

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
Centro de Sociais Aplicadas – CSA  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA  
Linha de pesquisa: Marketing e Cadeias Produtivas

PRISCILLA TIARA TORREZAN CHAVES

**RECURSOS, CAPACIDADES E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA: um estudo  
na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná**

Maringá  
2021

PRISCILLA TIARA TORREZAN CHAVES

**RECURSOS, CAPACIDADES E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA: um estudo  
na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, na linha de Marketing e Cadeias Produtivas.

Orientadora: Prof. Dra Sandra Mara de Alencar Schiavi

Coorientador: Prof. Dr. Gabriel Granco.

Agência Financiadora: CAPES e SETI-USF

Maringá  
2021

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

C512r

Chaves, Priscilla Tiara Torrezan

Recursos, capacidades e estrutura de governança : um estudo na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná / Priscilla Tiara Torrezan Chaves. -- Maringá, PR, 2021. 209 f.: il. color., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Mara de Alencar Schiavi.

Coorientador: Prof. Dr. Gabriel Granco.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

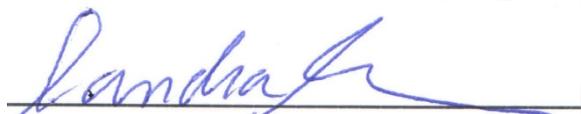
1. Governança. 2. Visão baseada em recursos (VBR). 3. Cadeia de cafés especiais - Paraná. 4. Economia de Custos de Transação (ECT). I. Schiavi, Sandra Mara de Alencar, orient. II. Granco, Gabriel, coorient. III. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDD 23.ed. 658.4

## ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos **trinta** dias do mês de **agosto** do ano de **dois mil e vinte e um**, às **catorze horas**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Recursos, capacidades e estrutura de governança: um estudo na cadeia de cafés especiais no Estado do Paraná”**, de autoria de **PRISCILLA TIARA TORREZAN CHAVES**, aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos professores: Dr<sup>a</sup>. Sandra Mara de Alencar Schiavi (presidente), Dr<sup>a</sup>. Eliana Cunico (membro examinador externo – UNIOESTE) e Dr. José Paulo de Souza (membro examinador do PPA). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o(a) candidato(a) foi APROVADA pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, **30 de agosto de 2021**.



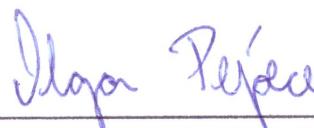
**Dr<sup>a</sup>. Sandra Mara de Alencar Schiavi**  
(presidente)



**Dr<sup>a</sup>. Eliana Cunico**  
(membro examinador externo – UNIOESTE)



**Dr. José Paulo de Souza**  
(membro examinador do PPA).



**Dr<sup>a</sup>. Olga Maria Coutinho Pépece**  
Coordenadora do PPA

## AGRADECIMENTOS

Escrevo esses agradecimentos com lágrimas nos olhos e coração transbordando de gratidão e amor por essa experiência incrível que foi o mestrado e por cada pessoa que estive comigo nesses últimos anos. Vocês são incríveis e essenciais.

Antes de tudo, agradeço a Deus pela oportunidade da vida e por ter me permitido passar por esse processo encantador e desafiador que é o mestrado. Eu me sinto muito sortuda por ter chegado até aqui, e principalmente por ser rodeada de pessoas tão maravilhosas, e isso me dá uma certeza: sou extremamente abençoada. É isso que agradeço nessas páginas, pessoas que contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui, as quais me marcaram de modo irreversível.

Todo o meu mais profundo amor e gratidão a minha família. Mamãe Elisabeth, titia Elisa, prima Nathalia, titio Valquer, tia Maeli, vovó Maria e aos meus três amores felinos: Simon, Vivi e Michel que me ensinam todos os dias o significado de amor incondicional. Família, obrigada por ser minha base, sempre me apoiando e dedicando a vida para que eu pudesse ter boas oportunidades. Espero retribuir tudo que já me proporcionaram. Eu amo vocês.

Ao meu namorado, Rogerio, toda a minha eterna gratidão. O tanto que esse homem me ajuda não está escrito, ele me apoia, incentiva, escuta horas de tagarelice, limpa lágrimas, e tantas mais coisas que daria uma dissertação inteira. Mas o principal, ele me ama como sou e acredita em mim, as vezes quando nem eu acredito. Você, parsinha, é raro, obrigada por tanto. Eu amo você. Estendo esses agradecimentos a minha segunda família, a do parsinha, que tanto me apoiaram nesses anos, especialmente a minha sogra, Mei, e as minhas vovós lindas, vó Maria e vó Guida, amo vocês além do que posso descrever.

Agradeço também aos meus amigos de longa data, os quais amo sem medidas, Dai, Beto, Samy, Diogo, Aline, e particularmente a Marília e Amanda, as amigas bilíngues, que sempre me ajudaram com as traduções para o inglês.

Não poderia deixar de mencionar e dedicar minha gratidão aos meus amigos e colegas de mestrado. Grazi, Rafa e Mariela, obrigada por estarem tão presentes nos melhores e piores momentos dessa caminhada, vocês foram essenciais, saibam que podem contar comigo para tudo. Nay e Lígia, obrigada por terem um olhar tão atento e cuidadoso comigo em diversas situações. Meninas, vocês merecem o mundo.

Além dessas meninas maravilhosas, contei com muita ajuda da Amanda e da Pri Malanski. A Amanda é fora da curva, ela é atenta e bondosa, sempre com algum conselho na ponta da língua. Ela me ajudou muito no decorrer desses anos, ensinando tanto sobre pesquisa, como sobre a vida. Amanda, você é inspiração para todos a sua volta. A Pri é sensacional, sempre com um apontamento bem pensado e algo para ensinar. Aprendi muito contigo Pri, obrigada por partilhar seus conhecimentos.

Antes de iniciar o mestrado, participei como bolsista de um projeto de extensão incrível, o qual visava fortalecer a cafeicultura do Estado do Paraná, com ele pude conhecer essa atividade tão apaixonante. O projeto me proporcionou adquirir muito conhecimento sobre a atividade cafeeira, bem como conhecer pessoas fantásticas, grande parte dessa dissertação só aconteceu devido a isso. Assim, agradeço enormemente a professora Sandra por ter oportunizado mais isso.

Além disso, o projeto me proporcionou conhecer grandes colegas e amigos que levo para a vida. Realizamos muitas viagens e trabalhos juntos, quantas coisas vivemos, e eu não poderia ser mais grata por tanto. Amanda, Bruna, Júlia, Leonardo, Nikolas e Nathália, tudo foi mais leve com vocês. Saibam que estarei sempre aqui para o que precisarem, assim como sei que estarão por mim.

O café é muito mais do que um produto, ele envolve, dentre outras coisas, uma rede de pessoas dedicadas e que amam essa atividade. Neste período de projeto, conheci muitos produtores, os quais abriram suas casas e propriedades para nos receber, sempre tão dispostos e alegres por falarem de algo que tanto amam, o café. E isso contagia, e me faz querer retribuir um pouquinho do conhecimento que adquiri com eles. Espero que o presente trabalho possa fornecer um pouco dessa ajuda. Então, toda a minha gratidão a esses produtores.

Nesse contexto, agradeço imensamente ao Bispo, pessoa dedicada ao trabalho na cadeia de cafés e de cafés especiais, sempre buscando pelo desenvolvimento dessa cadeia. O Bispo esteve muito presente nesses anos, ajudando, abrindo sua empresa, compartilhando informações, vivências e conhecimentos e oportunizando tanto do que aprendi e vivi. Bispo meu muito obrigada. Agradeço também aos agrônomos Wesley e Fante, os quais sempre estiveram disponíveis para repassarem todo conhecimento, especialmente técnico agrônômico, sobre a atividade cafeeira.

Com a pandemia da Covid-19 a ida ao campo precisou ser repensada, com isso encontros e entrevistas virtuais foram desenvolvidos. A adaptação de todos foi essencial nesse momento. Assim, agradeço aos produtores, agentes, professores e colegas que se esforçaram para que essa adaptação desse certo. Especialmente a Carine, mulher forte,

inteligente e sensível, a qual tive o prazer de compartilhar parte da vivência virtual com os produtores de cafés. A Carine foi um suporte essencial nesse período de adaptação.

Agradeço, do fundo do meu coração, a minha orientadora, Sandra. Ela viabilizou muito do que fiz academicamente. Você, professora, foi de extrema importância durante esses anos – trabalhamos juntas desde a graduação, na iniciação científica. Você é uma inspiração, exemplo de dedicação ao que se ama fazer, além de ser exemplo de profissional e de ser humano. Não saberei como te agradecer por tudo que fez durante esses anos, mas fica aqui, os meus mais sinceros agradecimentos.

Agradeço imensamente ao meu coorientador Gabriel. Professor, muito obrigada por toda a orientação, pelos ensinamentos compartilhados sempre com muito cuidado e atenção. Foram tantas palavras de incentivos durante esse período que me faltam palavras para expressar toda a minha gratidão. Você, Gabriel, é excepcional e o tenho como exemplo de professor.

Ao professor José Paulo, que me acompanha desde a graduação também, a minha eterna gratidão pelo seu jeito cuidado e dedicado com seus alunos. Eu te admiro muito, você sabe, e o tenho como exemplo de profissional. Agradeço também, por aceitar compor a banca avaliadora, pois com certeza há muito conhecimento a ser compartilhado. Agradeço também a professora Eliana Cunico, por aceitar compor minha banca de defesa, com certeza será de muita contribuição. Agradeço ainda ao professor Juliano, o qual foi parte da banca de qualificação e pôde contribuir de forma indiscutível para com o trabalho. Além disso, o professor Juliano foi essencial para a consecução da pesquisa, especialmente na parte quantitativa. Todo meu carinho e gratidão ao professor. Estendo meus agradecimentos também a professora Ana Elisa, a qual aceitou ser professora suplente na banca de defesa.

Ademais, agradeço aos professores que foram essenciais no mestrado e na graduação, os meus exemplos de profissionais, especialmente as professoras Cleice, Suzie, Josi e Olga, e professor Márcio. Agradeço ainda, ao Bhruemer, que sempre é tão acessível e paciente para com os alunos.

Por fim, agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento desta pesquisa, por meio de bolsas de pesquisa para o mestrado. Agradeço também a Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI), por meio da Universidade Sem Fronteira (USF), pelo financiamento no âmbito do projeto de extensão.

Com muita gratidão e amor,

Priscilla Tiara Torrezan Chaves.

## RESUMO

O Brasil é o principal *player* na cadeia de cafés, e se posiciona como maior produtor e exportador mundial. Com a desregulamentação do setor, na década de 1990, iniciou-se um movimento de produção de cafés especiais, mais preocupado com a qualidade do produto e a sustentabilidade. Esse novo mercado, calcado em estratégia de diferenciação, apresenta-se como uma alternativa para os pequenos produtores, os quais não conseguem competir em larga escala. Nesse contexto, insere-se o estado do Paraná, com iniciativas para produção de cafés especiais por pequenos cafeicultores. A literatura indica que a diferenciação requer maiores esforços de coordenação na cadeia, demandando também recursos e capacidades para o desenvolvimento desse produto diferenciado. Tais iniciativas necessitam de formas diferentes de organização e coordenação da cadeia, dada alta especificidade de ativo, incerteza e maior esforço para a produção de qualidade, envolvendo conhecimentos e competências técnicas, mercadológicas e de gestão. Com o uso de recursos diferenciados, são necessárias estruturas de governança mais complexas para promover o desempenho, assegurar vantagens competitivas, proteger direitos de propriedade e resguardar a criação de valor. Por outro lado, a carência de recursos e capacidades no segmento produtor exige esforços colaborativos e estruturas de governanças mais complexas entre os agentes, visando inserção e continuidade dos pequenos produtores nessas cadeias de maior valor agregado. Tendo em vista esse contexto, o presente trabalho tem como objetivo: examinar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. Para tanto, utiliza-se como aporte teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR), em complementariedade. A pesquisa foi construída por meio de uma abordagem de método misto, a partir da aplicação de questionários com 120 produtores de cafés do Paraná e realização de regressão logística para estimar a relação entre recursos e capacidades da produção rural e estrutura de governança. Em seguida, tal relação foi analisada em profundidade a partir de entrevistas semiestruturadas com produtores e comprador de cafés especiais. Como resultados, identificou-se que a cadeia de cafés especiais do Paraná envolve a coexistência de produção de cafés especiais e cafés convencionais. Pelo lado da ECT, para transações de cafés especiais, foi identificada a predominância de governança híbrida com relações de longo prazo, que envolve recorrência nas transações, alta incerteza e alta especificidade do ativo, abarcando dependência bilateral e colaboração entre as partes. Pelo lado da VBR, foram descritos recursos e capacidades dos tipos humano, físico, organizacional, tecnológico, financeiro e reputacional. Pela regressão logística, constatou-se que de fato há relação entre os recursos e capacidades e a estrutura de governança, e que os recursos humanos, organizacionais e físicos são os que mais influenciam para essa adoção. Qualitativamente, essa relação foi evidenciada em profundidade, apontando que a estrutura de governança híbrida, pautada nas relações de longo prazo, fornece subsídios para o desenvolvimento e aprimoramento de recursos e capacidades estratégicos e específicos à transação. Observou-se, então, que a estrutura de governança viabiliza a combinação para potencializar esses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem mais estratégicos, gerando vantagem competitiva. Conclui-se que, por um lado, os recursos e capacidades demandam estruturas de governança apropriadas e, por outro lado, tais estruturas de governança podem potencializar os recursos e capacidades. Assim, mostra-se importante considerar ambos os elementos nos estudos de cadeias agroalimentares de

alto valor, como a de cafés especiais, particularmente ao se considerar a inserção e a manutenção dos pequenos produtores nessas cadeias.

