09 jan. 2012.

BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION (BSCA). A BSCA[online]. **Cafés Especiais**. c2011. Disponível em: <<http://bsca.com.br>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

CALDEIRA, L. G. **Armadilha estratégica**. Coffee Break[online]. 02 mai. 2003. Disponível em: <<http://www.coffeebreak.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

CHAGAS, I. S. P. Avaliação do mercado de cafés especiais. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, XLVII, 2009, **Anais...** Porto Alegre: SOBER, 2009.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, n.4. November. 1937.

_____. The new institutional economics. In: MÉNARD, C. (ed). **Institutions, contracts and organizations: perspectives from new institutional economics**. Northampton: Edward Elgar, 2000. 480 p.

_____. The Institutional Structure of Production. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (eds). **Handbook of new institutional economics**. Springer, Netherlands, 2005.

COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES E AGROPECUARISTAS (COCAPEC). **Serviços**. [online], c2008. Disponível em: <<http://www.cocapec.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2011.

CUNHA, C. F. **Disposição a pagar pelo café orgânico**: um estudo no município de São Paulo. Tese de Doutorado. ESALQ/ USP. Piracicaba, 2006

DELFIN NETTO, A.. **O problema do café no Brasil**. São Paulo, FEA-USP, 1959.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). Cultivo do café orgânico. Embrapa Agrobiologia [online]. **Sistemas de Produção 2** – 2ª ed. ISSN 18062830. Versão eletrônica, dez. 2006. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Cafe/CafeOrganico_2ed/index.htm>. Acesso em: 20 dez. 2011.

FERREIRA, G. M. V. **Governança na cadeia do café**: o caso do consórcio agrícola de fazendas especializadas no sul de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado. UFRGS. Porto Alegre-RS, 2005.

FITTER. R.; KAPLINSKY, R. **Who gains when commodities are decommodified?** [S.I.]; University of Sussex, September, 2002, 25.p.

GASQUES, J. G. et al. **Competitividade de grãos e de cadeias selecionadas do agribusiness**. Brasília: IPEA, 1998. (Texto para discussão nº 538). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1998/td_0538.pdf>.

GILBERT, C. L. Value chain analysis and market power in commodity processing with application to the cocoa and coffee sectors. In: FAO. **Commodity Market Review 2007-2008**. Rome, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

HART, O. **Firms Contracts and Financial Structure**. Clarendon Press, Oxford.1997.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.G.; ALCHIAN, A. A, Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law & Economics**. Vol. XXI (2) October, 1978.

KLEIN, P. **The treatment of frequency in Transaction Cost Economics**. Organizations and Markets [online]. Atualizado em: 09 sep. 2006. Disponível em: <<http://organizationsandmarkets.com/2006/09/06/the-treatment-of-frequency-in-transaction-cost-economics/>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

KNIGHT, F.H. **Risk, uncertainty, and profit**. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, 1921.

LEME, P. H. M. V.; TALESTRE, M. C. M.; ANTONIALI, L. M. Identificação de segmentos no mercado consumidor de café na cidade de São Paulo. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, XLIV, 2006, **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006.

MACIEL, R. C. G. **Certificação ambiental: uma estratégia para conservação da floresta amazônica**. Tese de Doutorado. Instituto de Economia/ UNICAMP. Campinas, 2007.

MÉNARD, C. Why organizations matter: a journey away from the fairy tale. **Atlantic Economic Journal**, Volume 24, Number 4 / December, 1996 pp. 281–300.

_____. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, Volume 160, issue 3, 2004 pp. 345-376.

_____.; SHIRLEY, M. M. Introduction. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (eds). **Handbook of New Institutional Economics**. Springer, Netherlands, 2005.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA) (Brasil). **Informe Estatístico do Café – dezembro/ 2010**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/estatisticas>>. Acesso em: 03 out. 2011.

NETO, E. U. **Compreendendo os cafés especiais**. The Coffee Traveller [online]. fev. 2007. Disponível em: <<http://coffeetraveler.net/educacao-servicos-by-ensei-neto/compreendendo-os-cafes-especiais/>>. Acesso em 20 out. 2011.

NORTH, D. C. **Transaction costs, institutions, and economic performance**. International Center for Economic Growth, 1992 (Occasional Papers, 30).

OCTÁVIO CAFÉ. Octávio Café [online]. **História**. c2010. Disponível em: <<http://www.octaviocafe.com.br>>. Acesso em: 05 set. 2011.

