

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

STEPHANIE DUARTE ESTÉBAN

As estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor no  
mercado de café *gourmet* no sul de Minas Gerais

ORIENTADOR: PROF. DR. LUCIANO THOMÉ E CASTRO

RIBEIRÃO PRETO

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. João Luiz Passador  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

STEPHANIE DUARTE ESTÉBAN

As estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor no mercado de café *gourmet* no sul de Minas Gerais

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências. Versão Original.

ORIENTADOR: PROF. DR. LUCIANO THOMÉ  
E CASTRO

RIBEIRÃO PRETO

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Estéban, Stephanie Duarte

As estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor no mercado de café *gourmet* no sul de Minas Gerais. Ribeirão Preto, 2020.

131 p. : il. ; 30 cm

Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Castro, Luciano Thomé e.

1. Estratégia. 2. Visão Baseada em Recursos. 3. Economia dos Custos de Transação. 4. Posicionamento. 5. Sistemas Agroindustriais. 6. Cafés *Gourmet*.

**ESTÉBAN, S. D. As estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor no mercado de café *gourmet* no sul de Minas Gerais. 2020. 131 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.**

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_

*À minha mãe Adriana e à minha irmã Nathalie, com amor, admiração e gratidão pela  
compreensão, carinho, presença e incansável apoio ao longo do período de  
elaboração deste trabalho.  
Ao meu pai Charles, in memoriam.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Dr. Luciano, que nos anos de convivência, muito me ensinou, contribuindo para meu crescimento científico e intelectual.

A todos os professores e amigos que estiveram presentes durante a minha trajetória do doutoramento, pelo apoio emocional e contribuição teórica.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do curso de doutorado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pela concessão da bolsa de doutorado e pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa (Código de Financiamento 001).

A todos os cafeicultores e empresas que se dispuseram a fazer parte dessa pesquisa como sujeitos de investigação.

“Não deixemos passar despercebido o outro grande fato de que a ciência não apenas constitui a base da escultura, da pintura, da música e da poesia, mas de que ela própria é poética [...] É frequente aqueles que se dedicam a pesquisas científicas nos mostrarem que percebem não menos vividamente, mas de maneira mais vívida que outros, a poesia de seus temas” (SPENCER, 1861, p. 81-82).



## RESUMO

ESTÉBAN, S. D. **As estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor no mercado de café *gourmet* no sul de Minas Gerais**. 2020. 131 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.

O consumo crescente de cafés de melhor qualidade no Brasil e no mundo, assim como a busca de maior rentabilidade no segmento rural vêm estimulando a diferenciação do café *commodity*. Quando se busca diferenciar um produto, é necessário adquirir os melhores recursos e competências que tragam vantagem competitiva. O produtor rural deve diferenciar o seu produto e, para isso, será necessário buscar arranjos que possibilitem a efetividade da diferenciação por meio de ajudas técnicas e financeiras, o que culminará com o reconhecimento da qualidade do café diferenciado para a obtenção de remuneração adequada. Ou seja, é preciso buscar parcerias com outras organizações para que se adquira melhores recursos e competências. Além disso, é necessário para os produtores entender qual a melhor maneira de capturar valor na comercialização desses cafés diferenciados. Estes são comumente conhecidos como especiais e agrupados em cinco categorias: cafés *gourmet* (finos), orgânicos, cafés de origem (*estate coffee*), *fair trade* e sombreados. O café *gourmet* é o mais importante do mercado de cafés especiais, pois se trata de um produto diferenciado, quase isento de defeitos, o que agrega um sobrepreço superior em comparação aos outros cafés especiais, sendo que sua produção é destacada na região brasileira do sul do Estado de Minas Gerais. Dito isso, por meio de três linhas teóricas de estratégia, a saber: Visão Baseada em Recursos (VBR), Economia dos Custos de Transação (ECT) e Análise do Posicionamento Estratégico (APE), buscou-se compreender quais são as estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor em mercados de café *gourmet*, e o seu posicionamento. Para tanto, por meio de pesquisa de cunho qualitativo e exploratório, foram entrevistados os produtores de café *gourmet* no sul de Minas Gerais. Além desses, foram entrevistados os sujeitos citados pelos cafeicultores como facilitadores da produção, no caso, as seguintes empresas: corretora, exportadora, armazém, beneficiadora, torrefadora e comercializadora. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo por meio do auxílio do software NVivo® Versão 1.2 (426). Pretendeu-se, assim, compreender de que forma o aumento do consumo de cafés *gourmet* está reorganizando os sistemas agroindustriais no sul de Minas Gerais, sob o ponto de vista estratégico da complementariedade das três teorias, tendo como resultado um modelo de orientação para o direcionamento tático que os produtores de café *gourmet* podem adotar para melhor captura de valor na comercialização do produto. Como achados da pesquisa, verificou-se que para a produção de café *gourmet*, o principal recurso é a região produtora, e a competência é a atenção, dedicação e “*timing*” dos processos de colheita, secagem e torrefação.

**Palavras-chave:** Estratégia. Visão Baseada em Recursos. Economia dos Custos de Transação. Posicionamento. Sistemas Agroindustriais. Cafés *Gourmet*.

## ABSTRACT

ESTÉBAN, S. D. **Governance structures and fundamental capabilities for capturing value in the *gourmet* coffee market in south of Minas Gerais.** 2020. 131 f. Thesis (Doctorate in Business Administration) - School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.

The growing consumption of better quality coffees in Brazil and in the world, as well as the search for greater profitability in the rural segment have been stimulating the differentiation of the commodity coffee. When seeking to differentiate a product, it is necessary to acquire the best resources and competences that bring competitive advantage. The rural producer must differentiate his product and, for that, it will be necessary to seek arrangements that enable the effectiveness of the differentiation through technical and financial aids, which will culminate in the recognition of the quality of the differentiated coffee in order to obtain adequate remuneration. In other words, it is necessary to seek partnerships with other organizations in order to acquire better resources and skills. In addition, it is necessary for producers to understand the best way to capture value in the marketing of these differentiated coffees. These are commonly known as specials and grouped into five categories: gourmet coffees (fine), organic, coffees of origin (estate coffee), fair trade and shaded. *Gourmet* coffee is the most important in the specialty coffee market, because it is a differentiated product, almost free of defects, which adds a superior price compared to other specialty coffees, and its production is outstanding in the southern region of Brazil of the State of Minas Gerais. That said, through three theoretical lines of strategy, namely: Resource-Based View (VBR), Transaction Cost Economics (ECT) and Strategic Positioning Analysis, we sought to understand the governance structures and fundamental capacities for capturing value in *gourmet* coffee markets, and its positioning. For this, through a qualitative and exploratory research, *gourmet* coffee producers in the south of Minas Gerais were interviewed. In addition to these, the subjects cited by coffee growers as production facilitators were interviewed, in this case, the following companies: broker, exporter, warehouse, beneficiary, roaster and trader. The data were analyzed using the content analysis technique using the NVivo® Version 1.2 (426) software. It was intended, therefore, to understand how the increase in the consumption of *gourmet* coffees is reorganizing the agro-industrial systems in the south of Minas Gerais, from the strategic point of view of the complementarity of the three theories, resulting in a guidance model for directing tactic that *gourmet* coffee producers can adopt to better capture value in product marketing. As research findings, it was found that for the production of gourmet coffee, the main resource is the producing region, and the competence is the attention, dedication and timing of the harvesting, drying and roasting processes.

**Keywords:** Strategy. Resource Based View. Transaction Cost Economics. Positioning. Agroindustrial Systems. *Gourmet* Coffees.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Codificação no NVivo® dos dados dos produtores em relação à VBR ..	84
Figura 2: Mapa de árvore do código “Competências” .....	88
Figura 3: Codificação no NVivo® dos dados dos produtores em relação à ECT ..	89
Figura 4: Nuvem de palavras do código “Especificidade de ativos” .....	89
Figura 5: Mapa de árvore do código “Ambiente institucional” .....	93
Figura 6: Nuvem de palavras do código “Direitos de propriedade” .....	97
Figura 7: Codificação no NVivo® dos dados dos produtores em relação à APE ..	98
Figura 8: Codificação no NVivo® dos dados das empresas em relação à ECT ..	103
Figura 9: Mapa de árvore do código “Especificidade de ativos” .....	103
Figura 10: Nuvem de palavras do código “Frequência” .....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias de cafés especiais.....	17
Quadro 2: Condições, unidades de análise da VBR e sua codificação.....	30
Quadro 3: Atributos do processo de contratação .....	36
Quadro 4: Condições, unidades de análise da ECT e sua codificação .....	42
Quadro 5: Condições, unidades de análise da APE e sua codificação .....	48
Quadro 6: Quadro teórico da complementaridade das três teorias estratégicas no estudo de SAG de café gourmet .....	71
Quadro 7: Caracterização dos produtores entrevistados .....	75
Quadro 8: Caracterização das empresas entrevistadas.....	76
Quadro 9: Relação entre objetivos da pesquisa, proposições, teorias aplicadas e técnicas de análise.....	78
Quadro 10: Relação dos atributos do processo de contratação com os tipos de organização para a comercialização de café <i>gourmet</i> pelos produtores.....	107/116

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Café Moído: Evolução dos Preços Médios Mensais no Varejo (R\$/500 gr.) .....	19
Tabela 2: Comparativo de área em formação, em produção e total (arábica e conilon) .....	20
Tabela 3: Contagem de palavras no código “Imitabilidade” .....	85
Tabela 4: Contagem de palavras no código “Intransferibilidade” .....	86
Tabela 5: Contagem de palavras no código “Recursos” .....	87
Tabela 6: Contagem de palavras no código “Frequência” .....	91
Tabela 7: Contagem de palavras no código “Incerteza” .....	92
Tabela 8: Contagem de palavras no código “Barreiras à entrada” .....	99
Tabela 9: Contagem de palavras no código “Cadeia de valor” .....	100

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA.....	22
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) .....	26
2.1.1 Origens da teoria.....	26
2.1.2 Unidades de análise, variáveis competitivas e pressupostos da teoria	29
2.1.3 Relação da teoria com a produção na SAG .....	30
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) .....	32
2.2.1 Origens da teoria.....	32
2.2.2 Unidades de análise, variáveis competitivas e pressupostos da teoria	40
2.2.3 Relação da teoria com a distribuição e comercialização na SAG.....	42
2.3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (APE).....	43
2.3.1 Origens da teoria.....	43
2.3.2 Unidades de análise, variáveis competitivas e pressupostos da teoria	46
2.3.3 Relação da teoria com a comercialização e demanda na SAG .....	48
2.4 ESTUDOS RECENTES ENVOLVENDO AS TRÊS TEORIAS ESTRATÉGICAS E O MERCADO DE CAFÉ <i>GOURMET</i> .....	49
2.4.1 Estudos de 2016 .....	50
2.4.2 Estudos de 2017 .....	54
2.4.3 Estudos de 2018 .....	57
2.4.4 Estudos de 2019 .....	60
2.4.5 Estudos de 2020 .....	64
2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO .....	68
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>73</b>
3.1 COLETA DE DADOS .....	73
3.2 PROPOSIÇÕES.....	76
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	79
3.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE NA PESQUISA .....	80
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>83</b>

4.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NOS DISCURSOS DOS PRODUTORES .....	83
4.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) NOS DISCURSOS DOS PRODUTORES .....	88
4.3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (APE) NOS DISCURSOS DOS PRODUTORES .....	98
4.4 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) NOS DISCURSOS DAS EMPRESAS .....	102
4.5 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (APE) NOS DISCURSOS DAS EMPRESAS .....	108
4.6 RESULTADOS .....	111
4.7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	114
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>131</b>

## 1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O café é uma das bebidas mais consumidas mundialmente. No Brasil, o consumo de café também se destaca entre as demais bebidas. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Café – ABIC, o mercado brasileiro de café deve atingir 1,2 milhão de toneladas até 2021 (25 milhões de sacas de 48 kg), registrando uma taxa média anual de crescimento de aproximadamente 3,5% no período 2016-2021. (ABIC, 2017).

O estudo da ABIC em 2017 acerca das tendências do mercado de café dispõe que até 2021 haverá um crescimento do consumo de cápsulas de café, porém, o consumidor brasileiro percebe cada vez mais o valor dos cafés *gourmet* em outros formatos, como o moído e o grão. O consumidor brasileiro é um consumidor de café coado e aos poucos ele está aprendendo a consumir esse produto. Isso porque as diversas variantes de cafés oferecidos em cápsulas despertaram a curiosidade dos consumidores a experimentarem diferentes versões de cafés e apreciar os sabores distintos. Além disso, com as cafeterias, as pessoas têm fácil acesso a café em grãos moído na hora. Dessa maneira, alguns consumidores passam a consumir esse tipo de produto também nos domicílios e, por isso, hoje, nos clubes de compra, a venda de grãos já corresponde a 70% das assinaturas (ABIC, 2017).

Insta dizer que, apesar da prevalência do varejo de grandes dimensões na comercialização de cafés, canais menos tradicionais se destacam para certos tipos de café: cafeterias, para todos os tipos; lojas de produtos naturais, para grãos e moído; e a internet, para cápsulas e moído (ABIC, 2017).

O cenário produtivo do café está cada vez mais competitivo internamente, com cerca de 300 mil produtores, ocupando uma área de 2 milhões de hectares em aproximadamente 1.900 municípios brasileiros (MAPA, 2018). Internacionalmente, o principal competidor em volume produzido é o Vietnã, país com destaque na produção de café Robusta, seguido por Colômbia, Indonésia e Etiópia, mais conhecidos por produzirem cafés Arábica de qualidade. Esses cinco países em 2017 representaram 62,5% da produção mundial (CONAB, 2019).



Evidencia-se, pois, que o nível crescente de exigência dos consumidores quanto a marcas e tipos de café faz com que cada vez mais sejam valorizados e consumidos os cafés que apresentam características físicas e organolépticas distintas, além dos aspectos sociais, culturais e ecológicos que configuram certo grau de particularidade aos grãos. Essas mudanças favorecem o crescimento do mercado de produtos especiais, impondo aos países produtores o desafio de uma constante reflexão sobre os elementos que afetam a conquista desse nicho de mercado (FERREIRA; WAQUIL; GONÇALVES, 2007).

As possibilidades de diferenciação e segmentação do café vão além da qualidade final da bebida. Seus atributos de qualidade apresentam uma ampla gama de conceitos: características físicas (como origens, variedades, cor e tamanho); sensoriais (corpo e aroma); preocupações de ordem ambiental e social (sistemas de produção e as condições da mão-de-obra sob as quais o café é produzido). Esses cafés diferenciados são comumente conhecidos como especiais. Para ser considerado café especial, é pertinente possuir uma pontuação maior ou igual a 80 em relação à análise sensorial, de acordo com as normas estabelecidas pela associação americana de café especial (RODARTE, 2008; SCAA, 2020).

Os cafés especiais são agrupados em quatro categorias: cafés *gourmet* (finos), também chamados qualidade excepcional; orgânicos; cafés de origem (*estate coffee*) e *fair trade* (SOUZA; SAES; OTANI, 2002). Posteriormente, Saes (2010) menciona uma quinta categoria, que é a do café de sombra, ou sombreado.

Café *gourmet* é aquele que se diferencia por suas características intrínsecas do grão verde: aroma, sabor, corpo, acidez e sabor residual. Refere-se a cafés preparados "Tipo 3 para melhor", "de aspecto uniforme muito bom", com bebida "mole/estritamente mole"<sup>1</sup> (SOUZA; SAES; OTANI, 2002). Ou seja, são cafés de qualidade elevada.

---

<sup>1</sup> A classificação oficial do café segundo a bebida, em ordem decrescente de qualidade, é a seguinte: Estritamente Mole, Mole, Apenas Mole, Dura, Riada, Rio e Rio Zona. A classificação por tipo admite sete categorias (tipo 2 a 8, com qualidade decrescente), segundo o número de defeitos constatados em uma amostra de 300 gramas (THOMAZIELLO, s.d.).

Os cafés de origem têm como base a indicação geográfica acerca da origem do produto. A região ou propriedade de origem possui reconhecimento por seus atributos específicos que refletem na qualidade da bebida. Os cafés colombianos, por exemplo, possuem IGP (Indicação Geográfica Protegida) reconhecida pela União Europeia. 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 brasileira (QUADROS, 2012).

O café orgânico é cultivado sob as regras da agricultura orgânica, que têm como objetivo o fortalecimento dos processos biológicos, por meio de diversificação de culturas, fertilização com adubos orgânicos e controle biológico de pragas. Esse conceito apresenta fortes características de preservação ambiental, mas também considera aspectos econômicos e sociais da produção agrícola, com ênfase crescente, porém menor do que nos produtos do comércio solidário (SOUZA; SAES; OTANI, 2002).

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 nestes princípios. 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 (QUADROS, 2012). Apesar da união dessas duas certificações, ainda está sendo desenvolvido o novo programa de certificação. Dessa maneira, os atuais programas *Rainforest Alliance* e *UTZ Certified* continuarão a funcionar paralelamente à medida em que ocorre a transição para a nova norma.

O café sombreado é aquele produzido sob floresta natural, o que fornece um habitat para pássaros insetos e outros animais, por isso a sua denominação de *eco-friendly*. Os cafés sombreados nasceram da demanda da sociedade por produtos com respeito ao meio ambiente. A valorização desse nicho permitiria a manutenção desses produtores no mercado, já que não conseguem competir com a produção em

grande escala, dada sua produtividade bem inferior à do café convencional. Em algumas regiões, como em El Salvador, no México e na Colômbia, a produção está associada a atividades de ecoturismo, gerando outras formas de rendas. Esse é um mercado bastante específico e ainda pouco representativo, pois os preços são menores que os do café orgânico (SAES, 2010).

Essas cinco categorias podem ser resumidas no quadro 1 abaixo, onde é possível notar que quatro categorias são necessárias certificações, enquanto a do café de qualidade excepcional (ou *gourmet*) só depende da marca da empresa. Dessa forma, esse estudo focará nessa categoria de cafés especiais, já que seu sobrepreço é superior e sua regulamentação não é rígida, tendo em vista a não necessidade de certificação.

**Quadro 1 – Categorias de cafés especiais**

Tipo de diferenciação	Atributos Requerido para o produtor	Atributo mais importante na cadeia segundo percepção do consumidor	Condicionantes de rentabilidade para o produtor	Requisitos necessários para os produtores aderirem à estratégia
a) Qualidade excepcional	Produzir com qualidade.	Marca (da empresa).	Baixas barreiras à entrada.	Produzir qualidade. Pode ser induzido por prêmio de preço.
b) Origem ( <i>Estate Coffee</i> )	Estar localizado em região que tem uma especificidade.	Certificação de café de Origem da região, marca da fazenda.	Altas barreiras à entrada (precisa ser limitado).	Esteja na região e produza de acordo com os requisitos da certificação.
c) Orgânico	Utilizar método que preserve o solo e Ausência de agrotóxicos e de fertilizantes altamente solúveis.	Certificação de café Orgânico.	Baixas barreiras à entrada.	Produtor tenha o certificado. Preço deve compensar o investimento / em países pobres não há necessidade de investimento.
d) Sombreado ( <i>eco-friendly</i> )	Produzir na sombra da floresta.	Certificação de café <i>eco-friendly</i> .	Altas barreiras à entrada, grande parte da produção mundial é ao sol.	Produtor esteja produzindo em área de floresta e tenha certificado.
e) <i>Fair Trade</i>	Ser produtor pequeno e estar associado à cooperativa.	Certificação de café <i>FairTrade</i> .	Altas barreiras à entrada (FLO define o crescimento dos associados dependendo da demanda).	Produtor se enquadre dentro das regras <i>Fair Trade</i> .

Fonte: SAES (2010, p. 109).

As certificações servem para informar o padrão de qualidade com o qual o produto está sendo vendido, o que permite ao consumidor identificar o tipo de grão utilizado em cada produto e, assim, poder escolher aquele que mais lhe agrada (ABIC, 2017).

A certificação é uma garantia de que o café foi produzido dentro dos pilares ambientais, sociais e econômicos estabelecidos (BSCA, 2020).

Vale ressaltar que ainda é pequena a porcentagem de cafés com certificações de qualidade. O estudo com cafés nas montanhas no sul de Minas Gerais confirma esses dados. Pesquisadores observaram que os produtores entendem a necessidade de agregar valor ao produto, mas ainda é pequena a porcentagem dos que o fazem por meio de certificação. De forma geral, a tendência à tecnificação e à mecanização como formas de agregação de valor é crescente (BREGAGNOLI; MONTEIRO, 2013).

Portanto, a qualidade do café se relaciona com um conjunto de atributos químicos, físicos e sensoriais responsáveis pelo sabor e aroma da bebida (TAVARES, 2012) e é dependente tanto da matéria-prima quanto do ponto de torra utilizado na industrialização (MALTA; CHAGAS, 2009).

Assim, as propriedades superiores do café podem ser influenciadas por fatores genéticos, tratos culturais, ambiente de cultivo, tipo de processamento, processos de secagem, armazenamento, beneficiamento e industrialização (TOLEDO et al., 2016). Esses aspectos são muito mais levados em consideração do que o café ter ou não certificação.

O segmento de cafés especiais representa, hoje, cerca de 12% do mercado internacional da bebida. O valor de venda atual para alguns cafés diferenciados tem um sobrepreço que varia entre 30% e 40% a mais em relação ao café cultivado de modo convencional. Em alguns casos, pode ultrapassar a barreira dos 100%. O café *gourmet* é o mais importante do mercado de cafés especiais, pois se trata de um produto diferenciado, quase isento de defeitos, o que agrega um sobrepreço superior em comparação aos outros cafés especiais (BSCA, 2020).

Para se ter uma ideia, o preço médio no varejo do café moído tradicional (R\$/500 gr.) em 2019 foi de R\$ 7,15 (Tabela 1), enquanto, de acordo com os produtores

entrevistados do estudo, o valor do café *gourmet* moído (R\$/500 gr.) pode variar entre R\$ 10,00 a R\$ 20,00.

**Tabela 1 – Café Moído: Evolução dos Preços Médios Mensais no Varejo (R\$/500 gr.)**

Mês	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Jan	4,18	4,15	5,31	6,02	5,25	5,57	6,38	7,81	8,02	7,68
Fev	4,12	4,18	5,48	5,93	5,20	5,48	6,19	7,63	8,06	7,59
Mar	4,11	4,20	5,51	5,83	5,21	5,69	6,35	7,95	7,92	7,26
Abr	4,12	4,31	5,51	5,65	5,48	5,63	6,52	8,22	7,89	7,13
Mai	4,12	4,40	5,53	5,58	5,54	5,56	6,61	8,50	7,64	7,08
Jun	4,06	4,47	5,51	5,35	5,58	5,58	6,72	8,46	7,69	7,18
Jul	4,02	4,49	5,51	5,30	5,71	5,57	6,86	8,47	7,54	6,96
Ago	4,05	4,68	5,49	5,16	5,55	5,54	7,00	8,22	7,51	6,86
Set	4,05	4,81	5,52	5,18	5,54	6,08	7,68	8,28	7,21	6,99
Out	4,11	4,97	5,67	5,24	5,46	5,98	7,09	8,16	7,38	6,81
Nov	4,11	5,11	5,82	5,28	5,51	6,30	7,56	8,13	7,45	6,87
Dez	4,15	5,32	5,98	5,23	5,54	6,46	7,52	8,06	7,38	7,39
Média	4,10	4,59	5,57	5,48	5,46	5,79	6,87	8,16	7,64	7,15
Var. Anual	-1,27	11,97	21,33	-1,63	-0,27	5,89	18,78	18,68	-6,33	-6,42

Fonte: ABIC (2020, s.p.).

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.

Há que se considerar que o mercado brasileiro de café *gourmet* tem crescido de forma acelerada, mas mais de 90% do consumo doméstico ainda é de café tradicional. Apesar de o Brasil ter condições de atender ao mercado de cafés especiais, as exportações brasileiras, com raras exceções, mantêm-se na forma tradicional, sem uma aproximação com os produtores e os compradores desses nichos de mercado. Ocorre que o aumento da demanda por cafés especiais faz com que tal mercado, antes praticamente inexplorado e dominado pelas cooperativas cafeeiras, viabilize a existência de outras empresas: corretoras, armazéns, beneficiadoras, torrefadoras e comercializadoras, além da aproximação das exportadoras com os produtores (SAES; FARINA, 1999; ABIC, 2017). Isso proporciona uma alteração nos arranjos interorganizacionais dos sistemas agroindustriais brasileiros de cafés especiais, sobretudo o do café *gourmet*, tendo em vista seu alto sobrepreço e o aumento nos últimos anos da demanda nacional e internacional por esse produto.

Nesse cenário, o Sul de Minas é, isoladamente, a maior região produtora de cafés do Brasil, conforme nota-se na tabela 2 abaixo.

**Tabela 2 – Comparativo de área em formação, em produção e total (arábica e conilon)**

REGIÃO/UF	ÁREA EM FORMAÇÃO (ha)			ÁREA EM PRODUÇÃO (ha)			ÁREA TOTAL (ha)		
	Safra 2018	Safra 2019	VAR. %	Safra 2018	Safra 2019	VAR. %	Safra 2018	Safra 2019	VAR. %
	(a)	(b)	(b/a)	(c)	(d)	(d/c)	(e)	(f)	(f/e)
NORTE	9.538,0	7.820,0	(18,0)	63.879,0	62.729,0	(1,8)	73.417,0	70.549,0	(3,9)
RO	9.538,0	7.820,0	(18,0)	63.879,0	62.729,0	(1,8)	73.417,0	70.549,0	(3,9)
NORDESTE	7.487,0	15.650,0	109,0	130.000,0	122.400,0	(5,8)	137.487,0	138.050,0	0,4
BA	7.487,0	15.650,0	109,0	130.000,0	122.400,0	(5,8)	137.487,0	138.050,0	0,4
Cerrado	937,0	2.300,0	145,5	11.300,0	9.500,0	(15,9)	12.237,0	11.800,0	(3,6)
Planalto	3.650,0	7.200,0	97,3	71.000,0	66.000,0	(7,0)	74.650,0	73.200,0	(1,9)
Atlântico	2.900,0	6.150,0	112,1	47.700,0	46.900,0	(1,7)	50.600,0	53.050,0	4,8
CENTRO-OESTE	5.001,0	4.338,0	(13,3)	15.215,0	15.007,0	(1,4)	20.216,0	19.345,0	(4,3)
MT	2.856,0	2.799,0	(2,0)	9.310,0	8.442,0	(9,3)	12.166,0	11.241,0	(7,6)
GO	2.145,0	1.539,0	(28,3)	5.905,0	6.565,0	11,2	8.050,0	8.104,0	0,7
SUDESTE	267.559,0	288.085,0	7,7	1.611.132,0	1.595.052,0	48,2	1.878.691,0	1.883.137,0	0,2
MG	215.038,0	242.477,0	12,8	1.008.595,0	986.793,0	(2,2)	1.223.633,0	1.229.270,0	0,5
Sul e Centro-Oeste	118.186,0	150.699,0	27,5	514.193,0	494.425,0	(3,8)	632.379,0	645.124,0	2,0
Triângulo, Alto Paranaíba e Noroeste	42.829,0	40.235,0	(6,1)	189.183,0	185.688,0	(1,8)	232.012,0	225.923,0	(2,6)
Zona da Mata, Rio Doce e Central	51.174,0	47.778,0	(6,6)	278.811,0	281.282,0	0,9	329.985,0	329.060,0	(0,3)
Norte, Jequitinhonha e Mucuri	2.849,0	3.765,0	32,2	26.408,0	25.398,0	(3,8)	29.257,0	29.163,0	(0,3)
ES	39.724,0	31.301,0	(21,2)	387.926,0	393.902,0	1,5	427.650,0	425.203,0	(0,6)
RJ	1.436,0	1.619,0	12,7	12.030,0	11.797,0	(1,9)	13.466,0	13.416,0	(0,4)
SP	11.361,0	12.688,0	11,7	202.581,0	202.560,0	-	213.942,0	215.248,0	0,6
SUL	3.300,0	2.700,0	(18,2)	37.500,0	37.400,0	(0,3)	40.800,0	40.100,0	(1,7)
PR	3.300,0	2.700,0	(18,2)	37.500,0	37.400,0	(0,3)	40.800,0	40.100,0	(1,7)
OUTROS (*)	1.309,1	1.124,0	(14,1)	6.596,8	10.311,0	56,3	7.905,9	11.435,0	44,6
NORTE/NORDESTE	17.025,0	23.470,0	37,9	193.879,0	185.129,0	(4,5)	210.904,0	208.599,0	(1,1)
CENTRO-SUL	275.860,0	295.123,0	7,0	1.663.847,0	1.647.459,0	(1,0)	1.939.707,0	1.942.582,0	0,1
BRASIL	294.194,1	319.717,0	8,7	1.864.322,8	1.842.899,0	(1,1)	2.158.516,9	2.162.616,0	0,2

Fonte: CONAB (2019, p. 13).

Com altitudes entre 850m e 1.250m, esta região é uma tradicional área de produção de café arábica há mais de um século. Mais de 70% das propriedades produtoras são de pequeno porte e a maior parte do restante de porte médio, embora algumas das maiores fazendas do Brasil estejam localizadas nesta área. Essa região brasileira se destaca também na produção do café *gourmet*. Muitas propriedades de municípios do sul de Minas Gerais são ganhadoras no concurso *Cup of Excellence*, que premia os melhores cafés do ano no Brasil (BSCA, 2020).