**Palavras-chave:** Recursos e capacidades; Estrutura de governança; Café especial; Método misto; Regressão logística.

## ABSTRACT

Brazil is the most important player in the coffee supply chain, ranking as the world's largest coffee producer and exporter. With the deregulation of the sector in the 1990's, a movement of specialty coffee production emerged focused on product quality and sustainability. This new market, strongly based on a differentiation strategy, stood out as an alternative for small producers, who were unable to compete with large-scale producers. The State of Paraná in this context, with specialty coffee production initiatives geared towards small coffee farmers. The literature shows that the differentiation demands greater chain coordination efforts, requiring resources and capabilities to develop this unique product. Such initiatives demand different forms of organization and chain coordination, given the high specificity of assets, uncertainty, and quality production efforts, involving technical, marketing and management skills. With the distinct resources, complex governance structures are necessary to drive performance, secure competitive advantages, protect property rights, and safeguard value creation. On the other hand, the producer's segment lack of resources and capabilities demands collaborative efforts and more complex governance structures among agents, aiming for the insertion and continuity of small producers in these higher value-added chains. Hence, this paper aims to examine the existing relationship between resources and the rural production capabilities and governance structures in transactions between the producer and the buyer in the specialty coffee chain in the state of Paraná. To this purpose, the Transaction Cost Economics (TCE) and the Resource-Based View (RBV) are used as a theoretical framework. The research was conducted through a mixed method approach, starting with surveys that were applied to 120 coffee producers in the state of Paraná and a logistic regression to evaluate the existing relationship around resources and capabilities of rural production and governance structure. Subsequently, this relationship was analyzed in depth through semi-structured interviews with producers and buyers of specialty coffees. As a result, it was that Paraná's specialty coffee chain involves where both production of specialty coffees and conventional coffees coexist. When it comes to the TCE aspect, for specialty coffee transactions, it was identified a predominance of hybrid governance with long-term relationships, involving transaction recurrence, high uncertainty and high asset specificity, encompassing bilateral dependence and parties' collaboration. On the RBV side, human, physical, organizational, technological, financial and reputational resources and capabilities were described. Through logistic regression, it was found that there is in fact a relationship between resources and capabilities and the governance structure, and that human, organizational and physical resources are the ones that most influence this adoption. Qualitatively, this relationship was evidenced in depth, pointing out that the hybrid governance structure assists the development and improvement of strategic and transaction-specific assets and capabilities. It was observed, then, that the governance structure enables the combination to leverage these resources and capabilities, so that they become more strategic, generating competitive advantage. The conclusion is that, on one hand, resources and capabilities demand appropriate governance structures and, on the other hand, such governance structures can leverage resources and capabilities. Thus, it is important to consider both elements in studies of high-value agrifood chains, such as specialty coffees, particularly when considering the insertion and the maintenance of small producers in these chains.

**Keywords:** Governance structure; Resources and capabilities; Specialty coffee; Mixed-method; Logistic regression.

## LISTAS DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Mapa cognitivo do contrato .....	28
<b>Figura 2</b> - Custo de governança como uma especificidade de ativos.....	32
<b>Figura 3</b> - Adaptação do mapa cognitivo do contrato .....	43
<b>Figura 4</b> - Mapa de palavras-chave sobre os estudos da combinação entre ECT e VBR .....	54
<b>Figura 5</b> - Mapa de palavras-chave sobre ECT e VBR combinadas .....	56
<b>Figura 6</b> - Mapa de palavras-chave: eixo 1 – Cadeia de suprimento.....	57
<b>Figura 7</b> - Mapa de palavras-chave: eixo 2 – Cadeia de valor .....	59
<b>Figura 8</b> - Mapa de palavras-chave: eixo 3 - Governança e cooperação vertical e horizontal.....	60
<b>Figura 9</b> - Cadeia produtiva do café .....	67
<b>Figura 10</b> - Modelo de análise a partir dos construtos teóricos.....	96
<b>Figura 11</b> - Esquema dos procedimentos metodológicos realizados para a pesquisa ...	97
<b>Figura 12</b> - Etapas de produção dos cafés especiais.....	147
<b>Figura 13</b> - Modelo de análise a partir dos resultados obtidos .....	153
<b>Figura 14</b> - Esquema da análise bibliométrica .....	173

## LISTAS DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Distribuição de produtores por mesorregião paranaense e proporcionalidade da amostra.....	81
<b>Tabela 2</b> - Composição da amostra válida: número de produtores entrevistados por mesorregião .....	99
<b>Tabela 3</b> - Caracterização dos produtores do questionário.....	100
<b>Tabela 4</b> - Renda mensal familiar do produtor .....	100
<b>Tabela 5</b> - Caracterização econômica dos produtores do questionário.....	101
<b>Tabela 6</b> - Caracterização do estabelecimento rural dos produtores do questionário..	102
<b>Tabela 7</b> - Caracterização mão de obra dos produtores do questionário .....	102
<b>Tabela 8</b> - Produção de cafés especiais, a partir dos produtores do questionário.....	103
<b>Tabela 9</b> - Estatística descritiva: estrutura de governança.....	108
<b>Tabela 10</b> - Estatística descritiva: qualidade .....	110
<b>Tabela 11</b> - Estatística descritiva: frequência da transação de cafés especiais divididos entre participantes e não participantes do Programa de qualidade (PQ) .....	114
<b>Tabela 12</b> - Estatística descritiva: incerteza presentes na produção e comercialização de cafés especiais divididos entre participantes e não participantes do Programa de qualidade (PQ) .....	115
<b>Tabela 13</b> - Estatística descritiva: especificidade de ativo relacionado a quantidade de comprador, divididos entre participantes e não participantes do Programa de qualidade (PQ) .....	119
<b>Tabela 14</b> - Estatística descritiva: recursos humanos envolvidos na produção rural ..	122
<b>Tabela 15</b> - Estatística descritiva: recursos físicos envolvidos na produção rural .....	125
<b>Tabela 16</b> - Estatística descritiva: recursos organizacionais envolvidos na produção rural .....	127
<b>Tabela 17</b> - Estatística descritiva: recursos tecnológicos envolvidos na produção rural .....	129
<b>Tabela 18</b> - Estatística descritiva: recursos financeiros envolvidos na produção rural	130
<b>Tabela 19</b> - Estatística descritiva: recurso reputacional envolvido na produção rural	131
<b>Tabela 20</b> - Regressões logísticas por categoria de recursos.....	132
<b>Tabela 21</b> - Modelo geral regressão logística .....	133
<b>Tabela 22</b> - Países que mais publicaram sobre a ECT e VBR combinadas nos anos de 2015 e 2019 .....	176

<b>Tabela 23</b> - Periódicos que mais publicam sobre ECT e VBR combinadas nas bases de dados.....	177
<b>Tabela 24</b> - Os 10 artigos mais citados no levantamento na base de dados sobre ECT e VBR entre 2015 e 2019 .....	178

## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Pontos de complementariedade entre ECT e VBR .....	50
<b>Quadro 2</b> - Principais procedimentos metodológicos realizados na revisão bibliométrica .....	53
<b>Quadro 3</b> - Etapas de pré-colheita, colheita e pós colheita no segmento produtor de cafés especiais.....	70
<b>Quadro 4</b> - Pontos de diferenciação no mercado de café verde .....	72
<b>Quadro 5</b> - Síntese dos procedimentos metodológicos para a construção da pesquisa mista .....	78
<b>Quadro 6</b> - Identificação variável produz café especial .....	83
<b>Quadro 7</b> - Proposta de identificação dos atributos da transação e estruturas de governança.....	86
<b>Quadro 8</b> - Proposta de identificação dos recursos e capacidades na produção rural...	87
<b>Quadro 9</b> - Categorias de análise.....	94
<b>Quadro 10</b> - Caracterização dos produtores entrevistados .....	104
<b>Quadro 11</b> - Síntese dos principais resultados encontrados na pesquisa .....	154
<b>Quadro 12</b> - Síntese das buscas por artigos nas bases de dados.....	174

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECT	Economia dos Custos de Transação
NEI	Nova Economia Institucional
UEM	Universidade Estadual de Maringá
VBR	Visão Baseada em Recursos
OI	Organização Industrial
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
COB	Classificação Oficial Brasileira
SCA	<i>Specialty Coffee Association</i>
VC	Vantagem Competitiva
VCS	Vantagem Competitiva Sustentável
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SETI	Superintendência de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
USF	Universidade Sem Fronteiras

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>25</b>
2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)	25
2.1.1 Origens e evolução – ECT	25
2.1.2 Pressupostos comportamentais e atributos da transação	29
2.1.3 Estruturas de governança	33
2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)	35
2.2.1 Origens e evolução – VBR	35
2.2.2 Recursos e Capacidades	37
2.3 Complementariedade teórica entre ECT e VBR	42
<b>3 ESTADO DA ARTE TEÓRICA: COMBINAÇÃO ENTRE ECT E VBR</b>	<b>52</b>
3.1 Discussão do mapa de palavras-chave	60
3.1.1 Complementariedade empírica entre ECT e VBR: governança e cooperação vertical e horizontal	62
<b>4 REVISÃO EMPÍRICA</b>	<b>65</b>
4.1 Cadeia do café: histórico, evolução e configuração	65
4.2 Cafés especiais: origem, processos produtivos e classificação	68
4.3 Recursos e capacidades, e estrutura de governança na cadeia do café especial	72
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>77</b>
5.1 Etapa 1: trabalho de campo	79
5.1.1 Primeira fase do levantamento de dados: aplicação de questionário	80
5.2. Etapa 2: revisão de estudos empíricos e estatística descritiva	82
5.3 Etapa 3: revisão bibliográfica e questionário aplicado	83
5.4 Etapa 4: regressão logística	90
5.5 Etapa 5: pesquisa qualitativa	92

5.5.1 Segunda fase do levantamento de dados: entrevistas semiestruturadas	92
5.5.2 Análise dos dados qualitativos	94
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>98</b>
6.1 Apresentação dos dados primários (quantitativo e qualitativo).	98
6.1.1 Caracterização dos produtores de cafés do Paraná	98
6.1.2 Caracterização dos produtores entrevistados	104
6.1.3 Caracterização da empresa exportadora de cafés especiais	106
6.2 Apresentação e descrição dos construtos teóricos	107
6.2.1 Apresentação e descrição da estrutura de governança e dos atributos da transação	107
6.2.1.1 Estrutura de governança	107
6.2.1.2 Atributos da transação	113
6.2.2 Apresentação e descrição dos recursos e capacidades na produção rural	121
6.3 Análise do modelo estatístico de regressão logística	131
6.4 Recursos, capacidades e estrutura de governança	143
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>156</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICE A - REVISÃO BIBLIOMÉTRICA: DETALHAMENTOS METODOLÓGICOS E DESCRITIVOS</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO: DIAGNÓSTICO DA CAFEICULTURA NO PARANÁ</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE C – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DA REGRESSÃO LOGÍSTICA</b>	<b>198</b>
<b>APÊNDICE D - ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO ENCONTRO VIRTUAL COLETIVO COM PRODUTORES RURAIS</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS PARTICIPANTES DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (PROGRAMA DE QUALIDADE)</b>	<b>202</b>
<b>APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A EXPORTADORA/ COMPRADOR DE CAFÉS ESPECIAIS</b>	<b>205</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio tem sido um vetor importante para o crescimento econômico do Brasil. Em 2019, representou 21,4% do PIB brasileiro, com destaque para o ramo agrícola, correspondendo a 68% desse valor<sup>1</sup>. O setor gera cerca de 32% dos empregos no país (CNA, 2020). Especialmente, o café é um dos produtos mais tradicionais e importantes na geração de renda para a economia brasileira, acumulando R\$ 28,5 bilhões do Valor Bruto da Produção (VBP) do agro em 2020 (CNA, 2020).

O Brasil é o principal *player* na cadeia do café, e se posiciona como maior produtor e exportador mundial. A produção de café quase duplicou entre os anos de 2015 e 2018, passando de 5,2 milhões de sacas para 9,4 milhões (SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA, 2019). No país há uma predominância na produção e exportação de cafés do tipo *commodity*, ou seja, um produto sem diferenciações e comercializado em larga escala (COSTA, 2019).

A partir da abertura econômica na década de 1990, juntamente com a desregulamentação da atividade cafeeira e a emergência de um novo padrão de consumo, iniciou-se um movimento de produção de cafés diferenciados, mais preocupados com a qualidade do produto, meio ambiente e sustentabilidade (SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; SAES; SILVEIRA, 2014; BOAVENTURA *et al.*, 2018).

Esse tipo de café, o denominado café especial, é definido pela qualidade superior do produto, do grão verde à bebida na xícara, e pela qualidade de vida que o café pode oferecer aos envolvidos na sua cadeia de valor (RHINEHART, 2009; SCA, 2020). O café especial envolve atributos intrínsecos e extrínsecos. Os intrínsecos referem-se aos aspectos dos grãos, perfil e qualidade da bebida (GUIMARÃES; SOUZA; SCHIAVI, 2020). Já os atributos extrínsecos estão ligados ao processo de produção, origens dos cafés, história dos plantios e produtores (SAES; SOUZA; SPERS, 2001; GUIMARÃES; SOUZA; SCHIAVI, 2020).

Além disso, aspectos relacionados ao tripé da sustentabilidade (aspectos ambiental, econômico e social de produção) – como condições de trabalho, preservação ambiental, remuneração adequada, dentre outros – têm sido considerados (SAES; SOUZA; SPERS, 2001; FREDERICO; BARONE, 2015).