PAEZ, M. L. D'A. Modelo de análise e gestão de sistemas de inovação do agronegócio: novos horizontes ou caos? **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.18, n.2, p.37-67, maio/ago. 2001.

PETER, H. C.; WYSOCKI, A. **The vertical coordination continuum and the determinants of farm level strategy**. Staff Paper, nº 97-64. Michigan State University, June 1997.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 2nd. ed. Oxford: Oxford University Press, Basil Blackwell, 1959. 271 p.

RODRIGUES, M.; RIOS, G. Café mais caro do mundo é vendido no Brasil. **Diário Comércio Indústria e Serviços (DCI)**. Brasil, 09/10/2006. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/Alta-Mogiana-aprimora-cafes-especiais-com-opcao-artesanal-7-152451.html>>. Acesso em: 05 jun. 2010.

SAES, M.S.M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. São Paulo: Anablumme/Fapesp, Selo Universidade, 6, 1997.

_____. Evitando a queda de rentabilidade na produção agrícola: basta diferenciar? In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

_____.; NAKAZONE, D. O agronegócio café do Brasil no mercado internacional. **Revista FAE Business**, n. 9, p. 40-42, set. 2004.

_____.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais: Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 354-367, 2006

_____. A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. Abr/jun 2007, vol.11, n.2, pp. 151-171. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a09v11n2.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

_____. **Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala**. Tese (Livre Docência). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008(a). 162 p.

_____ (Coord.). **Pesquisa sobre o perfil do produtor de café do Brasil.** Universidade do Café do Brasil, PENSA/FIA/ILLY, 2008(b). Disponível em: <http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/239200814543_relatorio_illy.pdf>.

SEBRAE visa aumentar rentabilidade da cafeicultura. **Agência Sebrae de Notícias.** Brasil, 12/04/2007. Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-de-noticias/sebrae-visa-aumentar-rentabilidade-da-cafeicultura-35360n.aspx>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Café gourmet e orgânico.** Estudos de Mercado Sebrae/ESPM. Relatório completo [online], set. 2008. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/4D358BA49DC5ACFD832574DC0045DEB4/\\$File/NT00039066.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/4D358BA49DC5ACFD832574DC0045DEB4/$File/NT00039066.pdf)>. Acesso em 20 out. 2011.

SILVEIRA, L. Alta Mogiana aprimora cafés especiais com opção artesanal. **Diário Comércio Indústria e Serviços (DCI).** Brasil, 09/10/2006. Agronegócios. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/Alta-Mogiana-aprimora-cafes-especiais-com-opcao-artesanal-7-152451.html>>. Acesso em: 05 jun. 2010.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organization. **American Economic Review**, Nashville, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sep. 1979.

SOUZA, M. C. M.; SAES, M. S. M. ; OTANI, M. N. Pequenos agricultores familiares e sua inserção no mercado de cafés especiais: uma abordagem preliminar. **Informações Econômicas**, Instituto de Economia Agrícola, v. 32, n. 11, p. 16-26, 2002.

_____.; SAES, M. S. M. A qualidade no segmento de cafés especiais. **Informações FIPE.** São Paulo: FIPE/USP, no. 236, p.24-26, maio/2000.

SPERS, E. E.; SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M. Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo exploratório dos mercados de São Paulo e Belo Horizonte. **Revista de Administração da USP.** São Paulo, v. 39, n. 1, jan/mar 2004.

TAVARES, E. L. A. **A questão do café commodity e sua precificação:** o “*c market*” e a classificação, remuneração e qualidade do café. Tese de Doutorado. FEAGRI/ UNICAMP. Campinas, 2002.

THOMAZIELLO, R. A. **A classificação do café.** Megaagro [online], [s.d.]. Disponível em: <http://www.megaagro.com.br/cafe/art_class_cafe.asp>. Acesso em: 20 dez. 2011.

VON HUYLENBROECK, G.; VUYLSTEK A.; VERBEKE W. Public Good Markets: The Possible Role of Hybrid Governance Structures in Institutions for Sustainability. In: BECKMANN, V.; PADMANABHAN, M. (eds.), **Institutions and Sustainability**, Springer Science+Business Media, 2009 B.V.: 175-191.

VEGRO, C. L. R.; MARTIN, N. B.; MORICOCCHI, L. Sistemas de produção e competitividade da agricultura paulista. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 30, n.6, p. 7-44, jun. 2000.

VILPOUX, O. F. Desempenho dos arranjos institucionais e minimização dos custos de transação: transações entre produtores e fecculárias de mandioca. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, nº 02 Abr/Jun 2011.