Assim, devido à representatividade dessa região, o estudo se pautará na produção de cafés especiais no sul de Minas Gerais, sobretudo o *gourmet*, tendo em vista o

seu grande sobrepreço agregado. O interesse se dá, como visto, pelo aumento do consumo de cafés diferenciados, o que vem expandindo a sua produção, e forçando o rearranjo dos sistemas agroindustriais cafeeiros brasileiros, já que o Brasil era essencialmente produtor de *commodity*, dominado pelas cooperativas e, agora, vê-se o crescimento de outras firmas (como torrefadoras, corretoras, etc) na produção e comercialização de cafés especiais. Tal mudança seria explicada por questões estratégicas competitivas, em razão do valor agregado na diferenciação e segmentação do café, e o aumento da sua demanda.

Dito isso, para a compreensão teórica da questão, foi usada a complementaridade da Visão Baseada em Recursos (VBR) com a Economia dos Custos de Transação (ECT), já que a definição das estruturas de governança (arranjos) é o que confere a melhor diferenciação do café pelos produtores (recursos). E isso tudo é feito a fim de posicionar os cafés especiais no mercado, aumentando a rentabilidade, o que tem interface com a teoria da Análise do Posicionamento Estratégico (APE).

Assim, as três teorias estratégicas podem ser usadas para compreender os sistemas agroindustriais de cafés especiais, de forma que se analise a produção pela VBR (recursos e competências para os produtores de cafés especiais), a ECT para a distribuição e comercialização do café, cujo foco esteja nas firmas (cooperativas, torrefadoras, corretoras, etc) e suas relações para diferenciação do produto, e a análise da demanda por cafés diferenciados pela APE (cadeia de valor).

A contribuição inédita do trabalho reside no modelo de orientação para o direcionamento tático que os produtores de café *gourmet* podem adotar para melhor captura de valor na comercialização do produto. Ou seja, a partir das características do cafeicultor desse café de qualidade superior, propõe-se a melhor estrutura de governança na comercialização do café *gourmet*, capaz de capturar todo o seu valor agregado, quais sejam: 1 – Cooperativa; 2 – Exportadora; 3 – Corretora; ou, 4 – Marca própria. Tal modelo será melhor explicado no capítulo acerca da análise dos dados e resultados.

O modelo supracitado é considerado inédito, tendo em vista que, como será explanado da seção 2.4, os estudos mais recentes envolvendo as três teorias

propostas na pesquisa para o mercado cafeeiro *gourmet* não se atentaram a tal fato de gestão estratégica.

Com base nessas informações, foi possível delimitar o problema de pesquisa e seus objetivos específicos de maneira mais detalhada.

## 1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

Considerando a escassez de estudos que explorem o fenômeno novo de rearranjo interorganizacional nos sistemas agroindustriais de cafés *gourmet* no sul de Minas Gerais, além da carência de pesquisas que utilizem a aproximação teórica da VBR, ECT e APE nas cadeias agrícolas, de modo que se tenha como resultado um modelo de orientação para o direcionamento tático que os produtores de café *gourmet* podem adotar para melhor captura de valor na comercialização do produto, este estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa:

- Como as estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor do café *gourmet*, e o seu posicionamento, influenciam a entrada e permanência do cafeicultor nesse mercado?

O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, identificar quais são as estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor do café *gourmet*, compreendendo o seu posicionamento, para a entrada e permanência do cafeicultor nesse mercado. Para isso, são delineados os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a produção de cafés *gourmet*, levando em consideração a Visão Baseada em Recursos (VBR);

- Entender a distribuição e comercialização de cafés *gourmet* sob a visão da Economia dos Custos de Transação (ECT);

- Investigar a demanda por cafés *gourmet*, considerando a Análise do Posicionamento Estratégico (APE).



A partir desses objetivos é possível elaborar a estrutura desse trabalho, apresentada a seguir.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, já desenvolvido em sua maior parte e que se encerra nesta seção, apresentou o contexto desta pesquisa, bem como uma introdução de seus principais temas e lacunas teóricas, sua importância e seus objetivos (gerais e específicos).

O segundo capítulo abarcou uma revisão de literatura dos principais tópicos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa: (i) Visão Baseada em Recursos (VBR), (ii) Economia dos Custos de Transação (ECT) e (iii) Análise do Posicionamento Estratégico (APE). Ainda, nesse capítulo, foi feito um exame dos recentes estudos que abarcam as teorias e o mercado cafeeiro de café *gourmet*. Após, serão feitas algumas considerações sobre o referencial a fim de expor o modelo teórico.

O terceiro capítulo descreve o método utilizado na pesquisa empírica para alcançar os objetivos gerais e específicos delineados. Este método é detalhado de acordo com o tipo de pesquisa realizado, as proposições do estudo, a coleta de dados e a técnica de análise de dados.

No capítulo seguinte, que é o quarto, foram relatados os resultados da pesquisa, evidenciando o modelo de orientação estratégica proposta para os produtores na comercialização de café *gourmet*.

Por fim, o quinto capítulo evidencia as principais conclusões, incluindo suas limitações, implicações práticas e teóricas, e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa visa construir uma base teórica consistente e necessária para a realização da etapa empírica do estudo, e, sobretudo, para a elaboração de proposições que foram verificadas na fase de estudo de campo.

Serão abordadas as origens, unidades de análise, variáveis competitivas e pressupostos de cada uma das teorias estratégicas que serão discutidas nessa pesquisa, a saber: Visão Baseada em Recursos (VBR), Economia dos Custos de Transação (ECT) e Análise do Posicionamento Estratégico (APE).

Em seguida, será feita uma análise dos resultados e conclusões dos mais recentes estudos que abarcaram as três teorias na compreensão do mercado cafeeiro voltado à qualidade excepcional.

Ao final, serão discutidas as relações de cada teoria com uma etapa da cadeia de cafés *gourmet*, que é a proposta do modelo teórico do estudo.

Antes de dar início à conceituação das três teorias estratégicas, é necessário entendê-las dentro de um aspecto histórico da evolução da administração estratégica.

O ponto central da estratégia é a compreensão das diferenças de desempenho entre as empresas, ou seja, o porquê delas serem diferentes (CARROL, 1993). Mais especificamente, porque algumas empresas têm um desempenho superior (medido nos mais distintos modos – desde indicadores financeiros como o de longevidade, crescimento ou expansão internacional) a outras (SERRA et al., 2012). Para Henderson (1989), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação que irá desenvolver a vantagem competitiva de um negócio. Dessa maneira, a questão da vantagem competitiva permeia todo o estudo estratégico.

Hoskisson et al. (1999) dispuseram que os estudos de estratégia oscilaram como um pêndulo entre o foco nos aspectos externos e nos aspectos internos da empresa. Dessa maneira, os estudos iniciais de estratégia focaram no Modelo da Organização

Industrial (IO) de Lucratividade Superior. Este modelo sugere que a lucratividade superior é ganha quando as empresas implementam as estratégias ditadas pelas características da indústria e pelo ambiente de competitividade. Isto é, o modelo IO explana a influência dominante do ambiente externo.

Os estudos sobre as ações estratégicas da firma na década de 1960, se concentravam nas “*best practices*” que levariam as empresas ao sucesso – este é um foco nos aspectos internos (SERRA et al., 2012). Destacam-se nessa época os seguintes trabalhos: competências distintivas (SELZNICK, 1957), na identificação das forças e fraquezas (ANDREWS, 1971), na forma como melhor combinar competências ou “*capabilities*” (ANSOFF, 1965) para melhor competir.

Atualmente, desde o trabalho de Barney (1991), ainda que outros autores como Penrose (2002) e Wernerfelt (1984) já tivessem antes lançado os alicerces do que viria ser a base da VBR, como se verá na próxima seção, essa teoria estratégica e suas variantes são as abordagens dominantes nos estudos de estratégia (SERRA et al., 2012).

Na década de 1970, a pesquisa passou a focar nos aspectos relacionados aos setores de negócios, adotando conceitos, por exemplo, de economia da organização industrial (IO – *industrial organization*). Os trabalhos de Porter (1979, 1980, 1985) são uma faceta deste esforço. O foco externo desta abordagem desenvolveu-se em pesquisas como as baseadas nos aspectos estruturais da indústria (PORTER, 1980) e dos grupos estratégicos (PORTER, 1973). Aqui se encontra a Análise do Posicionamento Estratégico (APE).

O retorno aos aspectos internos ocorreu pelo foco nas fronteiras da firma, com raízes nos trabalhos de Coase (1937), principalmente suportado pela Economia dos Custos de Transação (ECT) e Teoria da Agência (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). A ECT foca nas relações da empresa com o ambiente em uma abordagem de trocas e contratos (WILLIAMSON, 1975, 1985). Já a Teoria da Agência encara a empresa como um “nexo de contratos” (JENSEN; MECKLING, 1976).

## 2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Essa seção trará a definição e principais categorias teóricas da Visão Baseada em Recursos, também chamada de VBR.

### 2.1.1 Origens da teoria

A Visão Baseada em Recursos surgiu a partir dos estudos de Penrose (2002), que enfatizou as capacidades e os recursos específicos da empresa e a existência de mecanismos isolantes como determinantes fundamentais do desempenho da firma. Assim, a posse de recursos estratégicos pela firma é a principal origem da vantagem competitiva nas empresas. Essa abordagem estratégica, ao contrário da APE, apresenta um olhar para a firma e seus recursos internos, e não para a indústria (recursos externos).

Para a autora (PENROSE, 2002), a firma é uma unidade administrativa que vai gerir um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis necessários para produzir bens e serviços. Os gestores têm uma imagem do ambiente e do resultado dos recursos externos a serem empregados. Essa imagem vai sendo construída por um processo de aprendizagem e determina a mudança no conjunto de oportunidade produtivas. Conclui-se, pois, que a firma é uma coleção de recursos de conhecimento, que estão envoltos em rotinas e processos de aprendizagem (SAES, 2010).

A partir desse trabalho de Penrose, surgiram duas correntes teóricas da VBR, a “*High-Church*” e a “*Low-Church*”, conforme explicam Foss e Stieglitz (2012). A primeira é a VBR propriamente dita, associada à teoria da vantagem sustentável de Barney (1991). A vantagem sustentável refere-se ao potencial de uma empresa para criar e apropriar mais valor do que a concorrência. Esse potencial é atribuído às dotações de recursos das empresas e às características desses recursos. Enfim, essa corrente da VBR diz respeito ao equilíbrio econômico, ou seja, uma vantagem competitiva sustentável é definida em termos de situações em que todas as tentativas de firmas concorrentes em imitar ou substituir uma empresa bem-sucedida cessaram, obtendo equilíbrio.

Barney (1991), portanto, propõe um modelo baseado na vantagem competitiva sustentável. Para tanto, coloca como pressupostos da teoria a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos. Segundo o autor, para haver vantagem competitiva sustentável, os recursos devem possuir os seguintes atributos (BARNEY, 1991):

1) Recursos valiosos: permitem que uma empresa conceba ou implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.

2) Recursos raros: uma empresa goza de uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor não implementada simultaneamente por um grande número de outras empresas.

Recursos valiosos, mas não raros, podem ajudar a garantir a sobrevivência de uma empresa quando são explorados para criar paridade competitiva em uma indústria.

3) Recursos imperfeitamente imitáveis: recursos organizacionais valiosos e raros só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem não podem obtê-los.

Os recursos podem ser imperfeitamente imitáveis por conta de uma das seguintes razões (ou a combinação delas): (1) condições históricas únicas; (2) ambiguidade causal; (3) complexidade social.

As condições históricas únicas dizem respeito ao processo histórico por qual uma empresa passou. Já a ambiguidade causal ocorre quando o vínculo entre os recursos de uma empresa e sua vantagem competitiva sustentada são mal compreendidos, ou seja, é difícil para as empresas que estão tentando duplicar as estratégias de uma empresa bem-sucedida, através da imitação de seus recursos, saber quais recursos devem imitar. Por fim, a complexidade social é o grau elevado de organização dos recursos humanos em uma empresa.

4) Recursos não substituíveis: não deve haver recursos estrategicamente equivalentes.

Estes quatro critérios ou atributos são usualmente referidos como **VRIN**: **V**aliosos para permitirem explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente competitivo. A **R**aridade refere-se a não estarem disponíveis para os concorrentes atuais e futuros, mas não significa que sejam exclusivos, apenas raros. Os recursos para serem estratégicos devem, ainda, ser imperfeitamente imitáveis ou **I**nitáveis. E, por fim, são **N**ão substituíveis se outros recursos, ou feixe de recursos, não permitirem gerar um resultado equivalente (SERRA et al., 2012).

Teece, Pisano e Shuen (1997) trazem à tona outra vertente para VBR (a “*Low-Church*”) com a introdução do termo “capacidades dinâmicas”, que diz respeito à exploração das competências específicas internas e externas das firmas para abordar ambientes em mudança.

O termo "dinâmico" refere-se à capacidade de renovar as competências de modo a alcançar a congruência com o ambiente de negócios em mudança; são necessárias certas respostas inovadoras quando o tempo é crítico, a taxa de mudanças tecnológicas é rápida e a natureza da concorrência futura e dos mercados é difícil de se determinar. O termo "capacidades" enfatiza o papel-chave do gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração adequadas de habilidades, recursos e competências funcionais internas e externas para corresponderem aos requisitos de um ambiente em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)

Dessa maneira, os processos organizacionais, moldados pelas posições de ativos da empresa e moldados por seus caminhos evolutivos e co-evolutivos, explicam a essência das capacidades dinâmicas da empresa e sua vantagem competitiva.

Em outras palavras, as capacidades dinâmicas, e não seus recursos estáticos, são essenciais para a compreensão de posições competitivas e de lucratividade superior. Um desempenho superior vem da capacidade de uma empresa mudar sua base de recursos diante da concorrência e mudanças ambientais. As capacidades dinâmicas são definidas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar ambientes em rápida mudança (FOSS; STIEGLITZ, 2012).

Insta dizer que as capacidades dinâmicas refletem processos de aprendizagem passados, pois são um padrão aprendido de atividade coletiva através do qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais na busca de melhor desempenho (FOSS; STIEGLITZ, 2012). A vantagem competitiva pode ser atribuída não apenas à propriedade de ativos de conhecimento e outros ativos complementares, mas também à capacidade de combinar ativos de conhecimento com outros ativos necessários à criação de valor. Essa capacidade de combinar são as capacidades dinâmicas (HAYEK, 1945; TEECE, 1998; FOSS; MAHONEY, 2010).

Conclui-se que, para a VBR, as empresas são diferentes porque possuem um conjunto de recursos e competências diferentes (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; TEECE, 1998).

Tendo em vista o que foi dito sobre a VBR, nota-se que a teoria, quando enfatiza os recursos e competências diferenciados como vantagem competitiva, explica a questão das técnicas necessárias aos cafeicultores para a produção de cafés especiais. É por isso que se propõe que a produção na SAG seja analisada à luz da VBR pelas suas duas correntes teóricas.

### **2.1.2 Unidades de análise, variáveis competitivas e pressupostos da teoria**

Conforme dito na seção anterior, a VBR possui como unidade de análise os recursos (BARNEY, 1991). Contudo, Teece (1998) propõe como unidade de análise as capacidades da firma, entendidas como rotinas, competências e processos. Para esse estudo, as duas correntes teóricas terão uma convergência, de modo que os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis de cada produtor serão identificados, bem como rotinas, competências e processos diferenciados.

As variáveis que definem a competitividade das empresas são os recursos raros e custosos de serem transferíveis e replicáveis (SAES, 2010), e a capacidade de combinar ativos de conhecimento com outros necessários à criação de valor, ou seja, as capacidades dinâmicas (TEECE, 1998; FOSS; MAHONEY, 2010).

Em relação aos pressupostos, Barney e Akiran (2001) assumem dois, a saber: (a) as

firmas dentro da indústria são heterogêneas com respeito aos recursos estratégicos que elas controlam, e (b) os recursos não têm mobilidade perfeita, o que pode significar a perpetuação da heterogeneidade da firma por um longo período de tempo. Portanto, a heterogeneidade de recursos é sustentável se não há uma perfeita imitabilidade ou intransferibilidade.

A partir do que foi exposto, chega-se às seguintes condições e unidades de análise para a VBR:

**Quadro 2 – Condições, unidades de análise da VBR e sua codificação**

		<b>CODIFICAÇÃO</b>	
<b>Visão Baseada em Recursos (VBR)</b>	<b>CONDIÇÕES</b>	Imitabilidade	
		Intransferibilidade	Os recursos nas firmas não têm mobilidade perfeita, o que pode significar a perpetuação da heterogeneidade da firma por um longo período de tempo.
	<b>UNIDADES DE ANÁLISE</b>	Recursos	Recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis.
		Competências	As capacidades da firma, entendidas como rotinas, competências e processos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas unidades de análise tornaram o entendimento da SAG pelo viés da produção, de modo que as perguntas do roteiro das entrevistas (no apêndice A) e as categorias de análise foram codificadas conforme Quadro 2 acima.

### 2.1.3 Relação da teoria com a produção na SAG

Saes (2010) menciona algumas críticas à VBR. A primeira delas é sobre o seu poder preditivo, já que há uma dificuldade em se criar hipóteses testáveis, pois esse aporte teórico permite apenas dizer *ex-post* a causa do sucesso da firma (FOSS, 2005).



Realmente a VBR não é preditiva, mas como se pretende compreender um fenômeno que já aconteceu, isso não será um problema para esse estudo. Ademais, como se propõe a complementariedade de três teorias estratégicas, a ECT, que é preditiva, conseguirá abarcar essa questão.

Um outro problema da teoria diz respeito à unidade de análise. Foss (1998) dispõe que muitos adotam o recurso individual como unidade de análise relevante. Acontece que esta escolha só é legitimada se esse recurso estiver suficientemente bem definido e livre de interrelações, o que é difícil acontecer na prática. É justamente por isso que a VBR não consegue abarcar todas as nuances do sistema agroindustrial cafeeiro, e sim, somente a questão dos recursos, sendo possível então compreender só a produção à luz dessa corrente teórica. As relações interorganizacionais são melhores entendidas pela ECT.

Insta dizer que a unidade de análise nesse estudo sob o prisma da VBR será tanto os recursos, quanto as capacidades dinâmicas.

Por fim, Saes (2010) diz que a VBR negligencia o ambiente externo, não sendo possível antever se o valor competitivo de um recurso pode ser eliminado ou intensificado com mudanças externas, tais como tecnologia, comportamento dos concorrentes ou dos consumidores. Ou seja, em situações onde há rápidas mudanças externas, seria difícil prever qual combinação de recursos seria valiosa, rara, difícil de ser imitada e insubstituível (DAVIS; EISENHARDT, 2004).

De fato, a VBR não dispõe sobre os aspectos externos da empresa, assim como a ECT, conforme já mencionado anteriormente. É nesse ponto que a APE traz grande ganho para o modelo teórico, já que foca o olhar sob a concorrência e a demanda, que são pontos negligenciados da VBR. Assim, a questão dos recursos, ou seja, a produção, deve ser analisada sob a perspectiva da VBR, enquanto a demanda sob a APE.

## 2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

Após a explanação acerca da VBR e sua relação com a produção no sistema agroindustrial cafeeiro, se passará à análise da Economia dos Custos de Transação (ECT), a fim de compreender as relações interorganizacionais da cadeia de cafés *gourmet*, sobretudo na comercialização do produto.

### 2.2.1 Origens da teoria

A convergência da teoria econômica com o institucionalismo foi sedimentada pelos autores ligados a Nova Economia Institucional (NEI), embora a percepção da importância das instituições já existisse entre alguns economistas que ficaram à margem da teoria neoclássica. Nessa vertente da teoria econômica, destacam-se os estudos de Coase (1937), iniciados na década de 1930, que serviram de base para a solidificação dessa teoria. Posteriormente, merecem destaque também os estudos que deram continuação às proposições de Coase (1937), em especial, os feitos por Williamson (2000) a partir da década de 1970, e por Barzel (1982) a partir da década de 1980.

As premissas dessa corrente teórica foram estabelecidas pelo artigo clássico de Coase (1937), a partir do qual a firma passou a ser compreendida como um nexo de contratos, que se expande na visão neoclássica dos custos de produção. Ao propor o rompimento com a visão restrita da firma e ao demonstrar que além dos custos de produção existe outro ônus associado ao emprego dos mecanismos de mercado, os custos de transação, foi possível compreender as organizações como arranjos institucionais que conduzem as transações por meio de contratos formais ou de acordos informais (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Assim, os custos de transação são aqueles advindos da troca, captura e proteção dos direitos de propriedade e se devem aos seguintes fatores: (a) Elaboração e negociação dos contratos; (b) Mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; (c) Monitoramento do desempenho; (d) Organização de atividades; (e) Adaptações às mudanças no sistema econômico; (f) Monitoramento das transações; e (g) Monitoramento do desempenho dos agentes envolvidos (MILGROM; ROBERTS,

1992).

A importância dos custos de transação é enfatizada quando se constata que, na sua ausência, não haveria o problema de criação e proteção de valor. Qualquer estrutura de governança das transações (hierárquica, híbrida ou de mercado – *make-or-buy*, como mencionado no capítulo anterior) seria equivalentemente apropriada, isto é, conduziriam à maximização do valor. A ação estratégica seria simples, e a questão colocada seria: Qual a melhor forma de ganhar rendas dadas as dotações da firma? Além disso, não haveria gerentes, já que não surgiriam problemas de coordenação e motivação (SAES, 2010).

Porém, quando custos de transação são introduzidos, os direitos de propriedade sobre os ativos específicos não são perfeitamente protegidos. Sua proteção torna-se uma atividade custosa, sendo que recursos serão gastos para apropriar direitos de propriedades. Portanto, valores são dissipados. Ambos, gerentes e estratégia, passam a ter um papel a desempenhar: criar valor ao desenhar estruturas de governança que visem a reduzir custos de transação. E é justamente isso que traz vantagem competitiva para a empresa segundo essa linha teórica (SAES, 2010).

Para que exista esse modelo teórico, dois pressupostos comportamentais são associados: racionalidade limitada e oportunismo. O primeiro pressuposto indica que os indivíduos são racionais, buscam a maximização da satisfação e dos lucros, porém são limitados por problemas informacionais. Por oportunismo entende-se que os agentes econômicos agem em benefício próprio (auto-interessados) com astúcia (WILLIAMSON, 1985).

A informação incompleta ou limitada dá margem a ações oportunistas: os agentes podem utilizar informações privilegiadas em benefício próprio ou a não-previsão de todas as contingências pode resultar em mudanças que possibilitem ganhos decorrentes de ação oportunista (WILLIAMSON, 1985; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; SAES, 2010).

Assim, a ECT para Williamson (1985), além dos custos de transação *ex-ante*, ou seja, os custos advindos ao se delinear, negociar e registrar os contratos de venda

ou de prestação de serviços interfirmas, há os custos *ex-post*, que assumem papel fundamental estratégico para as firmas. Tais custos são aqueles conexos ao monitoramento de um contrato e à defesa dos interesses das partes envolvidas quando os termos acordados *ex-ante* não são honrados. Como se presume que os agentes não são capazes de prever e processar todas as condições e alternativas futuras em relação aos contratos (existência de racionalidade limitada), pode-se concluir que os contratos são incompletos. Então, apenas a possibilidade do comportamento oportunista é suficiente para justificar a inclusão de cláusulas de salvaguarda nas relações contratuais (SAES, 2010).

Williamson (1991) baseia-se em três dimensões fundamentais da transação para estabelecer a sua caracterização: especificidades de ativos, frequência e incerteza. Os ativos específicos são aqueles caracterizados por ser especializados para determinada transação e ter o seu valor estabelecido em função da continuação dessa transação. O investimento nesses ativos está sujeito a problemas de adaptação e riscos no futuro, o que gera custos de transação. O aumento nos custos de transação está relacionado a maiores níveis de especificidades de ativos. A frequência está relacionada à quantidade de repetições de um mesmo tipo de transação. Essa característica é importante, pois quando as transações são repetitivas é possível reduzir a incerteza, aumentar a reputação e desenvolver a confiança. Por fim, a incerteza é tratada na economia de custos de transação como distúrbios exógenos que afetam as transações (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Na visão de Williamson (2000), a forma de governança é uma resposta minimizadora dos custos de transação e de produção. Assim, a estrutura das organizações na qual a produção se faz (*make*) não é somente uma resposta aos custos associados às transações internas. Esses modos opcionais de organização da produção são também um resultado da comparação entre os custos hierárquicos e burocráticos internos e os custos de efetuação dessa mesma operação fora da firma (*buy*) (ZYLBERSZTAJN, 1996).

A ECT permite que se estabeleça uma relação entre os atributos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia dos custos de transação e de produção. Por meio da ótica dessa corrente teórica, assume-se

que a definição da forma de governança mais eficiente será uma decorrência dos atributos das transações e dos parâmetros estabelecidos pelo ambiente institucional em que a firma está inserida (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Williamson (1991), ao tratar das dimensões das transações como parâmetros, propõe a comparação da eficiência relativa das estruturas de governança para cada tipo de transação por meio de um modelo analítico, definindo o nível da especificidade de ativos como variável principal. Quanto maior a especificidade de um ativo, menor tende a ser a possibilidade de utilização alternativa do mesmo. Na medida em que vai havendo uma especialização de um ativo qualquer necessário à produção, maior tende a ser seu risco e problemas de adaptação e, portanto, maior o custo de transação envolvido, tendo em vista que sua eventual utilização alternativa deverá incorrer em perda de valor de opção do mesmo (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Assim, a forma de governança será selecionada, com base em um nível de especificidade de ativos, de acordo com a comparação dos custos de se estabelecer a transação no mercado por meio da hierarquia ou por formas híbridas. Por essa perspectiva, existe um contínuo entre as duas extremidades (mercado e hierarquia) que posiciona as formas híbridas dentro dessa intercalação (WILLIAMSON, 1991).

Em síntese, com base nas condições de operação da firma, é possível definir a forma de governança mais eficiente em termos de economia dos custos de transação e de produção: seja via mercado, por integração vertical ou por meio de formas híbridas. Em detalhes, por essa ótica, há três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança: os pressupostos comportamentais, as características da transação e o ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN, 1996). Tanto os pressupostos quanto as características da transação relacionados ao tipo de contratação foram resumidos por Williamson (1985) no Quadro 3:

**Quadro 3 – Atributos do processo de contratação**

Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade de Ativos	Processo de Contratação
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Promessa
+	+	0	Concorrência
+	+	+	Governança Híbrida

Notação: “+” indica presença do atributo, e “0” indica ausência do atributo.

Fonte: WILLIAMSON (1985, p. 88).

Tal quadro foi explicado de forma elucidativa por SAES (2010, p. 35):

O Quadro 4 relaciona os atributos da transação com o processo de contratação. Se os agentes possuem racionalidade total, mas são oportunistas, os elementos pertinentes à contratação são solucionados *ex-ante*, ou seja, os contratos são completos (ou todas as contingências são previsíveis) e o planejamento é uma forma adequada de relacionamento das partes. A presença de racionalidade limitada e de especificidade do ativo, sem oportunismo, requer apenas a promessa entre as partes para que a contratação seja eficiente. Se há ativos específicos na relação e os agentes possuem racionalidade limitada e oportunismo, o processo de contratação leva a estruturas de governança híbrida (contratos ou hierarquia). É quando ocorre o que Williamson denomina de *transformação fundamental*, caso em que a identidade das partes importa. No caso de ausência de especificidade e mesmo com a presença de oportunismo e racionalidade limitada, a contratação via mercado é eficiente, já que os ativos não são exclusivos a uma determinada transação. Então, para valer a Teoria Neoclássica deve-se pressupor a não-existência de ativos específicos (SAES, 2010, p.35).

Para a compreensão do ambiente institucional, é necessária a sua compreensão por meio da perspectiva macrodesenvolvimentista de North (1994). Este autor aborda as instituições formais como fundamentais para organizar a vida na sociedade. Tal concepção é ilustrada ao afirmar que a principal função das instituições em uma sociedade é a redução da incerteza por meio do estabelecimento de uma estrutura estável para a interação humana. Conforme Zylbersztajn (1996), as organizações dependem do aparato institucional para se estabelecer e, desse modo, elas não podem ser compreendidas sem o ambiente institucional que as cerca.

Para North (1994), a matriz institucional de uma determinada sociedade que abriga as instituições formais e informais será responsável por definir o vetor de estímulos para os diversos agentes econômicos, sendo que as instituições formais

(constituições, leis etc.) são constituídas por normas formalizadas por agentes públicos, enquanto que as instituições informais (sanções, tradições, costumes) são normas ou códigos de conduta que são construídas no seio da sociedade pelas próprias pessoas.

As instituições definirão a dinâmica nos sistemas agroindustriais, pois o ambiente institucional afeta o comportamento dos agentes e, por conseguinte, impacta os custos de transação. Assume-se pela NEI que o aparato institucional definido pelos agentes do sistema agroindustrial afetará os custos de transação, o que influenciará na eficiência desse sistema produtivo. Assim, pode-se afirmar que o ambiente institucional é relevante para o desenho das organizações do sistema agroindustrial, principalmente no que diz respeito à capacidade de adaptação. As associações de interesse privado (AIPs) e as cooperativas representam mecanismos de coordenação construídos externos às firmas (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Pela concepção de North (1994) de tratar as instituições como as “regras do jogo” e as organizações como os seus “jogadores”, é possível compreender o papel das AIPs no ambiente institucional. Nesse sentido, pela NEI é possível compreender como os gestores buscam, por meio das estratégias organizacionais, se adaptar ao ambiente institucional, ou mudá-lo em virtude de ações individuais ou coletivas.