Esse mercado procura, por um lado, atender às diferentes demandas dos consumidores e, por outro lado, propiciar uma maior renda para os agentes da cadeia,

---

<sup>1</sup> Os outros 32% referem-se à produção da pecuária (CNA, 2020).

principalmente o produtor (SAES, 2006), visto que é a partir desse segmento que ocorre a produção com qualidade, os demais segmentos da cadeia buscam conservar e ressaltar esses atributos, de modo a chegar ao consumidor. Saes (2006) argumenta que a atuação em mercados com diferenciações pode ser um nicho alternativo para pequenos produtores, os quais não conseguem competir em larga escala. Dito de outra forma, para os pequenos produtores o ganho de escala e volume são restritos, tendo na estratégia de diferenciação uma forma de obter maiores ganhos.

Essas características se aproximam da realidade encontrada no Paraná, com iniciativas de produção de cafés especiais por pequenos produtores com base na agricultura familiar (BRONZERI; BULGACOV, 2014; SANTOS, 2019).

Até a década de 60, o estado possuía o maior maciço cafeeiro do mundo, contando com uma área de 1,8 milhões de hectares (EMATER, 2013). Entretanto, em 1975 os campos de cafés paranaenses sofreram com a “geada negra”, afetando a produção e os cafezais (PRIORI *et al.*, 2012). Diante disso, o Paraná passou a perder posições na produção de cafés, e em 2019 ocupava a sexta posição no Brasil (EMBRAPA, 2019).

Embora tenha perdido posições, o Paraná ainda envolve aproximadamente 10 mil produtores rurais em cerca de 55% dos municípios do estado (IBGE, 2017). Atualmente conta com aproximadamente 35,6 mil hectares de cafés e com uma produção de 937,6 mil sacas de café arábica colhidas, principalmente na região norte do estado (CONAB, 2020).

Nesse sentido, o estado possui tradição e estrutura para a atividade cafeeira. Além disso, o Paraná possui alto potencial na produção de cafés especiais, dado seu clima, latitude, altitude e solos propícios (PRIORI *et al.*, 2012; LUZ, 2014). Estudos apontam iniciativas para a produção de cafés especiais no estado, com vistas a agregar valor ao produto por meio da alta qualidade da bebida e a sustentabilidade, podendo gerar vantagens para os produtores paranaenses (BRONZERI; BULGACOV, 2014; SUDRÉ *et al.*, 2015; SANTOS, 2019; LEITE, 2020).

Essas iniciativas na produção fazem parte da construção do mercado de cafés especiais no Paraná. A construção desse mercado é de responsabilidade de todos os agentes dessa cadeia, para tanto se faz necessário compartilhamento de informações, aprendizados e coordenação entre esses agentes.

As iniciativas para a diferenciação do produto, implicam na necessidade de investimentos específicos e coespecializados. Por ativo coespecializado, entende-se que é um recurso que gera valor em combinação com outro recurso, podendo trazer vantagem competitiva. Por vezes, essa combinação decorre de uma relação entre firmas (SAES;

SILVEIRA, 2014). Por conseguinte, esses recursos diferenciados demandam estruturas de governanças para proteger o valor e a vantagem competitiva gerados (SAES; SILVEIRA, 2014).

Além disso, essas iniciativas demandam formas diferentes de organização e coordenação da cadeia, dados os fatores como alta especificidade de ativo, esforços para a produção de alta qualidade e incertezas (SAES; SILVEIRA, 2014; SUDRÉ *et al.*, 2015; SANTOS, 2019; GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019). Assim, por envolver investimentos para a diferenciação e qualidade, estruturas de governanças mais complexas são requeridas para coordenar a cadeia de cafés especiais (SAES; JAYO, 1998; SAES, 2006; SAES; SILVEIRA, 2014; SUDRÉ *et al.*, 2015; SANTOS, 2019; GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019).

Ademais, o nicho de cafés especiais demanda tecnologias e conhecimentos técnicos quanto ao cultivo, a lavoura, tratos culturais e sobre o mercado, o que consequentemente afeta os custos de transação, havendo, portanto, alta complexidade e dependência entre os agentes da cadeia (SAES; SILVEIRA, 2014, LEITE, 2020).

Deste modo, a diferenciação impacta em maior complexidade da relação e na dependência entre os agentes, especialmente entre os segmentos produtor e comprador. Assim, estratégias de diferenciação dependem da capacitação de recursos produtivos internos, os quais requerem formas de governanças complexas, tendendo para a integração vertical, para resguardar o valor criado (FARINA, 1999; SAES; SILVEIRA, 2014).

A interdependência entre os agentes, somada à alta especificidade de ativo, gera incertezas mercadológicas que precisam ser mitigadas. De um lado, o produtor precisa de garantias para a produção e comercialização desse café, dado os esforços e investimentos necessários para a produção. Por outro lado, o comprador precisa ter garantias que o produtor vai conseguir atender às demandas de produção, garantindo o abastecimento do mercado comprador. Dessa forma, há uma necessidade de regularidade na produção e na compra de cafés especiais, tendo em vista também a construção desse mercado.

No entanto, estudos apontam que os produtores, principalmente os pequenos, carecem de conhecimentos técnicos, mercadológicos e de gestão para sua inserção e continuidade nessas cadeias de maior valor agregado, como o caso dos cafés especiais (BRONZERI; BULGACOV, 2014; LEITE, 2020).

Trienekens (2011) afirma que os principais fatores que restringem o acesso dos produtores aos mercados de maiores valores são a falta de recursos tecnológicos, de capital e de mão de obra especializada. Para o autor, o acesso a esses mercados ocorre

com a aquisição e/ou desenvolvimento de recursos e capacidades (TRIENEKENS, 2011). Nesse sentido, Gereffi *et al.* (2005) defende que na ausência ou existência de baixa capacidade do fornecedor, faz-se necessário a adoção de estruturas de governanças mais complexas para coordenar essas transações.

Estudos internacionais expõem que estruturas de governança devem proteger os recursos e capacidades superiores de apropriação indevida. Ademais, esses estudos apontam que a coordenação e competitividade da cadeia de cafés requer esforços colaborativos e de governanças para o desenvolvimento de recursos e capacidades. Na Indonésia, Vicol *et al.* (2018) relatam que tem ocorrido apropriação de valor indevido na cadeia de cafés especiais, impedindo que o lucro chegue ao produtor rural. Isso decorre, em partes, pela estrutura de governança não adequada. Na África Oriental, Borrella *et al.* (2015) afirmam que a adoção de estruturas de governanças baseadas no compartilhamento de conhecimentos e valor fornecem oportunidades para a inserção dos pequenos cafeicultores em cadeias de maior valor agregado. Em Ruanda, Clay *et al.* (2018) declaram que a adoção de estruturas de governanças adequadas pode incentivar o desenvolvimento de recursos e capacidades em cadeias de alta qualidade de café.

No contexto nacional, Saes (2009) defende que as estratégias de diferenciação, como no caso de cafés de alta qualidade, apresentam recursos diferenciados o que, em consequência, exige estruturas de governanças distintas e adequadas. Nesse sentido, tem-se que na presença de recursos e capacidades diferenciados, faz-se necessário a adoção de governanças mais complexas visando proteger o valor criado (SAES; SILVEIRA, 2014).

No cenário do Paraná, Bronzeri e Bulgacov (2014) afirmam que o pequeno produtor enfrenta dificuldades na sua inserção e continuidade em cadeias de maior valor agregado por si só, devido à falta de recursos e capacidades. Assim, os autores ressaltam a importância de colaboração (vertical e horizontal) nessas cadeias (BRONZERI; BULGACOV, 2014). Por sua vez, Leite (2020) argumenta que recursos e capacidades são essenciais para o *upgrading*<sup>2</sup> da cadeia de valor do café pelo pequeno produtor, podendo ser uma alternativa para a continuidade da atividade para os cafeicultores no estado.

---

<sup>2</sup> Por *upgrading* entende-se um processo de melhorias nas capacidades de uma empresa, com vistas a participar de nichos econômicos de maior valor agregado ou com maior tecnologia (LEITE, 2020; TRIENEKENS, 2011).

É neste contexto que a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR), usadas em conjunto, apresentam-se como referenciais teóricos para esse estudo. Alicerçada no campo da Economia, a Economia dos Custos de Transação, tem como arcabouço conceitual a Nova Economia Institucional (NEI) e apresenta como foco a análise das estruturas de governança eficientes para coordenação das transações. O objetivo, portanto, é a eficiência obtida com a minimização dos custos de transação, por meio do alinhamento entre estrutura de governança e os atributos da transação (especificidade de ativo, frequência e incerteza), considerando a existência do oportunismo e racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Por outro lado, a VBR, que tem as fundações no campo da Estratégia, possui como objetivo a identificação e exploração de recursos e capacidades estratégicos que gerem vantagem competitiva, permitindo um maior desempenho aos agentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Enquanto a ECT tem como foco o olhar microanalítico das diferentes relações entre os agentes (transações), a VBR a complementa, na medida em que foca nos recursos e capacidades que podem impactar o modo como essas relações acontecem (WILLIAMSON, 1985; ARGYRES; ZENGER, 2012). Assim, a complementariedade das teorias apresenta-se como importante aporte para a compreensão dos recursos e capacidades necessários para a produção e comercialização de cafés especiais, bem como para a estrutura de governança que coordena essas transações. Isso porque, com o uso de recursos diferenciados para essa produção, estruturas de governanças mais complexas se fazem necessárias, conforme apontam Saes e Silveira (2014).

Estudos têm buscado a complementariedade entre a ECT e a VBR. Argyres e Zenger (2012), por exemplo, apontam que a integração de ativos complementares entre as empresas cria valor, visto que esse conjunto de ativos serão únicos, demandando estruturas de governança para proteger esse valor de apropriação externa. Crook *et al.* (2013) justifica a união das teorias para explicar de uma forma mais abrangente as decisões organizacionais dos gerentes.

No que tange o estudo em cadeias de base agropecuária, pesquisas apontam que há um benefício com as discussões envolvendo as teorias da ECT e VBR combinadas (CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017; LOPEZ-BAYON *et al.*, 2017; KANO, 2017; ASAI *et al.*, 2018; CLAY *et al.*, 2018; WINDSPERGER *et al.*, 2018). Esses estudos se concentram na discussão sobre adoção de estruturas de governança que permitam o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades, por meio de abordagens colaborativas e cooperativas pensando, principalmente, no pequeno produtor (CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017; LOPEZ-BAYON *et al.*, 2017; KANO, 2017;

ASAI *et al.*, 2018; CLAY *et al.*, 2018; WINDSPERGER *et al.*, 2018). Além disso, esses artigos mostram que os recursos e capacidades devem ser levados em consideração para a adoção de estruturas de governanças adequadas, visando uma decisão mais acertiva sobre os limites da firma, bem como seu desempenho (WACKER; YANG; SHEU, 2016; PERITO *et al.*, 2017; ZHANGA; MA; QU, 2017).

Ao analisar a realidade dos sistemas agroindustriais, especialmente nas relações caracterizadas por dependência bilateral, a hierarquia nem sempre é possível, como aponta a VBR. Nessas relações de interdependência, recursos e capacidades estratégicos são construídos conjuntamente e necessitam de coordenação (CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020). Somado a isso, tem-se o contexto apresentado, em que os produtores de cafés especiais carecem de recursos e capacidades para entrarem e se manterem com constância nessa cadeia de maior valor agregado.

Assim, os recursos e capacidades, aspectos trabalhados pela VBR, influenciam na escolha da estrutura de governança adequada, questões tratadas pela ECT (JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2008; SAES, 2009; AUGUSTO; SOUZA, 2012). Nesse aspecto, Augusto, Souza e Cairo (2014) argumentam que os recursos e capacidades, em conjunto com os atributos da transação, devem embasar a decisão sobre a adoção da estrutura de governança.

Por outro lado, estruturas de governanças (ECT) influenciam nos recursos e capacidades estratégicos controlados pela firma (VBR) (AUGUSTO; SOUZA, 2012). Nessa perspectiva, Windsperger *et al.* (2018) indicam que a adoção de estruturas complexas fornece subsídios para a geração de recursos e capacidades estratégicos (WINDSPERGER *et al.*, 2018).

Embora haja estudos que indiquem a existência de uma relação entre recursos e capacidades e estrutura de governança, ainda não está claro e consolidado no campo científico se há realmente essa relação e, conseqüentemente, como ela ocorre (GANCARCZYK; GANCARCZYK, 2016; CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017; RAMON-JERONIMO; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2017; ASAI *et al.*, 2018; CLAY *et al.*, 2018; WINDSPERGER *et al.*, 2018).

Diante do contexto apresentado, da importância da cadeia de cafés para o Paraná; na oportunidade apresentada pelo café especial, visando não só a sobrevivência, como também a competitividade dos pequenos cafeicultores frente a essa cadeia; da importância de coordenação e acesso a recursos e capacidades, dado a dependência bilateral; da necessidade de mitigação de incertezas quanto a produção regular de matéria-prima de maneira regular / com consistência em termos de volume e regularidade para

atender a demanda do comprador, pelo lado do segmento comprador, e a incerteza de investir nessa produção e não ter comprador, pelo lado do produtor; e tendo em vista o aporte teórico da ECT e VBR em complementariedade, levanta-se o seguinte questionamento, como problema de pesquisa:

**Como se dá a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná?**

Para responder a essa pergunta, o trabalho tem como *objetivo geral*: examinar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.

Com vistas a atingir o objetivo geral dessa pesquisa, foram propostos *cinco objetivos específicos*, a saber:

- (1) Caracterizar a cadeia de cafés do estado do Paraná, com foco na cadeia de cafés especiais.
- (2) Descrever as estruturas de governança e os atributos da transação entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.
- (3) Descrever os recursos e capacidades na produção rural envolvidos nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.
- (4) Estimar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.
- (5) Compreender a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.