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

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, New York, 1996.

_____. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, 16(3): 171–195, 2002.

_____. Transaction Cost Economics. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (eds). **Handbook of new institutional economics**. Springer, Netherlands, 2005.

WORDREFERENCE. Forum [online]. **Satisficer/ satisficing**. Virginia, USA. Atualizado em: 19 maio 2011. Disponível em: <<http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=2152584>>. Acesso em: 10 out. 2011.

ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.). **O sistema agroindustrial do café**. Um estudo da organização do *agribusiness* do café visto como a chave da competitividade. Porto Alegre: CBC/ORTIZ/PENSA. 1993. 277p.

_____. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração da USP**, 29(3): 23-32, 1994. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=2903023.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2011.

_____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese de Livre Docência – FEA/USP. São Paulo, 1995.

_____; FARINA, E. M. M. Q. (Coords.). **Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do estado de Minas Gerais**. Relatório Técnico. São Paulo: FIA/PENSA/USP, 2001. Disponível em: <<http://www.pensa.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

_____. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. vol.43, n. 3: 385-420, 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/resr/v43n3/27739.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

ANEXOS

ANEXO A: Questionário para Cooperados (pequenos e médios)



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA
NÚCLEO DE ECONOMIA AGRÍCOLA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
CAFEICULTORES COOPERADOS (pequenos e médios)

Data da entrevista: _____/_____/2011

PARTE 1: Identificação

- 1- Nome da Propriedade: _____
- 2- Município: _____
- 3- Nome do Entrevistado: _____
- 4- Função: _____
- 5- Contato: _____

PARTE 2: Caracterização do Produtor e da Propriedade

1- Em quais atividades o senhor atua?

2- Qual a porcentagem da renda anual é proveniente da atividade cafeeira?

3- Qual o tempo de atuação na atividade cafeeira?

4- Qual é a área (hectares) total da sua propriedade?

5- Qual é a área destinada à cafeicultura (hectares)?

6- O senhor se classifica como pequeno, médio ou grande produtor?

7- Qual é a sua produção anual média de café (em sacas de 60 kg)?

PARTE 3: Verificação dos conceitos tratados na teoria micro-institucional

A) DIFERENCIAÇÃO

1- Sua propriedade produz café *gourmet* (fino) -?

() Sim () Não

2- Qual a porcentagem de sua produção anual de café que é diferenciada (tipo fino/*gourmet*)?

3- Qual a porcentagem do café diferenciado (tipo *gourmet*/ fino) que é comercializado como tal e recebe um preço prêmio?

4- Há quanto tempo a propriedade diferencia o produto?

5- Já participou de algum concurso de cafés finos/ *gourmet*?

() Sim () Não

6- Sua propriedade já produzia cafés finos/ *gourmet* antes de ingressar na cooperativa?

() Sim () Não

7- Quais as formas de comercialização do CAFÉ GOURMET/ FINO utilizadas pela propriedade e qual a importância econômica de cada uma? (1 para “irrelevante”, 2 para

“relevante” e 3 para “muito relevante”)

Forma de Comercialização	Importância		
	1	2	3
Cooperativa			
Outras Torrefadoras			
Exportação direta			
Exportação indireta			
Outra (especificar)			

8 – Qual a importância ATUAL de cada um dos itens a seguir para que a sua propriedade produza cafés *gourmet*? (1 para “irrelevante”, 2 para “relevante” e 3 para “muito relevante”)

Motivos	Importância		
	1	2	3
Assistência técnica/ gerencial oferecida pela cooperativa para produção de cafés finos/ gourmet			
Cooperativa com torrefadora própria			
Cooperativa com marca própria de cafés finos/ gourmet			
Aproveitamento de canais de comercialização intermediados pela cooperativa			
Outros (especificar)			

B) INFORMAÇÃO

1- Há um sistema específico de troca de informações sobre a produção de cafés gourmet dentro da cooperativa?

() Sim () Não Se sim, qual?

2- Quais são as fontes de obtenção de informações sobre cafés *gourmet* e qual a sua importância? (1 para “irrelevante”, 2 para “relevante” e 3 para “muito relevante”)

Fontes de Informação	Importância		
	1	2	3
Cooperativa			
Teleinformativos			
Jornais e demais periódicos impressos			
Internet			
Outra (especificar)			

C) OPORTUNISMO

1- Qual o tempo de relacionamento entre a propriedade e a cooperativa?