As variáveis relacionadas aos níveis institucionais (sistema legal, aspectos culturais, tradições e costumes, organizações políticas, aspectos internacionais) e organizacionais (*bureaus* públicos e privados, associações, organizações políticas, informações, tecnologia) representarão o vetor de parâmetros que influenciarão o padrão minimizador dos custos de transação. As variáveis relacionadas às características das transações (especificidade de ativos, frequência e incerteza) definirão as formas de governança (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Enfim, sob a ótica de North (1994), de ver as instituições como “regras do jogo” e organizações como “jogadores”, Barra (2006) argumenta que é possível visualizar as organizações como instrumentos de mudança institucional, uma vez que muitas delas buscam influenciar as instituições em favor de seus interesses.

Ao atuar de maneira isolada, o poder de influência da firma é pequeno, porém quando atua de forma coletiva o poder é maior, como, por exemplo, o *lobby* feito pelas AIPs no ambiente institucional.

Nesse sentido, é possível visualizar as organizações como instrumentos de mudança institucional. As AIPs exercem o papel de agente de interface com o governo de forma coletiva. Como exemplo disso, vale ressaltar que o papel de agente de interface da Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) junto aos órgãos governamentais foi fundamental para a definição de regras para a denominação do café de origem. A obtenção do certificado de origem pela FCC foi importante, pois as AIPs têm as suas ações sujeitas ao dilema da ação coletiva (OLSON, 1999).

O cafeicultor com comportamento *free rider* (efeito carona), por saber que não será excluído das benesses da ação coletiva, usufrui desses benefícios sem participar da ação coletiva, como, por exemplo, o desenvolvimento da marca Café do Cerrado. Por meio do certificado de origem, evita esse tipo de comportamento, pois somente será considerado Café do Cerrado aquele que tiver a certificação de origem. No entanto, vale ressaltar que as instituições precisam ser sólidas para que o sistema agroindustrial esteja organizado e funcione adequadamente (BARRA; LADEIRA, 2016).

Outra vertente da ECT é a de Yoram Barzel (2002), denominada de Custos de Mensuração (*Measurement Cost*), que está alinhada à literatura sobre Contratos Incompletos. A partir da noção de que as mercadorias têm múltiplos atributos, inclusive diferentes funcionalidades e serviços, os agentes econômicos se engajam em atividades para proteger os direitos de propriedades dos atributos dos recursos visando à apropriação de valor.

Os custos de transação são, portanto, a variável que define o espaço relevante de oportunidades de captura (ou dissipação) de valor dos atributos de um determinado bem. O grau no qual os atributos dos recursos podem ser protegidos depende de como os direitos de propriedades estão estabelecidos (BARZEL, 1997).



O conceito de direitos de propriedade, na visão de Barzel (1997), taxia dois significados: o de direito legal sobre um ativo, que é garantido pelo Estado, e o de direito econômico sobre o ativo, que se constitui na capacidade que os agentes têm de usar (ou consumir) o ativo, obter rendimentos ou mesmo aliená-lo. O direito econômico é caracterizado pela capacidade de proteger os atributos de maior complexidade de mensuração e, justamente por isso, tem impacto diretamente sobre o valor dos ativos (dependendo dos custos de transação).

Os atributos protegidos pelos direitos de propriedade econômicos não são perfeitamente contratáveis e, portanto, tornam-se menos definidos, comprometendo o incentivo a investir.

A mais importante implicação da abordagem de Barzel é que sempre haverá possibilidade de criação de estratégias visando à captura dos atributos não-precificados ou difíceis de serem mensurados. Dessa forma, diferentemente de Williamson, para o qual a racionalidade para a existência da firma se assenta na minimização dos custos de transação, Barzel vê a firma como uma organização capaz de criar, proteger e evitar a dissipação de valor (SAES, 2010).

É possível concluir que há uma distinção importante entre a versão de Williamson e a de Barzel à vantagem competitiva. O foco de Williamson sobre o alinhamento da estrutura de governança aos atributos das transações permite entender que quanto mais adequada for a coordenação entre fornecedores e clientes – o que gera minimização dos custos de transação -, maior será a adaptação às mudanças de ambiente, menores serão os conflitos das relações cliente / fornecedor e maior a captura de valor (SAES, 2010).

Para Barzel, por outro lado, a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva surge da capacidade dos agentes descobrirem atributos não explorados dos bens. Os agentes adotariam estruturas de governança apropriadas visando capturar o valor de tais atributos. No caso da estrutura integrada, Barzel (1982) indica que o sentido da integração da firma - para frente ou para trás – será ditado sempre pela atividade mais custosa de ser mensurada, com o objetivo de não dissipar valor no processo de produção.

A NEI pela vertente da ECT permite formular hipóteses a respeito da organização de sistemas produtivos no contexto do agronegócio, com possibilidades de aplicação em coordenação de sistemas agroindustriais. No trabalho precursor de Zylbersztajn (1996), por exemplo, é proposto um modelo analítico para sistemas produtivos no contexto do agronegócio, aplicado aos diferentes arranjos de governança, como o sistema agroindustrial de café. Esse modelo foi fundamentado na teoria da ECT e usa a metodologia da análise institucional discreta comparada proposta por Williamson (1991).

Portanto, compreender os relacionamentos interorganizacionais em SAGs pelo viés da ECT já é bastante utilizado. Por isso, é proposto aqui que a distribuição e comercialização do café, cujo foco esteja nas firmas (cooperativas, exportadoras, corretoras) e suas relações, sejam compreendidas à luz da ECT.

### **2.2.2 Unidades de análise, variáveis competitivas e pressupostos da teoria**

Conforme dito na seção anterior, existem diferenças entre Williamson (1991) e Barzel (1982) acerca da abordagem teórica da Economia dos Custos de Transação. Dessa maneira, para o primeiro autor, a unidade de análise é a transação, a qual envolve suas características (especificidades de ativos, frequência e incerteza) e o ambiente institucional em que está inserida. A fonte de vantagem competitiva é a redução dos custos de transação, a partir do alinhamento da estrutura de governança aos atributos da transação.

Ainda, Williamson (1991) menciona acerca do ambiente institucional que abrange as transações, cuja principal função é a redução da incerteza por meio do estabelecimento de uma estrutura estável para a interação humana. Conforme Zylbersztajn (1996), as organizações dependem do aparato institucional para se estabelecer e, desse modo, elas não podem ser compreendidas sem o ambiente institucional que as cerca.

Já para Barzel (1982), a unidade de análise é o direito de propriedade, já que as firmas existem para proteger os direitos de propriedade de recursos, visando à

captura de valor. Assim, a fonte de vantagem competitiva para ele é a maximização do valor da transação, por meio do alinhamento da estrutura de governança aos custos de mensuração dos atributos dos bens.

Para se compreender a ECT é essencial entender o impacto dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo nas transações (ZYLBERSZTAJN, 1996). A racionalidade limitada é o pressuposto de que tomadores de decisões têm restrições das suas capacidades cognitivas e limites na sua racionalidade.

De acordo com a ECT, essas restrições são problemáticas em ambientes incertos, em que as circunstâncias em torno de uma troca não podem ser especificadas *ex-ante* (incerteza ambiental) e o desempenho não pode ser facilmente verificado *ex-post* (incerteza comportamental). Oportunismo é o pressuposto de que, dada à oportunidade, tomadores de decisão podem inescrupulosamente procurar servir seus próprios interesses, e é difícil saber *a priori* quem é ou não confiável (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

A fim de resumir as unidades de análise que serão usadas para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais na cadeia cafeeira, criou-se o quadro a seguir:

**Quadro 4 – Condições, unidades de análise da ECT e sua codificação**

<b>Economia dos Custos de Transação (ECT)</b>	<b>CONDIÇÕES</b>	Ambiente institucional	<b>CODIFICAÇÃO</b> Instituições formais (constituições, leis, etc) e instituições informais (sanções, tradições, costumes).
		Especificidade de ativos	Característica da transação. Os ativos específicos são aqueles caracterizados por serem especializados para determinada transação e terem o seu valor estabelecido em função da continuação dessa transação.
		Frequência	Característica da transação. A frequência está relacionada à quantidade de repetições de um mesmo tipo de transação.
		Incerteza	Característica da transação. A incerteza é tratada na ECT como distúrbios exógenos que afetam as transações.
	<b>UNIDADES DE ANÁLISE</b>	Direitos de propriedade de recursos	Proteção dos direitos de propriedade de recursos, visando captura de valor. Maximizar o valor da transação, por meio do alinhamento da estrutura de governança aos custos de mensuração dos atributos dos bens.
		Transação	A relação interorganizacional de negociação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa maneira, todas as perguntas do roteiro das entrevistas (Apêndices A e B) e a codificação das categorias de análise que dizem respeito à coordenação das estruturas de governança foram delimitadas por essas unidades analíticas.

### 2.2.3 Relação da teoria com a distribuição e comercialização na SAG

Existe uma ponte entre a abordagem da Visão Baseada em Recursos com a Economia dos Custos de Transação. Os recursos internos à firma, pela VBR, podem ser interpretados como ativos específicos e, portanto, analisados a partir do instrumental da ECT. Esse aspecto é importante, pois a ECT ignora a questão da heterogeneidade das firmas, já que entende recursos como um conjunto de atributos que determinam direitos de propriedade.

Portanto, a maneira como os atributos são agregados para formar um recurso depende dos custos de transação. O valor que um proprietário de recurso pode criar vai depender de um conjunto de direitos de propriedade (especificados ou não) que ele possui (FOSS, 2005; SAES, 2010). A VBR, assim, assume a heterogeneidade das firmas como uma das principais implicações das estratégias adotadas.

Vê-se, portanto, que há uma complementariedade entre as teorias, de modo que uma entende a produção em termos de recursos heterogêneos (VBR), enquanto a outra busca pela coordenação das estruturas de governança a criação de valor (ECT). É por isso que a vertente da Economia dos Custos de Transação se adapta melhor ao entendimento das relações interorganizacionais no âmbito dos sistemas agroindustriais cafeeiros.

## 2.3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (APE)

A fim de compreender a demanda e a comercialização do mercado de cafés especiais, será feita a compreensão do embasamento teórico dado pela Análise do Posicionamento Estratégico (APE), cujo expoente foi Michael E. Porter, a partir da década de 1970.

### 2.3.1 Origens da teoria

A respeito da análise estratégica das firmas, essa tem origem na década de 1930 com o surgimento da Teoria de Organização Industrial (OI). O marco da OI é o modelo de análise de mercado denominado: Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), desenvolvido por Edward S. Mason e formalizado nos anos 50 por Joe. S.

Rain (1959) (SCHERER; ROSS, 1990). Saes (2010, p.17) explica o modelo ECD:

No modelo ECD, a firma é vista, primeiramente, a partir de seus condicionantes externos, tanto de oferta (principalmente tecnologia) como de demanda (elasticidade-preço), que em combinação, determinam a estrutura de mercado na qual esta se insere, isto é, as características da organização do mercado (número de firmas, tamanho absoluto e relativo e barreiras à entrada). A estrutura, por sua vez, condiciona a conduta ou as práticas competitivas da firma, notadamente as estratégias de determinação de preço, de produção e propaganda (além de gastos em pesquisa e desenvolvimento e planos de investimento). Tais práticas competitivas resultam no desempenho da firma (SAES, 2010, p. 17).

Para tal ramo teórico, a origem do conceito de estratégia competitiva se baseia na relação entre a empresa e o ambiente externo que a envolve que, se por um lado representa uma restrição às atividades da firma, por outro lado oferece oportunidades a serem exploradas. É, portanto, essa relação entre organização e seu ambiente externo (indústria) que trouxe sentido ao conceito de estratégia (ANSOFF, 1965; KATZ, 1970; SAES, 2010).

Alfred D. Chandler (1998) e Michael Porter (1985) deram grande impulso a essa linha teórica. Em especial, passou-se a incorporar de maneira sistemática a análise econômica.

Porter (1989) descreve um quadro analítico para entender os efeitos da estrutura da indústria sobre o potencial de lucro das empresas dentro dela. O quadro baseia-se no paradigma de estrutura-conduta-desempenho (ECD) da economia da organização industrial. A essência deste paradigma é que o desempenho da empresa no mercado depende criticamente das características da indústria em que compete, ou seja, a estrutura.

Michael Porter (1989) propõe um quadro analítico para avaliar a atratividade de uma indústria, ou seja, o grupo de empresas que produzem produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Ele identifica cinco forças competitivas básicas vistas como ameaças aos lucros da empresa: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes atuais. O impacto coletivo dessas cinco forças e a estrutura subjacente de uma indústria determinam a intensidade da

concorrência da indústria e a capacidade das empresas da indústria de lucrarem.

Porter (1980) descreve a estratégia competitiva como a tomada de ações defensivas e ofensivas para lidar com sucesso com as cinco forças competitivas. A estratégia competitiva é, portanto, a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria que é a arena onde se dá a concorrência.

Porter (1998) resgata a contribuição de Bain (1959) ao afirmar que cada uma dessas forças é influenciada por muitos fatores, sendo o mais relevante as barreiras à entrada. As principais fontes de barreiras econômicas à entrada são:

(a) As economias de escala, que detêm a entrada de novos concorrentes ao obrigá-los a ingressarem com escala grande, ou então, por levá-los a aceitar conviver com desvantagens de custo;

(b) A diferenciação do produto com marca, que força os novos entrantes a gastarem significativamente para vencer a fidelidade dos consumidores às marcas já existentes;

(c) A necessidade de altos investimentos, que cria barreiras, particularmente se recursos são requeridos para gastos irrecuperáveis (tais como, publicidade e gastos em pesquisa e desenvolvimento);

(d) As desvantagens de custos independentes do porte, que surgem a partir de curvas de aprendizado, tecnologia apropriada, acesso a melhores fontes de matéria-prima, localização favorável e / ou subsídios concedidos pelo governo, entre outras;

(e) A dificuldade de acesso a canais de distribuição, o que exige que um novo produto tenha que disputar espaço ou deslocar outros produtos nos canais de distribuição. Por vezes, essa barreira é muito alta impelindo à necessidade de as empresas entrantes criarem seus próprios canais de distribuição; e,

(f) As políticas governamentais, que, ao regular os mercados, impedem o ingresso de novas firmas, por meio de patentes, ou favorecendo as já instaladas, mediante

subsídios (SAES, 2010).

A APE propõe três posicionamentos estratégicos distintos para as firmas: (a) Liderança em custo, que consiste em manter os custos abaixo dos de seus concorrentes, o que gera uma barreira com relação aos novos entrantes; (b) Diferenciação, que está relacionada à colocação de um produto ou serviço considerado único pelos clientes no âmbito da indústria. A diferenciação permite à empresa cobrar um preço prêmio, levando-a a obter uma margem maior que a dos seus concorrentes; e (c) Foco, que pressupõe que a empresa se dedique a um determinado segmento (alvo) mais eficiente ou eficazmente do que seus concorrentes (PORTER, 1985).

O posicionamento foco pode ter várias dimensões, tais como: um grupo de clientes, uma linha de produtos, um canal de distribuição ou uma área geográfica. Cada um desses posicionamentos estratégicos deve estar sustentado pelas relações entre os agentes inseridos na cadeia produtiva a qual a firma pertence (PORTER, 1985).

Destaca-se que a análise estratégica, segundo Porter, instrui os empresários à obtenção de poder monopolístico. Pressupõe-se, portanto, que, ao considerar a estrutura da indústria, os gerentes podem estrategicamente formatar e explorar características do mercado com vistas a criar poder de mercado (ou construir barreiras aos competidores) impedindo (ou mitigando) a ação das forças da concorrência (ANTÓNIO, 2001; NICKERSON, 2003).

### **2.3.2 Unidades de análise, variáveis competitivas e pressupostos da teoria**

A unidade de análise da teoria de Porter (1989) é a cadeia de valor, já que é por meio da criação de valor que se ocupa o posicionamento adequado para a vantagem competitiva da empresa.

O enfoque da APE defende que as empresas devem observar as interações competitivas com rivais imediatos e novos possíveis concorrentes. Tal estratégia envolve a criação de barreiras à entrada (economias de escala, escopo e diferenciação) para antigos e novos concorrentes nos mercados consumidores. Esta



estratégia de criação de barreiras à entrada reflete uma visão particular de como os mercados funcionam tendo como paradigma o modelo de concorrência perfeita, no qual a única fonte de lucros seria a criação de rendas de monopólio. Portanto, para a APE, a fonte de vantagem competitiva vem do poder de monopólio, advindo das variáveis que definem a competitividade da empresa, que são as barreiras à entrada (SAES, 2010).

A teoria econômica tradicional tem enfoque no "homem econômico" e racional, entendendo essa racionalidade de forma global, na qual o homem tem conhecimento dos aspectos relevantes de seu ambiente que, se não for absolutamente completo, é pelo menos claro e volumoso. Também se assume que esse homem racional tem um sistema de preferências bem organizado e estável e uma habilidade em computação que lhe permite calcular sempre a melhor alternativa de ação (SIMON, 1955).

Esse pressuposto comportamental é chamado de racionalidade completa, no qual a APE se assenta. Isso porque a Análise do Posicionamento Estratégico pressupõe um ambiente de concorrência perfeita, no qual há transparência do mercado, de forma que todas as informações são conhecidas por todos os participantes do mercado.

Há ainda outro pressuposto comportamental denominado auto interesse dos agentes, que também advém da teoria econômica tradicional (SAES, 2010). Mill (1974) descreve-o dizendo que não existe talvez, na vida de um homem, nenhuma ação na qual ele não esteja sob a influência imediata ou sob a influência remota de algum impulso que não seja o simples desejo de riqueza.

O autor acrescenta, ainda, que o homem econômico é um ser que invariavelmente realiza aquilo através do que pode obter a maior soma de coisas necessárias, de conveniências e de luxos com a menor quantidade de trabalho e abnegação física exigidas para poder obtê-los no estado existente de conhecimento. Portanto, para APE, as firmas têm desejo de riqueza e farão de tudo para alcançá-la (MILL, 1974).

**Quadro 5 – Condições, unidades de análise da APE e sua codificação**

<b>Análise do Posicionamento Estratégico (APE)</b>	<b>CONDIÇÕES</b>	Barreiras à entrada	<b>CODIFICAÇÃO</b> Formas de lidar com as cinco forças competitivas, a fim de buscar uma posição favorável em uma indústria.
		Cadeia de valor	É por meio da cadeia de valor que é possível a criação de valor.
	<b>UNIDADE DE ANÁLISE</b>	Estrutura da indústria	Identificação das cinco forças competitivas dentro da indústria levantada.

Fonte: Elaborado pela autora.

As unidades analíticas da APE foram utilizadas a fim de compreender a forma pela qual a demanda por cafés *gourmet* influencia na tomada de decisão dos produtores em relação a obter os recursos e competências necessários. As entrevistas foram feitas seguindo-se essas categorias, conforme roteiros contidos nos Apêndices A e B. A análise dos dados foi baseada na codificação apresentada.

### 2.3.3 Relação da teoria com a comercialização e demanda na SAG

É possível estabelecer uma conexão entre a Análise do Posicionamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos. A VBR está mais orientada para o longo prazo e pode permitir análises mais cuidadosas de concorrentes. Pode ser, por exemplo, útil para determinar os perigos da imitação competitiva futura através de uma análise dos recursos e capacidades dos concorrentes. Porter, por sua vez, pode adicionar uma compreensão do ambiente externo em termos de curto prazo com conceitos como compromisso, sinalização, o papel desempenhado pelas barreiras de saída, etc (BRIDROUX, 1997).

Assim, para a compreensão do mercado e sua influência na SAG (ambiente externo) é favorável a análise pelo viés da teoria do Posicionamento Estratégico, enquanto a VBR pode explicar melhor a análise da produção na SAG, tendo em vista o foco nos recursos e capacidades.

Ademais, na perspectiva de Porter (1989), em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação.

A cadeia de valores exhibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar sua função, que são exatamente os recursos que formam as capacidades (atividades de valor), previstas na VBR (PORTER, 1989).

Ou seja, o valor criado para atender a demanda advém dos recursos, capacidades e coordenação da governança (ECT), que no caso da SAG de cafés *gourmet* estão concentrados na produção e distribuição. Isso corrobora a proposta teórica da complementaridade das teorias para o estudo de SAGs de cafés especiais, sobretudo o *gourmet*.

## 2.4 ESTUDOS RECENTES ENVOLVENDO AS TRÊS TEORIAS ESTRATÉGICAS E O MERCADO DE CAFÉ *GOURMET*

Para um melhor corte temporal dos estudos recentemente feitos envolvendo café *gourmet* nos sistemas agroindustriais, considerando a estratégia competitiva, vista sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR), Economia dos Custos de Transação (ECT) e Análise do Posicionamento Estratégico (APE), optou-se pelo levantamento de artigos científicos e trabalhos acadêmicos compreendidos entre os

anos de 2016 a 2020.

Assim, foram pesquisados, anualmente, estudos nas seguintes bases de dados: Google® Acadêmico, Portal SciELO® (*Scientific Electronic Library Online*) e Portal de Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Para realizar a pesquisa, foram usadas as palavras-chaves: Visão Baseada em Recursos; Resource Based View; Economia dos Custos de Transação; Transaction Cost Economics; Análise do Posicionamento Estratégico; Positioning; Cafés Especiais; Quality in the Specialty Coffees.

A partir da combinação dessas palavras foram sendo encontrados artigos científicos e trabalhos acadêmicos envolvendo a temática dessa pesquisa. A partir daí, eles foram lidos, de forma a se identificar as principais contribuições deles.

A seguir são pontuados os principais estudos encontrados e seus resultados, organizados por ano.

#### **2.4.1 Estudos de 2016**

Um dos estudos desse ano investigou as transações nos mercados locais de café na Etiópia. Apesar da existência da *Ethiopian Commodity Exchange*, que foi criada em 2008, e que introduziu regulamentações institucionais e organizacionais, e inovações no mercado cafeeiro, as normas informais e convenções continuam sendo as principais instituições que regem as transações nos mercados locais desse país. Com base em um experimento de escolha, descobriu-se que para os cafeicultores, as características dos comerciantes são mais importantes do que o preço oferecido ao ancorar suas transações em relacionamentos pessoais. Um dos efeitos perversos dessas transações baseadas no relacionamento pessoal é que os agricultores são insuficientemente incentivados a manter a qualidade do café (MERSHA; SPEELMAN; VAN HUYLENBROECK, 2016).

Um artigo italiano discutiu os determinantes do desempenho das exportações das empresas italianas. O objetivo do artigo foi fornecer uma solução para esta questão, analisando o desempenho competitivo internacional das pequenas e médias

empresas torrefadoras italianas e seus determinantes. A indústria do café mudou por vários anos. Apesar do aumento da demanda internacional e do fato de o café ser um dos símbolos do “*Made in Italy*”, as empresas italianas estão perdendo participação no mercado externo. A análise empírica de seis estudos de caso destacou as questões críticas ligadas à presença internacional de negócios e, em última análise, mostrou que a perda de competitividade se deve principalmente à falta de “capacidades dinâmicas de marketing”, o que tem impedido efetivamente as empresas de inovar e renovar sua proposição de valor (PASCUCCI, 2016).

Um estudo brasileiro também se debruçou sobre a questão das torrefações. O foco foi analisar os fatores que levam à utilização de formas plurais para aquisição de matéria-prima no setor de torrefação e moagem de café no Brasil. A partir de um estudo quantitativo por meio da aplicação de questionários semiestruturados em 120 empresas, foi possível constatar que as formas plurais de governança estão presentes em 16,6% da amostra. Verificou-se que o tempo de atuação da empresa no mercado possui uma relação negativa e significativa com o uso de formas plurais, ou seja, quanto menor a idade da empresa, maior a probabilidade de utilizar formas plurais de governança. Isso indica que a desregulamentação do setor foi um fator importante para o acontecimento dessa forma de governança, dado que as empresas que utilizam formas plurais têm idade média de 19,5 anos, ou seja, começaram a atuar dois anos após a desregulamentação. Além disso, foi possível observar que as empresas que entraram no setor após a desregulamentação utilizam mecanismos mais complexos para a aquisição do café verde, como a integração vertical (FOSCACHES; SAES; VACARI, 2016).

A questão da cooperativa cafeeira apareceu em alguns estudos. Um deles discutiu o fato de que a participação dos pequenos agricultores em cooperativas agrícolas é frequentemente promovida como uma estratégia promissora para superar as imperfeições do mercado e aumentar a produtividade e a renda dos agricultores. Em reconhecimento a este potencial, nos últimos anos, a Etiópia demonstrou um interesse renovado na promoção de cooperativas. No entanto, faltam evidências empíricas do impacto que as cooperativas têm sobre o desempenho dos agricultores na Etiópia (SHUMETA; D’HAESEB, 2016).

Assim, Shumeta e D'Haeseb (2016), usando uma técnica de comparação, avaliaram o impacto das cooperativas de café sobre o desempenho de seus membros e de suas famílias em termos de renda e produção de café. Foram usados dados de cafeicultores do sudoeste da Etiópia. Os resultados gerais sugeriram que os membros de cooperativas não estão se saindo muito melhor do que os não membros. Em geral, os membros mais velhos, aqueles que se beneficiaram com mais educação e aqueles com grandes plantações de café parecem se beneficiar mais com a adesão. O estudo analisa a heterogeneidade no impacto que a filiação a uma cooperativa pode ter: isso difere por cooperativa e por membros dentro das cooperativas, o que é uma descoberta que tem implicações políticas importantes.

Um interessante artigo brasileiro questionou a análise do sistema agroindustrial dos cafés especiais sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. Neste artigo analisou-se a organização do mercado de café na região das Matas de Minas desde a desregulamentação na década de 1990. Este mercado é caracterizado pelo controle dos intermediários sobre as formas de coordenação das transações. Analisou-se, então, como a diferenciação do café, e conseqüentemente dos cafeicultores, pela produção de padrões de qualidade específicos gerou novas formas de coordenação. Foi proposta uma análise desse caso a partir da perspectiva da sociologia dos mercados, enfocando as relações de poder que se estabelecem entre os agentes econômicos e como estas estruturam a comercialização. Assim, estabeleceu-se uma discussão crítica com a perspectiva alternativa para análise de mercados agroalimentares representada pela Economia dos Custos de Transação (SINGULANO, 2016).

Uma pesquisa brasileira estudou a coordenação na indústria cafeeira sob o viés da abordagem de Sistemas Agroalimentares Localizados. As Indicações Geográficas (IGs) são registros que garantem a qualidade e a reputação de um produto, ligando-o à sua origem, reduzindo as assimetrias informacionais e protegendo o território das ações oportunistas. Considerando as dificuldades encontradas pelos agricultores familiares para acessar mercados, a pesquisa analisou como esses registros favorecem a coordenação do sistema agroalimentar de café na agricultura familiar e quais suas contribuições para o desenvolvimento territorial, especificamente nos territórios da Mantiqueira, em Minas Gerais, e no Norte Pioneiro do Paraná

(PEREIRA et al., 2016).

A Nova Economia Institucional sustentou a análise da compreensão da coordenação vertical, considerando a escolha da estrutura de governança eficiente. Já a abordagem de Sistemas Agroalimentares Localizados auxiliou na compreensão da coordenação horizontal e do desenvolvimento territorial. Um estudo de casos múltiplos foi realizado, cujos resultados apontaram que a Indicação Geográfica contribui, principalmente, para a coordenação horizontal na medida em que reforça os laços entre os atores sociais que compõem o território. (PEREIRA et al., 2016).

Por fim, nesse ano, destacou-se o estudo dos fatores de decisão na frequência do consumo de café *gourmet*. O trabalho de Mariano, Paldês e Moulaz (2016) analisou o grau de impacto das variáveis que influenciam a frequência do consumo de café *gourmet*. O estudo aponta o hábito como a variável de maior influência na frequência do consumo de café *gourmet*. A confirmação da hipótese revela que pessoas que têm o hábito de consumir café *gourmet* são aquelas que garantem a frequência do seu consumo, fator respaldado pelas teorias de Kotler (2000) e Porter (1989), segundo os quais, um cliente que usa um produto diferenciado tende a fazê-lo continuamente. Ressalta-se, portanto, a importância da diferenciação.

A disponibilidade do produto foi um fator de influência positiva na frequência do consumo de café *gourmet*, pois, apenas se pode consumir aquilo que está disponível. Confirma-se, portanto, a teoria de Kotler (2000), que aborda a importância do P (*Place*), responsável por aproximar o produto do consumidor. Porém, quando se fala de disponibilidade, esta não se resume aos fatores logísticos, e sim ao processo de conscientização do consumidor, que ainda observa o café como sinônimo de bebida forte, amarga e de coloração escura, à qual se atribui a fama de causadora de doenças relacionadas ao estômago. O café *gourmet* não é apenas a reinvenção do conceito de café em uma embalagem mais bonita e com maior valor agregado. É a garantia de um café de qualidade superior (100% arábica) que traz benefícios à saúde do consumidor. A mudança é um processo cultural a ser trilhado, uma vez que o café é tradição no Brasil e cada família guarda os segredos de um produto de qualidade. Mas, como a própria pesquisa apontou, para melhorar o consumo dessa bebida, trabalhar o hábito é fator fundamental para a possibilidade

de ter o produto ao alcance do consumidor (MARIANO; PALDÊS; MOULAZ, 2016).

#### **2.4.2 Estudos de 2017**

Demonstra-se uma grande quantidade de estudos envolvendo a cadeia cafeeira da Etiópia, como visto na seção anterior, e agora novamente com um artigo científico do ano de 2017.

