

Governança na cadeia do café: um caso no sul de Minas Gerais.

Recebimento dos originais: 12/02/2009
Aceitação para publicação: 02/03/2010

Gabriel Murad Velloso Ferreira

Mestre em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS.

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria - Colégio Politécnico da UFSM

Endereço: Av. João Machado Soares, 1240, apto 301, bloco A1, Camobi.

Santa Maira/RS. CEP:97110-000.

E-mail: gabriel@smail.ufsm.br

Paulo Dabdab Waquil

Doutor em Economia Agrícola pela Universidade de Wisconsin

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Endereço: Av. João Pessoa, 31.Centro. Porto Alegre/RS.

CEP: 90040-000.

E-mail: waquil@ufrgs.br

Wilson Magela Gonçalves

Doutor em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS.

Instituição: Universidade Federal de Lavras - DAG/UFLA

Endereço: Rua Firmino Sales, 26 - apto 303, Centro. Lavras/MG.

CEP: 37200-000.

E-mail: magela@dag.ufla.br

Resumo

Apesar de o Brasil ser o maior produtor e exportador de cafés *commodities* do mundo, ocupa uma parcela pequena no ranking dos especiais. Com isso, o presente trabalho objetivou verificar os efeitos da adoção de estruturas de governança na cadeia do café, mais especificamente o caso do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.) no Sul de Minas Gerais, na melhor inserção de uma Exportadora nos mercados de cafés especiais. O referencial teórico que sustentou a pesquisa foi a Economia dos Custos de Transação (ECT). Mediante a análise das variáveis abordadas pela ECT concluiu-se que a governança do C.A.F.E. é do tipo híbrida, mais especificamente, bilateral, por ser a especificidade do ativo intermediária, não sendo muito elevada, para que necessite de integração vertical. E esta forma se mostrou eficiente, ou seja, reduz os custos de transação e, além disso, contribui para o incentivo da produção regional de cafés especiais bem como para a ampliação da participação da Exportadora nesse segmento crescente de mercado, à medida que se busca um relacionamento continuado com os produtores de café – consorciados. No entanto, isto não exige a governança da existência de falhas, as quais foram abordadas, durante a descrição das variáveis que compõem a ECT.

Palavras-chave: Estruturas de governança, Economia dos custos de transação, Cafés especiais.

1. Introdução

A grande magnitude mercadológica do agronegócio do café é caracterizada por um conjunto de atividades complexas e dinâmicas que têm passado por expressivas mudanças. Dentre elas se destaca o nível crescente de exigência dos consumidores, que valorizam cada vez mais os cafés que apresentam características físicas e organolépticas distintas, bem como aspectos sociais, culturais e ecológicos que configuram certo grau de particularidade aos grãos. Essas mudanças têm favorecido o crescimento do mercado de produtos especiais, impondo aos países produtores o desafio de uma constante reflexão sobre os elementos que podem afetar a conquista dessa nova fatia de mercado.

A atuação no mercado de café, hoje em regime de liberdade e caracterizado pela intensa competitividade internacional, requer competência e eficácia de seus participantes, em contraste com as facilidades existentes em um regime intervencionista. O mercado livre exige mudanças na forma de atuação de todos os agentes da economia cafeeira que têm de conviver com os desafios impostos pela concorrência, externa e interna vigente no setor.

Nesse sentido, de acordo com Souza, Saes e Otani. (2002), ao contrário do café *commodity*, que não oferece diferencial de qualidade, o especial se impõe como fator que induz a demanda. Atualmente a qualidade vem ganhando cada vez mais atenção por atender às expectativas dos consumidores. Seguindo uma tendência mundial, o consumo de cafés especiais está crescendo a taxas maiores que o de café *commodity*. Enquanto o consumo mundial de café cresce em pequeno ritmo, de 1,5% ao ano, a participação de mercado dos cafés especiais subiu a uma média de 9% ao ano na década de 1990. Cabe destacar que o segmento de cafés especiais representa, no início da década de 2000, cerca de 12% do mercado internacional da bebida. Apesar de ainda incipiente, esse segmento se constitui em um importante mercado além de uma alternativa para o incremento do consumo do produto no Brasil e no mundo.

No entanto, apesar de o Brasil ser o maior produtor e exportador de café *commodity* do mundo, ocupa uma pequena parcela no ranking dos especiais, ficando atrás de países como Colômbia, Guatemala e Costa Rica. Vale observar, de acordo com Saes, Souza e Spers (2001), que o Brasil tem vantagens, com relação aos outros produtores, por possuir um parque cafeeiro complexo e diverso, que produz uma grande variedade de tipos de bebidas. No entanto, segundo Saes e Farina (1999), o País não consegue mostrar nem levar para o consumidor esse produto. No mesmo sentido, Saes e Nakazone (2003) afirmam que o

principal entrave competitivo para o ingresso do Brasil no mercado de cafés especiais é a coordenação entre os segmentos desse agronegócio.

Pode-se, dessa forma, alegar que ao longo de quase um século de regulamentação no agronegócio do café foi se solidificando uma estrutura de governança que não proporciona incentivos e dificulta controles que permitam “receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir às mudanças no ambiente competitivo ou aproveitar oportunidades de lucros” (SAES; FARINA, 1999, p.21).

Em se tratando de estruturas de governança e coordenação, a Nova Economia Institucional (NEI) compõe o conjunto de conceitos mais utilizados nos estudos e pesquisas desenvolvidos nos mais diversos setores da economia e, em especial, no agronegócio. A Economia dos Custos de Transação, uma das vertentes essenciais de investigação da NEI, sustenta que a questão da organização econômica é fundamentalmente um problema de governança. Nesse contexto teórico, a adoção de determinada estrutura de governança (mercado, híbrida ou hierárquica) bem como sua coordenação passam a ser consideradas como elementos fundamentais na busca por desempenho corporativo.

De acordo com Brandenburg e Ferreira (1995), o aprimoramento das relações contratuais nas cadeias agroalimentares, ou seja, a busca por estruturas de governança mais hierarquizadas é uma forma de aumentar a competitividade das empresas nelas inseridas. Através dos contratos entre os diversos elos da cadeia, a sincronia entre eles tende a crescer, havendo maiores possibilidades de controle de qualidade de matéria-prima, de regularização do fluxo de quantidade, padronização e definição de normas que regulamentem as transações.

No agronegócio do café, destacam-se algumas iniciativas de adoção de estruturas de governança e coordenação, como nos casos do Café Orgânico, da empresa *Illycaffè*, do Café do Cerrado e do Café Despolpado. De acordo com o Consórcio... (2002), uma outra e inédita iniciativa é a do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), idealizado pela Exportadora Princesa do Sul. O C.A.F.E. conta com 17 empresários rurais do Sul de Minas que buscam uma cafeicultura sustentável e responsável, e que, além de oferecer um produto de qualidade agregam outros valores como: responsabilidade social, preocupação ambiental, rastreabilidade e transparência.

Nesse ponto, três questões podem ser abordadas: qual a estrutura de governança adotada no C.A.F.E.? Essa estrutura de governança minimiza os custos de transação? Essa estrutura de governança possibilita uma melhor inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais? É importante ressaltar que tal inserção é entendida por meio de:

incentivos à produção regional de especialidades e, a ampliação da participação da Exportadora Princesa do Sul nesse segmento.

Para responder essas questões foi realizado um estudo de caso que buscou discutir racionalidade limitada, oportunismo, frequência, incerteza, especificidade de ativos, formas contratuais e ambiente institucional no C.A.F.E., o que possibilitou que se caracterizasse a estrutura de governança adotada, os problemas de coordenação e seus efeitos na inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais.