Esta pesquisa parte do trabalho de campo realizado no âmbito do projeto de extensão intitulado “*Agricultura familiar e agrossistemas sustentáveis: ações para fortalecimento da cafeicultura do Paraná*” (proc.1183/2018-UEM), financiado pela Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI), por meio da Universidade Sem Fronteira (USF), do qual a autora fez parte como bolsista e pôde vivenciar, aprender e questionar sobre essa cadeia e seus agentes. Além disso, essa pesquisa faz parte do projeto de pesquisa “Arranjos contratuais e estruturas de incentivos

nas transações entre produtores e compradores de cafés especiais no Paraná” (proc. 170/2018-UEM).

Dessa forma, a fim de atender aos objetivos propostos, a presente pesquisa conta com a abordagem de método misto, com uma análise quantitativa em um primeiro momento, visando estimar a relação entre recursos e capacidades da produção rural e estrutura de governança, para em etapa posterior, investigar em profundidade esta relação.

Isto posto, empiricamente esse trabalho pretende contribuir fornecendo subsídios para a inserção e continuidade dos pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado, como é o caso dos cafés especiais, visando não só a sobrevivência da atividade desses produtores, como também sua competitividade e sustentabilidade. Dito de outra forma, o olhar para a produção de cafés especiais no Paraná, oferece importante contribuição ao desempenho econômico dos agentes envolvidos, especialmente, para os pequenos produtores do Estado, visto que a estratégia de diferenciação é uma alternativa para a continuidade na atividade. Além disso, o estudo indica que importantes subsídios para o crescimento e sustentabilidade da atividade no estado possam ser identificados e explorados.

Teoricamente, pretende-se contribuir para a complementariedade das teorias, investigando como se dá essa relação entre recursos e capacidades (pelo lado da VBR) e estrutura de governança (pelo lado da ECT), visto que não está clara a existência dessa relação, e, conseqüentemente, como ela ocorre. O objetivo do trabalho visa justamente mostrar se há uma relação, e se sim, como ela acontece. Avançando para uma melhor compreensão de como os construtos teóricos dessas teorias de bases diferentes (uma na economia e a outra na estratégia) podem ser utilizados em conjunto. O trabalho contribui ainda na busca por melhor entender as organizações, associando à coordenação da estrutura de governança de cadeias produtivas, com os aspectos estratégicos das organizações, por intermédio do olhar da VBR. Assim, contribui-se para orientar a sobrevivência e sustentabilidade dessas organizações, por intermédio da melhoria no processo decisório dos gestores.

Vale destacar que o presente trabalho, no ponto de vista da VBR, foca nos recursos e capacidades necessários para a produção e comercialização de cafés especiais, bem como na consideração desses elementos para a adoção de estruturas de governança adequadas para a coordenação dessas transações. Assim, a dissertação não busca trabalhar com aspectos das rendas ricardianas e condições estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva sustentada, de acordo com o conceituado por Peteraf (1993).

Deste modo, a fim de obter tal compreensão, o presente trabalho é estruturado abrangendo um referencial teórico, com a apresentação e desenvolvimento da ECT e VBR, bem como suas complementariedades; também conta com uma revisão do estado da arte teórico englobando as duas teorias em conjunto, a partir de uma análise bibliométrica; uma revisão sobre a cadeia de cafés e de cafés especiais; seguido dos procedimentos metodológicos, em um primeiro momento contando com uma pesquisa quantitativa, complementada com por uma pesquisa qualitativa; a apresentação, análise e discussão dos dados coletados; e por fim, são tecidas as considerações finais desse trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente dissertação tem como sustentação teórica a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) em complementariedade. Com isso, essa seção discorre sobre os fundamentos, origens e evolução dessas teorias, bem como seus principais pontos de complementariedade.

### 2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

Essa vertente teórica tem como base a Nova Economia Institucional (NEI) em seu ramo microanalítico, visando o estudo das estruturas de governança eficientes para coordenação das transações, de modo a minimizar os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Assim, a seguir, são apresentadas as origens, evolução e as premissas básicas dessa teoria – atributos da transação, pressupostos comportamentais e estruturas de governança.

#### 2.1.1 Origens e evolução – ECT

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem como base a Nova Economia Institucional (NEI). Essa vertente teórica teve origem nas críticas à então ortodoxia, a teoria neoclássica, por meio daqueles que acreditavam que as instituições eram importantes e suscetíveis à análise (NORTH, 1990; WILLIAMSON, 2000; JOSKOW, 2004). Na teoria neoclássica, os mercados operam sem custos e com informações perfeitas, isto é, elas estão disponíveis de forma total e sem custos para serem obtidas (JOSKOW, 2004).

A teoria neoclássica vê a firma como função de produção, ou seja, a firma surge em resultado de características tecnológicas – a corporação moderna, foi descrita como uma “caixa preta” para transformar insumos em produtos de acordo com as leis da tecnologia (WILLIAMSON, 1985). No entanto, essas características da ortodoxia neoclássica não correspondiam com o visto no mundo real. Desse modo, a NEI começa a emergir quando se percebe que a teoria neoclássica não conseguia responder alguns dos problemas existentes no mundo real, como a crise da grande depressão (JOSKOW, 2004).

A primeira principal contribuição para o surgimento da NEI deu-se com Ronald Coase em 1937, que introduziu uma nova perspectiva para o entendimento da firma e dos mercados. Coase (1937) buscou explicações para a existência e limites da firma; o porquê nem todas as firmas operam via mercado; bem como, o porquê de ainda existir transações feitas via mercado, não sendo tudo organizado por uma grande firma. A resposta para esse último questionamento é que há limites para a firma organizar suas transações. Esse limite é quando os custos de organizar uma transação extra dentro da firma é igual aos custos envolvidos pela execução dessa mesma transação pelo mercado ou por outra firma (COASE, 1937).

O autor destaca que existem custos associados ao funcionamento dos mercados, este sendo relacionado à condução das transações. A firma, por sua vez, surge decorrente desses custos e da intenção em minimiza-los, tendo em vista a incerteza e a dependência de um comprador para com seu fornecedor (COASE, 1937). Esses custos estão sempre presentes, não podem ser eliminados. Mesmo que as transações sejam realizadas via mercado, há custos relacionados à obtenção de informações sobre o preço, por exemplo – isso é o contrário do pregado pelo *mainstream* da época (COASE, 1937). Cabe, portanto, aos agentes encontrar uma forma organizacional que reduza esses custos (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985).

Desta forma, a NEI trouxe uma nova percepção sobre a existência das firmas, seus limites e o comportamento no mercado. Do mesmo modo, a NEI preocupa-se com as instituições, normas e regras, pois elas moldam e restringem as interações humanas (NORTH, 1990; MÉNARD; SHIRLEY, 2014). North (1990)<sup>3</sup> salienta que as instituições afetam o desempenho econômico, sejam elas de um nível macro ou micro. Nesse sentido, Ménard e Shirley (2014) colocam que a NEI possui dois ramos: o macro e o micro analítico.

O ramo macroanalítico é composto pelas macroinstituições, ou seja, são aquelas que fornecem as restrições humanas e que moldam as relações humanas. Esse ramo é conhecido como ambiente institucional, são as “regras do jogo”, as quais pautam o comportamento da sociedade e que determinam as condições de seu funcionamento (NORTH, 1990; MENARD; SHIRLEY, 2014). Ademais, mudanças institucionais são

---

<sup>3</sup> Vale mencionar a diferença que o autor faz entre instituições e firmas, a saber: *instituições* são restrições humanamente concebidas que moldam a interação humana, isto é, são um guia para a interação humana e reduzem a incerteza ao fornecer uma estrutura para a vida cotidiana; de forma que as *firmas* depende de um empreendedor para guiar a direção dos recursos (COASE, 1937), ao passo que são criadas para aproveitar oportunidades lucrativas, que serão definidas pelo conjunto de restrições existente (formal e informal) (NORTH, 1990).

responsáveis por moldar a forma com que as sociedades e organizações evoluem ao longo do tempo (NORTH, 1990; WILLIAMSON, 2000). Esse ramo é composto pelas regras, leis, direitos de propriedade, normas e costumes de uma sociedade, podendo ser formais, como as constituições e leis; ou informais, como a cultura e os costumes (NORTH, 1990).

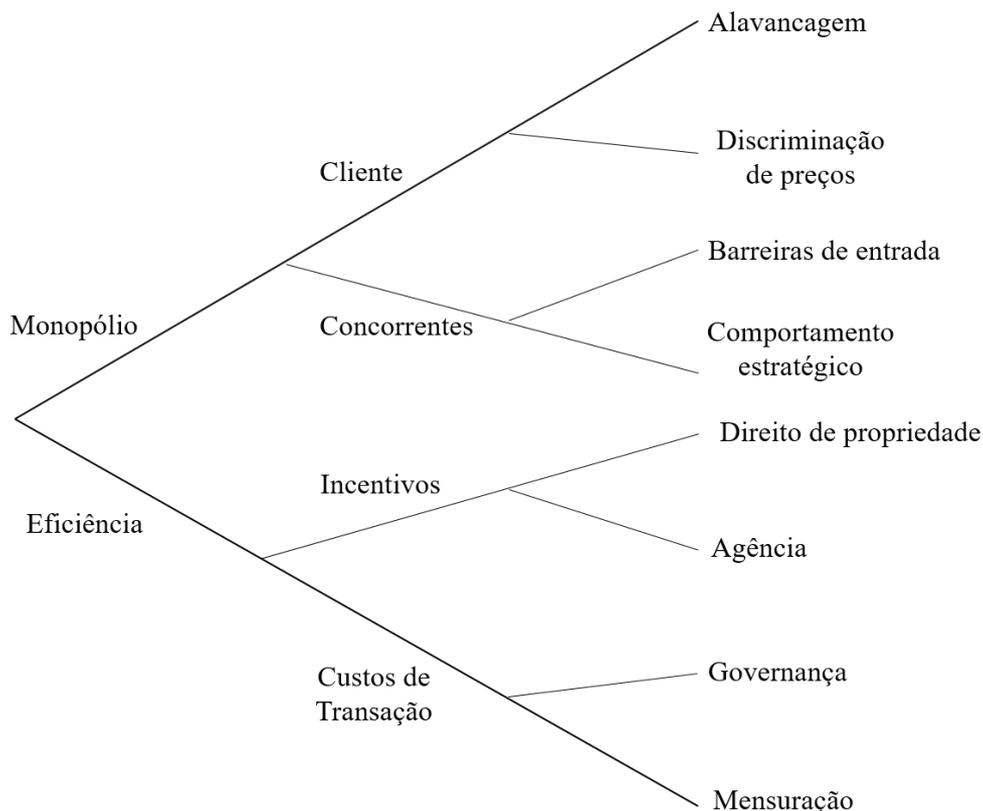
O ramo microanalítico, por sua vez, é composto pelas microinstituições, isto é, estruturas de governança (ou também chamados de arranjos institucionais), são o “jogar o jogo” para North (1990). Esse ramo é responsável pelos estudos a nível de governança, em que se analisa como são organizadas as transações (JOSKOW, 2004). Azevedo (2000) destaca que esse ramo abrange a Economia dos Custos de Transação (ECT), que tem como principal propulsor Oliver Williamson (1985). Esse autor é o responsável por operacionalizar os conhecimentos de Coase (1937).

Destaca-se que no presente estudo, o foco está no ramo microanalítico da Nova Economia Institucional (NEI), mais precisamente na Economia dos Custos de Transação (ECT), ou seja, nas estruturas de governança adotadas para coordenar as transações. A ECT tem como objetivo minimizar os custos de transação.

Portanto, foi a partir dos trabalhos de Coase (1937; 1960) e Williamson (1985) que a questão dos custos de transação e das estruturas de governança receberam destaque dentro da literatura econômica. A ECT adota uma abordagem contratual para o estudo da organização econômica (WILLIAMSON, 1996), tendo como intenção explicar as diferentes estruturas de governança adotadas pelas firmas para coordenar suas transações (WILLIAMSON, 1985; 1996; SILVEIRA *et al.*, 2014).

Segundo Farina (1999) a base teórica que sustenta a análise da ECT foi construída a partir da Nova Economia Institucional – como visto anteriormente – como também, pela Teoria da Organização Industrial (OI). Para Williamson (1985) a Organização Industrial examina o contrato em termos dos propósitos que ele serve, sendo separado a partir de dois objetivos: o de monopólio e o da eficiência; como pode ser visto na Figura 1, em que o autor traça um mapa cognitivo do contrato. Esse mapa permite caracterizar as diversas vertentes analíticas para a teoria da firma.

**Figura 1 - Mapa cognitivo do contrato**



Fonte: Williamson (1985, p.24, tradução nossa)

No ramo do monopólio tem-se o objetivo monopolista frente a seus concorrentes ou clientes. Nesse ramo reside a explicação de formas contratuais com base no poder de monopólio, vistas nas análises tradicionais de concorrência (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Já o ramo da eficiência sustenta como objetivo a economia dos custos, principalmente de transação. Esse ramo possui duas ramificações, uma considera a possibilidade de elaboração de contratos completos, em que o foco está nos aspectos *ex ante* do contrato, como é o caso da teoria da agência e de direito de propriedade (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Já a segunda ramificação, tem como pressuposto a racionalidade limitada e consequentemente, a incompletude do contrato, dando origem a Economia dos Custos de Transação e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM)<sup>4</sup> (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Destaca-se ainda, que no presente estudo o foco recai sobre o nó dos Custos de Transação, especificamente, na governança, com base nos estudos de Williamson (1985; 1991; 1996; 2000).

<sup>4</sup> A ECM tem como principal referência o autor Yoram Barzel (1982). Essa teoria tem como base a mensuração das dimensões de atributos envolvidos na transação, tendo a estrutura de governança para proteger e garantir a maximização do valor gerado pelos atributos.