O citado artigo investiga de que forma os pequenos agricultores em países em desenvolvimento são frequentemente encorajados a se organizar em cooperativas, principalmente para superar as restrições de produção e comercialização que geralmente impedem a melhoria de seus meios de subsistência. No entanto, as avaliações de impacto sobre a contribuição das cooperativas são limitadas. Ao examinar os determinantes e os impactos econômicos da associação de cooperativas usando dados de pesquisas domiciliares coletados de cafeicultores na zona de Jimma de Oromia, Etiópia, os resultados indicam que a probabilidade de decisão de adesão dos agricultores aumenta com a idade, nível de escolaridade, tamanho da família, redes sociais, propriedade da terra e acessibilidade às cooperativas, o que indica a necessidade de um mecanismo para aumentar a participação das famílias agrícolas mais pobres e para melhorar ainda mais os benefícios dos membros como áreas potenciais para tornar as cooperativas mais significativas, atraentes e sustentáveis (MOJO; FISCHER; DEGEFA, 2017).

Outro artigo, com dados da Tanzânia, trouxe uma análise interessante acerca da relação entre o produtor e o comprador de café e o oportunismo envolvido. Este estudo examinou a relação entre pequenos cafeicultores (fornecedores) e as empresas compradoras licenciadas (compradores). O estudo relata o fator (esforços de desenvolvimento de fornecedor específico da transação realizados pelo comprador no fornecedor) que influencia o oportunismo de comprador percebido pelos fornecedores. A revisão da literatura sobre a Teoria dos Custos de Transação levou à formulação do modelo de pesquisa e das hipóteses para testar a relação proposta entre o oportunismo do comprador e o desenvolvimento do fornecedor específico da transação. Foram usados dados de uma pesquisa com setenta e três pequenos produtores de café da Tanzânia (SINGOGO, 2017).



Os resultados revelaram que o desenvolvimento de fornecedores específicos para transações tem uma relação negativa significativa com o oportunismo do comprador. Isso reforça que o oportunismo do comprador deve ser erradicado na cadeia de abastecimento do café, uma vez que reduz a confiança e a satisfação do fornecedor. Para que o gerenciamento supere o oportunismo do comprador, eles precisam incorporar o desenvolvimento do fornecedor específico da transação no relacionamento comprador-vendedor de café (SINGOGO, 2017).

Nesse ano de 2017, foi publicado um artigo científico brasileiro sobre a autorregulação do mercado cafeeiro. O agronegócio café no Brasil sofreu transformações significativas a partir do processo de desregulamentação do mercado cafeeiro, ocasião em que o amparo estatal foi substituído por um sistema de autorregulação adotado pelos produtores. Tais sistemas têm nas certificações o meio de estabelecer os parâmetros com os quais o café deve ser produzido e comercializado, alinhados com os novos padrões de exigência que são observados no mercado global. No entanto, a existência de inconsonâncias dos sistemas de autorregulação criou uma estrutura de governança mais sofisticada e de complexa coordenação (NICOLELI; SANTOS, 2017).

O estudo concluiu que a diversidade de sistemas autorregulatórios criou um ambiente heterogêneo no tocante a procedimentos de produção, comercialização e de sustentabilidade socioambiental em conjunto. Os elos da cadeia produtiva encontram dificuldades em obter informações confiáveis dos processos produtivos, dada a escassez de uniformidade de métodos. A competitividade presente no complexo agroindustrial do café dificulta a formação de parcerias, necessárias para estabelecer relações comerciais eficientes e viabilizar um produto com a qualidade que o consumidor espera do café certificado. As informações geradas pelos processos de certificação em geral não são disponibilizadas aos usuários dos produtos - muitas vezes sequer são compartilhadas entre os atores da própria cadeia (NICOLELI; SANTOS, 2017).

Dessa maneira, a ausência de instrumentos de compartilhamento de dados bem como a diversidade de normas e procedimentos distintos entre as diversas agências

de certificação agravam os problemas decorrentes das ações descoordenadas dos produtores, torrefadores e distribuidores de café. Dessa forma, se faz impositiva a criação de artifícios tecnológicos e uniformização de alguns procedimentos básicos para dar maior capacidade de coordenação da estrutura de governança (NICOLELLI; SANTOS, 2017).

Ainda sobre coordenação do sistema agroindustrial cafeeiro, mas agora com foco nos cafés especiais, o estudo de Barra (2017) expõe que as associações são importantes para dar apoio a produtores rurais que desejam negociar em sistemas agroindustriais, exercendo um papel de agente de coordenação. Em função do aumento do número de associações no sistema agroindustrial de cafés especiais no Brasil, cria-se uma demanda por estudos que descrevam o papel dessas associações no suporte aos negócios de seus membros. Assim, foi realizado um estudo de caso que analisou tanto a influência das ações dessa associação nos negócios dos seus associados quanto as externalidades geradas aos produtores brasileiros de cafés especiais. Constatou-se que a organização estudada é uma evidência de um agente de coordenação importante para dar suporte a negócios em sistemas agroindustriais. Os resultados deste estudo confirmam a teoria de que este tipo de organização contribui para a construção de confiança entre os agentes, diminuindo a assimetria de informação e reduzindo os custos de transação.

Um estudo brasileiro publicado em 2017 também trouxe a complementariedade da VBR e ECT no estudo da cadeia cafeeira. O foco foi desvelar como os atributos das transações e os recursos estratégicos e capacidades influenciam as estruturas de transações de cafés certificados, entre os agentes produtores e cooperativas de cafés certificados, no Sul de Minas Gerais, maior região produtora de café do país. Entende-se que os atributos de transações, são os ativos específicos, para estes agentes, os quais envolvem investimentos de longo prazo, tanto ao certificar seu café quanto para apenas melhorar a qualidade para a transação. Identificou-se que as especificidades de ativos (*sunk costs*), os recursos (*ex ante* e *ex post*) e todas as capacidades pré-existentes e, também, desenvolvidas para a transação do café certificado, foram as melhores indutoras para a decisão da estrutura de governança entre os agentes deste segmento (CLEMENTE; BÁNKUTI; SOUZA, 2017).

Finalmente, foi publicado em 2017 um estudo acerca da influência do capital humano estratégico no desempenho das empresas de processamento de exportação de café em Ruanda. Especificamente, o estudo buscou estabelecer a influência do capital intelectual, habilidades gerenciais e experiência, treinamento e desenvolvimento, e contratação e retenção dos melhores funcionários, no desempenho das empresas de processamento de exportação de café em Ruanda. A população-alvo era de 91 pessoas de empresas de processamento de exportação de café, funcionários do Conselho Nacional de Desenvolvimento das Exportações Agrícolas (NAEB), do Ministério das Finanças e Planejamento Econômico e do Ministério do Comércio e Indústria. As principais conclusões revelaram que o capital humano estratégico teve uma influência positiva e significativa no desempenho das empresas de processamento de exportação de café em Ruanda. O estudo recomenda a adoção dos direcionadores estratégicos de capital humano selecionados para melhorar o desempenho das empresas de processamento de exportação de café em Ruanda (ODETTE et al., 2017).

#### **2.4.3 Estudos de 2018**

Um dos primeiros artigos desse ano que precisa ser evidenciado é sobre a cultura da qualidade na cadeia de suprimentos do café na Região do Cerrado Mineiro. Evidências na literatura direcionam certo entendimento de que a gestão da qualidade de uma organização se relaciona às práticas da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS). Com base nessa lacuna de investigação, o estudo buscou caracterizar a utilização da cultura da qualidade (CQ) na cadeia de suprimentos (CS) do café na Região do Cerrado Mineiro (RCM) com foco no relacionamento entre produtores rurais e suas organizações coletivas. Como resultado, foi constatado que a CS de café na RCM encontra-se em um estágio de desenvolvimento expressivo, muito embora tenham sido verificados aspectos de gerenciamento da cadeia, com relação à qualidade da bebida, que ainda merecem atenção por parte dos agentes (SILVA et al., 2018).

Outro estudo brasileiro teve como enfoque as cooperativas cafeeiras, que ao contrário do proposto aqui, evidenciou a importância dessas instituições, sobretudo no mercado de cafés especiais. A atuação da cooperativa é um canal de fluxo de

informações sobre gestão e qualidade para o produtor. O Brasil se fortaleceu como exportador de cafés especiais (melhoria da qualidade), a partir de 2006, ano de forte crescimento cooperativo. As estatísticas oficiais respondem por um diferencial (vantagem econômica) de 30 a 40% no preço médio / saca, recebido pelo produtor no momento da cooperação. O volume exportado pelas cooperativas ainda é pequeno, pois nem todos são agentes internacionais oficiais. Gradualmente, a produção e a comercialização de cafés especiais foram influenciadas pela cooperativa, o que permite a redução dos custos de produção e, também, a proteção contra os riscos do negócio (PASETO; ALCANTARA; PATINO, 2018).

É importante salientar que o referido estudo foi realizado a partir da comparação de trabalhos científicos e estatísticos de 1988 a 2016, por isso foi destacada a importância das cooperativas. Contudo, a partir de 2016, conforme os resultados que serão evidenciados nessa pesquisa, houve uma reconfiguração do setor cafeeiro, principalmente no que diz respeito ao café *gourmet*. Os produtores, com o conhecimento passado pelas cooperativas para a melhoria da qualidade do café, começaram a buscar outras formas de comercialização do seu produto, já que muitas cooperativas não exportavam ou não pagavam pelo diferencial do produto como outros agentes (exportadoras, por exemplo). A atuação das cooperativas no café *commodity* ainda é muito relevante no Brasil, mas em relação aos cafés especiais, estão perdendo lugar para exportadoras, corretoras e associações de produtores.

Tanto é que na tese defendida por Luísa Paseto (2018), a autora verificou que o setor cafeeiro apresenta uma ampla transformação em suas propriedades rurais, com o objetivo de agregar valor, principalmente quanto à qualidade do produto e bem-estar dos colaboradores, em resposta aos atributos e exigências dos consumidores finais. No Cerrado Mineiro observa-se que, a produção de café foi expressiva no período de 1996 até 2016, porém a participação das cooperativas e associações no volume de exportação evoluiu mais lentamente. Em 2006 foi de 6,9% e em 2016 algo em torno de 9,8% do total produzido. Isso porque a autora verificou que é comum o produtor perceber poucos incentivos na produção de cafés de qualidade superior, pois além de não privilegiar a qualidade no ciclo de produção do café, ainda não recebe e nem percebe, uma remuneração na venda, que valorize

e incentive tal diferencial.

Outra pesquisa interessante publicada em 2018 investigou a escolha do “*make or buy*” na operação de mecanização da colheita na produção brasileira de café. O estudo testou empiricamente essa escolha de organização seguindo os atributos de transação de especificidade de ativo, incerteza e dependência de caminho. O estudo evidenciou que a decisão de governança segue o argumento de alinhamento eficiente da Economia dos Custos de Transação. A pesquisa contribuiu para a compreensão dos arranjos institucionais em vigor na perspectiva do cafeicultor. Uma investigação de campo descritiva adicional apresentou a existência de três tipos diferentes de arranjos como solução para a mecanização da colheita do café: integração vertical total (marca), contratos de terceirização (compra) e integração vertical aproveitada. Esses resultados demonstraram uma mudança de um padrão de transação à vista para ferramentas contratuais mais sofisticadas (OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN, 2018).

Com o foco no posicionamento dos cafés especiais, três estudos se destacaram. O primeiro deles tem como foco as torrefadoras. O mercado de cafés especiais ainda é pouco conhecido e explorado no país, motivando a realização de uma análise das pressões competitivas e estrutura do segmento mineiro de torrefadoras artesanais, de forma a compreendê-lo melhor e estimular a adoção de políticas específicas para sua expansão, bem como compará-lo ao segmento de torrefadoras de café *commodity*. Dessa forma, foi feito um estudo multi-casos com três empresas deste segmento, por meio de entrevistas em profundidade com seus proprietários. Observaram-se importantes mudanças nas forças competitivas que moldam a indústria de café, quando comparados os segmentos de cafés especiais e *commodity*, tanto em sua intensidade quanto em suas motivações. Como políticas para apoio deste segmento, sugeriu-se a promoção e divulgação dos cafés especiais, “educando” o consumidor e conscientizando-o dos atributos de diferenciação destes produtos, bem como a disponibilização subsidiada de cursos e especializações para aqueles que desejem se inserir neste mercado (GUIMARÃES et al.; 2018).

O segundo fala da cadeia de valor dos cafés especiais. O Brasil participa em

aproximadamente 29% da exportação mundial de café, sendo 15% de “café especial”. A maior parte da exportação é composta por café *commodity*, influenciando a orientação da cadeia de valor por um paradigma de troca. Esse cenário tem mudado com a introdução de cafeterias especializadas, cápsulas para consumo domiciliar e demanda por um produto mais artesanal. Um paradigma de criação de valor ao longo da cadeia passa a impulsionar processos de produção, com objetivo não apenas de diferenciação por meio de grãos e processos superiores, mas também de experiências únicas construídas. Concluiu-se que os atores da cadeia de valor, portanto, precisam concentrar-se no desenvolvimento de relações de cooperação ao longo da cadeia para oferecer oportunidades para aumentar o valor em uso (BOAVENTURA et al., 2018).

Por fim, o terceiro estudo fornece uma perspectiva ascendente da atual vantagem competitiva do Burundi no mercado global de café: qualidade do material. A agenda de pesquisa foi incorporada às operações de uma estação de lavagem de café no Burundi e descreve práticas comerciais críticas para a produção e venda de café de alta qualidade. O artigo argumenta que essas práticas de negócios representam mecanismos de governança de qualidade que são significativamente diferentes dos critérios exógenos e fixos de certificações e selos de sustentabilidade. Esses mecanismos de governança de qualidade são uma tendência comercial importante a ser reconhecida e compreendida em um país produtor como o Burundi, que é incapaz de competir efetivamente no mercado de café certificado devido ao pequeno tamanho e à irregularidade de seu fornecimento (ROSENBERG; SWILLING; VERMEULEN, 2018).

#### **2.4.4 Estudos de 2019**

No ano de 2019 a produção científica acerca da análise estratégica dos cafés especiais teve grande destaque, principalmente no Brasil.

O artigo mais relevante acerca do assunto, dos autores Oliveira, Zylbersztajn e Saes (2019), apresentou os determinantes para que os fornecedores de café participem do arranjo de fornecimento da Illycaffè, com base em aspectos de coordenação. Por um lado, os resultados lançam luz sobre a validação empírica da hipótese de

alinhamento eficiente do ECT, já que os resultados ilustram que a especificidade, incerteza e incentivos dos ativos estão positivamente correlacionados com um mecanismo de governança mais coordenado, conforme previsto por Williamson (1985, 1996)

Por outro lado, a abordagem do estudo sugere que um contrato bem desenhado, um arranjo híbrido (MÉNARD, 2018), pode ser tão economicamente eficiente quanto uma hierarquia em um ambiente de alta incerteza e especificidade de ativos. Isso porque a operação de fornecimento de café de alta qualidade com maior especificidade no Brasil - o arranjo Illycaffè - segue o argumento de uma estrutura vertical, embora seja baseada em características contratuais. Ao fazer isso, foram fornecidas evidências de que um mecanismo de coordenação que define e aloca adequadamente os direitos de propriedade e de decisão pode substituir a necessidade de integração vertical, conforme previsto pela estrutura de Barzel (1997, 2002) e Ménard (2018), mesmo em casos em que a especificidade e a incerteza dos ativos são altas (OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019).

Em termos de contribuições gerenciais, o artigo evidencia a eficiência da coordenação da Illycaffè em seu fornecimento e ilustra as características dos fornecedores da Illycaffè, que podem abrir espaço para outros cafeicultores atingirem esse alto nível de qualidade. Especificamente, os determinantes para ser fornecedor da Illycaffè são: a adoção de equipamentos pós-colheita; contratos de terceirização de serviços em diferentes etapas da safra de café; incentivo à reputação; estrutura manual da força de trabalho; alto nível de escolaridade; idade da colheita do café; produção de café *gourmet*; e operações de vendas ao longo do ano (OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019).

Além disso, os resultados do estudo (OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019) mostraram que o fator que mais afeta a probabilidade de ser fornecedor da Illycaffè é a adoção de equipamentos pós-colheita, como máquinas de lavar café, separadoras de grãos de café, medidores de umidade, depósitos no local, máquinas para retirar polpa e máquinas para remover cascas. O artigo também apresenta uma situação em que o incentivo financeiro é sobreposto por um incentivo de reputação: a reputação de mercado alcançada pelo fornecimento de uma empresa conhecida no

setor cafeeiro leva a benefícios financeiros quando o cafeicultor negocia outra parcela da produção de café com outras empresas. Esse argumento enfatiza a relação entre captura e geração de quase-rendas no setor cafeeiro brasileiro apresentada por Saes (2010).

A dissertação de mestrado da autora Santos (2019) trouxe uma perspectiva interessante acerca dos atributos e dimensões nas transações entre compradores e pequenos produtores de cafés especiais no Paraná.

Com a extinção do Instituto Brasileiro de Café (IBC) e término do Acordo Internacional do Café (AIC), as empresas desse setor buscaram a produção de grãos com valor agregado como forma de elevar a competitividade do café brasileiro. Como consequência, o café de qualidade afasta o ideal de grandes produções homogêneas, trazendo também questões como produção artesanal e individualizada, atraindo os pequenos produtores de café. Tais características de inserção de pequenos produtores se aproximam da realidade encontrada no Paraná, visto que o estado possui potencial para a produção de cafés especiais devido, por exemplo, ao clima e solo. Contudo, ao agregar valor ao produto, os pequenos produtores podem se deparar com maior complexidade e dependência entre os agentes da transação, assim como, aumentar a complexidade de mensuração do café (SANTOS, 2019).

Visto que há problemas de custo de transação e de direitos de propriedade nas transações entre produtores e compradores, o que pode comprometer a eficiência e competitividade do SAG, o trabalho constatou que os pequenos produtores do Paraná, não possuem conhecimento pleno nas análises de qualidade do café, o que dificulta ainda mais o processo de mensuração do café especial, o qual exige uma série de normativas. Dessa maneira, a estrutura de governança atual observada em ambas as teorias, mostrou que a transação não é eficiente, demandando uma estrutura híbrida formal devido aos atributos e dimensões mensuráveis da transação. Concluiu-se que os atributos e dimensões da transação entre pequenos produtores e compradores de cafés especiais do Paraná, afetam diretamente a eficiência da transação visto a sua estrutura de governança (SANTOS, 2019).



Outro estudo relevante foi o de Guimarães e Bánkuti (2019), que identificou, por meio de uma revisão bibliográfica à luz da ECT e da ECM (Economia dos Custos de Mensuração), os mecanismos de coordenação no SAD (Sistemas Agroalimentares Diferenciados) de cafés especiais no Brasil, considerando as relações entre produtores e agentes à jusante. Os resultados demonstraram que subsistemas diferenciados do café envolvem elevada especificidade de ativos, recorrência, elevada incerteza e dimensões difíceis de serem mensuradas. As estruturas de governança identificadas foram, além da integração vertical, os acordos verbais e de longo prazo, em alguns casos alicerçadas pela certificação.

Um estudo tratou do papel das cooperativas em amortecer os efeitos dos mercados imperfeitos na agricultura familiar, especialmente nos países em desenvolvimento. No entanto, e apesar das vantagens eminentes, nem todos os pequenos agricultores ingressam em cooperativas. A partir de dados empíricos de cafeicultores do noroeste de Camarões, buscou-se identificar os principais fatores que orientam as decisões dos cafeicultores de ingressar ou não em uma cooperativa. A área de terra cultivada com café, a fonte de renda dominante, o tamanho da família, a experiência na cafeicultura e o pagamento pontual das taxas dos cafeicultores pela cooperativa foram os principais fatores que influenciaram a decisão dos cafeicultores de ingressar na cooperativa ou não (BALGAH, 2019).

Um artigo comparou as exportações de café do Brasil e da Colômbia (COPETTI; CORONEL, 2019). O estudo analisou a competitividade das exportações brasileiras no mercado mundial do café, entre 2000 a 2018, em comparação ao terceiro produtor e exportador mundial, a Colômbia. Os dados foram coletados no site do USDA (*United States Department of Agriculture*), do UN COMTRADE (*United Nations Comtrade*), da FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*) e da WTO (*World Trade Organization*). A metodologia empregada baseou-se no Índice de Vantagem Comparativa Revelada Simétrica (VCRS), na Razão de Concentração (CR), e no Índice de Orientação Regional (IOR).

Os resultados revelaram que tanto o Brasil quanto a Colômbia apresentaram vantagens comparativas para o café. Em relação à CR, o Brasil apresentou concentração e a Colômbia, desconcentração das exportações. O IOR indicou

orientação das exportações de café do Brasil à Alemanha, à Itália, e aos Estados Unidos. Já o IOR da Colômbia apresentou orientação das exportações de café aos Estados Unidos, à Alemanha e ao Japão (COPETTI; CORONEL, 2019).

Gonçalves (2019), em sua dissertação de mestrado, analisou o custo de oportunidade de produção de cafés especiais e convencionais. Os resultados indicaram que a utilização de métodos de manejo diferenciados aliados a investimentos no pré e pós colheita e com um rigoroso controle fitossanitário resultam em um produto final com grande valor agregado e que investimentos na lavoura, a fim de melhorar a qualidade final do café e enquadrá-lo como especial, podem gerar um ganho 64% superior ao café produzido convencionalmente. Conclui-se, assim, que o café especial demanda muito mais cuidados e tratamentos culturais do que o café convencional, além de investimentos necessários para a adequação da lavoura. Contudo, nota-se que o retorno recebido no momento da venda na propriedade analisada torna o investimento atrativo e economicamente viável.

Por fim, destaca-se a pesquisa acerca do consumo de cápsulas de café, já que estas proporcionam novas experiências além do costume tradicional de preparar café. Essas cápsulas permitem o acesso a uma seleção de cafés premium em todo o mundo, mas criam grandes quantidades de resíduos de embalagens de plástico-alumínio. O artigo então examina a novidade do consumo de cápsulas de café no Brasil em termos das perspectivas dos consumidores sobre o empreendimento ético e a gestão ambiental (ABUABARAA; PAUCAR-CACERES; BURROWES-CROMWELL, 2019).

#### **2.4.5 Estudos de 2020**

A publicação de destaque de 2020 na área foco desse estudo foi, sem dúvidas, o livro *“Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil”*, escrito para preencher uma lacuna editorial no que diz respeito ao setor cafeeiro brasileiro. Nesse sentido, o principal objetivo dos autores foi fornecer uma visão geral do setor cafeeiro, com ênfase especial nas estratégias de marketing e comportamento do consumidor no Brasil. As quatro seções deste livro exploram os principais blocos da cadeia cafeeira

de produção, indústria, varejo e consumo (ALMEIDA; SPERS, 2020).

O livro conta com diversos autores colaboradores, que esmiuçaram as questões do setor cafeeiro no Brasil, desde a inserção do Brasil no mercado global de produção de café, até as novas tendências do consumidor brasileiro da bebida. Com a leitura do livro, fica evidente que não há ainda nenhuma proposta de um modelo de orientação para o direcionamento tático que os produtores de café *gourmet* podem adotar para melhor captura de valor.

Um artigo desse ano focou no interesse crescente em compreender o comportamento estratégico das empresas familiares que produzem *commodities* internacionais como o café, especialmente em contextos em que as decisões sobre quais produtos vender, onde comercializar os produtos e como promovê-los parecem basear-se fortemente em aspectos comerciais e familiares. O objetivo do artigo então foi explorar estratégias de diferenciação de produtos em empresas familiares do setor de cafés especiais nos países latino-americanos. Os autores propõem tal pesquisa, pois, embora a relevância socioeconômica da produção de café na América Central seja inequívoca, a abordagem e os fundamentos das famílias que se dedicam à produção de cafés especiais permanecem pouco explorados (CRUZ; CAFFARENA; SOLANO, 2020).

As descobertas do estudo mostram que a diferenciação do produto em fazendas familiares de cafés especiais é influenciada por aspectos comerciais e familiares e impulsionada por administradores empreendedores. Famílias cafeicultoras podem se engajar na diferenciação de produtos por meio de uma visão compartilhada, uma combinação de conhecimentos tradicionais e especializados e por meio do desenvolvimento contínuo de uma rede de intercâmbio. Os resultados revelam uma conexão entre famílias em negócios, equilibrando interesses familiares e empresariais, e a intenção estratégica de construir seus ativos de forma empreendedora ao longo do tempo (CRUZ; CAFFARENA; SOLANO, 2020). Tais achados são interessantes, pois também foram encontrados no presente estudo.

Um estudo brasileiro examinou, à luz da teoria dos custos de transação e das estruturas de governança, o café, via mercado e empresas que operam e

empreendem benefícios aleatórios nos arranjos organizacionais. Averiguou-se a partir das técnicas mais sucedidas de administração de organizações, a situação da gestão destes empreendimentos ao se sobressair em relação à concorrência. Assim, constatou-se que a apreciação das transações enfocadas enfatiza que os consumidores estão cada vez mais exigentes, quanto à qualidade e procedência do café, e o sistema agroindustrial de cafés deve buscar arranjos contratuais que reduzam suas dúvidas quanto ao investimento no mercado em que consumidores finais visam preços acessíveis, porém uma mercadoria de qualidade, assim, os incentivos aos produtores de cafés de qualidade pode colaborar com a procedência e a valoração de toda a cadeia (FARIA, 2020).

Assim como em 2019, um artigo comparou as exportações de café do Brasil e outro país, nesse caso, a Indonésia (COPETTI; CORONEL, 2020). O estudo analisou a competitividade das exportações brasileiras no mercado mundial do café, entre 2000 a 2016, em comparação ao quarto maior produtor e exportador mundial, a Indonésia. Os dados foram coletados no site do UN COMTRADE (*United Nations Comtrade*), da FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*) e da WTO (*World Trade Organization*). A metodologia empregada baseou-se no Índice de Vantagem Comparativa Revelada Simétrica (VCRS), na Razão de Concentração (CR), e no Índice de Orientação Regional (IOR).

Os resultados revelaram que tanto o Brasil quanto a Indonésia apresentaram vantagens comparativas para as exportações de café. Em relação à CR, o Brasil apresentou concentração e a Indonésia desconcentração das exportações. O IOR indicou orientação das exportações de café do Brasil para Alemanha, Itália e Estados Unidos. Já o IOR da Indonésia apresentou orientação das exportações de café somente aos Estados Unidos e à Alemanha. (COPETTI; CORONEL, 2020).

Houve um estudo em 2020 que mapeou os principais canais de comercialização de café (OLIVEIRA; FERREIRA, 2020). Conclui-se que a comercialização é a etapa do processo produtivo onde se tem a maior preocupação e ansiedades entre os produtores, individualmente dos cafeicultores, tendo em vista os complexos mecanismos que fomentam as cotações nas principais praças de comercialização nacional e internacional. Assim, consideram-se os principais canais de escoamento

do café, as cooperativas, os exportadores/corretores, as indústrias e o uso de títulos financeiros são modalidades usuais na distribuição deste produto.

O estudo acima mencionado é a justificativa para o resultado inédito desse trabalho, tendo em vista que mesmo que mapeados os principais canais de comercialização dos cafeicultores, não há ainda nada que os guie para a opção de melhor captura de valor.

Outro relevante estudo de 2020 buscou, dada à importância dos mecanismos de mensuração adequados para sobrevivência de subsistemas voltados para a qualidade, compreender como se dá a mensuração e a garantia dos atributos de qualidade de cafés especiais no Brasil. Os resultados demonstraram que o café é um ativo composto por múltiplos atributos intrínsecos e extrínsecos, majoritariamente de difícil mensuração e elevada variabilidade. A literatura mostra um conjunto de atributos de procura, experiência e crença no café, dificultando a mensuração. Identificou-se, para cafés especiais, diferentes mecanismos de mensuração e busca de garantia de direito sobre essa variabilidade, tais como leilão virtual, concursos, relações contratuais apoiadas de certificação e integração vertical. Concluiu-se que apesar dos esforços para classificar o café e garantir direitos sobre o ativo, há falhas na mensuração (GUIMARÃES; SOUZA; SCHIAMI, 2020).

Finalmente, vale ressaltar um estudo feito a respeito do Certifica Minas Café. Tal artigo se mostra útil na medida em que os respondentes da pesquisa mencionaram a respeito dessa certificação.

O estado de Minas Gerais é responsável por aproximadamente 51,5% da safra brasileira de cafés, exportando para mais de 70 países do mundo. No contexto em que o mercado se encontra, as propriedades rurais estão buscando a valorização do café e adotando as boas práticas agrícolas por meio da certificação que é uma das exigências do mercado consumidor interno e externo. Diante desse cenário, buscou-se verificar as práticas dos produtores familiares certificados da microrregião de Alfenas para a obtenção da certificação, as dificuldades enfrentadas, bem como os benefícios obtidos. Foram analisadas 23 propriedades das cidades de Fama, Machado, Paraguaçu e Poço Fundo, certificadas pelo Certifica Minas Café.

Constatou-se que as maiores dificuldades enfrentadas foram a rastreabilidade e a adequação ambiental. O maior benefício percebido foi o aumento na produtividade das lavouras de café através da profissionalização da gestão (ALVES; SILVA; FERREIRA, 2020).

O estudo evidencia que, apesar do Certifica Minas Café aumentar a produtividade das lavouras, não é garantia para a produção de café *gourmet*.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

A busca de uma posição competitiva favorável (lucrativa e rentável), que é a diferenciação dada pelos cafés *gourmet*, fornece um posicionamento no nicho de mercado desse produto, o que gera maior rentabilidade. Tal pensamento estratégico advém da Análise do Posicionamento Estratégico (APE) de Michael Porter (1989), que prevê que a demanda força o rearranjo da cadeia de cafés *gourmet* devido ao valor agregado. Assim, a teoria do Posicionamento seria de grande utilidade para compreender a cadeia de valor dos sistemas agroindustriais (SAG) de cafés *gourmet*.