Assim, as justificativas desse trabalho decorrem da própria atualidade e importância do tema, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico. Segundo Zylbersztajn (1995), a Economia dos Custos de Transação é um corpo teórico consolidado e pouco explorado empiricamente, fazendo-se necessário um melhor entendimento a respeito da adoção de determinada estrutura de governança e de como esta é coordenada. Portanto, o estudo de caso possibilita que se faça uma aplicação dessa teoria, auxiliando no avanço da sua exploração empírica.

Por outro lado, o agronegócio mundial do café possui uma significativa importância socioeconômica, pois, de acordo com dados da *International Coffee Organization* – ICO (2005), engloba anualmente recursos que somam cerca de 91 bilhões de dólares. Envolve meio bilhão de pessoas, ou 8% da população mundial, para movimentar, da produção ao consumo final, as 115 milhões de sacas que, em média, são produzidas. Vale destacar que o fenômeno dos cafés especiais tem tido um crescimento notório e tornou-se uma grande oportunidade de negócio em âmbitos nacional e global. Percebe-se aqui a emergência de um novo contexto mundial no agronegócio do café, e o processo de adequação a esse novo cenário torna-se relevante na pesquisa.

2. A Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação

Enquanto tradicionalmente a teoria econômica procura determinar a alocação ótima dos recursos, dado um certo conjunto de organizações econômicas (em geral família, firma e mercado), a Nova Economia Institucional tem como objetivo identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos. No artigo de 1937, considerado por muitos estudiosos como clássico, Coase (1937) começou a estudar a empresa sob um enfoque alternativo ao convencional. Para ele, os estudos até então existentes sobre as empresas e os mercados não estavam preocupados

em estabelecer os princípios fundamentais de análise - fato que ele procurou realizar -, mas em elaborar análises, de maneira arbitrária, sem quaisquer conteúdos teóricos mais profundos. Diante desta lacuna, ele estabeleceu dois pontos fundamentais: primeiro não é a tecnologia, mas as transações e seus respectivos custos que constituem o objeto central da análise; e, segundo, a incerteza e, de maneira implícita, a racionalidade limitada são elementos-chave na análise dos custos de transação.

Muitos autores, em função da proposição central de Coase (1937), passaram a desenvolver linhas de pesquisas independentes entre si, mas a principal referência é Williamson (1985, 1991, 1993, 1996). Williamson, ao comentar a contribuição seminal de Coase, salienta que esse autor não aborda com a devida profundidade os aspectos internos da organização, mas supera analiticamente a ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época. Entretanto, observa-se que o conceito dos custos de transação está intimamente associado à racionalidade limitada e ao oportunismo, ambos inerentes à organização econômica.

A questão que Williamson se propôs estudar é como essas instituições (mercados, firmas e contratos) lidam com os problemas vinculados à transação, uma vez que, conforme demonstrou Coase (1988), a utilização do mecanismo de mercado implica custos. No arcabouço desenvolvido por Williamson (1993), a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional, pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos, pelas características das transações e pelas formas contratuais. Estes tópicos serão abordados a seguir.

O ambiente institucional constitui o que alguns autores definem como as “regras do jogo” - formais e informais -, que condicionam o aparecimento e seleção de formas organizacionais que compõem a estrutura de governança. O ambiente institucional ganha importância quando os custos de transação não podem ser negligenciados. Não existindo nenhum sistema com esse custo nulo, as instituições devem ser analisadas e consideradas (NORTH, 1991).

O conceito de racionalidade limitada leva à reflexão de que o mito da racionalidade plena não existe no mundo real, e o ser humano não é capaz de raciocinar e processar as informações com a precisão e a destreza que a teoria econômica pressupõe. As pessoas, muitas vezes, não conseguem solucionar e finalizar os problemas pela sua complexidade e pelas incertezas que ocorrem no mundo real (SIMON, 1979).

A idéia central relacionada ao oportunismo relaciona-se ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes econômicos. Williamson (1985, p.30) sustenta que o “oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo”. O oportunismo compreende também algumas formas sutis de engano e a simples busca do interesse próprio, sem, portanto, artifícios de qualquer natureza.

A questão dos ativos necessários à produção é um dos pontos importantes da teoria. O ponto-chave destacado é a maior ou menor possibilidade de utilização alternativa de um ativo relacionado aos custos envolvidos neste processo. Quanto maior a especificidade de um ativo, menor tende a ser a possibilidade de utilização alternativa do mesmo. Há, segundo Williamson (1996) na ECT, ao menos seis tipos distintos de especificidade de ativos: 1- *Especificidade local* ou de sítio; 2- *Especificidade física*; 3- *Especificidade humana*; 4- *Especificidade de ativos dedicados à produção*; 5- *Especificidade de marca*; 6- *Especificidade temporal*.

A frequência está relacionada com a recorrência e/ou regularidade de uma transação. A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação. A incerteza, segundo Demsetz (1990), relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e com o desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro. No campo organizacional, a fonte fundamental de incerteza decorre exatamente dos supostos da racionalidade limitada e do oportunismo.

A partir disso, Zylbersztajn (1995) apresenta um esquema (Figura 1), onde se tem o alinhamento das estruturas de governança com os fatores teóricos condicionantes das formas eficientes de governança. O autor indica três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança:

- O primeiro grupo representa o aspecto central da ECT, que são as características das transações: Especificidade de Ativos, Incerteza e Frequência. Este grupo de fatores está associado às características das leis contratuais, seja a clássica, neo-clássica ou relacional.
- O segundo grupo de fatores compõe o ambiente institucional, este considerado como os fatores que interferem diretamente na forma de governança eficiente. Os fatores que podem ser listados são, entre outros, aspectos da tradição, existência de leis de

proteção intelectual, tradições de arbitragem para a solução de disputas, aspectos culturais entre outros.

- O terceiro grupo de fatores é associado aos pressupostos comportamentais, em especial o oportunismo e a racionalidade limitada. Ambos estão relacionados à característica de incompletude dos contratos.

Estes fatores irão interferir na forma de governança mais adequada às condições existentes. Segundo Zylbersztajn (1995), a forma de governança que emerge terá de compatibilizar os custos associados à estruturação dos contratos, aos incentivos a cada arranjo contratual e aos custos de controle.

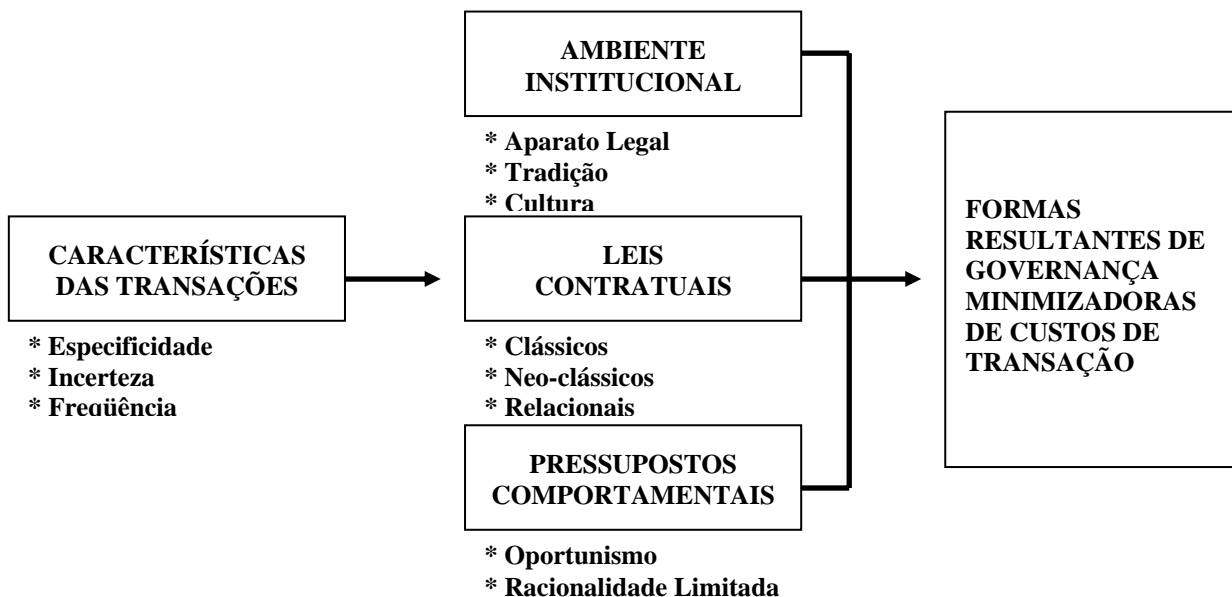


FIGURA 1: Esquema da Indução das Formas de Governança

Fonte: Zylbersztajn (1995)