2- Existem conflitos nas relações entre as partes envolvidas nas transações?

() Sim () Não Se sim, por que razões ocorrem os conflitos?

3- Na visão do Sr. (a), a cooperativa remunera adequadamente o seu café diferenciado?

() Sim () Não, por quê?

4- Como o Sr.(a) classifica o desempenho da cooperativa no desenvolvimento da confiança entre os agentes no que se refere à comercialização de cafés *gourmet*? (1 para “RUIM”, 2 para “REGULAR” e 3 para “BOM”)

Confiança	Importância		
	1	2	3
Cooperativa			

D) ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

1- Para produzir os cafés finos/ *gourmet*, o Sr(a). fez algum tipo de investimento?

Sim Não Se SIM, quais?

2- Qual o seu principal parceiro comercial no que se refere à comercialização de cafés *gourmet* ?

cooperativa (venda direta)

outras torrefadoras COM intermediação da cooperativa

outras torrefadoras SEM intermediação da cooperativa

exportadora(s)

Outros _____

3- A NÃO- COMERCIALIZAÇÃO dos cafés finos/ *gourmet* via principal parceiro comercial implica em perdas, caso por exemplo o produto fosse vendido a outros compradores?

Sim Não

E) CONTRATOS

1- Qual o tipo de contrato que predomina nas transações envolvendo cafés finos/ *gourmet* entre a propriedade e o principal parceiro comercial?

Formal Informal Ambos

2- Qual o prazo de validade dos contratos em média?

3- Qual o tipo de contrato que predomina nas transações entre a propriedade e a COOPERATIVA?

Formal Informal Ambos

F) FREQÜÊNCIA

1- Qual a freqüência com que ocorrem as transações envolvendo cafés finos/ *gourmet* entre a sua propriedade o principal parceiro comercial

2- Qual seria a frequência ideal para a sua propriedade?

3- Essas transações são regulares em termos de quantidade?

() Sim () Não

G) INCERTEZA

1- Quais as incertezas que estão envolvidas na COMERCIALIZAÇÃO dos cafés finos/ gourmet? (Pode ser marcada mais de uma alternativa)

() Demanda

() não obtenção de contratos de comercialização de cafés finos

() preço de venda incompatível com a qualidade do café

() Outra(s) _____

2- Que ações a sua propriedade toma para reduzir as incertezas na comercialização dos cafés finos/ gourmet?

3- Há medidas adotadas pela cooperativa com o objetivo de reduzir a incerteza na produção e na comercialização de cafés gourmet?

() Sim () Não Se sim, quais?

H) AMBIENTE INSTITUCIONAL

1- As leis existentes (tributação, exportação, financiamento, etc) estão facilitando a produção de cafés gourmet de sua propriedade?

() Indiferente () Sim () Não Por quê?

2- A existência de uma associação regional de cafés especiais (AMSC – Alta Mogiana Specialty Coffee) estimula de alguma forma a produção de cafés gourmet pela sua propriedade?

Indiferente Sim Não Por quê?

3- A existência de um escritório regional da CATI (Coordenadoria de Assistência Técnica Integrada) estimula de alguma forma a produção de cafés *gourmet* pela sua propriedade?

Indiferente Sim Não Por quê?

4- O padrão de consumo de café *gourmet* no Brasil estimula de alguma forma a produção de cafés finos/ *gourmet* pela sua propriedade?

Indiferente Sim Não Por quê?

5- O Sr(a). acredita haver ações desenvolvidas pelo setor público e/ou privado com o objetivo de estimular divulgação e consumo dos cafés especiais brasileiros no Brasil e no exterior?

Sim Não Se sim, quais? Se não, por quê?

6- Há utilização de algum certificado pela sua propriedade?

Sim Não Se sim, qual(is)?

Obrigado.

ANEXO B: Questionário para Cooperativa



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA
NÚCLEO DE ECONOMIA AGRÍCOLA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
COOPERATIVA

Data da entrevista: _____/_____/2011

PARTE 1: Identificação

- 1- Nome do Entrevistado: _____
- 2- Função: _____
- 3- Contato: _____

PARTE 2: Verificação dos conceitos tratados na teoria micro-institucional

A) ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

1- As funções de DIREÇÃO são ocupadas por profissionais do mercado/ especializados ou por associados?

2- As funções de GERÊNCIA são ocupadas por profissionais do mercado/ especializados ou por associados?

3- Como é estruturado e como ocorre o processo decisório dentro da cooperativa?