Para a compreensão desse rearranjo da cadeia, é importante compreender os custos de transação. Na Economia Tradicional, a firma é vista como uma função da produção e, portanto, somente os custos de produção são contabilizados. Ocorre que também existem os custos de transação que são aqueles derivados dos arranjos organizacionais entre as firmas, ou seja, são os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Esses custos só pararam de ser ignorados com a Nova Economia Institucional (NEI), que passou a ver a firma como uma estrutura de governança. Essa pode se dar das seguintes formas, seguindo a noção do *make-or-buy*. (1) Hierarquia ou Integração vertical: as decisões de gestão da empresa são no sentido de integrar para trás, visando o suprimento de materiais e componentes, ou integrar para frente, visando

distribuição e rendas. Dessa forma, a empresa produz aquilo que necessita (*make*); (2) Relacionamentos interorganizacionais: a empresa se une a outras para ter acesso ao que precisa, seja em suprimentos quanto em distribuição. São os mecanismos híbridos de governança, realizados por meio de arranjos contratuais (entre o *make* e o *buy*); (3) Mercado: as decisões da gestão da empresa são no sentido de adquirir o que precisa no mercado (*buy*), ou seja, fora da empresa (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Na visão de Williamson (2000), a forma de governança é uma resposta minimizadora dos custos de transação e de produção. Nessa linha de pensamento, a estrutura das organizações na qual a produção se faz (*make*) não é somente uma resposta aos custos associados às transações internas. Esses modos opcionais de organização da produção são também um resultado da comparação entre os custos hierárquicos e burocráticos internos e os custos de efetuação dessa mesma operação fora da firma (*buy*) (ZYLBERSZTAJN, 1996). Assim, identificar a melhor estrutura de governança para uma organização - seja ela hierárquica, híbrida ou de mercado - significa reduzir custos de transação e de produção.

Quando se busca diferenciar um produto, é necessário adquirir os melhores recursos e competências que tragam vantagem competitiva. Muitas vezes, é preciso buscar arranjos (estruturas de governança híbridas) que possibilitem a efetividade da diferenciação por meio de ajudas técnicas e financeiras. Ou seja, é preciso buscar parcerias com outras organizações para que a empresa adquira melhores recursos e competências, já que pela estrutura de governança hierárquica (*make*) pode haver altos custos de produção, e pela estrutura de governança de mercado pode haver altos custos de transação (*buy*). Portanto, serão as estruturas de governança adotadas que sancionarão o êxito da estratégia de diferenciação adotada pela empresa, não somente na visão produtiva, mas também na comercialização do produto.

Como exemplo, conforme apontam Zylberstajn; Farina (2001), no caso do café *commodity*, as formas tradicionais de comercialização são eficientes. Contudo, quando se trata de cafés diferenciados, 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, com ênfase nas híbridas.

Nesse ínterim, a Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe que as vantagens competitivas surgem porque as firmas desenvolvem ou adquirem um conjunto de recursos que são superiores aos dos seus concorrentes (WERNERFELT, 1984). Enquanto a Economia dos Custos de Transação (ECT) diz que identificar ações que minimizem os custos de governança leva à maximização do desempenho das firmas (WILLIAMSON, 2000).

Assim, as três teorias estratégicas podem ser usadas para compreender os sistemas agroindustriais de cafés *gourmet*, de forma que se analise a produção pela VBR (recursos e competências para os produtores de cafés *gourmet*), a ECT para a distribuição e comercialização do café, e suas relações para diferenciação do produto, e a análise da demanda por cafés diferenciados pela teoria do Posicionamento.

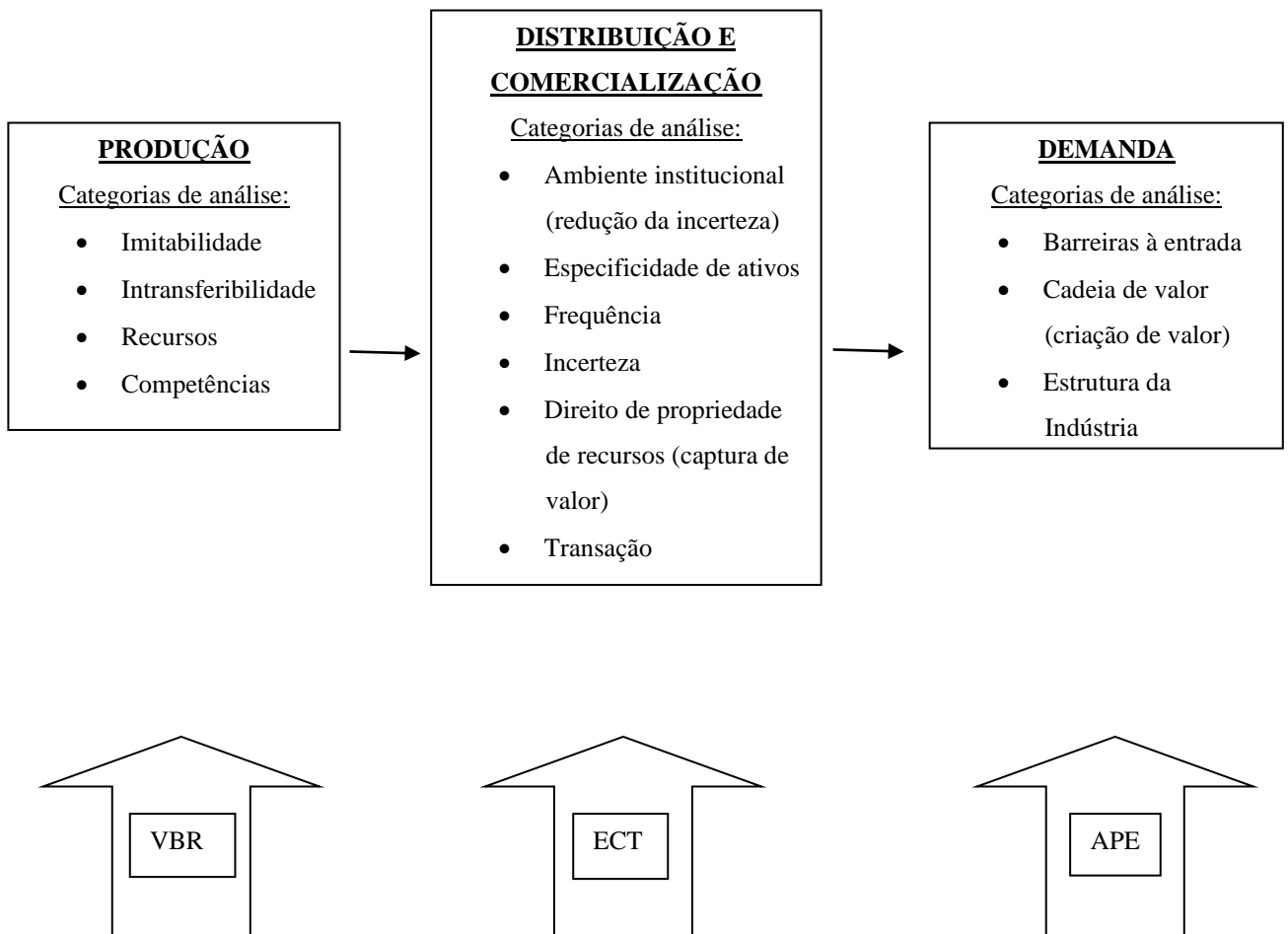
Isso porque nas cadeias do ramo de agronegócios, deve existir uma eficiente alocação de atividades na rede para a geração de valor. Existe uma necessidade de um eficiente fluxo físico de produtos (logística), bem como de serviços de apoio aos participantes e um esforço promocional. Também, pedidos de compra e remuneração deverão voltar dos consumidores até os elos iniciais da rede (COUGHLAN et al., 2012; CASTRO; LOPES; NEVES, 2010).

Diante disso, a junção das três teorias estratégicas no estudo de sistemas agroindustriais, de modo que cada teoria seria aplicada a uma parte da cadeia e, então, analisadas conjuntamente, conseguiriam explicar o rearranjo interorganizacional nas SAGs de cafés *gourmet* no sul de Minas Gerais. Normalmente, os sistemas agroindustriais e suas estruturas de governança são estudados ou pelo viés da Nova Economia Institucional, ou do Novo Institucionalismo Sociológico, ou, ainda, da Nova Sociologia Econômica (BARRA; LADEIRA, 2016), e não pela aproximação de três teorias estratégicas.



Autores como SAES (2010), já buscaram explicar a aproximação das três linhas teóricas e até aplicá-las de forma conjunta para o entendimento da dinâmica do mercado cafeeiro, contudo não com o seguinte modelo teórico, no qual cada teoria se fixa em um ponto da cadeia cafeeira:

**Quadro 6 – Quadro teórico da complementaridade das três teorias estratégicas no estudo de SAG de café *gourmet***



Fonte: Elaborado pela autora.

A proposta de tal modelo teórico visa proporcionar a viabilidade da complementaridade das teorias, respeitando-se as suas particularidades, principalmente no que diz respeito aos pressupostos comportamentais e fonte de vantagem competitiva. Assim, se cada teoria focar em um aspecto da cadeia, mas

ao final forem compreendidas conjuntamente, os seus princípios serão respeitados, mas será possível preencher as lacunas que cada uma deixa por meio da complementaridade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha para o desenvolvimento deste estudo foi a metodologia qualitativa, motivada principalmente pela necessidade de investigar em profundidade as alterações nos sistemas agroindustriais de cafés *gourmet* no sul de Minas Gerais, considerando a estratégia competitiva, vista sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR), Economia dos Custos de Transação (ECT) e Análise do Posicionamento Estratégico (APE). A pesquisa qualitativa possibilita a compreensão em maior profundidade, capaz de fornecer informação contextual valiosa para ajudar a explicar achados específicos. Ademais, a metodologia qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Isso permite que se mantenha a flexibilidade necessária em relação aos objetos e tarefas a serem realizados no estudo (FLICK, 2004).

O método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2007). Nesse sentido, fica claro que a melhor forma de se estudar o sistema agroindustrial de cafés especiais em todas as suas nuances é por meio da pesquisa qualitativa.

A pesquisa foi exploratória na medida em que se buscou compreender as estruturas da cadeia cafeeira e não somente descrevê-las, como na pesquisa descritiva (FLICK, 2004). O corte temporal da coleta foi transversal assim como a análise dos dados, porque os aspectos evidenciados no estudo tiveram efeitos observados em um determinado momento histórico, tendo em vista que novas estruturas dos sistemas agroindustriais do mercado cafeeiro podem vir a surgir de acordo com as mudanças macroambientais.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi por meio de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, que foi confeccionado com base nas unidades analíticas de cada teoria, conforme explicado no capítulo do referencial teórico, e como disposto nos apêndices A e B.

Na pesquisa qualitativa, a determinação da amostra tem como problema ao pesquisador a abordagem das pessoas. “Como conseguir ter acesso às figuras centrais de um ambiente e não meramente àquelas que estão à margem?” (FLICK, 2004, p. 73). Isso porque a pesquisa qualitativa trabalha com gente e com suas criações, compreendendo-os como atores sociais em relação, grupos específicos ou perspectivas, produtos e exposição de ações, no caso de documentos. Os sujeitos/objetos de investigação, primeiramente, são construídos teoricamente enquanto componentes do objeto de estudo (MINAYO, 2007).

Assim, a amostra na pesquisa qualitativa ganha contorno de sujeitos de investigação. No estudo, esses foram delimitados pelos produtores de café *gourmet* no sul de Minas Gerais. Para uma melhor delimitação, o critério de filtragem foi feito a partir de cafeicultores de São Sebastião do Paraíso e entorno, que é um dos três maiores municípios com maior área plantada de café no sul de Minas Gerais, a saber (em ordem crescente): Varginha, São Sebastião do Paraíso e Alfenas. Tal critério foi estabelecido a partir do mapeamento da cafeicultura no Estado de Minas Gerais, por meio de imagens de satélites e técnicas de geoinformação, realizado por Moreira et al. (2007).

Para uma visão mais ampla das características dos produtores de café *gourmet*, optou-se por entrevistar cafeicultores com qualidades distintas, variando desde o tempo de produção de café *gourmet* até o porte da fazenda, conforme se observa no Quadro 7. Contudo, não foram essas as influências diretas para o modelo de orientação indicado como resultado da presente pesquisa, e sim o nível de conhecimento do produtor quanto aos processos de produção e quanto à classificação da qualidade do seu café.

No entanto, só foi possível essa conclusão após a análise de sujeitos de investigação com características distintas.

**Quadro 7 – Caracterização dos produtores entrevistados**

	INDICAÇÃO NO TEXTO	TEMPO DE PRODUÇÃO DO CAFÉ <i>GOURMET</i>	TEMPO COMO PRODUTOR	LOCALIZAÇÃO DA FAZENDA	PORTE DA FAZENDA	PREÇO DO CAFÉ	COMO COMERCIALIZA O CAFÉ <i>GOURMET</i>	OBSERVAÇÕES
ENTREVISTADO 01	P1	20 anos.	30 anos.	São Sebastião do Paraíso/MG	15.000 sacas/ano	R\$ 15,00 /pacote de 500 gramas	Vende a grande parte diretamente para uma exportadora; de resto, uma parte é negociada por corretor e outra é destinada à marca própria.	10% a 30% da produção é de café <i>gourmet</i> .
ENTREVISTADO 02	P2	1 ano.	32 anos.	São Sebastião do Paraíso/MG	100 sacas/ano	R\$ 10,00 /pacote de 500 gramas	Vende metade diretamente para uma exportadora; e a outra metade é destinada à marca própria.	80% da produção é de café <i>gourmet</i> .
ENTREVISTADO 03	P3	6 anos.	18 anos.	Jacui/MG	400 sacas/ano	R\$ 10,00 /pacote de 500 gramas	Vende toda a produção de café <i>gourmet</i> como marca própria.	12% da produção é de café <i>gourmet</i> .
ENTREVISTADO 04	P4	8 anos.	40 anos.	São Tomás de Aquino/MG	800 sacas/ano	R\$ 18,00 /pacote de 500 gramas	Vende toda a produção de café <i>gourmet</i> como marca própria.	62% da produção é de café <i>gourmet</i> .
ENTREVISTADO 05	P5	10 anos.	40 anos.	- Jacui/MG - Fortaleza de Minas/MG - São Pedro da União/MG - São Sebastião do Paraíso/MG (SÃO VÁRIAS FAZENDAS)	6.000 sacas/ano	R\$ 20,00 /pacote de 500 gramas	Vende grande parte através da figura do corretor; e uma pequena parte é destinada à marca própria.	11% da produção é de café <i>gourmet</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

Importante salientar que também foram entrevistados os sujeitos citados pelos cafeicultores como facilitadores da produção e comercialização (Quadro 8): corretoras, consultora, exportadora, armazém, beneficiadora, torrefadora e comercializadora. O objetivo foi traçar a cadeia do sistema agroindustrial do café *gourmet*, a fim de identificar arranjos organizacionais diferenciados.

Como dito, a partir da indicação dos produtores entrevistados, foram buscados os gestores das empresas citadas como facilitadoras da produção e comercialização do café *gourmet*. Insta dizer que para o fechamento do número total de entrevistados, foi observada a saturação teórica, definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados. Em outras palavras, as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que foram coletados (DENZIN; LINCOLN, 1994).

**Quadro 8 – Caracterização das empresas entrevistadas**

	INDICAÇÃO NO TEXTO	CARGO NA EMPRESA	TEMPO DA EMPRESA	SEDE DA EMPRESA	RAMO DA EMPRESA	OBSERVAÇÕES
ENTREVISTADO 01	E1	Gerente comercial	4 anos	Alfenas-MG	Consultoria e Corretagem	Sede em Alfenas, mas atende produtores de todas as áreas do Sul de Minas, Cerrado e Baixa Mogiana.
ENTREVISTADO 02	E2	Sócio proprietário	17 anos	São Sebastião do Paraíso-MG	Corretagem	Sede em São Sebastião do Paraíso, mas atua em Jacuí, Franca, Passos, São Tomás de Aquino. Tem clientes no Cerrado e Zona da Mata.
ENTREVISTADO 03	E3	Gerente comercial e de qualidade, na linha de café	31 anos	Singapura	Exportação de <i>commodities</i> agrícolas	A empresa trabalha com mais de 17 produtos de <i>commodities</i> agrícolas, e está em mais de 70 países diferentes. No Brasil são 14 filiais de compra de café, sendo que algumas também possuem o serviço de armazenagem.
ENTREVISTADO 04	E4	Gerente comercial e de qualidade	17 anos	São Sebastião do Paraíso-MG	Armazenagem e beneficiamento de café	A empresa tem 450 produtores. É um armazém que tem capacidade estático para 1 milhão de sacas de café. A abrangência da empresa se dá em torno de um raio de 150km em volta de São Sebastião do Paraíso. Então, a empresa atinge toda a região desde a Serra da Canastra até a Mogiana Mineira, pé da Mogiana Paulista, e um pouco do Sul de Minas.
ENTREVISTADO 05	E5	Proprietário	12 anos	São Sebastião do Paraíso-MG	Torrefação e Comercialização	Além de realizar a torra e empacotamento para outros produtores, a empresa tem uma marca de café <i>gourmet</i> própria. Ela compra o café cru de produtores locais, realiza a torra e comercializa através de sua marca própria.
ENTREVISTADO 06	E6	Sócio proprietário	4 anos	São Sebastião do Paraíso-MG	Corretagem	Atua com os produtores da região de São Sebastião do Paraíso.

Fonte: Elaborado pela autora.

A coleta dos dados foi realizada entre os meses de fevereiro e abril de 2020. A metade das entrevistas foi realizada pessoalmente, sendo que após a eclosão da quarentena devido à pandemia causada pela COVID-19<sup>2</sup>, as entrevistas passaram a ser realizadas por meio do *software* Skype®. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, após, transcritas.

### 3.2 PROPOSIÇÕES

A partir da coleta de dados, foram buscadas as proposições de análise do estudo, que foram delineadas conforme os objetivos da pesquisa e o referencial teórico exposto. Dessa maneira, chegou-se a três questões de pesquisa e suas respectivas proposições:

<sup>2</sup> A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

I. Como se dá a produção de cafés *gourmet*, levando em consideração a VBR?

Proposição 1: Na produção de café *gourmet*, os investimentos no pré e pós colheita e um rigoroso controle fitossanitário resultam em um produto com grande valor agregado.

Proposição 2: As propriedades rurais vêm apresentando uma transformação com o objetivo de agregar valor, principalmente quanto à qualidade do produto.

II. Como se dá a distribuição e comercialização de cafés *gourmet*, levando em consideração a ECT?

Proposição 1: O mercado de café *gourmet* é caracterizado pelo controle de intermediários sobre as formas de coordenação das transações.

Proposição 2: No mercado de café *gourmet*, a atuação da cooperativa é para o fluxo de informações sobre gestão e qualidade para o produtor, e não para a comercialização do produto.

III. Como se dá a demanda de cafés *gourmet*, levando em consideração a APE?

Proposição 1: Na cadeia de valor do café *gourmet*, é preciso desenvolver relações de cooperação ao longo da cadeia para oferecer oportunidades para aumentar o valor.

Proposição 2: Apesar de crescente, a demanda por café *gourmet* ainda é pequena, sendo necessárias a promoção e a divulgação do produto a fim de conscientizar o consumidor dos atributos de diferenciação desse café.

Para melhor ilustração da relação de cada proposição com os objetivos e teorias aplicadas, foi elaborado o Quadro 9:

**Quadro 9 – Relação entre objetivos da pesquisa, proposições, teorias aplicadas e técnicas de análise**

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DE PESQUISA	PROPOSIÇÕES	TEORIAS APLICADAS	TÉCNICAS DE ANÁLISE
Identificar quais são as estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor do café <i>gourmet</i> , compreendendo o seu posicionamento, para a entrada e permanência do cafeicultor nesse mercado.	Compreender a produção de cafés <i>gourmet</i> , levando em consideração a Visão Baseada em Recursos (VBR).	Como se dá a produção de cafés <i>gourmet</i> , levando em consideração a VBR?	<p><b>Proposição 1:</b> Na produção de café <i>gourmet</i>, os investimentos no pré e pós colheita e um rigoroso controle fitossanitário resultam em um produto com grande valor agregado.</p> <p><b>Proposição 2:</b> As propriedades rurais vêm apresentando uma transformação com o objetivo de agregar valor, principalmente quanto à qualidade do produto.</p>	<p><b>Visão Baseada em Recursos</b> (PENROSE, 2002; BARNEY, 1991; TEECE, PISANO E SHUEN, 1997).</p> <p><b>Proposição 1:</b> (GONÇALVES, 2019)</p> <p><b>Proposição 2:</b> (PASETO, 2018)</p>	Entrevistas com os produtores de café <i>gourmet</i> .
	Entender a distribuição e comercialização de cafés <i>gourmet</i> sob a visão da Economia dos Custos de Transação (ECT).	Como se dá a distribuição e comercialização de cafés <i>gourmet</i> , levando em consideração a ECT?	<p><b>Proposição 1:</b> O mercado de café <i>gourmet</i> é caracterizado pelo controle de intermediários sobre as formas de coordenação das transações.</p> <p><b>Proposição 2:</b> No mercado de café <i>gourmet</i>, a atuação da cooperativa é para o fluxo de informações sobre gestão e qualidade para o produtor, e não para a comercialização do produto.</p>	<p><b>Economia dos Custos de Transação</b> (WILLIANSO, 1991, 2002; NORTH, 1994; BARZEL, 1982, 1997, 2002).</p> <p><b>Proposição 1:</b> (SINGULANO, 2016)</p> <p><b>Proposição 2:</b> (PASETO; ALCANTARA; PATINO, 2018)</p>	Entrevistas com os agentes citados pelos produtores como influenciadores
	Investigar a demanda por cafés <i>gourmet</i> , considerando a Análise do Posicionamento Estratégico (APE).	Como se dá a demanda de cafés <i>gourmet</i> , levando em consideração a APE?	<p><b>Proposição 1:</b> Na cadeia de valor do café <i>gourmet</i>, é preciso desenvolver relações de cooperação ao longo da cadeia para oferecer oportunidades para aumentar o valor.</p> <p><b>Proposição 2:</b> Apesar de crescente, a demanda por café <i>gourmet</i> ainda é pequena, sendo necessárias a promoção e a divulgação do produto a fim de conscientizar o consumidor dos atributos de diferenciação desse café.</p>	<p><b>Análise do Posicionamento Estratégico</b> (PORTER, 1973, 1979, 1980, 1985, 1989).</p> <p><b>Proposição 1:</b> (BOAVENTURA et al., 2018)</p> <p><b>Proposição 2:</b> (GUIMARÃES et al., 2018)</p>	Entrevistas com os produtores de café <i>gourmet</i> e os agentes citados por eles como influenciadores

Fonte: Elaborado pela autora.



A partir das proposições definidas, passou-se à análise dos dados, conforme será descrita na próxima seção.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e interpretação dos dados foi usado o método análise de conteúdo. Bardin (1977) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Flick (2004) diz que um dos aspectos essenciais da análise de conteúdo é o emprego de categorias, obtidas, com frequência, de modelos teóricos: as categorias são trazidas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam, repetidas vezes, avaliadas contrastivamente a esse material e, se necessário, modificadas.

De acordo com Flick (2004), a análise de conteúdo se dá por oito etapas:

- 1) Definir o material, selecionar as entrevistas ou aquelas partes que sejam relevantes na solução da questão de pesquisa.
- 2) Analisar a situação da coleta de dados (Como foi produzido o material? Quem participou da entrevista? Quem participou dessa produção? Quem estava presente na situação da entrevista? De onde vêm os documentos que vão ser analisados, etc).
- 3) Caracterizar formalmente o material (Como foi documentado o material – gravação ou protocolo? Como foi editado – influência da transcrição sobre os textos? etc).
- 4) Direcionar a análise para os textos selecionados e “o que de fato se espera interpretar com eles”.
- 5) Diferenciar ainda mais a questão de pesquisa, com base em teorias.

- 6) Definir a técnica analítica, que no caso será a análise estruturadora do conteúdo. Essa busca tipos ou estruturas formais no material. A estruturação ocorre no nível formal, responsável pela tipificação, representado por escalas ou com relação ao conteúdo.
- 7) Definir as unidades analíticas.
- 8) Conduzir as análises efetivas antes que seus resultados sejam finalmente interpretados com referência à questão de pesquisa, elaborando-se e respondendo-se a questões de validade.

Essas etapas foram as seguidas pela pesquisadora, contudo as unidades analíticas já estavam definidas pelas teorias descritas no referencial teórico.

A análise de conteúdo foi auxiliada pelo programa de *software* de computador QSR NVivo® Versão 1.2 (426). Creswell (2007) lembra que o NVivo® é a última versão do *software* da QSR – *Quality Service Research International*, em combinação com os padrões do NUD\*IST e compatível com o ambiente Windows, sendo que o programa permite que o processo de vasculhar cada linha do texto e atribuir códigos (no caso nós) se torne mais rápido e eficiente. Importante dizer que o *software* foi utilizado somente para facilitar a categorização dos dados.

As categorias de análise foram formadas pelas unidades de análise descritas no capítulo correspondente ao referencial teórico. Elas foram descritas nos quadros 2, 3 e 4 em “Codificação”.

### 3.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE NA PESQUISA

Quanto à validade, na visão de Creswell (2007), é preciso estabelecer um compromisso com estratégias de validação, no sentido de confirmar e triangular dados de diversas fontes, e permitir a revisão dos dados coletados e respectivas fontes aos participantes da pesquisa. Com relação à confiabilidade, Creswell (2007) diz que esta mostra a consistência de uma pesquisa, tendo como base, então, não

resultados acidentais, mas sim a confiança no processo de coleta, tratamento, análise e interpretação dos dados.

Assim, para garantir a confiabilidade da pesquisa, foram utilizados os seguintes procedimentos (CRESWELL, 2007):

- 1) Verificação das transcrições para assegurar que elas não contenham erros óbvios cometidos durante a transcrição;
- 2) Categorização conforme referencial teórico proposto;
- 3) Ética na utilização dos achados.

Para que os resultados do estudo sejam precisos, foram utilizadas algumas estratégias (CRESWELL, 2007):

- 1) Utilização de uma descrição rica e densa para comunicar os resultados;
- 2) Utilização de um auditor externo para examinar a conclusão do estudo, sendo que isso será realizado a partir da leitura do presente estudo por duas pessoas da academia próximas à pesquisadora.

Fora esses procedimentos e estratégias mencionados por Creswell (2007), foi utilizada uma outra técnica para a confiabilidade e validade interna dos dados obtidos. Bauer; Gaskell (2008) mencionam que a Triangulação e Reflexividade é uma técnica que funciona como indicador de confiabilidade e validade interna. O entendimento das outras pessoas e, também, de materiais textuais, se inspira na experiência da diversidade. O pesquisador social está sempre em uma posição de tentar descobrir sentidos em outras pessoas, a partir de outros ambientes sociais, mas, inevitavelmente, tendo como base o autoconhecimento. O entendimento de si mesmo e de outros pode ser uma busca interminável, mas ele tem seu ponto de partida na consciência de perspectivas diferentes, que levam à reflexividade. Dessa forma, juntamente com a reflexividade, a triangulação de perspectivas permite ao

pesquisador considerar inconsistências e contradições nos dados (BAUER; GASKELL, 2008).

Portanto, foi feita a Triangulação e Reflexividade dos dados obtidos da seguinte maneira: após as transcrições das entrevistas, as pessoas envolvidas leram os textos transcritos e conferiram se concordam ou não com eles. Ou seja, se estão de acordo com o que disseram, vivenciaram e observaram. Após isso, depois das correções feitas (se tiverem), os textos transcritos foram repassados para conferência a uma pessoa experiente dentro da academia e conhecedora do assunto estudado. Por fim, depois dos devidos apontamentos por essa pessoa, os textos voltaram às mãos da pesquisadora para a análise.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para uma melhor exposição analítica dos dados, estes foram ponderados e discutidos conforme a codificação das condições e unidades de análise das três teorias (VBR, ECT e APE), primeiramente com as entrevistas dos produtores e, em um segundo momento, com as empresas entrevistadas.

Insta dizer que o *software* NVivo® fornece os seguintes demonstrativos para cada código: (i) uma tabela de contagem de palavras, (ii) um mapa de árvore e (iii) uma figura com a nuvem de palavras. Para que a fluência do texto não fosse prejudicada pela prolixidade de apresentar os três demonstrativos, optou-se por exibir somente aquele com maior destaque para a interpretação dos dados do código, quando relevante.

Então, após feitas as discussões dos dados analisados, serão apresentados os resultados da pesquisa, em conformidade com as proposições do estudo e, em seguida, as implicações gerenciais.

### 4.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) NOS DISCURSOS DOS PRODUTORES

Em relação à VBR, os discursos dos produtores foram codificados em relação às suas condições, que é a imitabilidade e a intransferibilidade, e em relação às suas unidades de análise, representadas pelos recursos e pelas competências. A codificação no *software* NVivo® foi feita conforme a Figura 1:

**Figura 1 – Codificação no NVivo® dos dados dos produtores em relação à VBR**

Códigos		Pesquisar Projeto						
Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por		
EMPRESAS	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:55	SDE		
PRODUTORES	0	0	20/07/2020 21:56	SDE	20/07/2020 21:56	SDE		
VBR	0	0	20/07/2020 21:05	SDE	20/07/2020 21:05	SDE		
Condições	0	0	20/07/2020 21:19	SDE	20/07/2020 21:19	SDE		
Imitabi	5	9	20/07/2020 21:22	SDE	22/07/2020 21:38	SDE		
Intrans	5	7	20/07/2020 21:23	SDE	22/07/2020 21:38	SDE		
Unidades d	0	0	20/07/2020 21:23	SDE	20/07/2020 21:23	SDE		
Recurs	5	20	20/07/2020 21:24	SDE	22/07/2020 21:37	SDE		
Comp	5	30	20/07/2020 21:25	SDE	22/07/2020 21:41	SDE		

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

Em relação à condição “Imitabilidade” na VBR, verificou-se que há uma diferença entre os cafeicultores quanto ao cuidado que cada um tem com a sua lavoura, mas eles não acreditam que esses processos sejam de difícil apropriação por parte de outros produtores.