Para a ECT a unidade de análise é a *transação*<sup>5</sup>, tendo como foco a redução dos custos de transação. Para Williamson (1985), os mercados não são fluídos, havendo fricções para se transacionar. Os custos de transação são diferentes dos custos de produção, os de transação podem ser definidos como custos de: busca de parceiros para a transação; elaboração e negociação dos contratos; mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; organização de atividades; monitoramento do desempenho; e problemas de adaptação (FARINA, 1999; CROOK *et al.*, 2013).

De forma que os custos de transação se distinguem em dois tipos: custos *ex ante* e *ex post*. Os primeiros são custos de “redigir, negociar e salvaguardar um acordo”<sup>6</sup> (WILLIAMSON, 1985, p. 20, tradução nossa), ou seja, estão relacionados com a elaboração de um acordo. Já o segundo, está ligado aos custos de adaptação, custos de se manter um acordo, monitorar e renegociar (WILLIAMSON, 1985). Para o autor, os dois tipos de custos são importantes, entretanto a ECT dá mais atenção ao *ex post*, visto a impossibilidade de antever todas as contingências (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2000).

Ademais, os custos de ambos os tipos são difíceis de se quantificar. Por isso, a análise de governança deve ser comparativa, ou seja, um modo de organizar a transação deve ser comparado com outros modos alternativos, tendo em vista o alinhamento das mesmas com os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade do ativo), levando em consideração os pressupostos comportamentais (WILLIAMSON, 1985; FARINA, 1999).

### 2.1.2 Pressupostos comportamentais e atributos da transação

Por esses pressupostos comportamentais, assume-se que os indivíduos são oportunistas e possuem uma racionalidade limitada. Por racionalidade limitada entende-se que os indivíduos possuem um limite em sua capacidade cognitiva para processar as informações disponíveis, que já não são completas, tornando, em consequência, os contratos sempre incompletos (WILLIAMSON, 1985; 1996; AZEVEDO, 2000). Esse

---

<sup>5</sup> Williamson (1985) define que uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido por uma interface tecnologicamente separada, ou seja, quando um estágio de atividade termina e outro começa.

<sup>6</sup> “*The ex ante costs are of drafting, negotiating, and safeguarding an agreement*” (WILLIAMSON, 1985, p. 20).

conceito de racionalidade limitada, de acordo com Williamson (1985), advém de Herbert Simon, o qual defende que os indivíduos são racionais, porém limitadamente.

Por oportunismo, entende-se a busca pelo interesse próprio com avidez, podendo, se for de seu interesse, mentir, trapacear, roubar e quebrar promessas (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 2000). Assumir que os agentes humanos são oportunistas não significa que sejam o tempo todo e continuamente, mas sim, que eles podem agir oportunamente em busca do seu auto interesse (WILLIAMSON, 1996). Williamson (1985) define dois tipos de oportunismo em consonância com os custos *ex ante* e *ex post*. O primeiro está relacionado com a incapacidade dos agentes de distinguirem as características reais de determinado ativo antes da contratação (reconhecido como seleção adversa). O segundo, *ex post*, está associado as falhas das partes em cumprir determinado acordo, visando o auto interesse, seria o caso do risco moral (WILLIAMSON, 1985).

Além desses pressupostos, a Economia dos Custos de Transação traz uma importante contribuição ao identificar as características das transações, ou seja, seus atributos. A depender da presença desses atributos (em maior ou menor quantidade) na transação, os custos de transação podem ser maiores ou menores, tendo em vista que as estruturas de governança visam justamente ameniza-los a depender desse conjunto de características (AZEVEDO, 2000). Williamson (1985) identifica três atributos principais: frequência, incerteza e especificidade de ativo.

A *frequência* é a regularidade que dois agentes realizam determinada transação, isto é, a recorrência de uma transação (WILLIAMSON, 1985). Quanto maior for a recorrência, menores serão os custos relacionados para salvaguardar contratos, monitorar e elaborar contratos mais complexos para restringir comportamentos oportunistas, logo, os custos de transação serão reduzidos (WILLIAMSON, 1985; 1996). Além disso, se a frequência for muito elevada, poderá ser desenvolvida reputação, de forma que os agentes envolvidos se limitarão em agir de modo oportunista, pois evitam a perda de ganhos futuros (AZEVEDO, 2000). A reputação pode ser construída ou destruída, a partir das vivências dos agentes (ZYLBERSZTAJN, 2000).

A *incerteza* é referente à impossibilidade de previsão de todos os eventos e comportamentos, e está relacionada à disponibilidade incompleta de informações (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2000). Ela tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir (FARINA, 1999). Williamson (1985) indica que há dois tipos de incerteza: a comportamental e a ambiental. A primeira está relacionada com o comportamento oportunista. Já a segunda, refere-se as contingências ambientais que as transações precisam se adaptar. Nesse sentido,

Zylbersztajn (2000) argumenta que quanto mais contingências há em um ambiente, mais os agentes não conseguirão antever acontecimentos, em consequência haverá maior possibilidade de não resguardar o acordo, aumentando a possibilidade de comportamento oportunista e gerando perdas para um dos lados.

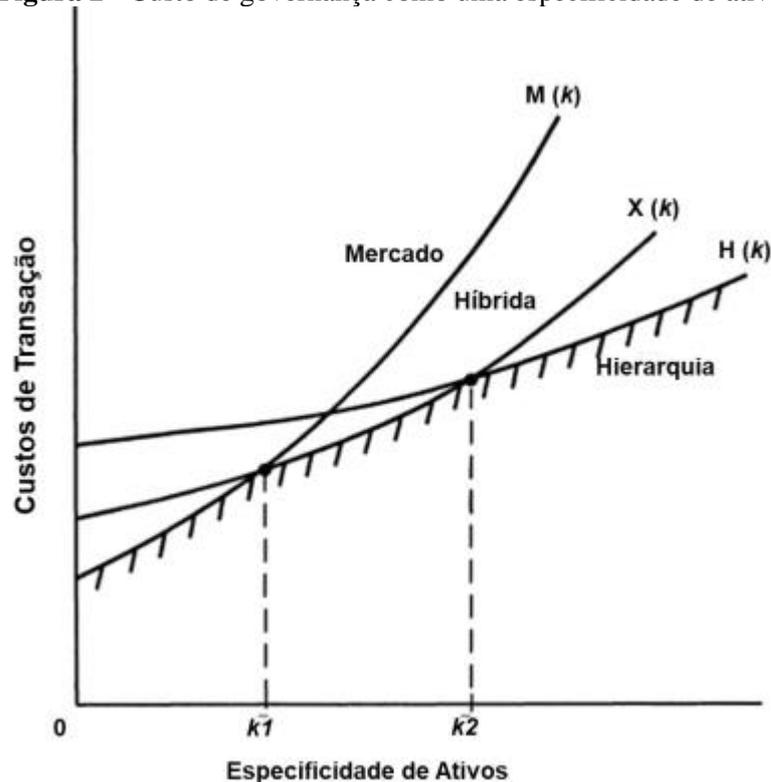
Por fim, a *especificidade dos ativos* refere-se a perda de valor de um ativo, caso este não seja utilizado para determinada transação. Williamson (1985, p. 54) define: “*specialized assets cannot be redeployed without sacrifice of productive value if contracts should be interrupted or prematurely terminated*”. Os ativos específicos, que podem ser tangíveis ou intangíveis, perdem parte ou total do valor, caso a relação original seja interrompida, visto que não há como remanejar para outra transação ao mesmo custo (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN 1978; WILLIAMSON, 1985; SAES, 2009; AUGUSTO; SOUZA, 2010). Dito em outras palavras, a especificidade de ativo significa que determinados recursos são personalizados às necessidades de um comprador específico e perdem parcial ou total do seu valor em um uso alternativo (GANCARCZK; GANCARCZK, 2016).

Há seis tipos de especificidade de ativos, de acordo com Williamson (1985; 1991), a saber: (1) locacional, aqui a localização do ativo vai ser específico para determinada transação; (2) físico, características de design ou então equipamentos desenvolvidos para determinado comprador; (3) humano, surge principalmente do “aprender fazendo” (*learning-by-doing*), ou seja, do conhecimento e aprendizado; (4) marca, capital desenvolvido para a transação; (5) dedicado, ativo feito na medida específica para determinado comprador; (6) temporal, está associado ao tempo específico que a transação se realiza.

Embora os três atributos da transação sejam importantes e devam ser consideradas para a adoção de uma estrutura de governança eficiente, Williamson (1985) salienta que a especificidade de ativo deva ser o principal atributo considerado. Isso ocorre porque a especificidade do ativo pode levar os agentes a interromperem a transação para se apropriarem do valor gerado.

Se há nula ou baixa especificidade, não é necessário muito controle das transações, bem como salvaguardas, assim o mercado dá conta eficientemente. Conforme for elevando as especificidades, o mercado deixa de ser eficiente, pois maior será o custo para transacionar nele, haja vista que na existência de ativos específicos os agentes poderão romper com a transação para se apropriarem do valor dos ativos (WILLIAMSON, 1985; 1991). A Figura 2 ilustra como isso ocorre.

**Figura 2** - Custo de governança como uma especificidade de ativos



Fonte: Williamson (1991, p. 284, tradução nossa)

À medida que a especificidade de ativo ( $k$ ) aumenta, a tendência é ter estruturas de governança mais complexas até a hierarquia (WILLIAMSON, 1991). Portanto, à medida que se aumenta a especificidade há necessidade de um maior controle e de uma coordenação mais eficiente, adotando assim, estruturas de governança mais complexas, tendendo para a hierarquia (WILLIAMSON, 1985; 1991; 1996; WINDSPERGER *et al.*, 2018).

Vale salientar, que os custos de transação nunca serão zero, independentemente da estrutura de governança adotada. A ideia da ECT é encontrar um arranjo que minimize os custos de transação, tornando a coordenação mais eficiente (WILLIAMSON, 1991). Assim, quanto mais complexa a estrutura de governança, maior o seu custo, entretanto, maior a sua efetividade na contenção do oportunismo, dado principalmente pelo alto investimento em ativos específicos para a transação (BRONZO; HONÓRIO, 2005).

Os autores Crook *et al.* (2013) demonstram, por meio de hipóteses testadas, que os atributos da transação estão positivamente relacionados ao grau de integração vertical. Para eles, quanto maior o grau de especificidade de ativo, frequência da transação, e incertezas comportamentais e ambientais, maior é o grau de integração vertical, ou seja, mais as transações vão tender a serem organizadas por estruturas híbridas e hierárquicas.

Ademais, os autores também constataam que o alinhamento entre atributos da transação e as estruturas de governança contribui para uma maior eficiência, resultando em um melhor desempenho da firma (CROOK *et al.*, 2013).

Portanto, tem-se que quanto maior investimento em ativos específicos para determinada transação, mais haverá uma dependência bilateral entre as partes, ou seja, na presença de especificidade de ativo, as partes importam (WILLIAMSON, 1985).

### 2.1.3 Estruturas de governança

As estruturas de governança podem ser definidas como mecanismos de coordenação pelos quais as transações são organizadas (WILLIAMSON, 1985). Elas podem ser organizadas a partir de uma relação pura de mercado; estruturas híbridas, como por exemplo os contratos, os acordos verbais e as relações de longo prazo; ou a hierarquia (também conhecida como integração vertical), como visto na seção anterior. Para Williamson (1985) as estruturas de governança seguem um *continuum*, em um extremo encontra-se o mercado e no outro a integração vertical, passando pelas formas intermediárias, ou seja, os mecanismos híbridos (WILLIAMSON, 1985).

Na relação de mercado, as partes não desenvolvem um relacionamento e nem uma continuidade da transação, tendo o preço como parâmetro para as interações. Devido à baixa ou nula especificidade do ativo, tem-se produtos homogêneos, do tipo *commodity* (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2000). Nas formas híbridas, as transações são executadas mediante contratos formais ou informais, podendo ser de longo ou curto prazo (WILLIAMSON, 1985). Nesse caso, a governança adequada pode exigir mecanismos de incentivo e/ou controle, como prêmios por resultado, auditorias ou multas (FARINA, 1999). E na integração vertical a firma abarca as transações internamente (WILLIAMSON, 1985).

Assim, cada forma genérica de governança apresenta mais ou menos incentivos, controle e adaptação a distúrbios (WILLIAMSON, 1991). O mercado e a hierarquia são os extremos do *continuum*, em que o mercado apresenta mais incentivos, menos adaptação cooperativa e mais autonomia. Conforme vai se caminhando em direção as formas híbridas e hierárquicas, mais adaptativas vão sendo as estruturas governança – tendo a organização interna a mais adaptativa com relação a cooperação, por ter o poder

de mando, o *fiat* – entretanto, menos incentivos são apresentados, pois esses são revertidos em custos burocráticos.

Já as governanças híbridas apresentam formas intermediárias para todas essas categorias, de modo que há uma relação bilateral – as partes importam e são mantidas autônomas – tendo níveis médios de adaptações, incentivos e mecanismos de controle (WILLIAMSON, 1991). Nesse sentido, Ménard (2004) argumenta que as formas híbridas envolvem tanto coordenação, como cooperação, ou seja, as decisões sobre os investimentos devem ser tomadas conjuntamente. O autor complementa:

As organizações híbridas existem porque os mercados são percebidos como incapazes de agrupar adequadamente os recursos e capacidades relevantes [...] enquanto a integração representaria uma perda de flexibilidade e incentivos (MÉNARD, 2004, p. 7, tradução nossa).

Resumidamente, Ménard (2004) salienta como características da forma híbrida a cooperação, envolvendo *planejamento conjunto entre as partes* - pode envolver insumos, padrões de qualidade, treinamento de pessoal, quantidades e preços; *compartilhamento de informações* – é essencial para a sobrevivência da governança híbrida; e *escolha seletiva dos parceiros* – se os parceiros podem fornecer recursos complementares, e assim criar dependência, ou então, a possibilidade de gerar o “efeito multiplicador”, como por exemplo, as marcas coletivas.