Deste modo, de acordo com Williamson (1991), a estrutura de governança dominante é um resultado ótimo do alinhamento das características das transações, dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional, pois, para o autor, o ambiente institucional exerce influência direta na determinação da estrutura de governança das atividades organizacionais.

Isto permite concluir que a Economia dos Custos de Transação oferece um modelo analítico que permite explicar as diferentes escolhas das estruturas de governança das cadeias produtivas, com a decisão final sendo tomada no sentido de se construir uma estrutura de

governança que, ao coordenar, o faça com o objetivo de diminuir os custos de transação entre os diferentes agentes da cadeia (FURLANETTO; ZAWISLAK, 2000).

2.1. Estruturas de governança e coordenação no agronegócio do café

“A governança vem a ser a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida” (WILLIAMSON, 1996, p.378). É a forma de se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização de ganhos mútuos. “A definição de governança ressalta, sobretudo, a questão de quem coordena a transação, isto é, quem detém o poder decisório (AZEVEDO, 1996, p. 220)”. Coordenar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. A coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos. Com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes adotam estruturas de governança apropriadas (WILLIAMSON, 1985).

A maior parte das transações realizadas no Sistema Agroindustrial do café são via mercado, pois, uma vez que não envolvem ativos específicos, o café é tido como uma *commodity*. Na falta de algum tipo de especificidade do produto, a sinalização via mercado é suficiente, já que o produto é homogêneo e os preços contêm todas as informações que os produtores necessitam para escolher produzi-lo (NUNES; SOUSA, 2003). Já no caso dos produtos diferenciados, os preços não contêm toda a informação relevante para os agentes. As características físicas do produto, cuja determinação é custosa, e do processo de produção, a que o consumidor não tem acesso direto, são informações fundamentais. E, de acordo com Saes e Nakazone (2003), é por isso que se verifica que a inserção do Brasil no mercado de cafés especiais ocorre a partir de novas estruturas de governança, mais coordenadas, em que há uma identificação de todos os segmentos da cadeia.

Quanto maior a exigência ou a necessidade de se aumentar a qualidade dos produtos, maior será o incentivo à empresa ou ao sistema agroalimentar para adotar estruturas de governanças verticalizadas, possibilitando maior controle sobre as etapas pelas quais passa o alimento até o consumidor final. Este, em razão de sua exigência por atributos de qualidade e de segurança, transmite um fluxo de informação, sinalizado por essas preferências (elementos de coordenação: preocupação com qualidade, segurança,

meio ambiente, preço), que segue em sentido contrário ao fluxo físico de produtos e serviços por meio do sistema agroalimentar (SPEARS, 2003).

Assim, Saes e Farina (1999) afirmam que quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações de cliente e fornecedor .

A consolidação do Sistema Agroindustrial do Café e a implementação de mecanismos que reduzam a assimetria de informações e valorizem a complementaridade entre os agentes, face ao crescimento da especificidade dos ativos (cafés especiais e mercado mais diferenciado), são fatores imprescindíveis na constituição do desenvolvimento sustentável dessa cadeia. Esses ativos específicos vão construir um sistema de coordenação também específico, visando a fortalecer o atributo “qualidade” ao longo da cadeia, reduzir as assimetrias de informações e a gerir a frequência das transações, no contexto de uma estratégia de expansão e consolidação de mercados e de sustentabilidade para a atividade. (FARINA, 1999; SAES; FARINA, 1999).

No entanto, Zylbersztajn (1995) menciona que indicadores sobre coordenação adequada são de difícil definição, embora seja passível de análise por meio do alinhamento dos atributos das transações entre as etapas do processo produtivo com as estruturas de governança adotadas. Segundo o autor, *dimensionalizar* as transações é o neologismo adotado pela Economia dos Custos de Transação para se referir às diferentes dimensões das transações que devem ser alinhadas para identificar estruturas de governança eficientes. O instrumento de avaliação das estruturas de governança, adequadas ou não, baseia-se na diferença entre o analítico e o descritivo, isto é a denominada análise discreta comparada.

3. Procedimentos de Pesquisa

O Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), objeto de estudo desta pesquisa, é composto por 17 empresas rurais do Sul de Minas. O C.A.F.E. foi idealizado pela Exportadora Princesa do Sul Ltda., que ao perceber a existência e o crescimento de um nicho de mercado voltado para especialidades, buscou estabelecer parcerias, ao longo da cadeia do café com empresas orientadas pela diferenciação, com o intuito de atender esse crescente nicho de mercado. Segundo o Consórcio...(2002), o que diferencia esta iniciativa das demais é

o fato de os participantes estarem unidos por meio de um consórcio, consolidando assim uma forma inédita de coordenação no agronegócio do café.

A escolha deste caso se deu pelo seu projeto inovador com características semelhantes às apresentadas pelos estudos que abordam a ineficácia da governança via mercado para transações envolvendo ativos com determinado grau de especificidade. Isto fica claro no agronegócio do café quando se analisa as informações que retratam a baixa participação do Brasil no segmento de cafés especiais, mesmo sendo este, totalmente, capaz de produzi-los e da existência de uma crescente demanda por tais produtos. Outro motivo relevante se deve ao fato do objeto de estudo estar inserido na região maior produtora de café do Brasil, onde este agronegócio tem uma significativa relevância no desenvolvimento social e econômico.

Tendo em vista o fato de que a unidade básica de análise é a transação entre os agentes que fazem parte do C.A.F.E., aplicou-se questionários, pessoalmente, nos agentes que possuem amplo conhecimento acerca das relações no C.A.F.E.. Dessa forma, foram pesquisados os responsáveis pelas empresas rurais, que na maioria (94%) eram os proprietários ou filhos dos proprietários, e o presidente da empresa idealizadora (exportadora). As aplicações dos questionários duraram, em média, 60 minutos por empresa pesquisada.

Para a definição de um protocolo de questionários foi necessário o desenvolvimento de um esquema preliminar de pesquisa que contemplasse a base teórica do trabalho, no caso: a Economia dos Custos de Transação. Mais especificamente, o modelo teórico que deu sustentação a esta pesquisa está apresentado na Figura 1: Esquema da Indução das Formas de Governança, proposto por Zylbersztajn (1995).

Os questionários semi-estruturados tiveram como base algumas questões gerais referentes à caracterização das empresas envolvidas no Consórcio e os principais fatores teóricos condicionantes de custos de transação, relacionados na Figura 1. Assim, para cada variável pesquisada foram definidas palavras-chaves que embasaram as questões. Para a definição das palavras-chaves, buscou-se um aprofundamento teórico nas variáveis abordadas pela ECT, tendo como base os autores mencionados na base teórica deste trabalho e em especial as teses de Arbage (2004) e Furlanetto (2002).