Alguns recursos, como o solo, são mais difíceis de serem imitados, já que cada fazenda possui uma qualidade de solo diferente, de acordo com os produtores entrevistados. Mas em relação ao manejo, esse pode ser facilmente aprendido. Ou seja, a diferença de qualidade do café está mais para a questão da terra e da dedicação com que cada produtor tem com a sua lavoura, do que com a compreensão e aprendizado dos processos.

Tais achados são verificados na contagem de palavras feita (Tabela 3), já que é observável que os entrevistados mencionam que o cuidado com a lavoura é a grande questão que traz a diferença na qualidade do café, enquanto os processos, o que envolve o manejo e produtos utilizados, são facilmente aprendidos e replicados. Justamente por isso que não foi citada, por nenhum cafeicultor do presente estudo, uma empresa de comercialização de insumos para as lavouras, tendo em vista que não é perceptível para os entrevistados que os produtos utilizados têm fator preponderante na qualidade do café.

Como visto em artigos mencionados na seção 2.4, muitos estudos avaliam quais processos são necessários para a produção de café de qualidade excepcional, e

que é necessário ensiná-los aos produtores. Contudo, foi observado que muito mais que isso, os cafeicultores entrevistados avaliam que o capital humano, ou seja, o envolvimento que cada produtor tem com a sua lavoura, além do fator solo, é o que traz a diferença substancial na qualidade do café.

**Tabela 3 – Contagem de palavras no código “Imitabilidade”**

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
cuidado	7	6	1,92
diferente	9	5	1,60
cada	4	4	1,28
qualidade	9	4	1,28
fácil	5	3	0,96
geral	5	3	0,96
manejo	6	3	0,96
produto	7	3	0,96
produtos	8	3	0,96
solo	4	3	0,96

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

Já em relação à condição de “Intransferibilidade” da VBR, os cafeicultores não acreditam que os processos sejam de difícil perpetuação.

O entrevistado P1 menciona inclusive que a fazenda está aberta para troca de conhecimento com outros produtores, o que é reafirmado por P2, P3 e P5, de acordo com os trechos abaixo deles:

*“[...] essa fazenda é uma fazenda certificada, com selo de sustentabilidade e o tripé da sustentabilidade, um deles é a parte social. Então, essa fazenda é aberta e ficamos muito contentes quando temos visita, a troca de conhecimento. Então, são muito vizinhos, muito produtores que já estiveram na fazenda conhecendo o processo, levando o conhecimento daqui para lá, trazendo o conhecimento de lá para cá, muitos são aplicados. Então, é uma fazenda aberta à comunicação e a passar o conhecimento dela a todos os vizinhos, para todo mundo que tá na atividade”. (Trecho do discurso de P1)*

*“Quem me pergunta, quem interessa, eu até incentivo. Falo o que eu faço, o que é melhor e o que não é. Sempre tô orientando quem procura”. (Trecho do discurso de P2)*

“Não, eu até acho que é bom imitar. Se uma coisa é boa, você tem que pensar no quê que é bom. Se é bom para a gente é bom para os outros. Por quê? Quando a gente... na lavoura a gente procura se alguém não cuida do lado do café devidamente, aquela praga pode vir para o nosso café. Então, a gente sempre procura incentivar, desde: lixo de resíduos de adubo, sacos, frasco, e desde o cuidado da praga, porque se uma lavoura vem é que nem uma epidemia, vai vindo até chegar na sua”. **(Trecho do discurso de P3)**

“Não, nós somos transparentes. Se alguém perguntar o que eu faço na minha lavoura, eu falo. Porque até que a pessoa queira fazer exatamente igual, o resultado é diferente, por conta que o solo dele vai ser diferente, melhor ou pior. Então, se quiser usar a mesma dosagem, mesmo manejo, mesmo tudo. Pode usar o que ele quiser que vai ser diferente. Nós passamos até a receita”. **(Trecho do discurso de P5)**

O que os produtores veem como intransferível é o solo, como acima mencionado no trecho do discurso de P5 e, também, na visão de P4:

“Lógico que uma região que é como a Alta Mogiana aqui, a gente tem a característica da terra, né? Que é padronizada, em relação aos cafés. Mas, às vezes acontecem coisas devido às microrregiões localizadas aqui que muda esse sabor e acaba sendo um produto completamente diferente”. **(Trecho do discurso de P4)**

Na tabela 4, referente à contagem de palavras no código “Intransferibilidade”, verifica-se que o conhecimento é fácil de ser transferido, inclusive essa facilidade é vista como algo bom pelos produtores. O que não pode ser transferido é a terra de cada fazenda, que traz diferenças para cada produtor.

**Tabela 4 – Contagem de palavras no código “Intransferibilidade”**

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
fazenda	7	5	2,51
bom	3	4	2,01
conhecimento	12	4	2,01
diferente	9	4	2,01
fácil	5	3	1,51
lavoura	7	3	1,51
metodologia	11	3	1,51
procura	7	3	1,51
aberta	6	2	1,01
praga	5	2	1,01

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**



Conforme o estudo de Barra (2017), as associações de produtores é um agente de coordenação importante para dar suporte a negócios em sistemas agroindustriais e, como verificado aqui, os cafeicultores buscam se ajudar, compartilhando conhecimento, por isso é tão comum esse tipo de organização na cafeicultura.

No quesito “Recursos”, identificado como uma das unidades de análise da VBR, os mesmos têm que ser compreendidos como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Assim, conforme discutido nos códigos das condições da VBR, apesar dos produtores mencionarem os processos como recursos valiosos para a qualidade do café, não são considerados raros, inimitáveis e insubstituíveis.

Para eles, a região (no sentido da qualidade do solo), juntamente com o clima e a altitude, e da atenção e dedicação do cafeicultor desde o plantio até a colheita, são os recursos que garantem as diferenças do café. Tais considerações são notadas na tabela 5, que contém a contagem de palavras do código aqui exposto:

**Tabela 5 – Contagem de palavras no código “Recursos”**

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
qualidade	9	12	2,65
processo	8	7	1,55
colheita	8	5	1,11
cuidado	7	5	1,11
produção	8	5	1,11
buscando	8	4	0,88
doce	4	4	0,88
processos	9	4	0,88
região	6	4	0,88
alta	4	3	0,66

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

A palavra “doce” é verificada acima, pois os produtores mencionam que a doçura da bebida mede a qualidade do café. Portanto, quanto mais doce é o sabor, mais bem cotado o produto será.

Para encerrar a discussão da VBR para os produtores entrevistados, passa-se à compreensão da unidade de análise “Competências”. Essas são entendidas pela teoria como rotinas, competências e processos que diferem uma firma da outra. Os

entrevistados enxergam como as principais competências para a produção do café *gourmet* a atenção e dedicação do cafeicultor à colheita, secagem e torrefação.

Dessa maneira, os três principais processos considerados pelos produtores para a qualidade do café estão circunscritos à colheita, secagem e torrefação. O mapa de árvore acerca do último código da VBR indica essa observação:

**Figura 2 – Mapa de árvore do código “Competências”**

qualidade	lavoura	terreiro	hora	secagem
processo	colheita	torra	torrefação	grão

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

Ainda, os entrevistados mencionam que a competência essencial para garantir a qualidade do produto é a “hora” certa de realizar cada um dos três processos indicados. Ou seja, na visão deles, o “*timing*”, aqui compreendido como a habilidade para ou sorte em fazer certas coisas, em tomar certas medidas, no momento mais adequado ou oportuno, é a grande competência para se obter café *gourmet*.

#### 4.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) NOS DISCURSOS DOS PRODUTORES

No que diz respeito à ECT, os discursos dos produtores foram codificados em relação às suas condições, compreendidas como a especificidade de ativos, frequência das transações, incerteza nas transações e ambiente institucional. Já em relação às suas unidades de análise, estas são representadas pelas transações e pelos direitos de propriedade dos recursos. A codificação no *software* NVivo® foi feita conforme a Figura 3:

**Figura 3 – Codificação no NVivo® dos dados dos produtores em relação à ECT**

Códigos		Pesquisar Projeto					
Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por	
EMPRESAS	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:55	SDE	
PRODUTORES	0	0	20/07/2020 21:56	SDE	20/07/2020 21:56	SDE	
VBR	0	0	20/07/2020 21:05	SDE	20/07/2020 21:05	SDE	
ECT	0	0	20/07/2020 21:26	SDE	20/07/2020 21:50	SDE	
Condições	0	0	20/07/2020 21:26	SDE	20/07/2020 21:26	SDE	
Especif	5	11	20/07/2020 21:30	SDE	22/07/2020 21:46	SDE	
Frequê	5	19	20/07/2020 21:32	SDE	22/07/2020 21:47	SDE	
Incerte	5	30	20/07/2020 21:33	SDE	22/07/2020 21:50	SDE	
Ambie	5	33	20/07/2020 21:39	SDE	22/07/2020 21:54	SDE	
Unidades d	0	0	20/07/2020 21:33	SDE	20/07/2020 21:33	SDE	
Transa	5	29	20/07/2020 21:39	SDE	22/07/2020 21:59	SDE	
Direito	5	10	20/07/2020 21:41	SDE	22/07/2020 21:54	SDE	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quando se fala no código da “Especificidade de ativos”, condição da ECT, os cafeicultores mencionaram que, em consonância com os códigos da VBR discutidos anteriormente, a competência na atenção, na dedicação e no “*timing*” dos processos de colheita, secagem e torrefação é aquela que mais garante a qualidade do café, e é o que melhor difere o produto de um cafeicultor para o outro. Essa constatação é vista de maneira clara na nuvem de palavras a seguir:

**Figura 4 – Nuvem de palavras do código “Especificidade de ativos”**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Apesar do fator solo (provido da região) ser considerado um recurso importante, quando se analisa as relações dos produtores com as organizações, é perceptível que eles tentam manter a especificidade do ativo da competência em relação aos processos. Assim, os entrevistados mencionam que investimentos financeiros, além de máquinas mais apropriadas e modernas, cursos para aprimoramento dos

manejos, e embalagens adequadas, garantem melhorias na atenção, na dedicação e no “*timing*” dos processos de colheita, secagem e torrefação.

Ou seja, as relações que os produtores buscam com as empresas e que, dessa forma, influenciam suas decisões de coordenação dizem respeito a esse ativo. Por exemplo, os entrevistados mencionam que buscam se relacionar diretamente com as exportadoras que os auxiliam no aperfeiçoamento dos manejos, sobretudo naqueles nos espectros dos três processos ditos como principais para a garantia da qualidade do café.

Esse achado é de grande valia para o presente estudo, pois percebe-se que as características dos produtores para a coordenação estão atreladas à sua capacidade de investimento financeiro, à propriedade de máquinas apropriadas e modernas, ao seu conhecimento técnico dos manejos e ao acesso de embalagens adequadas para o envase do produto após a torrefação.

A próxima condição da ECT é representada pelo código “Frequência”, que diz respeito à quantidade de repetições de um mesmo tipo de transação. Os cafeicultores entrevistados disseram que mantêm relações com as mesmas empresas, e quanto maior for o número de anos de transações, maior será a confiança entre as partes, ao ponto de que os contratos chegam a ser totalmente verbais, além do ágio pago pelas exportadoras aumentar. Essas conclusões são notáveis nos discursos dos produtores:

*“Ela (a exportadora) busca conhecer o produtor, conhecer as capacidades dele, tentar aumentar as capacidades de um café de qualidade e conhecendo a sua produção, ela abre uma oportunidade de venda, ela sugere uma compra ao produtor, um volume que ela acha que o produtor consegue e ela paga um ágio mais significativo que há. Em alguns anos passa de 150 reais por saca, do que o café paga”. (Trecho do discurso de P1)*

*“Você vende o café e entrega certinho, a empresa vai pegando confiança. No caso, cliente novo lá, eles costumam comprar 30% da safra. Agora, cliente mais antigo que é mais confiável, eles compram até 50% da previsão que você vai colher”. (Trecho do discurso de P2)*

*“Sim, beneficiam. No sentido de crescimento, que o pessoal desde muito tempo trabalhando junto, eles têm um pouco de confiança e aí quando eles vão abrir uma loja nova “oh, preciso de vocês, quero ser parceiro”, colocam mais café e isso acaba crescendo a gente aqui também, né?”. (Trecho do discurso de P4)*

*“Sim. Dá mais credibilidade. Eu já conheço, eles já sabem.... Por exemplo, eles estão lá com o corretor, e aí um quer fazer do melhor jeito, e o outro já quer... então ficamos nos esforçando para vender bem, pois sabemos que terá mais para continuarmos o negócio. Em pouco tempo eles já sabem como trabalhamos e nós sabemos como eles trabalham, também”. (Trecho do discurso de P5)*

Além dos trechos dos discursos dos entrevistados, tais considerações são notadas na tabela 6, que contém a contagem de palavras do código aqui exposto:

**Tabela 6 – Contagem de palavras no código “Frequência”**

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
produtor	8	9	1,54
empresa	7	7	1,20
qualidade	9	7	1,20
mercado	7	6	1,03
paga	4	5	0,85
ágio	4	5	0,85
anos	4	4	0,68
comprar	7	4	0,68
confiança	9	4	0,68
contratos	9	4	0,68

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

A próxima condição da ECT a ser analisada é a “Incerteza”, entendida como distúrbios exógenos que afetam as transações. Os entrevistados dispuseram que já houve problemas com as duas cooperativas mais próximas, pois houve discordância na mensuração da qualidade do café e, dessa maneira, elas pagaram menos do que o produtor achava que deveria receber, já que havia graduado o seu café em uma pontuação maior do que aquela feita pelas cooperativas.

Por isso, os produtores deixaram de fazer negociações com as cooperativas, mantendo hoje a associação com elas somente para compra de insumos. Esse relato é feito sobretudo em relação ao café *gourmet*, já que em relação ao café *commodity*, muito ainda é negociado e comercializado pelas cooperativas. Com a

contagem de palavras nesse código, é possível ver as considerações aqui feitas nos discursos dos cafeicultores:

**Tabela 7 – Contagem de palavras no código “Incerteza”**

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
preço	5	24	1,77
anos	4	13	0,96
vender	6	13	0,96
produtor	8	11	0,81
comprar	7	10	0,74
cooparaíso	10	9	0,66
cooxupé	7	7	0,52
trabalha	8	7	0,52
barato	6	6	0,44
compra	6	6	0,44

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

A questão da difícil mensuração da qualidade dos cafés especiais é vista como o principal entrave de negociação, e o que gera maior grau de incerteza, segundo os entrevistados. Outros estudos apontaram esse fato, como Santos (2019), que concluiu que os atributos e dimensões da transação entre pequenos produtores e compradores de cafés especiais do Paraná, afetam diretamente a eficiência da transação, ou Guimarães, Souza e Schiavi (2020) que concluíram que, apesar dos esforços para classificar o café *gourmet* e garantir direitos sobre o ativo, há falhas na sua mensuração.

O ambiente institucional, outra condição da ECT, diz respeito às instituições formais (constituições, leis, etc) e instituições informais (sanções, tradições, costumes). Os cafeicultores veem as instituições formais brasileiras como fracas. Em relação às leis, os produtores não sentem que são amparados por elas, enxergando com insegurança jurídica a proteção dos contratos firmados. Segue trechos dos discursos dos entrevistados:

*“Eu acho que já há uma certa insegurança jurídica, mesmo em termos de contrato. Eu acho que tem sempre aquele “faltou aquele artigo” que é o fiozinho para o advogado que tem uma perspicácia puxar. Então, eu acho que realmente tem uma insegurança jurídica”.* **(Trecho do discurso de P1)**

*“Dá, mas falando no popular “o cara quando não quer pagar, ele não paga”. Quando ele não quer pagar, não existe lei que faça ele pagar. Aí vai na justiça, dois anos, três anos, alonga mais dois, três...”*. **(Trecho do discurso de P4)**

*“Eu acho que a lei brasileira não é muito a favor de um produtor rural. Eu preferiria não precisar da lei”*. **(Trecho do discurso de P5)**

Ainda sobre as instituições formais, os entrevistados disseram que as transações são feitas por meio de contratos escritos, principalmente em relação à trava futura<sup>3</sup>, pois é uma forma de reduzir a incerteza causada pela divergência de preços combinados, assim como discussões quanto à qualidade do café, já que há dificuldades na mensuração de cafés *gourmet*.

Conforme mencionado, a redução da incerteza nas transações é feita mediante os contratos, o que é verificável no mapa de árvore a seguir:

**Figura 5 – Mapa de árvore do código “Ambiente institucional”**

contrato	prejuízo	empresa	contratos	justiça
	produtor	comprar	lei	mercado
				trabalha

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

O entrevistado P2 disse que, quando há confiança na relação entre as partes, a transação é feita verbalmente, sendo confeccionado o contrato posteriormente. Isso

<sup>3</sup> O mercado futuro é um mecanismo que, se usado, protege toda cadeia produtiva contra variações de preços, podendo ser uma forma eficaz de eliminação de um dos principais riscos da atividade agropecuária: a incerteza de preços em um tempo futuro, quando será feita a comercialização do café (CAFÉ POINT, 2010).

acontece quando as transações são feitas há muito tempo, e há um grau maior de confiança.

*“Sim, é por contrato. Quando tem interesse de tá fazendo alguma trava, entra em contato, liga, não precisa nem ir lá. Trava, mas depois tem que ir lá pegar o contrato, assinar e reconhecer firma que aí fica por meio de contrato mesmo”. (Trecho do discurso de P2)*

Em relação às instituições informais, os produtores afirmaram que há uma forte interação entre eles e as empresas, de modo que todos se conhecem e, por isso, dificilmente ocorre algum problema com a entrega do produto ao comprador. Há uma tradição entre os cafeicultores de cumprirem suas promessas aos compradores.

Se acontecer algum problema, esse produtor será mal visto entre seus pares e pelas empresas, e o seu nome poderá ser inserido em uma lista que o desabona no Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais<sup>4</sup>. Da mesma forma, se uma empresa não cumprir com o combinado com algum produtor, todos os outros são informados e, assim, dificilmente ela conseguirá contratar novamente com outro cafeicultor.

Enfim, a grande incerteza gerada pelo ambiente institucional está circunscrita à dificuldade de um padrão na mensuração na pontuação da qualidade do café, o que gera divergência entre vendedores e compradores sobre o preço. Para sanar tal problema, os contratos entre as partes são confeccionados, ou a frequência nas transações ameniza o grau de incerteza na transação.

A não entrega do produto pelo vendedor, ou o não pagamento por parte do comprador, não é algo comum no mercado cafeeiro, tendo em vista a força das instituições informais do setor.

---

<sup>4</sup> O Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais é uma instituição representativa, sem fins lucrativos, que agrega empresas que atuam no agronegócio café. Foi fundado em dezembro de 1980. Na época, a criação da entidade se fazia urgente e necessária para discussão de problemas e a troca de informações entre vários segmentos da cadeia cafeeira. O objetivo da criação do CCCMG é de unificação e fortalecimento de todos os setores do agronegócio de café. Atualmente, o CCCMG conta com cerca de mais de 100 associados que congregam armazéns, beneficiadores, certificadores, consultores, cooperativas, corretores, exportadores e importadores, produtores, transportadoras e outros (CCCMG, 2020).



A partir da compreensão das condições da ECT, o estudo das unidades de análise da teoria é facilitado, já que para a unidade “Transação”, é só verificar as suas características, que coincidem com as condições teóricas; e para a unidade “Direitos de propriedade”, basta desenvolver as análises condicionais para a proteção dos direitos de propriedade de recursos, visando captura de valor, e para a maximização do valor da transação, por meio do alinhamento da estrutura de governança aos custos de mensuração dos atributos dos bens.

Isto posto, em relação ao código “Transação”, entende-se que quando os produtores têm total conhecimento sobre a pontuação do seu café *gourmet* (racionalidade total), que advém do seu ativo específico da competência em relação aos processos, mas há oportunismo dos agentes, ou seja, as relações com as empresas ainda são novas (pouca frequência), e não há garantia pela lei brasileira que a contratação será efetiva (ambiente institucional), isso gerará um elevado grau de incerteza na negociação. Dessa maneira, a melhor forma de contratação é o “Planejamento”, representado pela confecção de contratos bem delineados *ex-ante*, nos moldes do que previu Williamson (1985).

Insta dizer que quanto mais o produtor se ater às suas características fundamentais para agregar valor ao café (sendo elas: investimentos financeiros, máquinas mais apropriadas e modernas, cursos para aprimoramento dos manejos, e embalagens adequadas), maior será a valorização do seu ativo específico, e menor será a assimetria de informação.

Para esse tipo de contratação, o melhor agente para o cafeicultor é a exportadora, tendo em vista que ela está há pouco tempo negociando diretamente com o produtor, pode aumentar a valorização do ativo específico dele para conquistá-lo, mas oferece um ambiente incerto para a negociação, dado ao seu oportunismo; todavia, como o cafeicultor tem total conhecimento sobre a qualidade e preço do seu café, o planejamento contratual solucionaria tal situação.

Já quando o produtor tem racionalidade limitada, ou seja, não tem total certeza sobre a mensuração da qualidade do seu café, em uma dada conjuntura onde não há oportunismo, pois as transações são frequentes com o agente, e o ambiente

institucional informal proporciona segurança na contratação, - mesmo que o formal não -, diminuindo o grau de incerteza, a melhor forma de contratação será a “Promessa”. Essa é identificada como apenas uma promessa entre as partes para que a contratação seja eficiente.

Tal tipo de contratação é muito comum quando envolvida a figura da corretora. Esse agente proporciona informações para o produtor, que não as têm em completo (tanto é que a maioria dos corretores são também provadores/classificadores) proporcionando um ambiente sem oportunismo, já que as relações são frequentes e o ambiente institucional informal pressiona os corretores (existem muitas corretoras, o que aumenta a competitividade entre elas e o esforço em reter clientes; e os cafeicultores sabem em quais confiar, pois trocam informações).

Isso é verificado na teoria quando Williamson (1985) traz que a presença de racionalidade limitada e de especificidade do ativo, sem oportunismo, requer apenas a promessa entre as partes para que a contratação seja eficiente.

Em uma outra circunstância, em que o cafeicultor tenha racionalidade limitada, com a presença de oportunismo, mas sem especificidade de ativo, ou seja, ele não tem a competência dos processos necessária para a produção de um café *gourmet*, o melhor processo de contratação se dá via mercado, ou seja, por “Concorrência”. É o que ocorre com o café *commodity*, ainda muito negociado pelas cooperativas, mas que também pode ser através da exportadora ou corretores, dependendo muito do maior preço pago. Conforme aludido por Williamson (1985), no caso de ausência de especificidade e mesmo com a presença de oportunismo e racionalidade limitada, a contratação via mercado é eficiente, já que os ativos não são exclusivos a uma determinada transação.

A última situação que poderia ocorrer é quando o produtor tem racionalidade limitada (não tem total certeza sobre a mensuração da qualidade do seu café), há oportunismo (pouca frequência nas transações e alto grau de incerteza), contudo há a produção de café *gourmet*, o processo de contratação leva a estruturas de governança híbridas (contratos ou hierarquia). Essa situação é muito comum para os produtores de café *gourmet* que, normalmente, vendem uma parte da produção

com marca própria e outra parte negocia com exportadoras e corretoras.

Zylberstajn; Farina (2001) corroboram essa constatação, mencionando que quando se trata de cafés diferenciados, 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. Assim, são necessárias estruturas de governança que possibilitem maior coordenação, com ênfase nas híbridas.

Esse processo de contratação é mais comum entre produtores de cafés *gourmet* porque há, como dito, muitos problemas quanto à mensuração da qualidade, gerando dúvidas quanto aos “Direitos de propriedade” sobre os ativos específicos, não os tornando perfeitamente protegidos. Visto que há problemas nos direitos de propriedade nas transações entre produtores e compradores, já que os cafeicultores não possuem conhecimento pleno nas análises de qualidade do café, a governança demandará uma estrutura híbrida (SANTOS, 2019).

Nos discursos dos produtores, é notória essa questão abordada no código “Direitos de propriedade”. A partir da nuvem de palavras da Figura 6, observa-se que a principal maneira para mensurar a qualidade do café *gourmet* é a prova do produto, que tem um fator subjetivo do provador/classificador muito alto, levando a divergências de classificação, comprometendo os direitos de propriedade do produto.

**Figura 6 – Nuvem de palavras do código “Direitos de propriedade”**



**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

Finalizada a análise da ECT nos discursos dos produtores entrevistados, será feito o exame da terceira teoria estratégica: Análise do Posicionamento Estratégico (APE).

#### 4.3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (APE) NOS DISCURSOS DOS PRODUTORES

Quanto à APE, os discursos dos produtores foram codificados em relação às suas condições, listadas como as barreiras à entrada e a cadeia de valor e, em relação à sua unidade de análise, esta é identificada pela estrutura da indústria. A codificação no *software* NVivo® foi feita conforme a Figura 7:

**Figura 7 – Codificação no NVivo® dos dados dos produtores em relação à APE**

Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
EMPRESAS	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:55	SDE
PRODUTORES	0	0	20/07/2020 21:56	SDE	20/07/2020 21:56	SDE
VBR	0	0	20/07/2020 21:05	SDE	20/07/2020 21:05	SDE
ECT	0	0	20/07/2020 21:26	SDE	20/07/2020 21:50	SDE
APE	0	0	20/07/2020 21:42	SDE	20/07/2020 21:42	SDE
Condições	0	0	20/07/2020 21:43	SDE	20/07/2020 21:43	SDE
Barreir	5	9	20/07/2020 21:46	SDE	22/07/2020 21:55	SDE
Cadeia	5	16	20/07/2020 21:47	SDE	22/07/2020 21:58	SDE
Unidade de	0	0	20/07/2020 21:47	SDE	20/07/2020 21:47	SDE
Estrutu	5	32	20/07/2020 21:48	SDE	22/07/2020 22:00	SDE
IMPORTANTE	6	29	22/07/2020 21:31	SDE	27/07/2020 21:59	SDE

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

O primeiro código a ser analisado é a condição da APE das “Barreiras à entrada”, entendidas como as formas de lidar com as cinco forças competitivas, a fim de buscar uma posição favorável em uma indústria. Ou seja, quais são as formas de restringir a entrada de novos concorrentes em um setor, no caso, o de produção e comercialização de café *gourmet*.

Para os entrevistados, a primeira barreira à entrada é a economia de escala, já que a produtividade de café *gourmet* é baixa. Tanto é que os produtores não mantêm a lavoura somente de café de qualidade excepcional, e sim uma porcentagem dela. Assim, mesmo com um alto valor agregado, ainda há desvantagens de custo para os

cafeicultores, forçando muitos a continuarem com a produção do café *commodity*.

Outra barreira à entrada citada é a diferenciação do produto. A grande maioria dos consumidores brasileiros de café não tem o hábito do consumo de café *gourmet*, não enxergando seus benefícios e, assim, não entendem o valor alto do produto. Conforme a tabela de contagem de palavras abaixo, o mercado brasileiro vê o café de qualidade como caro.

**Tabela 8 – Contagem de palavras no código “Barreiras à entrada”**

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
brasileiro	10	4	1,71
mercado	7	4	1,71
qualidade	9	4	1,71
caro	4	3	1,28
pouquinho	9	3	1,28
preço	5	3	1,28
projeto	7	3	1,28
região	6	3	1,28
acostumado	10	2	0,85
bebida	6	2	0,85

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

Como não há ainda um mercado interno consolidado para o café *gourmet*, muitos produtores desistem da empreitada.

Outra barreira à entrada é a necessidade de altos investimentos. Em convergência com às teorias anteriores, para um incremento no ativo específico da competência nos processos, - sobretudo a colheita, secagem e torrefação -, são necessários investimentos financeiros em maquinários, cursos e embalagens. Aqui é perceptível como as três teorias se complementam e, ao mesmo tempo, trazem análises que só por um viés teórico não se chegaria, como a explicação da APE para os entrevistados ainda produzirem café convencional.

As barreiras à entrada demonstram que, apesar do mercado de café *gourmet* ser crescente e ter um diferencial no preço significativo, o que levaria a maior rentabilidade pelo produtor, a captura do seu valor se torna difícil, necessitando ainda mais reduzir os custos de produção e transação, além os de mensuração.

Mais uma vez, a complementariedade das teorias estratégicas denota como é importante para a gestão estratégica no mercado de café *gourmet*.

A segunda condição da APE é a “Cadeia de valor”. Os cafeicultores enxergam que a principal atividade para a criação de valor é a torrefação. O “ponto” da torra é imprescindível para manter a qualidade do café. Se houver qualquer erro nesse processo, todo o trabalho é considerado perdido. Além disso, o incentivo para a criação da marca própria do produtor vem quando da compra da máquina de torrefação. A tabela 9, com a contagem de palavras desse código, demonstra como, para o produtor, a criação de valor (qualidade) está atrelada à torrefação.

**Tabela 9 – Contagem de palavras no código “Cadeia de valor”**

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
torra	5	15	1,53
qualidade	9	14	1,43
pessoal	7	7	0,71
tradicional	11	7	0,71
consumidor	10	6	0,61
gosto	5	6	0,61
história	8	6	0,61
preço	5	6	0,61
colheita	8	5	0,51
diferente	9	5	0,51

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

Por fim, chega-se ao código “Estrutura da indústria”, que é a unidade de análise da APE, correspondente à identificação das cinco forças competitivas dentro da indústria levantada, a saber: (1) ameaça de novos entrantes, (2) ameaça de produtos substitutos, (3) poder de barganha dos compradores, (4) poder de barganha dos fornecedores e (5) rivalidade entre concorrentes atuais.