Deste modo, não há, *a priori*, uma estrutura de governança superior às demais (FARINA, 1999). O conceito de eficiência da qual trata a ECT, apoia-se na adequação da estrutura de governança aos atributos da transação à qual se vincula, trata-se da hipótese do alinhamento. Uma vez que a ideia de adequação não é perfeitamente traduzível a uma dimensão escalar, não há como quantificá-la. No entanto, é possível identificar e hierarquizar problemas de coordenação (FARINA, 1999). Nesse sentido, Williamson (1985) propõe que seja feita uma análise comparativa das estruturas de governança alternativas, de modo a encontrar a que mais se adapte aos atributos presente na transação.

Para Farina (1999, p.150), “governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo”. A autora complementa dizendo que “estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possa ser bem sucedida” (FARINA, 1999, p. 150). Assim, a coordenação vertical é parte fundamental para viabilizar estratégias competitivas e a competitividade de uma cadeia ou sistema.

Em suma, pode-se dizer que para a ECT o foco está na análise das estruturas de governanças eficientes para a coordenação das transações, para tanto deve-se combiná-

las com os atributos da transação, a fim de minimizar os custos de transação, o que resulta em um melhor desempenho da firma, contribuindo, portanto, com a competitividade dos agentes.

## 2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Outra vertente na literatura que tem se mostrado relevante para análise da firma é a Visão Baseada em Recursos (VBR), com um aspecto mais estratégico. Para essa abordagem são os recursos e capacidades diferenciados que possibilitam a geração de vantagens competitivas sustentáveis às firmas. A seguir são apresentados a origem, evolução e seus fundamentos.

### 2.2.1 Origens e evolução – VBR

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR)<sup>7</sup> propõe que os recursos e capacidades internos da firma sejam fontes de vantagem competitiva sustentável frente a seus concorrentes, ou seja, as vantagens competitivas se originam a partir de um conjunto de recursos e capacidades estratégicos desenvolvidos ou adquiridos pela firma (PENROSE, 1959; WENERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Para Saes (2009, p.44) a preocupação central da VBR é “explicar as diferenças de desempenho no longo-prazo em termos de existência de rendas eficiente sob condições de concorrência”, em que as rendas eficientes propiciam a criação de valor (SAES, 2009).

A literatura da VBR reconhece que foi Wernerfelt (1984) o primeiro autor a introduzir essa abordagem inspirada nos trabalhos de Penrose (1959) (SAES, 2009). Para Foss e Foss (2004) a contribuição de Penrose (1959) representa a primeira tentativa de análise estratégica da heterogeneidade dos recursos, ou seja, os diferentes recursos possuídos pela firma passam a ser um diferencial. Com isso, a firma passa a ser vista como uma coleção de recursos, em que a estrutura administrativa determina como os

---

<sup>7</sup> Para fins deste trabalho foi considerada apenas a VBR “pura”, também conhecida como tradicional, isto é, a abordagem desenvolvida principalmente por Barney (1991) e Peteraf (1993). Outras ramificações e conceitos também desenvolvidos pela VBR não são foco desse estudo, como exemplo, “capacidades dinâmicas” e “core competências” (SAES, 2009).

recursos produtivos são organizados, a quantidade empregada e os tipos de serviços que eles geram (PENROSE, 1959).

Segundo Saes (2009), os gestores desenvolvem uma imagem do ambiente e dos resultados gerado pelos recursos. Essa imagem é resultado do processo de construção de aprendizagem e vai determinar a mudança na coleção de oportunidades produtivas. Nas palavras da autora: “a firma é uma coleção de recursos de conhecimento, que estão envoltos em rotinas e processos de aprendizagens” (SAES, 2009, p. 39).

Em seu trabalho, Wernerfelt (1984) traça um paralelo entre a visão tradicional baseada em produto, defendido pelo modelo competitivo de Michel Porter (1985), e a Visão Baseada em Recursos, com foco nos recursos internos das firmas. Wernerfelt (1984) argumenta que a aquisição e desenvolvimento de recursos superiores permite as firmas estabelecer barreiras à entrada de concorrentes. Possuir esses recursos superiores geram vantagens competitivas para as firmas (Wernerfelt, 1984).

Barney (1991) complementa essa perspectiva ao afirmar que os recursos não são apenas fatores, mas sim uma interação entre recursos. O autor defende que as empresas obtêm vantagem competitiva implementando estratégias que exploram seus pontos fortes internos, evitando suas fraquezas, ao passo que responde as oportunidades ambientais, neutralizando as ameaças externas (BARNEY, 1991). Aqui, o foco é dado nos aspectos internos da firma, ao contrário do visto no modelo das cinco forças de Porter (1985), em que o foco está no produto.

Neste ponto, vale citar a diferença entre vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. A primeira é quando uma estratégia de criação de valor não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual e potencial. Já a vantagem competitiva sustentável é quando uma estratégia de criação de valor não está sendo implementada por nenhum concorrente atual e potencial, como também, outra empresa não consegue copiar, ou seja, duplicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991).

O autor parte de dois pressupostos para explicar as origens das vantagens competitivas sustentáveis: (i) as empresas de um setor são heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam; (ii) os recursos não tem mobilidade perfeita, ou seja, não é fácil de duplicar ou copiar, logo, a heterogeneidade pode se perpetuar por um longo tempo (BARNEY, 1991). A partir disso, surge então a possibilidade da criação de rendas econômicas (SAES, 2009).

As firmas são heterogêneas dado que os mesmos recursos não estão disponíveis igualmente a todas, bem como a utilização dos mesmos, em um processo de *path*

*dependence* (CAMPOS, 2013). Há diversos fatores que acarretam na heterogeneidade dos recursos entre as firmas, dentre eles, destacam-se o conhecimento tácito envolvido, bem como na impossibilidade de isolar os recursos, visto que o valor dele pode estar ligado com outros recursos e com as forças de mercado (SAES, 2009).

Após Barney (1991), no ano de 1993, Peteraf examina as condições dos recursos para assegurarem as vantagens competitiva. Uma de suas principais contribuições é argumentar que um conjunto de recursos possuem diferentes eficiências (PETERAF, 1993), o que dá origem a diferentes níveis de criação de valor (FOSS, 2005). Logo, os recursos com eficiências superiores são capazes de produzir mais economicamente e/ou melhor atender seu cliente (PETERAF, 1993).

Para a VBR, a essência da firma é sua capacidade de criar, reunir, integrar, transferir e explorar esses recursos diferenciados (SAES, 2009). Levando em conta que cada firma emprega esses recursos de maneiras distintas, tendo em vista, as percepções dos gestores e das estratégias adotadas por eles, tem-se a heterogeneidade das firmas, e, conseqüentemente, diferentes rentabilidades e desempenhos entre si (SAES, 2009).

De acordo com Foss e Foss (2004) a VBR tem como base a Organização Industrial (OI), tendo como ponto chave o gerencialmente estratégico visando alcançar vantagens competitivas, por meio de recursos e capacidades superiores.

Em resumo, pode-se afirmar que a VBR propõe a ideia de que recursos e capacidades precisam ser estratégicos para gerar vantagem competitiva, as quais são imprescindíveis para o desempenho da firma.

### 2.2.2 Recursos e Capacidades

O foco da VBR recai sobre os recursos e capacidades internos que são estratégicos para as firmas visando gerar vantagens competitivas sustentáveis. Cabe, portanto, definir o que são esses recursos e capacidades para os autores bases dessa abordagem.

Para Wernerfelt (1984) os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Os primeiros são aqueles mais visíveis e por consequência, os que são mais fáceis de adquirir no mercado, geralmente incluem os ativos físicos da firma, como instalações, maquinários, equipamento, entre outros. Por recursos intangíveis entende-se aqueles mais difíceis de se observar, como por exemplo, o conhecimento, a marca, o aprendizado, a experiência, cultura e reputação.

Por sua vez, Barney (1991) indica que recursos são todos os recursos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa e informações. Para o autor há três principais categorias:

1. Recursos físicos: tecnologia física, equipamentos, maquinários, localização geográfica, instalações, entre outros;
2. Recursos humanos: treinamento, experiência, relacionamento de gestores e trabalhadores, conhecimento, entre outros;
3. Recursos organizacionais: estrutura e sistema formal, relações informais, planejamento, controle etc.

No contexto agroindustrial, os autores Carvalho, Prévot e Machado (2014) complementam as categorias propostas por Barney (1991), afirmando que há outras três categorias de recursos e capacidades em propriedades rurais, seguindo o proposto por Grant (1991), a saber:

1. Recursos físicos: equipamentos, localização e tamanho da propriedade etc;
2. Recursos humanos: competência, treinamento, conhecimento tácito e explícito, incentivos, capital social etc;
3. Recursos organizacionais: cultura organizacional, planejamento, relacionamento com o meio, qualidade, propaganda/marketing etc;
4. Recursos tecnológicos: investimento em tecnologia; inovações etc;
5. Recursos financeiros: capital, tipos de crédito, etc;
6. Recursos reputacionais: marca, imagem/reputação, relação com os clientes.

Os autores constatarem que em propriedades rurais os principais recursos e capacidades estratégicos são os recursos humanos e organizacionais, seguidos dos recursos físicos, e por fim os recursos reputacionais, tecnológicos e financeiros (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Isso porque os últimos recursos são adquiridos com maior facilidade. Para os autores, esses recursos mais tangíveis e menos centrais cumprem uma função de fornecer um melhor desempenho, na medida que os recursos humanos e organizacionais possuem condições de gerenciá-los corretamente (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Barney (1991) enfatiza que nem todo recurso é estrategicamente relevante. Para que seja estratégico, ele precisa ser fontes de vantagens competitivas e que permita à firma implementar estratégias eficientes e eficazes (BARNEY, 1991). Para tanto, os recursos devem ser:

- A. Valiosos, isto é, devem fornecer condições para a firma explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças.
- B. Raros, ou seja, recursos incomuns e escassos entre os concorrentes atuais e potenciais, de modo que o recurso também seja valioso.
- C. Imperfeitamente imitáveis, entende-se que são recursos valiosos, raros e que outras empresas não podem obtê-los;
- D. Insubstituíveis, além de valioso, raro e imperfeitamente imitável, os recursos também não podem ter substitutos equivalentes.

Entende-se, portanto, que as firmas que controlam recursos valiosos e raros possuem vantagem competitiva. Contudo, para se obter vantagem competitiva sustentável a firma precisa controlar recursos que sejam também difíceis de imitar e insubstituíveis (BARBEY, 1991; SAES, 2009).

Barney (1991) indica que existem três principais razões para que os recursos sejam imperfeitamente imitáveis, formando assim um mecanismo de isolamento, quais sejam: condição histórica; ambiguidade causal; complexidade social.

*Condição histórica*, está relacionado com o *path dependence*, isto é, o caminho que uma empresa seguiu ao longo de sua história para chegar onde ela obtém valor, em outras palavras, os recursos e capacidades estratégicos atual são resultados do caminho percorrido pela empresa, de forma que nenhuma outra pode imita-la.

*Ambiguidade causal* ocorre quando o vínculo entre os recursos e a vantagem competitiva sustentável de uma empresa é pouco compreendido, ou seja, não está claro quais recursos causam as VCS, em função das características únicas da empresa. Por vezes essa ambiguidade é devido a assimetria de informação.

*Complexidade social* está relacionada a fenômenos sociais complexos, em que as vantagens competitivas sustentáveis estão embasadas em recursos humanos, como as relações entre pessoas. Barney (1991) cita como exemplos a reputação de uma empresa entre fornecedores e clientes, a cultura de uma empresa e as relações interpessoais entre trabalhadores de uma empresa.

Dito de outra forma, os recursos para serem estratégicos e gerarem vantagem competitiva sustentável, precisam ser valiosos, raros, insubstituíveis e difíceis de imitar. Para tanto, esses recursos precisam ser construídos a partir do caminho histórico da empresa (condição histórica), possuindo características únicas, em que não se sabe ao certo a relação causal entre os recursos que geram VC (ambiguidade causal), e valendo-se das relações entre as pessoas, internas e externas à firma (complexidade social).

Peteraf (1993), todavia, apresenta uma abordagem diferente da proposta por Barney (1991). A autora examina as condições dos recursos para assegurarem as vantagens competitivas sustentáveis que são: recursos superiores; barreiras *ex post* à competição; não mobilidade de recursos; e barreiras *ex ante* à competição.

*Recursos superiores*, isto é, heterogêneos de modo a garantir rendas diferenciadas. As empresas com recursos marginais irão, na melhor das hipóteses, atingir o ponto de equilíbrio e não uma VCS. Empresas com recursos superiores tem um menor custo médio do que outras que não o tem, de forma a obter rendas superiores (PETERAF, 1993; CAMARGO; ZILBER, 2013).

*Barreiras ex post à competição*, no sentido de serem difíceis de imitar devido ao mecanismo de isolamento, visa sustentar a renda provinda dos recursos superiores. Para a autora a ambiguidade causal é uma barreira, visto que impede que possíveis imitadores saibam exatamente o que copiar, portanto, a incerteza da atividade, dos recursos e das VCs podem limitar possíveis duplicações. Outros exemplos incluem aprendizado do produtor, reputação, custo de troca e de busca de novos compradores (PETERAF, 1993; CAMARGO; ZILBER, 2013).

*Não mobilidade de recursos*, que possibilitam o surgimento de rendas diferenciadas, ocorrendo quando possuem especificidades que os tornam adaptados exclusivamente para suas necessidades; ou seja, fatores valiosos que permanecem com a empresa e não podem ser negociados. Os recursos podem ser imperfeitamente móveis quando são co-especializados, por exemplo, quando devem ser usados em conjunto com outros para terem valor aumentado; ou ainda quando os recursos são específicos para determinada transação, e seu uso alternativo impõe excessivas perdas (especificidade de ativo) (PETERAF, 1993; CAMARGO; ZILBER, 2013).