As variáveis e suas respectivas palavras-chaves foram: Racionalidade Limitada (informação), Oportunismo (confiança/conflito), Especificidade de Ativos (exigências), Frequência (regularidade, recorrência), Incerteza (relacionamento de longo prazo), Ambiente Institucional (adequação) e Formas Contratuais (tipos). O questionário foi composto de 86

perguntas, sendo que estas estavam divididas em questões abertas e fechadas. As questões fechadas, em sua maioria, buscaram avaliar o nível de importância atribuído aos elementos pesquisados por meio de uma escala de 5 pontos variando de insignificante a extremamente importante. As informações qualitativas levantadas a partir das questões abertas foram de suma relevância para o aprofundamento das análises.

A partir disso, as análises foram fundamentadas, principalmente, nas estatísticas descritivas, com o intuito de identificar e hierarquizar as reais fontes de custos de transação no C.A.F.E. Com isso, identificou-se os principais fatores, de forma isolada, que influenciavam positiva ou negativamente a governança do Consórcio, possibilitando, assim, a análise de elementos potenciais e limitadores da coordenação exercida no C.A.F.E. Isto possibilitou o levantamento de informações que contribuíram no processo de tomada de decisão da iniciativa pesquisada. Estas informações podem ser relevantes também para formas organizacionais semelhantes e para o poder público. Vale destacar que os dados foram coletados no ano de 2005.

4. Resultados e Discussão

4.1. O consórcio agrícola de fazendas especializadas - C.A.F.E.

A história do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas - C.A.F.E. teve início em 2002, quando uma das empresas que fazem parte do GRUPO UNECOM (União de Empresas de Comércio Mundial), a Exportadora Princesa do Sul Comércio Exterior Ltda. que, de acordo com Saes e Farina (1999), é a oitava maior exportadora de café do País, percebeu a necessidade de aproximar o relacionamento entre o produtor e o consumidor.

A partir disso, nasceu o Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas que, segundo o Consórcio... (2002), é formado por 17 famílias do Sul de Minas selecionadas por serem originárias do setor cafeeiro e por acreditarem que existe uma forma diferenciada de oferecer um produto em que qualidade e rastreabilidade são palavras chaves. Um novo estilo de produzir com conscientização, atendendo os requisitos do que se chama um café diferenciado.

Vale destacar que 100% dos consorciados tem a cafeicultura como a principal atividade econômica da empresa rural e que, em média, a renda proveniente é de 85% do total. Os produtores atuam nessa atividade, em média, há 34 anos e 88% dos consorciados possuem gerações passadas que também eram cafeicultores.

As empresas rurais participantes do C.A.F.E. empregam, juntas, diretamente 723 funcionários. E cada uma emprega, em média, 42 pessoas. Com relação aos funcionários safristas, as empresas rurais empregam um total de 1.675 pessoas e, em média, cada propriedade possui 98 funcionários no período de safra que é de cerca de 4 meses.

Em se tratando de área e produção, as empresas consorciadas possuem 5.154 hectares de café, variando de 60 a 1.217 ha, com uma média de 303,18 ha por propriedade. A produção total de café do C.A.F.E. é de cerca de 138.700 sacas de 60 kg., sendo que, em média, as empresas produzem 8.158 sacas de 60 kg., variando de 2.000 a 35.000 sacas por propriedade.

A empresa idealizadora do C.A.F.E. atua na comercialização de café há 20 anos, sendo o mercado externo responsável por 90% das suas receitas totais. Com relação ao número de pessoas empregadas pela exportadora, tem-se que esta possui 20 funcionários diretos, além de contar com a prestação de serviço do Armazéns Gerais Agrícola, responsável pelo armazenamento e acondicionamento do café proveniente do C.A.F.E., que emprega 60 pessoas de forma direta.

Na seqüência, tem-se a apresentação das análises a partir dos resultados obtidos nos questionários, bem como as interpretações realizadas através do relacionamento destas análises com o corpo teórico que se utilizou como embasamento – ECT. É importante ressaltar que a terminologia utilizada para identificar os participantes do C.A.F.E. serão: consorciados ou produtores rurais e empresa idealizadora ou exportadora.

4.2. Racionalidade Limitada

A teoria reconhece que a racionalidade dos agentes econômicos é limitada, mas que os mesmos empreendem esforços no sentido de ampliar a “racionalidade buscada”. A questão da racionalidade pode ser resumida em termos da condição de absoluta impossibilidade dos agentes econômicos dominarem a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão mais adequada na maioria das situações negociais. Nesta etapa buscou-se elementos com relação ao compartilhamento de informações dentro do C.A.F.E., pois todo elemento que amplia a base cognitiva dos agentes pode ser considerado ampliador da racionalidade funcional sendo, portanto, redutor dos custos de transação, como pode ser observado a seguir.

Verificou-se que a racionalidade limitada se manifesta em ambas as partes, à medida que, umas não estão satisfeitas com as outras no processo de compartilhamento de informações. No entanto, percebe-se que a racionalidade limitada é mais intensa nos

produtores rurais, principalmente pelo fato destes não possuírem acesso direto às informações do mercado que estão atuando e dos demais produtores. A empresa idealizadora afirma que conhece bem o mercado e cada consorciado individualmente, isto minimiza a sua racionalidade limitada. No caso dos produtores, os principais elementos de insatisfação mencionados foram:

- **Mercado:** *“é preciso refinar as informações de mercado, não trabalhar apenas com as informações que passaram, é necessário buscar compartilhar mais informações de perspectivas de mercado de forma mais regular e com livre acesso, alguns têm acesso a esse tipo de informação, mas só quando procuram o presidente da empresa idealizadora”.*
- **Técnicas:** *“é preciso mais informações técnicas sobre adubações, tratos culturais e manejo na colheita e pós-colheita. Troca de informações sobre o que os consorciados estão fazendo que esteja dando certo”.* Esta observação dá indícios de que os consorciados estão preocupados em conseguir melhorar a qualidade do café.
- **Reuniões:** *“é necessário intensificar as reuniões, buscar um maior intercâmbio entre os consorciados, divulgar mais as informações dos consorciados. Fazer atas das reuniões e repassar aos consorciados”.*
- **Demanda:** *“maior especificação das necessidades dos clientes, conhecer melhor os clientes, quais os tipos de café que a empresa idealizadora está precisando, qual o destino do café. A empresa idealizadora precisa buscar mais mercado para o café do C.A.F.E., prospectar novos clientes”.*
- **Qualidade:** *“é preciso esclarecer melhor as questões relativas à qualidade do café dos consorciados”.*

Portanto, fica explícito a existência de problemas de compartilhamento de informações dentro do C.A.F.E., de acordo com a percepção dos produtores rurais. A empresa idealizadora manifesta sua insatisfação com os consorciados pelo fato de ter grande dificuldade para conseguir a documentação da rastreabilidade.

4.3. Oportunismo

A idéia central relacionada ao oportunismo diz respeito ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes. Dado que se assume a possibilidade de haver

comportamento oportunista entre agentes econômicos e que a teoria aponta haver uma relação direta entre custos de transação e oportunismo, o desafio colocado é: verificar o padrão comportamental dos agentes a partir do nível de confiança mútua avaliado pelos mesmos, constatar as ações que podem se caracterizar como oportunistas, suas prováveis causas e as ações estabelecidas com o objetivo de mitigar esse fenômeno.