Em relação à primeira força, os produtores dizem que o mercado está competitivo, pois produtores de *commodity* conseguem reservar parte da lavoura para um café de qualidade, e isso foi facilitado com a ajuda de parceiros, como associações e empresas, que cada vez mais ensinam os processos adequados para a melhoria da qualidade do produto. Contudo, como a produtividade ainda é considerada baixa e o mercado interno ainda é pequeno, muitos produtores ainda preferem produzir somente o café convencional.

Como produto substituto, os entrevistados citaram o chá, mas acreditam que o seu consumo é muito mais atrelado a questões culturais. Desse modo, dificilmente o chá substituiria a preferência pelo café no gosto popular.

O poder de barganha dos compradores não é considerado alto, pois como a produção de café *gourmet* ainda é baixa, há ainda mais demanda do que oferta do produto. O mesmo acontece com o poder de barganha dos fornecedores, entendido pelos entrevistados também como baixo, porque a compra de insumos é atualmente facilitada, sobretudo pelas cooperativas. Aliás, esse é o ponto no qual elas têm mais destaque para os produtores cooperados.

A rivalidade entre os concorrentes atuais é vista como agressiva pelos entrevistados, sobretudo em relação à marca própria, de acordo com os trechos abaixo:

*“O que eu tenho visto é que há uma grande variedade de marcas no mercado. Muitas delas não têm uma vida longa, porque muitos produtores, às vezes pequenos produtores, eles veem a facilidade no processo de industrialização. O processo de industrialização, em si, não é difícil. Se você já produziu um café de qualidade, na lavoura, você chegou com um produto beneficiado de qualidade, a industrialização você tem muitos parceiros hoje, não só em São Sebastião do Paraíso, mas toda a região de torrefadores, parceiros para fazer embalagens. Então, você desenvolve um produto legal. Mas o mercado, aí ele é cruel”.* **(Trecho do discurso de P1)**

*“Hoje em dia têm muitos produtores indo para essa área de torrar o próprio café, então é onde que vai surgindo bastante marcas novas de café torrado, café gourmet”.* **(Trecho do discurso de P2)**

*Sim. Nesse mercado tem muita gente. Na nossa cidade, que é uma cidade pequena, tem muitas marcas, tanto ele beneficiado, cru, em cooperativas, associações, corretores... tem muito café, e eu acho que, para você se sair bem nesse mercado é, exatamente, a qualidade. Você não pode ser apenas mais um que produz apenas um café normal. Por isso que eu acho que vem aumentando isso. Então, o que você tem de especial? Qualidade. Um certificado, a qualidade, uma marca, cursos, aprimorar bebidas, capacitar por isso, como a gente é o maior produtor de café do mundo e exportador, o que vai te diferenciar? Qualidade.* **(Trecho do discurso de P3)**

*“Tá, tá aumentando. Tá começando a ter uma concorrência um pouco maior. Empresas pagando preços diferenciados nos cafés especiais, quando cru. Tem umas que tão brigando aí para alcançar a maior quantidade desses cafés especiais. Porque hoje, no Brasil a quantidade total dos cafés que têm, não é produzida nem 20% especial. Muito pouco. Tanto que a diferença de preços é exorbitante. Na gondola, no meu caso, a*

*edição especial do Sr. Moura é de 80 reais o quilo e o gourmet é 26 reais o quilo. Alguns cafés, as cafeterias chegam a comprar, no café cru, commodities, no padrão commodities, o mercado tá trabalhando por volta de 500 reais. Um especial hoje, para uma cafeteria comprar chegaria, às vezes, a 3 ou 4 mil reais. Tiveram lotes de cafés especiais, em leilões, que saíram 12/13 mil reais uma saca. (Trecho do discurso de P4)*

*É concorrido, mas tem espaço para todo mundo. Tem muito espaço para crescer também. (Trecho do discurso de P5)*

O P4 trata o café especial como sendo aquele acima de 84 pontos, e o *gourmet* sendo aquele entre 80 a 83 pontos. Muitos cafeicultores demonstram confusão nos termos dos cafés diferenciados.

Na venda do café cru, não é sentida tanta rivalidade entre os produtores, pois há grande número de compradores, principalmente exportadoras, dispostas a adquirir o produto e pagar pelo diferencial. Assim como também cafeterias e leilões de café especiais. Porém, quando se trata do café torrado e moído, que é o considerado industrializado, com a marca própria do produtor, já existem no mercado diversas marcas, e a rivalidade é vista como bem agressiva.

Esse fato é de grande importância, pois aponta que a busca pela marca própria pode resultar na minimização da captura de valor do café *gourmet*, não sendo, talvez, a melhor estrutura de governança a ser adotada na sua comercialização.

#### 4.4 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) NOS DISCURSOS DAS EMPRESAS

Como o foco do presente estudo está no cafeicultor, não foi necessária a abordagem da VBR para as empresas, já que o que se buscou foi a relação delas com os produtores e de que maneira elas enxergam o mercado de café *gourmet*. Devido a isso, os dados das entrevistas com as empresas foram codificados com base na ECT e na APE. Aqui serão tratados os códigos da ECT, realizados no *software* NVivo® conforme a Figura 8:



**Figura 8 – Codificação no NVivo® dos dados das empresas em relação à ECT**

Códigos		Pesquisar Projeto				
Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
EMPRESAS	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:55	SDE
ECT	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:50	SDE
Condições	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:26	SDE
Especif	5	20	20/07/2020 21:55	SDE	20/10/2020 14:58	SDE
Frequê	5	17	20/07/2020 21:55	SDE	20/10/2020 14:34	SDE
Incerte	5	32	20/07/2020 21:55	SDE	20/10/2020 14:51	SDE
Ambie	5	29	20/07/2020 21:55	SDE	20/10/2020 14:44	SDE
Unidades d	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:33	SDE
Transa	5	21	20/07/2020 21:55	SDE	20/10/2020 14:51	SDE
Direito	5	10	20/07/2020 21:55	SDE	20/10/2020 14:50	SDE

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O primeiro código analisado diz respeito à “Especificidade de ativos”, que é uma das condições da ECT. Na visão das empresas, o que garante a qualidade do café e diferencia um produtor do outro é a questão climática (citada como “tempo” pelos entrevistados) e de altitude. Ou seja, essas condições advêm da região onde está a lavoura, fato esse observável na figura 9:

**Figura 9 – Mapa de árvore do código “Especificidade de ativos”**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os processos também são citados pelas empresas como competências necessárias ao bom desenvolvimento da produção de café *gourmet*. Nota-se, portanto, que há uma convergência naquilo que os produtores veem como ativos específicos com o que as empresas enxergam, havendo somente uma alteração de nomenclatura.

Isso porque os produtores citam a terra (solo) como um recurso importante, que depende muito da região e, conseqüentemente, do clima e altitude, citados pelas empresas. Além disso, tanto produtores como empresas atestam que a forma como são feitos os processos influencia diretamente na qualidade do café.

Já em relação ao código “Frequência”, condição da ECT, as empresas entrevistadas citam que quanto maior o tempo de relacionamento com os clientes, maior será a confiança na negociação. Enfim, a frequência das transações muda a forma de relacionamento. Essa observação condiz com a nuvem de palavras a seguir:

**Figura 10 – Nuvem de palavras do código “Frequência”**



**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

Mais uma vez, essa condição da ECT tem concordância com os dados achados do mesmo código nos discursos dos produtores, evidenciando que há um alinhamento entre os pensamentos dos produtores e das empresas.

Prosseguindo a análise das condições da teoria, o próximo código é representado pela “Incerteza”. As empresas citam que o grau da incerteza aumenta por conta da dificuldade na classificação da qualidade do café, como pode ser notado no discurso de E2:

*“Onde dá problema é o seguinte: eu classifico o café aqui, que volta no que eu te falei. Se eu mandar para dez, cada um acha uma coisa. Então, se eu vendo café pela minha classificação, chegando lá pode ser outra. Apesar de ter uma regra básica, ela não é...”*. **(Trecho do discurso de E2)**

Há muita divergência na mensuração do café *gourmet*, o que ocasiona o ambiente incerto para a negociação. Nos discursos dos produtores também ficou clara essa dificuldade.

Com relação à condição da teoria do “Ambiente institucional”, assim como os produtores, as empresas mencionam que não há muita confiança na legislação brasileira para a resolução de conflitos ocasionados por contratos imperfeitos, reforçando que a maneira usada em essência para a redução do ambiente incerto é a negociação via contratos escritos.

Ao mesmo tempo, quanto às instituições informais, as corretoras mencionam que não são feitos contratos, pois há muita confiança entre as partes devido ao tempo de negociação, além do grande número de firmas nesse ramo, de forma que elas tendem a cumprir suas obrigações como forma de reter o cliente e evitar o boca a boca negativo, já que no setor cafeeiro há muita troca de informações entre os produtores. A empresa E6 deixa clara essa situação de informalidade na contratação, valendo mais a promessa entre as partes, do que o contrato escrito:

*“Geralmente, todos os negócios que a gente faz, a gente faz por telefone. O produtor não tá. A gente fecha o negócio hoje e o produtor vem assinar o contrato, o fechamento depois e às vezes ele nem vem”.* **(Trecho do discurso de E6)**

A confecção de contratos acontece, sobretudo, quando a negociação é feita com as exportadoras, principalmente no mercado futuro. Isso ocorre, pois, para os produtores, há muito oportunismo por parte dessas empresas. O discurso de E1 sinaliza essa situação:

*“Assim, o produtor ele tem... Deixa eu te explicar nessa parte. Não tem nenhum contrato. A única coisa que entra o contrato, é quando ele faz uma negociação com alguma exportadora. Que aí entra o contrato que a gente faz, no preço, a quantidade, a forma, a qualidade, o mês, envolve tudo isso. Com a exportadora e com ele. Porque ele tem o direito de, por exemplo, a partir desse contrato, esse ano entra a safra de 2020. Nessa safra de 2020, o produtor, ele pode, ele tem um preço travado a 800 reais e o mercado, no imediato, no dia da entrega dele, pode tá pagando a 400 reais. Ele tendo esse contrato, a empresa tem que pagar a ele, por sacas, o preço que está travado”.* **(Trecho do discurso de E1)**

Outra situação mencionada é quanto à negociação para a comercialização de cafés *gourmet* pelas cooperativas. Como esse tipo de produto tem grande valor adicionado, dificilmente os produtores negociam com elas. Conforme defendido nesse estudo e encontrado nos achados empíricos, as cooperativas não participam com grande efetividade na comercialização do café *gourmet*, pois são vistas como oportunistas, principalmente pelo fato da difícil mensuração da qualidade desse produto.

*“O que tem mudado, a (E2) que começou com isso, não existia antes, é que tinha um outro elo na cadeia, que eram as cooperativas. Por exemplo, a cooperativa vendia para o exportador e o exportador exportava para esses torradores. Então, agora não. Nós começamos a desenvolver esse trabalho, tem mais gente trabalhando e fazendo isso, mas o que nós fizemos foi tirar esse elo. Oferecer a oportunidade para o produtor de tirar o elo, que eram os maquinistas, as cooperativas. Os produtores vendiam para o cara que tinha um armazém ali ou para a cooperativa e a cooperativa ou o armazém vendiam para o exportador. O que nós fazemos, em grande parte, é vender direto para o exportador. Pular esse elo”. (Trecho do discurso de E2)*

*“Então, não tinha aquela busca por qualidade tão grande, porque eu trabalhava numa cooperativa e a cooperativa, o interessante para ela, com toda a sinceridade e honestidade, era que não importava se você fizesse o café bom ou ruim, importava que você colocasse o café lá dentro e ela quem iria ganhar dinheiro e não você produtor. Então não era o problema da cooperativa, era o fator comercial. Não é a cooperativa em si, é o fator comercial. Ou seja, se você produzir um café com fina qualidade, eu vou comprar ele como uma commodity, pagar ele mais ou menos para você e depois quem vai ganhar dinheiro vendendo sou eu. Se você fizer um café com péssima qualidade, eu vou comprar, vou depreciar ele no momento da compra e depois eu vou lapidar ele e tentar melhorar para eu ganhar dinheiro. (Trecho do discurso de E4)*

Já em relação a não entrega do produto pelos cafeicultores e do não pagamento pelos compradores, as empresas entrevistadas reforçam aquilo que foi encontrado nos discursos dos produtores. É uma situação que dificilmente acontece, pois o produtor que não entrega o café é visto com maus olhos no mercado cafeeiro e pode ter seu nome inserido na lista do Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais. Da mesma maneira, as empresas que não cumprem o combinado no pagamento aos vendedores, dificilmente voltam a contratar com outro produtor, tendo em vista que o mercado cafeeiro é muito unido e transparente.

*E o nome dele vai para o Centro de Comércio do Café. É como se fosse um SPC e Serasa do café. Então, todas as corretoras e todos os compradores de café têm acesso a essa lista, esse banco de dados, a esses produtores inadimplentes. (Trecho do discurso de E3)*

*Então, se o produtor, se ele não entregar o produto que ele se comprometeu, através de uma entrega futura, existe um contrato entre ambas as partes, que esse contrato pode ser executado. Para isso, nesse caso específico, existe a câmara do comércio de café, no qual a gente é representado por Varginha e a câmara do comércio vai ser peça fundamental para arbitrar o que eu estou mostrando para o meu exportador, o que eu produzi e o café que o exportador queria que eu tivesse entregue, e aí, ele vai pegar as amostras e julgar quem está certo e quem está errado. Isso acontece... olha, eu tenho esse tempo aí de café, eu nunca vi acontecer. Eu já cheguei a enviar amostra, mas se seu nome chegar lá no Centro de Comércio de Café vai ferir você e se o meu cair lá também vai ferir eu. Então, existe uma ética entre ambas as partes. (Trecho do discurso de E5)*

Mais uma vez, os discursos dos produtores e das empresas têm convergência. Isso indica e reforça que realmente o setor cafeeiro tem regras próprias, mesmo que implícitas.

Como as características das transações pelos dados vindos das empresas analisadas têm intersecção com o que foi dito pelos produtores entrevistados, a unidade de análise da ECT, a “Transação”, tem exames bem parecidos como o que foi comentado na seção 4.2, que pode ser resumido no seguinte quadro:

**Quadro 10 – Relação dos atributos do processo de contratação com os tipos de organização para a comercialização de café *gourmet* pelos produtores**

Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade de Ativos	Processo de Contratação	Tipo de Organização
0	+	+	Planejamento	Exportadora
+	0	0	Promessa	Corretora
+	+	0	Concorrência	Cooperativa
+	+	+	Governança Híbrida	Contratos: corretoras e exportadoras Hierarquia: marca própria

Notação: “+” indica presença do atributo, e “0” indica ausência do atributo.

Fonte: WILLIAMSON (1985, p. 88); Dados da pesquisa (2020).

Assim, dependendo dos pressupostos comportamentais, as características da transação e o ambiente institucional, é possível indicar qual a forma de governança mais eficiente em termos de economia dos custos de transação e de produção.

Por fim, quanto à unidade de análise da ECT compreendida como “Direitos de propriedade”, as empresas mencionam que a única maneira de garantia para a captura de valor do café *gourmet* é a classificação do produto mediante a sua prova, que, como nos comentários feitos sobre esse código nos discursos dos produtores, tem um fator subjetivo do provador/classificador muito alto, levando a divergências de classificação, comprometendo os direitos de propriedade do produto.

**Figura 11 – Nuvem de palavras do código “Direitos de propriedade”**

A nuvem de palavras apresenta quatro termos: 'classificação', 'amostra', 'qualidade' e 'comprando'. O termo 'qualidade' é o maior e está em cor laranja, enquanto os outros são em cinza escuro.

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

Na figura 11, é notável que a qualidade do produto está atrelada à classificação do mesmo mediante amostra, na visão das empresas entrevistadas.

Após as considerações acerca da ECT nos discursos das empresas, o foco de análise agora será a codificação das condições e unidade analítica da APE para as firmas estudadas.

#### 4.5 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (APE) NOS DISCURSOS DAS EMPRESAS

As condições da Análise do Posicionamento Estratégico (APE) são as “Barreiras à entrada” e a “Cadeia de valor”, enquanto a unidade analítica é representada pela “Estrutura da indústria”. Dessa forma, foram usados esses três códigos para a compreensão dos dados coletados com as empresas em relação à essa teoria estratégica. Esses códigos foram feitos no *software* NVivo® de acordo com a Figura 12:

**Figura 12 – Codificação no NVivo® dos dados das empresas em relação à APE**

Códigos		Pesquisar Projeto					
Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por	
EMPRESAS	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:55	SDE	
ECT	0	0	20/07/2020 21:55	SDE	20/07/2020 21:50	SDE	
APE	0	0	20/07/2020 21:56	SDE	20/07/2020 21:42	SDE	
Condições	0	0	20/07/2020 21:56	SDE	20/07/2020 21:43	SDE	
Barreir	4	8	20/07/2020 21:56	SDE	20/10/2020 14:52	SDE	
Cadei	5	9	20/07/2020 21:56	SDE	20/10/2020 14:53	SDE	
Unidade de	0	0	20/07/2020 21:56	SDE	20/07/2020 21:47	SDE	
Estrut	5	34	20/07/2020 21:56	SDE	20/10/2020 14:58	SDE	

**Fonte: Dados da pesquisa (2020).**

A primeira barreira à entrada verificada nos discursos das empresas é a economia de escala. Como os produtores, as empresas mencionam que a produtividade do café *gourmet* ainda é baixa, o que desmotiva o seu cultivo.

*“Corretores não são todos que trabalham, porque o café gourmet, você não ganha dinheiro. Você vai fazendo, em todo ano, umas 5 mil sacas. Não tem muito café gourmet para trabalhar”.* **(Trecho do discurso de E2)**

*“Porém, a nível mundo, cafés especiais são 10%. Se o produtor tiver 10% da sua propriedade em cafés especiais, ele é o cara”.* **(Trecho do discurso de E5)**

Outra barreira à entrada mencionada é a questão da diferenciação do produto. O mercado interno de café *gourmet* ainda não é grande, pois os consumidores, em sua maioria, ainda tomam a bebida do café convencional. E2 chega até a mencionar que o consumo de café ainda se dá muito pelo preço e não pela sua qualidade. Dessa maneira, os produtores não enxergam mercado para o café *gourmet* e optam por continuar investindo na lavoura de café *commodity*.

*Se ele vai sempre querer escolher o melhor café, se ele puder, se ele tiver dinheiro...mas, eu acho que toma qualquer um.* **(Trecho do discurso de E2)**

A última barreira à entrada é a necessidade de altos investimentos. A produção de café *gourmet* exige altos custos em maquinários, cursos e embalagens, justamente por isso, na visão das empresas, muitos cafeicultores não se sentem incentivados a cultivar café de qualidade excepcional.

Se vê aqui a mesma semelhança do exame da ECT nos discursos dos produtores e das empresas, o que robustece as análises feitas anteriormente na APE nos discursos dos cafeicultores.

Quanto ao código “Cadeia de valor”, as empresas diferem da visão dos produtores. Para elas, a parte mais importante da cadeia de valor é a comercialização. Tal achado é justificável, tendo em vista que as empresas entrevistadas lidam exatamente com essa etapa do mercado cafeeiro.

Por fim, a unidade analítica da APE é a “Estrutura da indústria” que, conforme já foi dito, corresponde à identificação das cinco forças competitivas dentro da indústria levantada, a saber: (1) ameaça de novos entrantes, (2) ameaça de produtos substitutos, (3) poder de barganha dos compradores, (4) poder de barganha dos fornecedores e (5) rivalidade entre concorrentes atuais.

Em relação à primeira força, as empresas reforçam o que disseram os produtores no sentido de que o mercado está competitivo, já que muitos produtores de café convencional reservam parte da lavoura para o café *gourmet*. Todavia, ainda a produtividade é considerada baixa e o mercado interno ainda é pequeno, o que desestimula a entrada de novos cafeicultores.

Como produto substituto, as empresas citaram o chá, porém, como os produtores, acreditam que dificilmente ele substituirá a prioridade dos consumidores pelo café.

Como os cafeicultores, as empresas consideram baixo o poder de barganha dos compradores, porque há baixa produtividade de café *gourmet*, sendo então a procura pelo produto superior à oferta. Da mesma maneira, o poder de barganha dos fornecedores também é considerado baixo, não sendo citada pelas empresas nenhuma dificuldade na aquisição de insumos.

Por fim, a rivalidade entre os concorrentes atuais, como os produtores, é vista pelas empresas como agressiva, principalmente em relação à marca própria. Já venda do café cru não é sentida tanta rivalidade entre os produtores pelas empresas, tendo



em vista que há grande número de compradores dispostos a adquirir o produto.

#### 4.6 RESULTADOS

Nessa seção, os resultados do estudo serão apresentados conforme as proposições estabelecidas no capítulo 3.

As duas primeiras proposições foram estabelecidas mediante a possibilidade de entender a dinâmica da produção de cafés *gourmet* pela VBR. Realmente, após a análise dos dados, se confirma que a teoria se mostrou útil para identificar os recursos e as competências para a produção de café de qualidade excepcional.

A primeira proposição diz que na produção de café *gourmet*, os investimentos no pré e pós colheita e um rigoroso controle fitossanitário resultam em um produto com grande valor agregado. Com os achados da pesquisa, nota-se que os investimentos maiores devem ocorrer no pós colheita, e que realmente a vigilância rígida no controle dos processos é a grande competência na produção de café *gourmet*.

Isso porque o recurso identificado é a região produtora, que traz condições climáticas, de relevo e de solo propícias ao cultivo de café *gourmet*. Já a competência identificada é a atenção, a dedicação e o “*timing*” dos processos de colheita, secagem e torrefação.

Para a garantia dessa competência, o produtor precisa ter capacidade de investimento financeiro, a propriedade de máquinas apropriadas e modernas, o conhecimento técnico dos manejos e o acesso a embalagens adequadas. Quanto mais o cafeicultor investir nessas qualidades, melhor será sua competência na produção de café *gourmet*.

A segunda proposição definida diz que as propriedades rurais vêm apresentando uma transformação com o objetivo de agregar valor, principalmente quanto à qualidade do produto. De fato, a aprimoramento na colheita e na secagem, e a compra de máquinas de torrefação, resultam na melhoria da qualidade do café e, conseqüentemente, uma mudança nas fazendas.

As próximas duas proposições definidas estão relacionadas com a possibilidade de entender a dinâmica da distribuição e comercialização de cafés *gourmet* pela ECT, o que foi validado pelos dados empíricos.

A partir da compreensão dada pelo viés da ECT, verificou-se que quando os produtores têm total conhecimento sobre a pontuação do seu café *gourmet* (racionalidade total), que advém do seu ativo específico da competência em relação aos processos, mas há oportunismo dos agentes, ou seja, as relações com as empresas ainda são novas (pouca frequência), e não há garantia pela lei brasileira que a contratação será efetiva (ambiente institucional), isso gerará um elevado grau de incerteza na negociação. Dessa maneira, a melhor forma de contratação é o “Planejamento”, representado pela confecção de contratos bem delineados *ex-ante*.

Para esse tipo de contratação, o melhor agente para o cafeicultor é a exportadora, tendo em vista que ela está há pouco tempo negociando diretamente com o produtor, pode aumentar a valorização do ativo específico dele para conquistá-lo, mas oferece um ambiente incerto para a negociação, dado ao seu oportunismo; todavia, como o cafeicultor tem total conhecimento sobre a qualidade e preço do seu café, o planejamento contratual solucionaria tal situação.

Já quando o produtor tem racionalidade limitada, ou seja, não tem total certeza sobre a mensuração da qualidade do seu café, em uma dada conjuntura onde não há oportunismo, pois as transações são frequentes com o agente, e o ambiente institucional informal proporciona segurança na contratação, - mesmo que o formal não -, diminuindo o grau de incerteza, a melhor forma de contratação será a “Promessa”. Essa é identificada como apenas uma promessa entre as partes para que a contratação seja eficiente.

Tal tipo de contratação é muito comum quando envolvida a figura da corretora. Esse agente proporciona informações para o produtor, que não as têm em completo (tanto é que a maioria dos corretores são também provadores/classificadores), proporcionando um ambiente sem oportunismo, já que as relações são frequentes e o ambiente institucional informal pressiona os corretores (existem muitas corretoras, o que aumenta a competitividade entre elas e o esforço em reter clientes; e os

cafeicultores sabem em quais confiar, pois trocam informações).

Em uma outra circunstância, em que o cafeicultor tenha racionalidade limitada, com a presença de oportunismo, mas sem especificidade de ativo, ou seja, ele não tem a competência dos processos necessária para a produção de um café *gourmet*, o melhor processo de contratação se dá via mercado, ou seja, por “Concorrência”. É o que ocorre com o café *commodity*, ainda muito negociado pelas cooperativas, mas que também pode ser através da exportadora ou corretores, dependendo muito do maior preço pago.

A última situação que poderia ocorrer é quando o produtor tem racionalidade limitada (não tem total certeza sobre a mensuração da qualidade do seu café), há oportunismo (pouca frequência nas transações e alto grau de incerteza), contudo há a produção de café *gourmet*, o processo de contratação leva a estruturas de governança híbridas (contratos ou hierarquia). Essa situação é muito comum para os produtores de café *gourmet* que, normalmente, vendem uma parte da produção com marca própria e outra parte negocia com exportadoras e corretoras.

Dessa maneira, encontra-se validada a primeira proposição que expõe que o mercado de café *gourmet* é caracterizado pelo controle de intermediários sobre as formas de coordenação das transações, já que, como visto, as exportadoras e as corretoras exercem grande influência na comercialização de café *gourmet*.

A segunda proposição também foi validada, pois a mesma expõe que no mercado de café *gourmet*, a atuação da cooperativa é para o fluxo de informações sobre gestão e qualidade para o produtor, e não para a comercialização do produto. Os dados demonstraram que as cooperativas não são o principal intermediário na comercialização do café *gourmet*, ficando mais a cargo da venda do café *commodity*.

As últimas duas proposições estão abarcadas pelo entendimento da dinâmica da demanda de cafés *gourmet* pela APE, o que foi consubstanciado na análise dos dados.

Foram identificadas as barreiras à entrada, que são: a economia de escala, a diferenciação do produto, e a necessidade de altos investimentos. Elas demonstram que, apesar do mercado de café *gourmet* ser crescente e ter um diferencial no preço significativo, o que levaria a maior rentabilidade pelo produtor, a captura do seu valor se torna difícil. A APE também permitiu a análise da estrutura da indústria por meio das cinco forças competitivas, o que permite compreender melhor a demanda do setor.

A primeira proposição cita que na cadeia de valor do café *gourmet*, é preciso desenvolver relações de cooperação ao longo da cadeia para oferecer oportunidades para aumentar o valor. Realmente percebe-se que há grande união dos produtores de cafés especiais, principalmente em torno de associações. Ainda, as relações com exportadoras e corretoras buscam uma melhoria da qualidade do café, seja pelo fluxo de informações, pela classificação correta do café, quanto pelo pagamento do valor adequado do produto diferenciado.

A segunda proposição menciona que, apesar de crescente, a demanda por café *gourmet* ainda é pequena, sendo necessárias a promoção e a divulgação do produto a fim de conscientizar o consumidor dos atributos de diferenciação desse café. O mercado interno de café *gourmet* ainda não supera o do convencional, de forma que é preciso acentuar para o consumidor os benefícios da diferenciação do produto, como forma de aumentar a demanda.

#### 4.7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A primeira implicação gerencial desse estudo é que para adentrar na produção de café de qualidade excepcional, não importa o tempo do cafeicultor como produtor de café *gourmet* ou o porte da sua propriedade rural, e sim que ele tenha condições de solo e clima, e a atenção, a dedicação e o “*timing*” dos processos, sobretudo na colheita, na secagem e na torrefação.

Ainda, é necessário ter amplo conhecimento sobre a classificação do café. Só assim será possível para o produtor exigir dos intermediários o devido e justo pagamento pela diferenciação do seu café.

Para buscar esse conhecimento, o produtor deve ter um bom relacionamento com outros cafeicultores de café *gourmet* para troca de informações. Dessa maneira, associações de produtores são bem vistas, assim como cursos e ajudas técnicas oferecidos por intermediários, como exportadoras, corretoras e cooperativas.

Apesar das relações com os intermediários para o fluxo de informações, o produtor deve estar atento em qual agente deve se relacionar para a comercialização do produto, tendo em vista seu grande valor agregado.

Para tanto, esse estudo propõe um modelo de orientação estratégica para os produtores na comercialização do café *gourmet*, que será apresentado a seguir.

Como dito, as características dos produtores para a coordenação estão atreladas à sua capacidade de investimento financeiro, à propriedade de máquinas apropriadas e modernas, ao seu conhecimento técnico dos manejos e ao acesso de embalagens adequadas para o envase do produto após a torrefação. Ou seja, quanto mais o produtor se ater às suas características fundamentais para agregar valor ao café, maior será a valorização do seu ativo específico, e menor será a assimetria de informação, o que tem impacto na presença ou não da racionalidade limitada, entendida aqui como o conhecimento ou não sobre a pontuação do seu café *gourmet*.

Assim, se o produtor produz café *gourmet* e possui racionalidade total, mas há oportunismo, os elementos pertinentes à contratação são solucionados *ex-ante*, ou seja, os contratos são completos e o planejamento é uma forma adequada de relacionamento das partes. Nessa situação, o melhor tipo de organização para a comercialização do café *gourmet* é a exportadora.