*Barreiras ex ante à competição*, em que assimetrias de informação são necessárias para limitar a competição explícita pelos recursos, para que uma empresa tenha uma condição competitiva superior. Isso ocorre quando “a empresa tem uma vantagem de recursos superiores aos seus possíveis concorrentes, antes da existência de uma situação de concorrência” (PETERAF, 1993; CAMARGO; ZILBER, 2013).

Para Peteraf (1993) essas quatro condições devem ser respeitadas para o recurso gerar vantagem competitiva sustentável. Desse modo, a heterogeneidade é importante, pois permite o acesso a recursos e capacidades superiores e com diferentes eficiências gerando renda. No entanto, se faz necessário barreiras para evitar perda de renda, visto que na presença de muitos concorrentes há uma diminuição. Não obstante, a renda

diferenciada a que se refere a autora é denominada de *renda ricardiana*<sup>8</sup>, elas fluem dos ativos superiores da firma que não podem ser imediatamente replicados (PETERAF, 1993; AUGUSTO; SOUZA, 2012).

Assim, Foss (2005) aponta que a unidade de análise de Peteraf (1993) diz respeito aos recursos individuais da firma. Já para Barney (1991), a unidade de análise é a estratégia (FOSS, 2005). Desta forma, nota-se que não há, a priori, um consenso sobre a unidade de análise da VBR.

No entanto, essa abordagem defende que é a existência de recursos estratégicos pela firma a principal origem da vantagem competitiva das empresas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Dito de outra forma, a VBR traz uma proposta de olhar para o interior das firmas, e desenvolver suas vantagens competitivas a partir dos aspectos, fundamentalmente endógenos, mas também externos, como a interação com o ambiente, em elementos tais como relacionamento com os clientes e reputação (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Carvalho, Prévot e Machado (2014), complementam ao afirmar que o valor potencial de um recurso depende, muitas vezes, da combinação entre eles e como são configurados para serem implantados. Recursos valiosos podem ficar inativos caso não usados conjuntamente com outros recursos – que podem inclusive ser comuns, isto é, sem diferenciações (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Grant (1991) ainda complementa afirmando que as capacidades de uma firma envolvem em como utilizar e o que fazer com um conjunto de recursos. Em outras palavras, entende-se como capacidades a habilidade e competência em coordenar os recursos e as pessoas de forma a obter e gerir vantagens competitivas. Por exemplo, competências de realizar determinadas atividades que envolvem tecnologias e conhecimento (GRANT, 1991).

Em resumo, pode-se afirmar que a VBR propõe a ideia de que recursos e capacidades são heterogêneos e precisam ser estratégicos para gerar vantagem competitiva, as quais são imprescindíveis para a implementação de estratégias que criam valor, assim, impactando no desempenho e competitividade da firma.

---

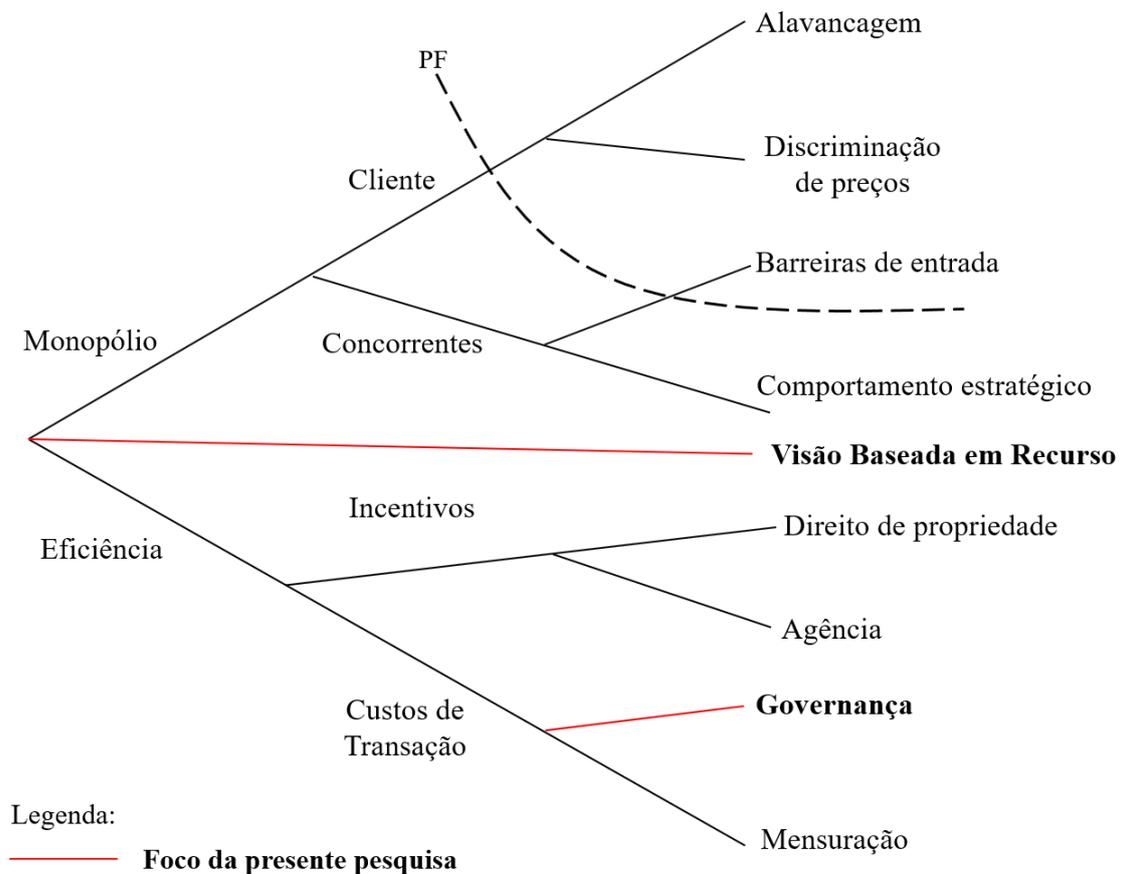
<sup>8</sup> Saes (2009) aponta que o conceito de rendas ricardianas deriva do trabalho de David Ricardo (1921), o qual, ao analisar a produção agrícola, observou que quanto maior a fertilidade da terra, maior a renda para o produtor (proprietário) que possui essa terra fértil.

### 2.3 Complementariedade teórica entre ECT e VBR

Como visto, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) está fundamentalmente preocupada com os ativos internos, em que a identificação e exploração de recursos diferenciados possibilitam rendas ricardianas, que conseqüentemente geram vantagens competitivas (PETERAF, 1993). Trata-se, portanto, de uma abordagem voltada para o desempenho da firma, ou seja, qual forma estratégica ela pode adotar para ser competitiva tendo em vistas seus recursos internos (BARNEY, 1991). Por outro lado, a Economia dos Custos de Transação (ECT) está fundamentada na eficiência obtida por meio do alinhamento dos atributos da transação com as estruturas de governança, a fim de minimizar os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Nota-se que ambas as abordagens tratam de eficiência, vantagem competitiva e limites da firma, porém com olhares, intenções e fundamentos diferentes.

De fato, essas duas teorias apresentam bases teóricas distintas, como o apontado nas seções anteriores. Embora a ECT tenha como base a Nova Economia Institucional (NEI), ela apresenta estreitas ligações com a Organização Industrial (OI), segundo Williamson (1985). No mapa cognitivo do contrato, Williamson (1985) sintetiza a relação entre ECT e OI, localizando-a no ramo da eficiência (Figura 3). De acordo com Foss e Foss (2004), a VBR também possui estreitas relações com a OI, tendo-a como base. Desse modo, a VBR pode ser classificada como estando entre o ramo da eficiência e do monopólio, em que o foco está na renda ricardiana, como mostra a Figura 3.

**Figura 3** - Adaptação do mapa cognitivo do contrato



Fonte: elaborado pela autora baseado em Williamson (1985, p.24, tradução nossa)

Apesar de estarem localizadas em ramos diferentes da Organização Industrial, Williamson (1985) ressalta que a partir da literatura de comportamento estratégico, a concepção da firma está mais associada aos termos organizacionais e não somente como função de produção, como o visto pelas outras abordagens do ramo do monopólio (WILLIAMSON, 1985; 1999). De modo a destacar a distinção entre as abordagens em relação as suas concepções de firma, Williamson (1985) coloca a curva tracejada (PF) em sua figura. A curva tracejada separa as abordagens anteriores que tratam a firma somente como função de produção; das abordagens que veem a firma em termos organizacionais (como estrutura de governança), como é o caso da concepção do comportamento estratégico, bem como a linha ao meio, onde pode-se encaixar a VBR, e as demais abordagens do ramo da eficiência. Dessa forma, ambas as abordagens (ECT e VBR) concordam que a firma é vista em termos organizacionais, ou seja, a direção dos recursos depende de um empreendedor (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1999).

De forma a ampliar o entendimento sobre a natureza e limites da firma, diversos estudos têm buscado tratar a ECT e VBR em complementariedade. Além disso,

considerações têm sido feitas sobre a constituição das estruturas de governança, o que influencia na adoção eficiente e como as firmas organizam as atividades econômicas (JACOBIDES; WINTER, 2005; SAES, 2009; ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO; SOUZA, 2012; CROOK *et al.*, 2013; CAMPOS, 2013).

Um primeiro esforço em tratar as duas teorias juntas foi realizado por Farina (1999), ao estudar a competitividade de sistemas agroindustriais. A autora enfatiza que coordenar as transações de modo eficiente permite à firma definir e viabilizar estratégias competitivas. Essas estratégias – por exemplo de diferenciação, preço/ custo, entre outras – dependem da capacitação de recursos produtivos internos (FARINA, 1999). Não obstante, a capacidade de ação estratégica pode depender da articulação de ações colaborativas e cooperativas entre fornecedores, distribuidores, instituições de pesquisa públicas e/ ou privadas (FARINA, 1999). Farina (1999) defende que a coordenação e cooperação (tanto vertical quanto horizontal) são importantes para a competitividade.

Em consonância, Saes (2009) afirma que a criação de recursos a partir da cooperação vertical e/ou horizontal são importantes para a coordenação de cadeias produtivas. A cooperação vertical, seja por meio de contratos formais ou relacionais, permite gerar e explorar valor que ultrapassa os limites das firmas. Basicamente, “cada firma em uma rede possui uma parte integrante dependente de recursos controlados por outra, gerando-se, assim, ganhos conjuntos em compartilhar esses recursos” (SAES, 2009, p. 46). É nesse sentido que Cardenas e Lopes (2006) e Santos *et al.* (2017) sustentam a contribuição em considerar a ECT e VBR em conjunto para compreender as causas que levam as empresas a cooperarem entre si, dado a complementariedade de recursos e capacidades entre as empresas.

A complementariedade dos recursos e capacidades das firmas são discutidos por Argyres e Zenger (2012) que enfatizam sobre sua importância, para justificar os limites entre as firmas. Para os autores, as empresas internalizam ativos que são complementares a um conjunto de outros ativos da própria empresa e que a empresa realiza com maior capacidade do que os fornecedores externos. Essa integração de ativos leva a criação de valor, pois o conjunto de ativos serão únicos, o que demanda estruturas de governanças para proteger esse valor de apropriação externa (comportamento oportunista, por exemplo), e ainda possibilita uma minimização dos custos de transação (ARGYRES; ZENGER, 2012).

Dito de outra forma, para a ECT, os gestores se movem em direção à hierarquia para minimizar os riscos de troca que vem com os mercados, ou seja, a partir do comportamento oportunista, principalmente na presença de especificidade de ativo. Em

contraste, na VBR, os gestores adotam a hierarquia porque podem agregar valor ao agregar ativos estratégicos e gerencia-los de forma estratégica (CROOK *et al.*, 2013). Em comum ambas teorias destacam a hierarquia como forma de proteção. Assim, as duas teorias utilizadas em conjunto são consistentes ao considerar que as firmas se integram para criar e proteger valor que surgem quando os ativos são complementares, dado a heterogeneidade e investimentos específicos (ARGYRES; ZENGER, 2012).

No entanto, analisando a realidade dos sistemas agroindústrias e das cadeias produtivas, especialmente as relações marcadas por dependência bilateral, observou-se que nem sempre a hierarquia é possível de ser adotada (CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020). Nessas relações de interdependência, recursos e capacidades estratégicos são construídos conjuntamente, o que demanda em coordenação eficiente, conforme aponta Cunico, Souza e Schiavi (2020) e Augusto e Souza (2012). Ademais, por vezes, os ativos estratégicos precisam ser combinados com os dos parceiros para maximizar a vantagem competitiva (CROOK *et al.*, 2013).

Deveras, a sustentação de vantagem competitiva ocorre mais eficientemente no interior da firma, no entanto, diante da presença de ativos específicos e estratégicos que não podem ser integrados, a hierarquia não resolve (AUGUSTO; SOUZA, 2012; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020). Isso torna-se um limite na abordagem da VBR, visto que ela não discute o desenvolvimento e posse compartilhada de recursos. Nesse caso, o estudo conjunto com a ECT se torna imprescindível.

Com relação a geração e manutenção de vantagem competitiva, a utilização das duas teorias em complementariedade fornece importantes contribuições. Foss (2005) afirma que para a VBR, em Peteraf (1993), a chave da vantagem competitiva sustentável está nas diferenças de eficiências entre as firmas. Essas diferentes eficiências são originárias dos conjuntos de recursos os quais as firmas possuem e controlam (PETERAF, 1993; FOSS, 2005). Para Peteraf (1993) essas diferenças em eficiência originam ganhos diferenciados, decorrentes de rendas ricardianas, que para Foss (2005) é fonte de valor. Dito de outra forma, conjuntos de recursos e capacidades superiores possuem diferentes eficiências que, por sua vez, geram ganhos diferenciados, criando valor e, assim, formam vantagem competitiva.