De forma geral, tem-se que o oportunismo se manifesta na forma semi-forte, ou seja, os agentes agem em interesse próprio, sem, no entanto, lesar a outra parte. Na ótica dos produtores a empresa idealizadora age oportunisticamente quando não paga o preço de mercado no café. Já do ponto de vista da empresa idealizadora, os consorciados agem de forma oportunista quando pretendem vender um café de baixa qualidade como café diferenciado. Torna-se necessário um maior esclarecimento das regras e do funcionamento do C.A.F.E. para que se possam solucionar esses conflitos e aumentar a confiança dentro da iniciativa, pois, à medida que se aumenta a confiança, reduz-se as ações oportunísticas e, conseqüentemente, os custos de transação. No entanto, é preciso destacar que a criação de mecanismos para o aumento da confiança geram custos *ex-ante* mas com a intenção de reduzir os *ex-post* e tornar a governança mais eficiente.

Dentre as formas de sustentação do relacionamento dos produtores no C.A.F.E., merece destaque a confiança, que foi assinalada pelos 17 consorciados como sendo um elemento extremamente importante para o bom relacionamento entre as partes envolvidas. Um nível abaixo da confiança está a garantia (de o produtor vender o café no mínimo pelo preço de mercado), pois foi considerada por 3 produtores como sendo muito importante para que estes continuem no C.A.F.E.. Tem-se aqui, de forma geral, que os consorciados estão na iniciativa calcados principalmente na confiança. No entanto, nota-se uma menor avaliação da garantia de venda do produto por um preço mínimo, o que diverge de alguns pontos afirmados pelos consorciados.

A exportadora ressalta que o relacionamento está baseado na confiança, e afirma que a escolha dos consorciados se deu por indicação. Isto está alinhado com a opinião dos consorciados, portanto, reduz as divergências informacionais e conseqüentemente os custos de transação, pois a confiança é um elemento que pode reduzir o oportunismo e, conseqüentemente, a incerteza.

Apesar da importância dada à confiança, vale destacar a existência de conflitos nas transações no C.A.F.E., pois 5 produtores afirmam que existem conflitos nas transações, já, 12 ressaltam o contrário. No entanto, basta que exista um caso de conflito ou ação

oportunistica para que se justifique a adoção de mecanismos de monitoramento e punição, instrumentos estes, que vão aumentar os custos *ex-ante* com o intuito de reduzir os *ex-post*.

Os produtores, que reconhecem a existência de conflitos nas transações, apontam essencialmente a questão da disputa de preço no ato da venda. Estes ressaltam que a exportadora, por vezes, não paga igual ao preço de mercado, e que alguns dos consorciados chegaram a retirar o café do C.A.F.E. para vender por outras vias. Em contrapartida, a empresa idealizadora, apesar de também reconhecer a existência de conflitos nas transações no C.A.F.E., afirma que existe uma falta de entendimento por parte dos produtores, pois estes querem vender um café de baixa qualidade com valor agregado, sendo que, em muitas vezes a rastreabilidade não é feita ou é incompleta.

4.4. Especificidade de Ativos

A questão dos ativos necessários à produção é um dos pontos importantes da teoria. O ponto-chave destacado é a maior ou menor possibilidade de utilização alternativa de um ativo relacionado aos custos envolvidos neste processo. Quanto maior a especificidade de um ativo, menor tende a ser a possibilidade de utilização alternativa do mesmo.

Assim, 8 dos produtores afirmam que a utilização alternativa do café produzido para o C.A.F.E. implica em perdas. O que não ocorre na opinião dos outros 9 produtores. Este é um ponto chave na análise e será detalhado na seqüência. A exportadora afirma que comercializar um café fino e rastreado (o que se espera do C.A.F.E.) como *commodity*, traz perda, e esta perda é extremamente importante e compromete o desempenho do C.A.F.E.. Os consorciados que reconhecem a perda com a utilização alternativa do café, classificam a perda de receita, em média, como muito importante.

Apesar de nem todos os consorciados reconhecerem a perda de receita com a utilização alternativa do ativo, 100% deles afirmam que fizeram investimentos para produzir o café para o C.A.F.E.. Tem-se aqui um fato incoerente, pois se foram feitos investimentos para a produção do café, no sentido de agregar valor ao produto, e no momento da comercialização este produto for vendido como *commodity*, ou seja, no mercado, espera-se, normalmente, que se tenha perda, pois o café foi vendido sem o reconhecimento de seu valor agregado.

Uma linha de argumentação, para tal fato, é exposta por 13 dos produtores quando mencionam que os investimentos realizados envolveram um baixo valor monetário, pois foram alocados no processo administrativo, ou seja, na adequação da administração ao

procedimento de rastreabilidade. Por isso, parte destes não reconhecem a perda. Os 4 consorciados restantes fizeram investimentos em estruturas e/ou equipamentos além da implantação da rastreabilidade. Com relação à exportadora, esta fez todo investimento desde o projeto à implementação e manutenção do C.A.F.E., não havendo nenhuma participação financeira por parte dos produtores. Devido a isto, a exportadora reconhece como extremamente importante a perda financeira proveniente da comercialização alternativa do café do C.A.F.E..

Dessa forma, tem-se que o ativo (café) é específico pelo fato de que 100% dos consorciados fizeram investimentos para produzi-lo, mesmo com o fato de a perda de receita com a venda alternativa do produto não ser significativa para alguns. Nesse sentido, a empresa idealizadora também realizou investimentos para a implementação do C.A.F.E., o que contribui para a especificidade do ativo. Os principais tipos de especificidade de ativos encontrados no C.A.F.E. são:

- a) Especificidade física - ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção; no caso do C.A.F.E., manifesta-se nos atributos exigidos para o café, como a rastreabilidade e um padrão mínimo de qualidade (café fino – superior ao tipo 6 bebida dura).
- b) Especificidade humana - relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto; presente no C.A.F.E. através da experiência e tradição de atuação no setor cafeeiro dos consorciados e da empresa idealizadora e pelos investimentos de ambos nos recursos humanos para as adequações necessárias ao C.A.F.E., tanto do processo produtivo quanto gerencial.
- c) Especificidade de ativos dedicados à produção - ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto; presente principalmente nos consorciados pelo fato de se ter um processo produtivo voltado para a qualidade, no qual se tem a exigência de estrutura e equipamentos mínimos.
- d) Especificidade de marca – relaciona-se à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado, ocorre quando se exige que uma marca específica represente todos produtos advindos da cadeia de suprimentos; ocorre principalmente na empresa idealizadora que tem uma reputação a zelar, e qualquer falha do C.A.F.E. afeta o desempenho das demais atividades da empresa.

Verifica-se que os ativos tem características específicas para o C.A.F.E., e que aparentemente, mesmo apesar de alguns não reconhecerem, estes trazem perdas aos produtores com a sua utilização alternativa.

4.5. Frequência

A frequência está relacionada com a recorrência e/ou regularidade de uma transação. A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação.

No C.A.F.E. a frequência de venda de café por parte dos produtores é 100% esporádica. Isto se deve ao fato de que os produtores vendem café à medida que necessitam de dinheiro e/ou o mercado está em alta. Mesmo em se tratando de produtos diferenciados, é importante ressaltar que o preço do café especial está fortemente correlacionado com o mercado físico do produto *commodity*, o produto especial tem um prêmio de preço, mas sempre com relação ao preço de café *commodity*. A exportadora concorda com os produtores, no entanto, ela tem de atender o cliente quando este desejar. Por isso é acordado que mesmo que o produtor não queira vender o café, se existir algum cliente necessitando do produto, a exportadora vende o café e depois o repõe para o produtor. Assim, na percepção dos produtores, tem-se que as transações são recorrentes mas não regulares, seja em termos do número de transações ou quantidade transacionada.