Se há presença de racionalidade limitada por parte do produtor de café *gourmet*, sem oportunismo, requer-se apenas a promessa entre as partes para que a contratação seja eficiente. No caso, o melhor tipo de organização para a comercialização do café *gourmet* é a corretora.

Se há presença de racionalidade limitada por parte do produtor de café *commodity*,

com oportunismo, a contratação via mercado é eficiente, já que os ativos não são exclusivos a uma determinada transação. Assim, o melhor tipo de organização para a comercialização do café é a cooperativa.

Quando o produtor de café *gourmet* tem racionalidade limitada e há oportunismo, o processo de contratação leva a estruturas de governança híbridas (contratos ou hierarquia). Conclui-se que, nessa situação, a comercialização de café *gourmet* via contratos deve ser feita com corretoras e exportadoras, e via hierarquia, através da marca própria do produtor.

**Quadro 10 – Relação dos atributos do processo de contratação com os tipos de organização para a comercialização de café *gourmet* pelos produtores**

Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade de Ativos	Processo de Contratação	Tipo de Organização
0	+	+	Planejamento	Exportadora
+	0	0	Promessa	Corretora
+	+	0	Concorrência	Cooperativa
+	+	+	Governança Híbrida	Contratos: corretoras e exportadoras Hierarquia: marca própria

Notação: “+” indica presença do atributo, e “0” indica ausência do atributo.

**Fonte: WILLIAMSON (1985, p. 88); Dados da pesquisa (2020).**

O quadro 10 representa a proposta desse estudo em auxílio aos produtores de café *gourmet* no que tange à escolha da melhor forma de comercialização do produto.

Por fim, a última implicação gerencial é que os cafeicultores de café *gourmet* devem se unir para promover mais (e melhor) os benefícios dos atributos desse produto de qualidade excepcional para aumentar a demanda do mercado interno. Por exemplo, pode-se divulgar mais a questão do produto ligada à saúde, pois o café *gourmet* não agride tanto o estômago, devido à sua suavidade e ponto de torra.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O café é uma das bebidas preferidas dos brasileiros e de outros povos, por isso é um produto não só importante no país pelo seu poder de exportação, mas dentro do mercado nacional, devido ao alto consumo da bebida. Ademais, o Brasil não é só grande consumidor, como também um dos maiores produtores, com grandes extensões de áreas cultivadas. Por isso, os estudos brasileiros que têm como foco o café devem ser cada vez mais incentivados, já que é um produto com grande importância para a economia brasileira.

Importante ressaltar que o aumento no consumo de cafés com melhor qualidade, assim como a busca de maior rentabilidade no agronegócio, tem estimulado a diferenciação do café *commodity*. Por isso, é necessário compreender de que forma vem se estruturando a cadeia de cafés *gourmet*, para uma melhor gestão e captura de valor.

O presente estudo teve como intuito a análise do sistema agroindustrial de café *gourmet* no sul de Minas Gerais sob a ótica de três teorias estratégicas, em que cada uma focou em uma etapa da cadeia. A Visão Baseada em Recursos (VBR) priorizou a produção, já a Economia dos Custos de Transação (ECT) privilegiou as relações dos produtores com as empresas do setor, sobretudo aquelas ligadas à comercialização do café. Por fim, a Análise do Posicionamento Estratégico (APE) voltou-se para a demanda do mercado de café *gourmet*.

Por meio da etapa empírica da pesquisa, foi verificado que as três teorias se complementam e, que cada uma, focada em um aspecto da cadeia, mas ao final compreendidas conjuntamente, tem os seus princípios respeitados (pressupostos comportamentais e fonte de vantagem competitiva), porém permite preencher as lacunas que cada uma deixa por meio da complementaridade.

Como achados da pesquisa, verificou-se que para a produção de café *gourmet*, o principal recurso é a região produtora, que traz condições climáticas, de relevo e de solo propícias ao cultivo. Além disso, é necessária a competência de atenção, dedicação e “*timing*” dos processos de colheita, secagem e torrefação, de forma que

quanto maior for o investimento financeiro, a propriedade de máquinas apropriadas e modernas, o conhecimento técnico dos manejos e o acesso a embalagens adequadas, melhor será a produtividade de café *gourmet* pelo produtor.

Ainda, esse estudo propôs um modelo de auxílio aos produtores de café *gourmet* no que tange à escolha da melhor forma de comercialização do produto, seja via exportadora, corretora, cooperativa ou marca própria.

Por fim, a pesquisa teve como resultado a identificação das barreiras à entrada no setor de café *gourmet*, que são: a economia de escala, a diferenciação do produto, e a necessidade de altos investimentos. Elas demonstram que, apesar do mercado de café *gourmet* ser crescente e ter um diferencial no preço significativo, o que levaria a maior rentabilidade pelo produtor, a captura do seu valor se torna difícil. Foi feita também a análise da estrutura da indústria por meio das cinco forças competitivas, o que permitiu compreender melhor a demanda e a concorrência do ramo.

Como limitações da pesquisa, cita-se o fato de não ter havido uma validação do modelo proposto, o que se sugere que seja feito em um próximo estudo, com a amplitude do método quantitativo. Ainda, houve limitação em relação ao entendimento da demanda de café *gourmet* somente pelo viés dos produtores e das empresas, sendo então proposto que em uma futura pesquisa seja analisada também a visão dos consumidores.



## REFERÊNCIAS

- ABUABARAA, L.; PAUCAR-CACERES, A.; BURROWES-CROMWELL, T. Consumers' values and behaviour in the Brazilian coffee-in-capsules market: promoting circular economy. **International Journal of Production Research**, v. 57, n. 23, p. 7269–7288, 2019.
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**, Dow Jones-Irwin: Homewood, 1971.
- ALMEIDA, L. F. de.; SPERS, E. **Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil**. Duxford: Woodhead Publishing; Elsevier, 2020.
- ALVES, S.S.; SILVA, R. B. V.; FERREIRA, E. B. Dez anos de Certifica Minas Café: o que mudou para o produtor familiar da microrregião de Alfenas? **Revista Brasileira de Agrotecnologia**, v. 10, n. 2, p. 35-43, 2020.
- ANSOFF, I. **Corporate strategy**. McGraw-Hill, 1965.
- ANTÓNIO, N. S. **A Escola dos Recursos (The Resource Based Theory)**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa: INDEG/ISCTE, Dezembro de 2001. Disponível em: <[http://213.13.125.90/portallizer/upload\\_ficheiros/06-01\\_Nelson\\_Antonio.pdf](http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/06-01_Nelson_Antonio.pdf)> . Acesso em: 06 jun. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ – ABIC. **Sumário Executivo do Café a partir de 2017- Março de 2020**. Disponível em:< <https://www.abic.com.br/wp-content/uploads/2018/04/2020.03.SumarioCafe.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ – ABIC. **Tendências do mercado de café 2017**. Disponível em:< <https://www.abic.com.br/wp-content/uploads/2020/01/2017.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2020.
- BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- BALGAH, R. A. Factors influencing coffee farmers' decisions to join cooperatives. **Sustainable Agriculture Research**, v. 8, n. 1, p. 42-58, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, n.99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Ed.). **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell, 2001.
- BARRA, G. M. J. **O suporte das associações de interesse privado em canais de distribuição de produtos diferenciados: um estudo de caso no mercado de**

**cafés especiais.** 2006. p. 132. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

\_\_\_\_\_. The process of coordination in the agroindustrial system of specialty coffee. **IGepec**, Toledo, v. 21, n.2, p. 131-146, jul./dez. 2017.

BARRA, G. M. J; LADEIRA, M. B. Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual. **REGE-Revista de Gestão**, n. 23, p. 159-171, 2016.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, p. 27-48, 1982.

\_\_\_\_\_. The Formation of Rights. In: **Economic analysis of property rights**. Chapter 6. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

\_\_\_\_\_. Organizational forms and measurement costs. In: **6th Annual Meeting of the International Society for New Institutional Economics - ISNIE**, Proceedings. Sydney, Australia. Aug. 12, 2002.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático.** Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BOAVENTURA, P. S. M. et al. Cocriação de valor na cadeia do café especial: o movimento da terceira onda do café. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 3, p. 254-266, maio/jun. 2018.

BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION (BSCA). **A BSCA[online]**. 2020. Disponível em: <<http://bsca.com.br/>>. Acesso em: 12 set. 2020.

BREGAGNOLI, M.; MONTEIRO, A. V. C. **Cafés nas montanhas: cafeicultura sustentável no Sul de Minas Gerais.** Rio de Janeiro: Letras e Imagem Editora, 2013, 104p.

BRIDROUX, F. A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition. **Special Issue: Organization and Competitive Interactions of the Strategic Management Journal**. Summer, 1997.

CAFÉ POINT. **Mercado futuro: você utiliza esse mecanismo?.** 25 fev. 2010. Disponível em: <<https://www.cafepoint.com.br/noticias/giro-de-noticias/mercado-futuro-voce-utiliza-esse-mecanismo-60790n.aspx?r=252311709#>>>. Acesso em: 12 set. 2020.

CARROLL, G. A Sociological view on why firms differ. **Strategic Management Journal**, vol. 14, p. 237-249, 1993.

CASTRO, L. T.; LOPES, F.F.; NEVES, M.F. Redes, Capital Social e Marketing como Elementos Fundamentais para a Agricultura Familiar: Uma Experiência no Projeto

Público de Irrigação Jaíba. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. v.12, n.12, p. 227-239, 2010.

Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais – CCCMG. **Sobre o CCCMG**. Disponível em: <<http://cccmg.com.br/sobre/>>. Acesso em: 08 ago. 2020.

CHANDLER A. D. Jr. D. A Lógica duradoura do sucesso industrial. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução Bárzan tecnologia e linguística. Rio de Janeiro: Campus, p. 271-292, 1998.

CLEMENTE, L.; BÂNKUTI, S.; SOUZA, J. Análise dos Recursos Estratégicos e Ativos Específicos sob a ótica da Complementariedade entre as Teorias RBV e ECT: o caso dos produtores de café certificados em Minas Gerais, Brasil. **Revista Científica Expressão**, Guaxupé-MG, ed. 23, 2017.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. Chicago: University of Chicago, 1988. Chap. 2. Trabalho original: The firm, the market and the law, 1937.

Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. **Acompanhamento da safra brasileira de café**, v. 5– Safra 2019, n. 2 - Segundo levantamento, Brasília, p. 1-61, maio 2019.

COPETTI, L. S.; CORONEL, D. A. Competitividade das exportações brasileiras e indonésias de café. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 646-667, 28 out. 2019.

COPETTI, L. S.; CORONEL, D. A. Competitividade das exportações brasileiras e colombianas de café. **Faz Ciência**, v. 21, n. 33, p. 76-99, jan./jun. 2020.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, A. D.; CAFFARENA, L. C.; SOLANO, M. V. Being different matters! A closer look into product differentiation in specialty coffee family farms in Central America. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 27, n. 2, p. 165-188, 2020.

DAVIS, J.; EISENHARDT, K. **Complexity theory, market dynamism, and the strategy of simple rules**. Department of Management Science and Engineering. Stanford University. Working Paper, October 18, p. 1- 45. 2004.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

FARIA, N. C. Mecanismos de governança e incentivos nas transações entre produtores e compradores de cafés no Brasil. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 3, p. 177-213, mai-jun, 2020.

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

FERREIRA, G. M. V.; WAQUIL, P. D.; GONÇALVES, W. M. Governança na Cadeia do Café: O Caso do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas no Sul de Minas Gerais. XXXI EnANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, **ANAIS EnANPAD**, 2007.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Sandra Netz. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSCACHES, C; SAES, M. S. M; VACARI, G. F. J. Formas plurais na aquisição da matéria-prima: uma análise do setor de torrefação e moagem de café no Brasil. **Revista O&S - Salvador**, v. 23, n. 78, p. 507-520, Jul./Set. 2016.

FOSS, Nicolai J. **Strategy, economic, organization, and the knowledge economy: The coordination of firms and resources**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

\_\_\_\_\_. The Resource-Based Perspective: An assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 14, No. 3, p. 133-149, 1998.

FOSS, N. J. MAHONEY, J. T. Exploring Knowledge Governance. **Int. J. Strategic Change Management**, v. 2, ns. 2/3, 2010.

FOSS, N. J.; STIEGLITZ, N. **Modern Resource-Based Theory (ies)**. Handbook on the Economics and the theory of the firm. Edited by Michael Dietrich and Jackie Kraft. Edward Elgar, 2012.

GONÇALVES, M. D. B. **Produção e consumo de café: uma análise do custo de oportunidade de produção de cafés especiais e convencionais**. 2019. 63 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

GUIMARÃES, E. R. et al. Competitive pressures on the artisan coffee roaster segment in the state of Minas Gerais, Brazil: a multi-case study. **Coffee Science**, Lavras-MG, v. 13, n. 2, p. 136 - 148, abr./jun. 2018.

GUIMARÃES, A. F.; BÁNKUTI, S. M. S. Coordenação em sistemas agroalimentares diferenciados do café: uma revisão à luz da ECT e da ECM. **Desafio Online**, Campo Grande, v.7, n.1, jan./abr. 2019.

GUIMARÃES, A.F.; SOUZA, J.P.; SCHIAVI, S.M.A. Atributo de qualidade e mecanismos de mensuração no subsistema de cafés especiais no Brasil: uma revisão de literatura. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 2, p. 227 - 252, 2020.

HAYEK, F. A. The Use of Knowledge in Society. **The American Economic Review**, p. 519-530. v. 35, n. 4. set., 1945.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**. nov./dez., 1989. Disponível em: <>. Acesso em: 10 ago. 2017.

HOSKISSON, R.; HITT, M; WAN, W.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swing of a pendulum. **Strategic Management Journal**, vol. 15, p. 63-84, 1994.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, vol. 3, n.4, p. 305-360, 1976.

KATZ, Robert L. **Cases and concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.

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

KOTTLER, P. **Administração de marketing**. Edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALTA, M. R.; CHAGAS, S. J. R. Avaliação de compostos não voláteis em diferentes cultivares de cafeeiro produzidas na região sul de Minas Gerais. **Acta Scientiarum Agronomy**, Maringá, v. 31, n. 1, p. 57-61, 2009.

MARIANO, A. M.; PALDÊS, R. A.; MOULAZ, M. T. Fatores de decisão na frequência do consumo de café *gourmet*: um estudo por meio das equações estruturais. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista-BA, n. 19, p. 93-125, 2016.

MÉNARD, C. Research frontiers of new institutional economics, **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 3-10, 2018.

MERSHA, F. G.; SPEELMAN S., VAN HUYLENBROECK, G., Farmers' marketing preferences in local coffee markets: evidence from a choice experiment in Ethiopia, **Food Policy**, v. 61, p. 92–102, 2016.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. Englewood New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MILL, J. S. (1836). **Da definição de economia política e do método de investigação próprio a ela**. In Bentham, Stuart Mill. São Paulo: Abril Cultural, 291-315 (Col. Os Pensadores), 1974.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10 ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. **Café no Brasil**. Set. 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira>>. Acesso em: 10 out. 2018.

Ministério da Saúde. **O que é COVID-19**. Set. 2020. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em: 10 set. 2020.

MOJO, D.; FISCHER, C.; DEGEFA, T. The determinants and economic impacts of membership in coffee farmer cooperatives: recent evidence from rural Ethiopia. **Journal of Rural Studies**, n. 50, p. 84-94, 2017.

MOREIRA, M.A. et al. Tecnologia de informação: imagens de satélite para o mapeamento de áreas de café de Minas Gerais. **Informe Agropecuário, Belo Horizonte**, v. 28, n. 241, p. 27-37, 2007.

NICKERSON, J. A. **Toward a Positioning-Economizing Theory of Strategy**. Mimeo. John M. Olin School of Business. Washington University in Saint Louis Campus 9, 2003.

NICOLELI, M.; SANTOS, A. C. dos. Os efeitos dos sistemas de autorregulação para a coordenação da cadeia produtiva do café. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, Maringá-PR, v. 10, n. 1, p. 25-48, jan./mar., 2017.

NORTH, D. C. Economic performance through time. **American Economic Review**, v. 84. n.3, p. 359–368, 1994.

ODETTE, U. et al. Influence of strategic human capital on the performance of coffee export processing firms in Rwanda. **International Journal of Social Sciences and Information Technology**, v.3, n.9, dez. 2017.

OLIVEIRA, M. J. de.; FERREIRA, J. B. Mercado e canais de comercialização de café: um estudo bibliométrico. **Revista Rumos de Pesquisa**, v.1, n.4, p. 31-49, 2020.

OLIVEIRA, G. M. de.; ZYLBERSZTAJN, D. Make or buy: the case of harvesting mechanization in coffee crop in Brazil. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 7, p. 895-913, 2018.

OLIVEIRA, G. M. de.; ZYLBERSZTAJN, D.; SAES, M. S. M. Can contracts substitute hierarchy? Evidence from high-quality coffee supply in Brazil. **British Food Journal**, v. 121, n. 3, p. 787-802, 2019.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. Tradução de Fábio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999.

PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. **Journal of Management**. v.37, n.4, p. 1108-1136, 2011.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora Unicamp, 2002.

PASCUCCI, F. Competitività internazionale e capacità dinamiche: Il caso delle piccole e medie torrefazioni italiane. **Rivista Piccola Impresa**, n.2, p. 101-123, 2016.

PASETO, L. A. **Estratégias de competitividade em sistemas de produção de café**. 2018. 138 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) – Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

PASETO, L.; ALCANTARA, M. R. de; PATINO, M. T. O. Quality and competitiveness of coffee exports: the influence of cooperatives. **International Journal of Development Research**, v. 8, n. 9, p. 22835-22841, set. 2018.

PEREIRA, M. et al. Coordenação na Agricultura Familiar e o Desenvolvimento Territorial: o caso das indicações geográficas para o café. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v.15, Edição Especial, p. 131-178, 2016.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating e sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Retailer power, manufacturer strategy, and performance in consumer goods industry**. Unpublished PhD Dissertation, Harvard University, 1973.

\_\_\_\_\_. The structure within industries and companies' performance. **Review of Economics and Statistics**, vol. 61, p. 214-227, 1979.

QUADROS, A. V. de C. **Estruturas de governança na cadeia produtiva de cafés gourmet: o caso dos produtores da Alta Mogiana**. 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. **Journal of Marketing**, v.61, p. 30-54, 1997.

RODARTE, M. P. **Análise sensorial, química e perfil de constituintes voláteis de cafés especiais**. 147f. Tese (Doutorado em Ciência dos Alimentos) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

ROSENBERG, L.; SWILLING, M.; VERMEULEN, W. J. V. Practices of third wave coffee: a Burundian producer's perspective. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, p. 199-217, 2018.

SAES, M. S. M. **Strategies for differentiation and quasi-rent appropriation in agriculture: the small-scale production**. São Paulo: Annablume, 2010.

SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. **O agrobusiness do café no Brasil**. São Paulo: Editora Milk Bizz, 1999.

SANTOS, J. K. **Atributos e dimensões nas transações entre compradores e pequenos produtores de cafés especiais no Paraná**. 2019. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. New York: Harper & Row, 1957.

SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P.; ALMEIDA, M. I. R. de.; VANZ, S. A. S. A Pesquisa em administração estratégica nos primeiros anos do século XXI: um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. **R. eletr. estrat. neg.**, Florianópolis, v.5, n.2, p.257-274, maio/ago., 2012.

SILVA, W. H. et al. A cultura da qualidade na cadeia de suprimentos do café na região do cerrado mineiro: características e perspectivas quanto à sua adoção. In: SOBER - SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 56., Campinas-SP. **Anais...** Campinas-SP: Unicamp, 2018. Disponível em: <<http://icongresso.itarget.com.br/tra/arquivos/ser.8/1/8475.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

SHUMETA, Z.; D'HAESEB, M. Do coffee cooperatives benefit farmers? An exploration of heterogeneous impact of coffee cooperative membership in Southwest Ethiopia. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.9, n.4, p. 37-52, 2016.

SINGOGO, P. Factors Influencing Coffee Growers' Perception on Coffee Buyers' Opportunism: A Case of Coffee Buyer – Supplier Relationships in Tanzania. **ORSEA Journal**, v.5, n.2, 2017.

SIMON, H. A Behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. LXIX, February, 1955.

SINGULANO, M. Um mercado controlado por intermediários: padrões de qualidade e formas de coordenação das transações em uma região produtora de café em Minas Gerais. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 15, n.33, p. 11-45, maio./ago, 2016.

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.

SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA – SCAA. Disponível em: <<http://scaa.org/?page=resources&d=scaa-flavor-wheel>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SPENCER, H. **Education: intellectual, moral, and physical**. Nova York: D. Appleton, 1861, p. 81-82.

TAVARES, K. M. **Detecção de adulteração em café riado torrado e moído por espectroscopia no infravermelho e análise sensorial**. 2012. 109 p. Dissertação



(Mestrado em Ciência dos Alimentos), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

TEECE, D. J. Knowledge and competence as strategic assets. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal** (1986-1998); ABI/INFORM Global. pg. 509, v.18, n.7; ago., 1997.

THOMAZIELLO, R. A. **A classificação do café**. Megaagro [online], [s.d.]. Disponível em: <[http://www.megaagro.com.br/cafe/art\\_class\\_cafe.asp](http://www.megaagro.com.br/cafe/art_class_cafe.asp)>. Acesso em: 08 ago. 2016.

TOLEDO, R. A. B. et al. Relationship between the different aspects related to coffee quality and their volatile compounds. **Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety**, New Jersey, v. 15, p. 705-719, 2016.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 269–296, 1991.

\_\_\_\_\_. The mechanisms of governance. New York: Oxford University, 1996. p. 426. **The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead** Oliver E. Williamson. **Journal of Economic Literature**. v. 38, n. 3, p. 595-613, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Governance structures and agribusiness coordination: A transaction cost economics based approach. **In Research in Domestic and International Agribusiness Management**. Ray Goldberg Editor. Harvard University. v. 12, p. 245-310, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; **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 out. 2016.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PRODUTORES

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

#### Perguntas Gerais:

- 1) Qual é o seu nome, sua idade e seu estado civil?
- 2) Há quanto tempo é produtor de café *gourmet*? Onde você produz seu café? Por quê?

#### **(PRODUTOR)**

#### **VBR – FOCO NA PRODUÇÃO**

CONDIÇÕES	QUESTÕES PARA OS PRODUTORES
Imitabilidade	1) O que você acha que há de diferente e único na forma que produz seu café? 2) Você acha que seria mais difícil de treinar ou ensinar outros produtores?
Intransferibilidade	3) Como você faz para que outros produtores não façam o mesmo tipo de café que você?
UNIDADES DE ANÁLISE	QUESTÕES PARA OS PRODUTORES
Recursos	4) O que é preciso ter para fazer o seu café? Tem algo que é indispensável? 5) Quais empresas você se relaciona e como elas o ajudam na produção do seu café?
Competências	6) Como são os processos para a produção do seu café? 7) Quais os processos você diria que são os mais importantes? Quais empresas te ajudam nesses processos?

#### **ECT – FOCO NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS**

CONDIÇÕES	QUESTÕES PARA OS PRODUTORES
Especificidades de ativos - recursos	1) Quais são os investimentos que são feitos que não se aproveita em outras atividades?
Frequência das transações	2) Quem são os principais parceiros? (caracterizar) 3) Faz muito tempo que você se relaciona com as empresas? Você acha que o tempo de negociação com essas empresas te beneficia?
Incerteza envolvida nas transações	4) O que te faria deixar de negociar com alguma empresa? Isso já aconteceu? 5) Você confia plenamente nas empresas que te ajudam na produção do seu café? Por quê? 6) Você acha que o ambiente vai mudar bastante, é difícil de prever?
Ambiente institucional das transações	7) Como você se relaciona com as empresas, por contrato ou algo assim? 8) Como você acha que a lei te protege contra a má-fé das empresas? 9) Se alguma empresa não agisse corretamente com você, o que você faria? (Instituições privadas ou não?) 10) Qual o prejuízo para as partes pode ter com a dissolução do contrato?
UNIDADES DE ANÁLISE	QUESTÕES PARA OS PRODUTORES
Transação	As questões de 1 a 10 da ECT abordam esse item.
Direitos de propriedade de recursos	1) Como você protege a qualidade do seu café? Por algum contrato?

#### **APE – FOCO NA DEMANDA**

CONDIÇÕES	QUESTÕES PARA OS PRODUTORES
Barreiras à entrada	1) Quais são as maiores dificuldades para entrar no mercado de café <i>gourmet</i> ? 2) Você possui uma marca de café <i>gourmet</i> ? 3) Por que você começou a produzir café <i>gourmet</i> ?

Cadeia de valor (criação de valor)	4) De alguma forma o seu cliente percebe as diferenças no seu café? 5) Se sim, como você faz com que ele perceba? 6) Se não, como você acha que ele poderia perceber?
<b>UNIDADES DE ANÁLISE</b>	<b>QUESTÕES PARA OS PRODUTORES</b>
Estrutura da indústria	7) Você acredita que o mercado de café <i>gourmet</i> é muito concorrido? 8) Existem muitos produtores de café <i>gourmet</i> ? Por quê? 9) Você acha que o consumidor de café <i>gourmet</i> só toma esse tipo de café? 10) Quais outras bebidas você acha que um consumidor de café <i>gourmet</i> pode também gostar? 11) Como você lida com o seu consumidor?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS EMPRESAS

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

#### Perguntas Gerais:

- 1) Qual é o seu nome, sua idade e seu estado civil?
- 3) O que faz a empresa que você trabalha? Onde ela atua? Há quanto tempo você trabalha nela? Qual o seu cargo? (**EMPRESA**)

#### **ECT – FOCO NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS**

CONDIÇÕES	QUESTÕES PARA AS EMPRESAS
Especificidades de ativos - recursos	1) O que você acha que é primordial para a produção do café <i>gourmet</i> ? 2) O que você faz pelo produtor? De que forma auxilia na produção de café <i>gourmet</i> ?
Frequência das transações	3) Você negocia sempre com os mesmos produtores? 4) Você acha que quanto mais tempo de negociação, mais confiável ela é?
Incerteza envolvida nas transações	5) O que te faria deixar de negociar com algum produtor? Isso já aconteceu? 6) Você confia plenamente nos produtores que você negocia? Por quê?
Ambiente institucional das transações	7) Como você se relaciona com os produtores, por contrato ou algo assim? 8) Como você acha que a lei te protege contra a má-fé dos produtores? 9) Se algum produtor não agisse corretamente com você, o que você faria?
UNIDADES DE ANÁLISE	QUESTÕES PARA AS EMPRESAS
Transação	As questões de 1 a 9 da ECT abordam esse item.
Direitos de propriedade de recursos	1) Como você protege a qualidade do café que você negocia? Por algum contrato?

#### **APE – FOCO NA DEMANDA**

CONDIÇÕES	QUESTÕES PARA AS EMPRESAS
Barreiras à entrada	1) Você possui uma marca de café <i>gourmet</i> ? 2) Por que você começou a trabalhar com o café <i>gourmet</i> ?
Cadeia de valor (criação de valor)	3) Como você acha que o cliente percebe as diferenças no café <i>gourmet</i> ?
UNIDADES DE ANÁLISE	QUESTÕES PARA AS EMPRESAS
Estrutura da indústria	4) Você acredita que o mercado de café <i>gourmet</i> é muito concorrido? 5) Existem muitos produtores de café <i>gourmet</i> ? Por quê? 6) Existem muitas empresas que trabalham como você com o café <i>gourmet</i> ? Por quê? 7) Você acha que o consumidor de café <i>gourmet</i> só toma esse tipo de café? 8) Quais outras bebidas você acha que um consumidor de café <i>gourmet</i> pode também gostar? 9) Como você lida com o seu consumidor?

## APÊNDICE C – PROTOCOLO ÉTICO

	<p>Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto</p>	
<p>Universidade de São Paulo</p>		
<p>Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações Doutorado em Administração de Organizações Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP - Sala 44, bloco A Av. dos Bandeirantes, 3900 - Bairro Monte Alegre - Ribeirão Preto - SP / CEP: 14040-905 posgrad@fearp.usp.br (16) 3315-4746 / 3315-3884 <a href="https://fearp.usp.br/cpg/">https://fearp.usp.br/cpg/</a></p>		

### PROTOCOLO ÉTICO

Meu nome é Stephanie Duarte Estéban. Estou realizando a pesquisa sob a temática “As estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor no mercado de café *gourmet* no sul de Minas Gerais”.

Esta pesquisa faz parte da minha Tese para o meu Doutorado em Administração de Organizações do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), da Universidade de São Paulo (USP). No site <https://fearp.usp.br/cpg> podem ser encontradas maiores informações sobre a instituição. O Prof<sup>o</sup>. Dr. Luciano Thomé e Castro é o orientador desta pesquisa, e pode ser contatado através do e-mail: [lucianothomecastro@gmail.com](mailto:lucianothomecastro@gmail.com), para fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários. Como acadêmica responsável por este estudo, posso ser encontrada através do telefone (35) 99896-9494, caso tenha alguma dúvida.

Agradeço por sua disposição em participar deste projeto de pesquisa. A sua participação é muito importante e será apreciada. Antes de começarmos a entrevista, gostaria de garantir-lhe, mais uma vez, que ao participar deste projeto você tem alguns direitos muito bem definidos. Primeiro, a sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária. Você pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento. Você pode se retirar da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento. Em segundo lugar, esta entrevista é confidencial e seu nome não será divulgado. Agradeço sua atenção e peço que assine o presente Protocolo Ético como prova de que está de acordo em participar da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
(Nome por extenso)

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
(Data)