B) DIFERENCIAÇÃO

1- A cooperativa tem controle forme a respeito do número e quais associados produzem cafés *gourmet* ou que diferenciam o café?

() Sim () Não

A - Qual percentual dos produtores associados produz/ já produziu cafés *gourmet*?

B- Qual percentual do café dos associados, a cooperativa calcula como sendo café *gourmet*?

2- Quais são os meios de comercialização da marca de café *gourmet* da cooperativa?

3- Quais são os principais destinos/ mercados do café *gourmet* produzido pela cooperativa?

4- Qual é o diferencial de preço para o consumidor final entre a marca tradicional e a *gourmet* comercializadas pela cooperativa?

5- Qual o faturamento da cooperativa com a marca *gourmet*?

C) SELEÇÃO DO CAFÉ PARA A MARCA *GOURMET*

1- Do percentual de cafés fornecido pelos associados, qual percentual é direcionado a marca de café *gourmet* da cooperativa?

2- Qual percentual do café que compõe a marca *gourmet* é oriunda de produtores não-associados?

3- A cooperativa paga um preço prêmio ao café dos associados que é direcionado à marca *gourmet*?

() Sim () Não

4- Como é feita a avaliação e a seleção do café que é direcionado à marca *gourmet*?

5- Os produtores que tiveram lotes selecionados são informados acerca desse resultado?

() Sim () Não

D) CONCURSOS DE QUALIDADE

1- A cooperativa organiza algum concurso de qualidade?

() Sim () Não

2- Qual e a premiação para os produtores que vencem esse concurso?

3- Há leilão de sacas dos produtores que venceram?

() Sim () Não

E) INTERMEDIÇÃO DA COOPERATIVA NAS TRANSAÇÕES DE CAFÉ *GOURMET*

1- A cooperativa realiza intermediação entre outras torrefadoras e seus produtores na comercialização de cafés *gourmet* ?

() Sim () Não

A- Nesse sentido, há contratos e parcerias formalizadas entre a cooperativa e as outras torrefadoras nesse sentido ou as parcerias são informais?

2- Como ocorre essa intermediação por parte da cooperativa?

3- A cooperativa obtém alguma remuneração ou vantagem financeira nessa intermediação?

F) INFORMAÇÃO/ RACIONALIDADE LIMITADA

1- A cooperativa possui algum sistema específico de compartilhamento de informação sobre o mercado de cafés *gourmet*?

2- Quais meios a cooperativa utiliza para fornecer informações aos associados sobre este mercado?

3- Qual o tipo de contrato que predomina nas transações entre a propriedade e a COOPERATIVA?

() Formal () Informal () Ambos

G) FREQUENCIA

1- Com que frequência a cooperativa adquire café dos produtores para a composição da marca própria de café *gourmet*?

2- Com que frequência, a cooperativa realiza intermediação entre outras torrefadoras e seus associados na comercialização de café *gourmet* ?

H) INCERTEZA

1- A cooperativa adota ações com o objetivo de reduzir a incerteza presente na comercialização de café *gourmet*?

() Sim () Não Se sim, quais?

I) **AMBIENTE INSTITUCIONAL**

1- A cooperativa adota ou oferece algum certificado aos cooperados?

() Sim () Não Se sim, qual(is)?

Obrigado.

ANEXO C: Questionário para Octávio Café (grande produtor)



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA
NÚCLEO DE ECONOMIA AGRÍCOLA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
OCTÁVIO CAFÉ (grande produtor)

PARTE 1: Identificação

- 1- Nome da Propriedade/ Empresa: _____
- 2- Município: _____
- 3- Nome do Entrevistado: _____
- 4- Função: _____
- 5- Contato: _____

PARTE 2: Caracterização do Produtor e da Propriedade

1- Qual é a área (hectares) total da sua propriedade/ empresa?

2- Qual é a área destinada à cafeicultura (hectares)?

3- Qual é a sua produção anual média de café (em sacas de 60 kg)?

4- Quantas e que tipo de unidades de negócio a empresa possui dentro e fora do município de origem?

PARTE 3: Verificação dos conceitos tratados na teoria micro-institucional

A) DIFERENCIAÇÃO

1- Sua propriedade/ empresa produz café *gourmet* (fino) -?

() Sim () Não

2- Qual a porcentagem de sua produção anual de café que é diferenciada (tipo fino/*gourmet*)?

3- Qual a porcentagem do café diferenciado (tipo *gourmet*/ fino) que é comercializado como tal e recebe um preço prêmio?