Por parte da empresa idealizadora, as transações são regulares, visto que 60% são realizadas no segundo semestre do ano, devido à colheita, e 40% no primeiro semestre. A quantidade transacionada no primeiro semestre é menor devido a este ser o período de entressafra, no qual grande parte dos produtores já não possuem mais o café. A exportadora ressalta que “o produtor de café normalmente não trabalha com capital de giro, pois no momento em que ele obtém lucro, imobiliza o capital e depois fica a mercê do mercado para realizar as vendas pela necessidade de dinheiro”. Neste ponto nota-se a importância de se ter um melhor planejamento nas vendas de café dos produtores. Isto contribuiria para ganhos em termos de frequência e/ou regularidade nas transações entre produtor rural e empresa exportadora, possibilitando, assim, redução dos custos de transação.

Portanto, verifica-se maior frequência e regularidade nas transações da empresa idealizadora com os clientes finais. Os consorciados afirmam que não possuem regularidade nas transações pelo fato de dependerem do mercado e da necessidade financeira para realizar

as vendas. No entanto existe recorrência, pois, de acordo com a empresa idealizadora, as transações acontecem 40% no primeiro semestre do ano e 60% no segundo. Assim, mesmo que contrariando o que foi dito pelos consorciados, percebe-se a existência de um padrão de frequência e regularidade. Isto se deve ao fato de que os consorciados sabem que estão expostos a eventos inesperados, seja com relação ao mercado ou à sua necessidade financeira, assim eles se mostram sem um padrão fixo de negociação, mas, de forma geral, as transações acabam ocorrendo com um certo nível de regularidade e frequência. E, à medida que se aumenta a recorrência justifica-se a adoção de estruturas de governança hierarquizadas, pois dilui-se os custos de adoção desta, reduzindo, assim, os custos de transação.

4.6. Incerteza

A incerteza relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e com o desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro. No tratamento utilizado por Williamson (1991), a incerteza se associa positivamente com os pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo. Não fossem estes aspectos comportamentais não haveria incerteza das transações deixarem de acontecer da forma como foram planejadas, nem, tampouco, que algo importante deixaria de ser previsto antecipadamente.

As principais incertezas na produção de café, apontadas pelos produtores, são o Clima e o Mercado. O clima, assinalado por 16 consorciados, foi avaliado de forma geral como uma incerteza extremamente importante. Isto se deve, principalmente, ao fato de que este é um fator incontrolável, ficando os cafeicultores à mercê das intempéries climáticas. A incerteza de mercado, entendida como as flutuações de preço, foi apontada por 15 consorciados como muito importante. O mercado (preço) foi apontado pela exportadora como a principal incerteza na produção de café, por ser um elemento desconhecido. As pragas e doenças foram assinaladas por 11 consorciados, ficando como uma incerteza importante. Outro elemento que merece destaque é o preço dos insumos, assinalados por 10 consorciados e, que também ficaram como uma importante incerteza. Outras opções assinaladas, mas com menor frequência, foram tecnologia e mão-de-obra. Este último começa a ser, mesmo que ainda para poucos, uma incerteza, pois, segundo 3 consorciados, a mão-de-obra é desqualificada e está ficando cada vez mais escassa. Este fato faz com que na safra os cafeicultores cheguem a

contratar pessoas de outros estados, geralmente do nordeste, para realizar as atividades, no entanto, como estas pessoas normalmente não têm contato com a cultura do café, o trabalho perde em qualidade. E isto compromete todo o trabalho em busca da obtenção de um produto diferenciado, ou seja, é um elemento gerador de custos de transação.

Dentre as principais incertezas envolvidas na comercialização do café dos produtores, destaca-se a demanda instável, que para 10 dos consorciados é considerada como sendo a principal incerteza. Seguido pelo preço baixo, que foi assinalado por 4 como uma incerteza extremamente importante. Isso pode ser explicado pelo fato de que 8 dos consorciados não realizaram nenhuma venda de café com valor agregado. A falta de qualidade do café foi apontada por 3 produtores como uma incerteza extremamente importante. E este foi o principal elemento abordado pela exportadora, “a falta de qualidade é o principal gargalo na realização das vendas do café do C.A.F.E.”, portanto, uma grande fonte de incerteza e custos de transação.

De forma geral, as principais fontes de incertezas podem ser divididas em primárias e comportamentais. As primárias são, no C.A.F.E., o clima e o mercado, já as comportamentais decorrem justamente dos pressupostos comportamentais, já abordados, racionalidade limitada e oportunismo, no caso, a falta de informação e a busca pelo auto-interesse. Estes, portanto, são elementos geradores de incerteza e conseqüentemente de custos de transação. Assim, tem-se que existe um nível semelhante de incerteza tanto nos produtores quanto na exportadora, pois as incertezas climáticas, apesar de afetarem mais diretamente os produtores, acabam por influenciar negativamente o fornecimento de um produto de qualidade para a exportadora. Com relação ao mercado, ambas as partes estão sujeitas às flutuações de preços deste, no entanto a implementação e participação do C.A.F.E. pode ser compreendida como uma forma de minimizar estes efeitos, visto que os produtos diferenciados, apesar de acompanharem os preços do café *commodity*, têm um prêmio no preço de venda.

4.7. Ambiente Institucional

O ambiente institucional constitui o que alguns autores definem como as “regras do jogo”, que condicionam o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança. As instituições podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedade, entre outros), quanto informais (crenças, tradições códigos de condutas e costumes). Segundo North (1990), as instituições com as restrições econômicas definem o

conjunto de alternativas e oportunidades a que os agentes econômicos se sujeitam na sociedade, favorecendo, ou não, a elevação dos custos de transação, transformação e lucratividade existentes no sistema econômico. Assim, serão buscados elementos do ambiente institucional que possam estar causando custos de transação bem como elementos relacionados à capacidade de adequação das empresas participantes do C.A.F.E. ao ambiente institucional como uma forma de se reduzir os custos de transação e tornar a estrutura de governança mais eficiente.

A legislação trabalhista foi indicada como a principal fonte de problemas por 10 consorciados, a legislação tributária não foi mencionada de forma isolada, mas 4 dos consorciados afirmaram que ambas as legislações são elementos que dificultam a atividade empresarial. O destaque dado à legislação trabalhista pode ser explicado devido ao fato de a cafeicultura ser uma atividade com uma grande demanda por mão-de-obra, principalmente no período da safra. Os consorciados empregam, em média, 99 funcionários safristas, variando de 20 a 300 por propriedade durante cerca de 4 meses. Nesse sentido, a empresa idealizadora também reconhece que a legislação trabalhista é a que mais dificulta a atividade do produtor de café, enquanto que, para ela, não traz qualquer empecilho. Com relação à legislação tributária a empresa idealizadora não tem problemas, pois as atividades de exportação não são tributadas. Assim sendo, tem-se que dentre as legislações que envolvem o C.A.F.E., a trabalhista seria a principal causadora de custos de transação.

Em se tratando da preocupação dos consorciados com a adequação à legislação existente e ao comportamento do consumidor, percebe-se, no caso da legislação, uma maior atenção na adequação à trabalhista, visto que foi assinalada por 16 dos consorciados, e destes, 13 procuram se adequar totalmente, enquanto que 3 não se adequam totalmente às alterações na legislação trabalhista. A legislação tributária foi assinalada por 13 dos produtores, dos quais, 9 procuram se adequar e 4 não se adequam integralmente. A adequação às mudanças de hábitos dos consumidores foi assinalada por 14 dos produtores como sendo uma preocupação corrente, enquanto 3 consorciados não se mostraram preocupados. A exportadora ressalta a importância de se adequar às alterações nos hábitos dos consumidores, e afirma que a criação do C.A.F.E. é um passo nesse sentido.