4- Já participou de algum concurso de cafés finos/ *gourmet*?

() Sim () Não

5- Quais são as formas de comercialização do CAFÉ *GOURMET*/ FINO utilizadas pela empresa? Quais são as principais?

6- Das formas assinaladas, qual a forma mais lucrativa de comercialização do café *gourmet*?

B) INFORMAÇÃO

1- Há a adoção de algum sistema específico de obtenção de informações sobre a produção/ comercialização de cafés *gourmet* pela empresa?

() Sim () Não Se sim, qual?

C) OPORTUNISMO

1- Qual o tempo médio de relacionamento entre a empresa e seus principais parceiros comerciais na indústria de torrefação no mercado *gourmet*?

2- Qual o tempo médio de relacionamento entre a empresa e seus principais parceiros comerciais no setor de distribuição no mercado *gourmet*?

3- Existem conflitos nas transações com a indústria?

() Sim () Não Se sim, por que razões ocorrem os conflitos?

4- Existem conflitos nas transações com o setor de distribuição?

() Sim () Não Se sim, por que razões ocorrem os conflitos?

5- Na visão do Sr. (a), há uma remuneração adequada da indústria (outras torrefadoras no Brasil e exterior) com relação a qualidade do café fornecido pela empresa?

() Sim () Não, por quê?

6- Na visão do Sr. (a), há uma remuneração adequada do setor de distribuição com relação a qualidade do café fornecido pela empresa?

() Sim () Não, por quê?

D) ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

1- Para produzir cafés *gourmet*, quais foram os investimentos realizados pela empresa?

2- A NÃO- COMERCIALIZAÇÃO dos cafés finos/ *gourmet* via sistema de torrefadoras da empresa implica em perdas, caso por exemplo o produto fosse vendido a outros compradores?

() Sim () Não

E) CONTRATOS

1- Qual o tipo de contrato que predomina nas transações envolvendo cafés finos/ gourmet entre a propriedade e os principais parceiros comerciais na indústria (outras torrefadoras)?

() Formal () Informal () Ambos

A- Qual o prazo de validade desses contratos em média? Há renovação?

2- Qual o tipo de contrato que predomina nas transações envolvendo cafés finos/ gourmet entre a empresa e os principais parceiros comerciais no setor de distribuição?

() Formal () Informal () Ambos

A- Qual o prazo de validade dos contratos em média? Há renovação?

F) FREQÜÊNCIA

1- Qual a freqüência com que ocorrem as transações envolvendo cafés finos/ gourmet entre a empresa os principais parceiros comerciais na indústria?

A- Qual seria a freqüência ideal para a empresa?

B- Essas transações são regulares em termos de quantidade?

() Sim () Não

2- Qual a freqüência com que ocorrem as transações envolvendo cafés finos/ gourmet entre a empresa os principais parceiros comerciais no setor de distribuição?

A- Qual seria a frequência ideal para a empresa?

B- Essas transações são regulares em termos de quantidade?

() Sim () Não

G) INCERTEZA

1- Quais as incertezas que estão envolvidas na COMERCIALIZAÇÃO dos cafés finos/ gourmet fora do sistema de torrefadoras da empresa? (Pode ser marcada mais de uma alternativa)

() Demanda

() Inadimplência

() não obtenção de contratos de comercialização de cafés finos

() preço de venda incompatível com a qualidade do café

() Outra(s) _____

3- Que ações a empresa toma para reduzir as incertezas na comercialização dos cafés finos/ gourmet?

H) AMBIENTE INSTITUCIONAL

1- As leis existentes (tributação, exportação, financiamento, etc) estão facilitando a produção de cafés gourmet de sua propriedade?

() Indiferente () Sim () Não Por quê?

2- A existência de uma associação regional de cafés especiais (AMSC – Alta Mogiana Specialty Coffee) estimula de alguma forma a produção de cafés gourmet pela sua propriedade?

() Indiferente () Sim () Não Por quê?

3- O padrão de consumo de café *gourmet* no Brasil estimula de alguma forma a produção de cafés finos/ *gourmet* pela sua propriedade?

() Indiferente () Sim () Não Por quê?

4- O Sr(a). acredita haver ações desenvolvidas pelo setor público e/ou privado com o objetivo de estimular divulgação e consumo dos cafés especiais brasileiros no Brasil e no exterior?

() Sim () Não Se sim, quais? Se não, por quê?

5- Há utilização de algum certificado pela propriedade?

() Sim () Não Se sim, qual(is)?

Obrigado.