Dessa forma, percebe-se que os elementos do ambiente institucional são fontes de custos de transação e que a adequação a esses elementos é um fator redutor destes. Nota-se que existem problemas institucionais, principalmente no que se refere às alterações nas regras do jogo, no caso, as alterações na legislação trabalhista, que são obrigatórias. As mudanças de

hábitos dos consumidores não são enfrentadas como problemas do ambiente institucional e sim como oportunidades de mercado e, conseqüentemente, de ganhos. A estrutura de governança do C.A.F.E. apresenta falhas no incentivo à adequação à legislação e aos hábitos dos consumidores, este último se manifesta pelo fato de o C.A.F.E. estar, segundo a exportadora, com cafés de baixa qualidade, e isto é comprovado quando os produtores, de forma recorrente, afirmam que não venderam café com valor agregado. Portanto, é preciso esclarecer as regras do jogo, tanto internas quanto externas ao C.A.F.E..

4.8. Formas Contratuais

Os contratos podem ser entendidos como estruturas institucionalizadas que regem os direitos, os deveres e as expectativas de uma transação acordada entre dois agentes. Ou seja, se configura como um eixo central na análise dos modos de governança, facilitando o respeito e a harmonização dos interesses individuais das partes envolvidas. Os contratos definem, ainda, os procedimentos (comportamentos, recompensas e punições) e instituem dispositivos para que sejam executados (BROSSEAU; FARES, 1998). O desenvolvimento de certas estruturas contratuais, especificamente direcionadas para a governança das transações, resulta dos esforços voltados para a redução dos custos associados às transações, buscando criar estruturas de governança apropriadas. Estas estruturas de governança constituem uma estrutura contratual explícita ou implícita na qual a transação se localiza.

Em se tratando das formas contratuais existentes no C.A.F.E., de acordo com os produtores rurais, nota-se que a maioria destes (10) reconhecem a existência de contratos formais e informais, simultaneamente. De forma isolada, 5 dos produtores afirmam que as transações são reguladas por contratos formais, enquanto, 2 afirmam que são via contratos informais. A empresa idealizadora afirma que existem ambos os contratos regulando o funcionamento do C.A.F.E.. Tem-se aqui, a convergência de informação de 58,82% dos consorciados (10), com o que a empresa idealizadora afirma. Isto reforça a assimetria informacional existente no C.A.F.E., um elemento que intensifica a racionalidade limitada, aumentando os custos de transação e, conseqüentemente, reduzindo a eficiência da governança.

Os produtores demonstraram dar mais importância aos contratos informais para que eles continuem no C.A.F.E., pois esta alternativa foi assinalada por 100% destes, com média de muito a extremamente importante. Os contratos formais também ficaram com a média

variando de muito a extremamente importante, no entanto com o indicador pouco inferior ao dos contratos informais. Essa preferência inicial pelos contratos informais pode ser explicada pela confiança, elemento abordado como essencial, dentro do C.A.F.E. Visto que, quando se fala em contrato formal, devido à cultura dos produtores, pode surgir um elemento de desconfiança, como pode ser visto na seguinte afirmação de um produtor: “o que vale é a palavra”. O mesmo não ocorre com a exportadora, que considera os contratos formais como extremamente importante para que ela continue à frente do C.A.F.E. e para o melhor desempenho deste, enquanto os contratos informais passam a ser insignificantes.

Apesar de os consorciados indicarem os contratos informais, em média, como mais importantes, é relevante ressaltar que 13 dos 16 respondentes do contrato formal, o afirmam como extremamente importante para que continuem no C.A.F.E., enquanto que, dos 17 respondentes do contrato informal, 12 o afirmaram como extremamente importante. À medida que se tem um contrato mais formalizado, pressupõe-se um maior conhecimento das regras e do funcionamento do C.A.F.E., isto reduz a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes, tendo como resultado uma maior eficiência da governança do C.A.F.E..

Os elementos que devem ser abordados nos contratos bem como sua importância para a continuidade dos produtores no C.A.F.E. também foram abordados na pesquisa. Inicialmente, dois elementos merecem destaque: Qualidade e Regras para a determinação de preço e compartilhamento de lucros. O primeiro foi assinalado por 15 produtores como extremamente importante, e o segundo foi marcado por 11 como, também, extremamente importante, ou seja, estes devem constar no contrato e serem bem especificados e detalhados. Outros elementos mencionados foram a rastreabilidade, que deve ser melhor esclarecida, e as regras gerais do C.A.F.E. e da classificação do café que precisam ficar mais explícitas e podem ser divulgadas no *site* do C.A.F.E.. Na opinião da exportadora, os elementos que devem constar e/ou serem melhor trabalhados nos contratos são: a Qualidade, um melhor detalhamento da qualidade mínima exigida no C.A.F.E.; as Regras para a determinação de preço e compartilhamento de lucros e a Regularidade das negociações entre os consorciados e a empresa. A exportadora ressalta ainda, que é necessário um maior comprometimento com o processo da rastreabilidade.

Verifica-se que tanto os consorciados quanto a empresa idealizadora estão sentindo falta de um maior esclarecimento dos elementos contratuais, e a sua efetivação, aumenta os custos *ex-ante*, no entanto, reduz os custos *ex-post*, principalmente através da redução da

assimetria informacional, da racionalidade limitada e do oportunismo e, portanto, dos custos de transação.

5. Conclusão

Com base nos dados apresentados no decorrer do trabalho, tem-se que, apesar do relacionamento no C.A.F.E. estar baseado na confiança e na amizade, as partes alegam que está faltando garantia. No caso dos produtores, a garantia é de que o café vai ser comercializado, no mínimo, pelo preço de mercado. Já para a empresa idealizadora, a garantia se manifesta em termos de fornecimento de um café com alta qualidade e rastreado. Ambas as partes afirmam que o C.A.F.E. não está oferecendo a garantia necessária para que estes continuem transacionando. Isto dá indícios da existência de ações oportunísticas dentro do C.A.F.E., o que reduz a confiança, desgasta o relacionamento e eleva os custos de transação.

É importante ressaltar que os ativos dos produtores são específicos, pois estes realizaram investimentos para viabilizar a produção de café para o C.A.F.E., mesmo que, em alguns casos o investimento não envolva desembolso significativo, os consorciados investiram, pelo menos, no processo administrativo e na adequação da rastreabilidade. Para a empresa idealizadora, o ativo também é específico, pois esta investiu em todo o processo de idealização, estruturação, implementação e manutenção do C.A.F.E. Dessa forma, realizar as vendas do café sem valor agregado não é eficiente para nenhuma das partes. Quanto mais específico for o ativo, mais hierarquizada tende a ser a estrutura de governança, pois, reduzem-se, assim, os custos de transação. A estrutura de governança do C.A.F.E. se configura como uma estrutura do tipo híbrida, o que está de acordo com a ECT, como sendo uma estrutura que reduz os custos de transação, visto o nível de especificidade dos ativos envolvidos.

Com relação à frequência, no C.A.F.E. as transações são recorrentes e regulares. E, à medida que se tem um ativo específico com transações recorrentes, justifica-se a adoção de estruturas de governança que tendam à hierarquia, pois os investimentos feitos nos ativos específicos vão sendo diluídos quando se tem um ganho na recorrência das transações. E o C.A.F.E. está de acordo com o que a ECT postula, ou seja, está reduzindo os custos de transação, visto que é uma estrutura de governança do tipo híbrida.

As principais fontes de incertezas primárias, ou seja, aquelas que estão fora do controle dos agentes no C.A.F.E., segundo os consorciados, são o clima e o mercado. A

exportadora ressalta que a principal incerteza envolvida na produção de café é o mercado. Com relação às variações climáticas, os consorciados nada têm a fazer, mas, minimizar os efeitos das flutuações de preço no mercado é possível. E tanto os consorciados quanto a empresa idealizadora procuram atuar nesse sentido, à medida que fazem parte de uma iniciativa que busca agregar valor ao produto, de forma a “descomoditizar” o café. Outros elementos geradores de incerteza no C.A.F.E. estão relacionados com os pressupostos comportamentais, abordados pela ECT, racionalidade limitada e oportunismo. E, como já mencionado, destaca-se, principalmente, a deficiência no compartilhamento de informações e as disputas em preço dentro do C.A.F.E.

Adicionalmente, é importante considerar que as estruturas de governança existem dentro de um ambiente institucional que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações. Os principais elementos institucionais envolvidos no C.A.F.E. e que podem gerar custos de transação são as alterações na Legislação tributária, trabalhista e no comportamento do consumidor. Com relação à legislação, a principal fonte de custos de transação está relacionada com a trabalhista, visto que esta passa por adequações e pelo fato de que a produção de café possui uma demanda expressiva por mão de obra, principalmente no período de safra. Os hábitos de consumo dos consumidores preocupam tanto os produtores rurais quanto a exportadora, prova disso é a criação do próprio C.A.F.E. Um elemento abordado pela exportadora como um problema no ambiente institucional é o padrão cultural dos consorciados, que segundo a empresa, pode ser um dificultador no processo de rastreabilidade, que exige uma administração mais profissionalizada. E isto compromete a eficiência da estrutura de governança, pois dificulta a agregação de atributos diferenciadores no produto. Neste contexto ganha importância a discussão relativa aos contratos existentes no C.A.F.E.

Os contratos geram custos *ex ante* com o intuito de reduzir os custos *ex post*. Portanto, dependendo da relevância da negociação *ex post*, é natural que os agentes econômicos preocupem-se em escolher estruturas de governança que a facilitem. Com isso, dado o nível de especificidade dos ativos, a frequência das transações e a incerteza no C.A.F.E., pode-se dizer que a forma contratual mais eficiente para esta estrutura de governança é a relacional, pois o ponto de referência principal é a própria relação das partes, tomada no seu todo, na qual as partes mantêm a sua autonomia e a governança é exercida por estruturas bilaterais especializadas.

Dessa forma, mediante a análise das variáveis abordadas pela ECT, conclui-se que a governança do C.A.F.E. é do tipo híbrida, mais especificamente bilateral, pois a autonomia entre as partes é mantida. Além disso, por ser a especificidade do ativo intermediária, não sendo muito elevada, para que necessite de integração vertical. E esta é a forma eficiente, ou seja, aquela que reduz os custos de transação, e, além disso, contribui para o incentivo da produção regional de cafés especiais bem como para a ampliação da participação da Exportadora (empresa idealizadora) nesse segmento crescente de mercado, à medida que se busca um relacionamento continuado com os produtores de café – consorciados. No entanto, isto não exige a governança da existência de falhas, as quais foram abordadas, durante a descrição das variáveis que compõe a ECT.

Como limitações deste trabalho, tem-se que das críticas que têm sido feitas aos estudos que utilizam a ECT como base analítica, duas se encaixam na presente pesquisa. A primeira está relacionada com a superficialidade nas análises dos diversos trabalhos, no sentido de que se tem abordado todos os elementos teóricos envolvidos pela ECT. A segunda reside no fato de os estudos avançarem pouco na quantificação dos custos de transação. Sendo assim, é necessário reavaliar sob o aspecto metodológico e também do ponto de vista da abrangência e profundidade as aplicações empíricas da ECT.

Com relação ao caso estudado, é importante lembrar que o C.A.F.E. estava apenas no seu terceiro ano de funcionamento quando da pesquisa e que durante este período se teve significativas turbulências no mercado de café, além das fortes intempéries climáticas. Estes fatores podem ser limitantes nas análises e interpretações, principalmente em se tratando dos resultados alcançados pelo C.A.F.E.

Em se tratando de estudos futuros, sugere-se: - Aprofundar a análise em alguns elementos, seja dos pressupostos comportamentais, das dimensões das transações ou das formas de governança. No caso do agronegócio do café chama-se a atenção para o oportunismo e a especificidade de ativos. - Estudar mais detidamente os mecanismos de coordenação nas estruturas de governança existentes no agronegócio do café. - Estudar o processo de certificação nas estruturas de governança do agronegócio do café. – Focar estudos na confiança entre os agentes das estruturas de governança do agronegócio do café.

Por fim, embora possua limitações já discutidas, esta pesquisa trouxe algumas contribuições. O estudo apresenta uma aplicação prática de uma importante abordagem teórica (ECT) e, com isso, possibilitou que se caracterizasse a estrutura de governança adotada pelo C.A.F.E., sendo que do ponto de vista gerencial, o levantamento dos principais

problemas de coordenação na ótica da exportadora e dos produtores rurais, possibilitou que os agentes envolvidos no C.A.F.E. tomassem medidas para tornar a coordenação mais eficiente (menores custos de transação) e, assim, aumentar a inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais e melhorar a rentabilidade dos produtores rurais.

6. Referências

ARBAGE, A. P. *A Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos : estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul*. 2004. 267p. Tese (Doutorado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

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

BRANDENBURG, A.; FERREIRA, A. D. Os agricultores e suas estratégias: a relação contratual com as agroindústrias. In: *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v.33, n.3, p.63-82, 1995.

BROUSSEAU, E.; FARES, M. *Imcomplete contracts and governance structures*. Paris: Université de Paris I, Analyse Théorique des Organisations et des Marchés, 1998. Working Paper, 98-05. Disponível em: <http://atom.univ-paris1.fr/documents>. Acesso em: 26 out. 2004

CONSÓRCIO AGRÍCOLA DE FAZENDAS ESPECIALIZADAS. *Folheto de divulgação*. Varginha, 2002.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Econômica*, n.4, nov. 1937.

_____. *The firm, the market and the law*. Chicago. The University of Chicago. 1988.

DEMSETZ, H. *Ownership control and the firm: the organization of economic activity*. Cambridge: Basil Blackwell, 1990. v.1.

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

FURLANETTO, E. L. *Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos : estudos de caso em cinco empresas gaúchas*. 2002. 292p. Tese (Doutorado em Administração)- Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FURLANETTO, E. L. & ZAWISLAK, P. A. Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao Mercado e à hierarquia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais: ENANPAD 2000*. 1 CDROM.

ICO - INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. [site]. London, [2005?] Disponível em: <<http://www.ico.org>>. Acesso em: 3 out. 2005.

NORTH, D. C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México : Fondo de Cultura Económica. 1990.

_____. Institutions. *Journal of Economic Perspectives* v. 5, n. 1, p. 97-112, Winter 1991.

NUNES, R.; SOUSA, E. L. L. de. *Terra preservada: coordenando ações para garantir a qualidade do produto orgânico*. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Org.). *Gestão da Qualidade no Agribusiness*. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 9, p. 182-214.

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

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. Cadeia: café. Campinas, 2002. In COUTINHO, L. G. (Coord.). *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio*. Campinas: NEIT/IE/UNICAMP, 2003.

SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M.; SPERS, E. E. *Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do Estado de Minas Gerais*. São Paulo, 2001. Estudo encomendado pelo SEBRAE-MG (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais).

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

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

SPEARS, E. E. *Segurança do alimento*. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Org.). *Gestão da Qualidade no Agribusiness*. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 5, p. 60 - 79.

WILLIAMSON, O. E. *Vertical Integration: theory and policy*, In: *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. 1985, cap. 4.

_____. *Mercados y hierarquias: su análisis y sus implicaciones anti-trust*. México: Fondo de Cultura, 1991.

_____. Transaction cost economics and organization. *Strategic Management Journal*, v.12. p. 75-94. 1993.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.