Além do mais, pode-se obter vantagem competitiva sustentável (VCS) ao economizar custos de transação. Isso significa que em termos estratégicos, as estruturas de governança que intermedeiem as relações entre fornecedores e compradores serão escolhidas a fim de obter ganhos de coordenação (SPULBER, 1999; SAES, 2009). Em

outras palavras, minimizar os custos de transação leva a uma maior eficiência, logo, pode aumentar os ganhos diferenciados, de modo a gerar vantagem competitiva sustentável.

Percebe-se, então, que enquanto a VBR parte da ideia de que a vantagem competitiva ocorre a partir de um conjunto de recursos e capacidades superiores, na ECT, a vantagem competitiva ocorre quando, a partir da minimização dos custos de transação, a firma se torna mais eficiente, inclusive frente aos seus concorrentes. Nesse sentido, considera-se que ambas são abordagens relacionadas à eficiência da firma, com diferenças no modo como tal eficiência é alcançada. Na esfera da ECT, a eficiência é obtida em termos de estrutura de governança, já na VBR, em termos de recursos e capacidades estratégicos da firma (CAMPOS, 2013; SANTOS *et al.*, 2017).

É nesse sentido que os autores Argyres e Zenger (2012) defendem que os conceitos relacionados às capacidades e aos custos de transação são tão interligados, que deveriam ser integrados como parte de uma única teoria dos limites da firma. Por conseguinte, Foss (2005) argumenta que a VBR foi inicialmente desenvolvida para explicar as VCSs, mas que foi abrangendo também questões que são tradicionalmente foco da ECT sobre a existência e limites da firma.

Os autores Crook *et al.* (2013) defendem que a ECT deve ser usada em conjunto com outras perspectivas para explicar como as firmas organizam as atividades econômicas, sendo a VBR uma das principais abordagens a cumprirem esse papel. Esses autores demonstram, por meio de hipóteses testadas, que há outros fatores importantes para adoção de formas alternativas de organizar uma transação, além dos atributos da transação, descritos pela ECT. Além desse conjunto de fatores (os atributos da transação) os recursos e capacidades estratégicos da firma precisam ser considerados (CROOK *et al.*, 2013). Em concordância, Augusto, Souza e Cario (2014, p. 103) argumentam que “recursos e capacidades completam os atributos que justificam as estruturas de governança necessárias à construção de vantagens competitivas duradouras”, de forma que as estruturas de governança precisam proteger os direitos de propriedade dos recursos, bem como o valor gerado.

Além disso, os autores Argyres e Zenger (2008) argumentam que a composição dos recursos nas empresas reflete diversas decisões passadas que os gestores tomaram para desenvolver ou não capacidades internas, isto é, a decisão de desenvolver um recurso e/ou capacidade ou de terceirizar está diretamente ligada ao histórico de aprendizado da firma. Assim, recursos relacionados a habilidades, gerenciamento de conhecimento, *know-how* e aprendizado são fundamentais fontes de rendas diferenciadas, logo de vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Não obstante, o próprio Williamson (1999), grande precursor da ECT, reconhece que as abordagens tratam de fenômenos sobrepostos e por vezes complementares (WILLIAMSON, 1999; SAES, 2009). O autor coloca que a teoria da firma deve ser abrangida para abarcar questões sobre a história, aprendizado e conhecimento da firma (questões tratadas pela VBR) e que isso impacta na adoção de estruturas de governança adequadas (WILLIAMSON, 2002; SAES, 2009).

Em consonância com esses argumentos, Jacobides e Winter (2005) colocam que a VBR tem sido ampliada para entender a configuração e limites das firmas, indo além da explicação sobre desempenho. A configuração dos limites da firma define a posse e a composição dos recursos e capacidades que a empresa possui (POPPO; ZENGER, 1998; AUGUSTO; SOUZA; CAIRO, 2013). Foss e Foss (2004) acrescentam afirmando que a VBR precisa das contribuições da ECT para dar o próximo passo na sua evolução, de modo a procurar maior predição e respaldo empírico.

Nesse sentido, autores têm argumentado que recursos e capacidades, pelo lado da VBR, influenciam na adoção de estruturas de governança eficientes, pelo lado da ECT (GARCIA; BRONZO, 2000; JACOBIDES; WINTER, 2005; SAES, 2009; AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2014). Por exemplo, Jacobides e Winter (2005) afirmam que, para compreender as escolhas da fronteira da firma, faz-se necessário avaliar os recursos internos das organizações. Corroborando com esses autores, Garcia e Bronzo (2000) defendem que, além da preocupação com os custos de transação, a decisão do limite da firma precisa considerar também estratégias que explore recursos e capacidades superiores.

Por sua vez, Saes (2009) expõe outro ponto de complementariedade, em que a ECT explica quais estruturas de governança são mais eficientes para explorar os recursos estratégicos da firma. Do mesmo modo, a VBR também suporta a escolha de estruturas de governança, pois é a partir do aprendizado e das experiências pessoais dos gerentes que vão apoiar a escolha de arranjos adequados (SAES, 2009; AUGUSTO; SOUZA, 2012). Assim, para a autora, as mudanças na estrutura de governança dependem de um processo de realimentação, a partir do aprendizado e experiência dos gestores, especialmente quanto aos custos de transação (SAES, 2009).

Grant (1991) adiciona ainda que a condição estratégica é atingida quando os recursos, aparentemente comuns, são arranjos e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da firma, transformando-os em ativos estratégicos e específicos (Grant, 1991; Barney, 1991).

Assim, um ponto de destaque da complementariedade das teorias é pautado na especificidade do ativo. Para Saes (2009) é esse o elemento chave que faz a intersecção entre as duas teorias. Um ativo específico é em primeira instância um recurso, e compartilha uma qualidade importante com os recursos estratégicos, pois ambos são difíceis de imitar e comercializar (CAMPOS, 2013; AUGUSTO; SOUZA; CAIRO, 2014). Essa complementariedade ajuda a esclarecer porque o alto desempenho entre as firmas pode ser explicado, por um lado, pela exploração de recursos estratégicos (VBR), e por outro, pelo resultado da gestão organizacional focada na eficiência (ECT) (COMBS; KETCHEN, 1999; AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2014).

Portanto, ativo específico (ECT) e recursos estratégicos (VBR) podem, por vezes, serem vistos de maneira complementar. Para tanto, deve-se tomar cuidado com suas diferenças: os recursos estratégicos são passíveis de existir sem que esteja atrelado a alguma transação. O mesmo não ocorre com os ativos específicos, os quais ao mesmo tempo que determinam a existência da transação, somente possuem especificidade, se transacionados (CAMPOS, 2013).

Os autores Crook *et al.* (2013) e Argyres e Zenger (2008) defendem que a decisão de integrar ou não deve ser baseada no olhar tanto pelo lado da especificidade do ativo, da ECT, quanto pelo lado dos recursos estratégicos, pela VBR. Isso porque nem sempre os ativos específicos são estratégicos para a firma e, portanto, poderão ser terceirizados, de acordo com a VBR (ARGYRES; ZENGER, 2008). Em outras palavras, na presença de ativo específico e estratégico a tendência é a integração vertical. Quando as empresas realizam transações que envolvem ativos que são específicos (ou seja, difíceis de redistribuir e imitar) e estratégicos (isto é, valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir), os gestores ficam ainda mais inclinados a avançar em direção a uma maior integração (CROOK *et al.*, 2013). Assim, pelo lado da VBR, a preocupação está em identificar os recursos estratégicos; já pela ECT, é organizar e proteger os recursos de possíveis captura de valor (COMBS; KETCHEN, 1999; AUGUSTO; SOUZA, 2012).

Tem-se, então, que nem todos os recursos da empresa são necessariamente estratégicos; a condição estratégica é atingida quando os recursos passam a ser diferenciais frente aos recursos possuídos pelos concorrentes (SAES, 2009). Nas palavras de Augusto e Souza (2012, p. 426): “ativos específicos caracterizam recursos e capacidades que, apresentando diferentes condições, influenciam a configuração das estruturas de governança e a dinâmica da competição”.

Assim, os recursos estratégicos influenciam a configuração das governanças utilizadas. Esses recursos podem criar valor para a empresa, gerando capacidade

competitiva, ao passo que as estruturas de governança protegem o valor criado de possíveis capturas (AUGUSTO; SOUZA, 2012). Vê-se então, que os recursos e capacidades estratégicos influenciam e são influenciados pelas estruturas de governança adotadas (AUGUSTO; SOUZA, 2012; 2014).

Complementarmente, Saes e Silveira (2014, p. 396) colocam que “quando se faz necessário o uso de recursos diferenciados e coespecializados, estruturas mais complexas, tais como contratos formais, são necessárias para resguardar a criação de valor”. Assim sendo, a estrutura de governança visa, de um lado, possibilitar a coordenação, a exploração e o desenvolvimento de estratégias de criação de valor (FOSS; FOSS, 2004) e, por outro, proteger o valor criado (SAES; SILVEIRA, 2014).

Além do mais, Crook *et al.* (2013) citam que o desenvolvimento de parcerias, como as governanças relacionais pautadas na confiança, oferece uma redução de custos de transação, ao passo que também permite uma maximização e inovação de recursos e capacidades para gerar vantagem competitiva. Esses relacionamentos permitem que haja uma combinação de recursos entre as empresas, tornando-os específicos e criando mais valor do que qualquer empresa poderia criar sozinha. Com isso, percebe-se que as empresas desenvolvem recursos e capacidades conjuntos, tornando-os específicos, mas mantendo a autonomia entre as empresas, portanto, sem precisar aumentar o grau de integração (CROOK *et al.*, 2013; DYLER, 1996).

Apesar do ativo específico ser o principal atributo considerado para a adoção de uma estrutura de governança adequada (WILLIAMSON, 1985), a ECT não oferece maiores explicações acerca de como essa especificidade é desenvolvida. Nesse sentido, a VBR pode fornecer subsídios para tal compreensão. Em contrapartida, a VBR confere extrema importância ao conjunto de recursos e capacidades da firma, negligenciando os aspectos transacionais (CAMPOS, 2013).

Além disso, os autores Cunico, Souza e Schiavi (2020) argumentam que, embora a VBR tenha como fundamentação o campo da estratégia, ela deve ser associada aos pressupostos econômicos, uma vez que a transação é o momento em que pode haver geração e sustentação de valor, de forma a atingir rendas ricardianas, logo, ser mais eficientes do que os concorrentes (CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020). Portanto, uma complementariedade entre os dois faz-se necessário para entender mais profundamente esses aspectos ligados a estrutura de governança e recursos e capacidades.

É nesse sentido, que a articulação entre a ECT e a VBR permite ver a firma como um conjunto de recursos e capacidades que determina o que ela é capaz de realizar, e impacta no desenvolvimento de especificidade de ativo (SANTOS *et al.*, 2017). Por sua

vez, esse ativo específico precisa ser protegido, por meio de estrutura de governança eficiente, pelo lado da ECT.

Pode-se dizer, portanto, que a ECT abarca questões de quais estruturas de governanças (mercado, híbrida, integração vertical) permitem o desenvolvimento de recursos e capacidades, e propiciam sua melhor exploração, dada a presença de incertezas, racionalidade limitada e de possíveis comportamentos oportunistas (AUGUSTO; SOUZA, 2012). Assim sendo, a ECT traz como principal contribuição para a estratégia a incorporação da coordenação na análise do desempenho e competitividade das firmas. A coordenação está diretamente ligada à estratégia, visto que é resultado de uma ação deliberada dos agentes econômicos (SAES, 2009).

O Quadro 1 oferece uma síntese dos pontos de complementariedade das teorias tratadas nesse artigo.

**Quadro 1** - Pontos de complementariedade entre ECT e VBR

<b>Implicações</b>	<b>ECT</b>	<b>VBR</b>	<b>Pontos de complementariedade</b>
Origens	Nova Economia Institucional (NEI). Foco na eficiência das transações econômicas. Possui estreitas relações com a Organização Industrial.	Organização Industrial (OI), com foco em aspectos internos da firma – recursos e capacidades – para gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes.	Ambas têm relações com a OI, porém em ramos distintos, em que aspectos internos à firma, como recursos e capacidades (VBR), e aspectos externos, como a transação (ECT) fornecem pontos para a coordenação e competitividade.
Unidade de análise	Transação	Estratégia (BARNEY, 1991); Recursos individuais (PETERAF, 1993).	Relação entre recursos, capacidades e estrutura de governança.
Objetivos	Identifica quais estruturas de governança minimizam os custos de transação.	Identifica quais recursos e capacidades trazem vantagem competitiva sustentável.	Recursos e capacidades da firma precisam ser considerados para a adoção da estrutura de governança. Estrutura de governança permite a exploração e desenvolvimento de recursos e capacidades diferenciados.
Pontos chave da firma	Ativos específicos.	Recursos e capacidades estratégicos.	Ambos são difíceis de imitar e comercializar, em que a estrutura de governança pode fomentar a criação e proteção.
Pressupostos	Comportamento oportunista; e Racionalidade limitada.	Recursos e capacidades heterogêneas; em que a vantagem competitiva sustentável é amparada por recursos e capacidades estratégicos.	Mecanismos de proteção de recursos, capacidades e atributos, demandam estruturas de governança adequadas.
Foco	Foco na eficiência da transação.	Foco no desempenho da firma.	Eficiência na transação gera desempenho para a firma.
	Quanto maior grau de especificidade de ativo, a	Presença de recursos e capacidades superiores e de difícil imitação	Quanto maior grau de especificidade de ativo e de recursos e capacidades

Relação especificidade do ativo e recursos estratégicos	tendência é ter estruturas de governança mais complexas, tendendo a integração vertical.	implicam em hierarquia.	estratégicos, maior o grau de integração.
Ativos, recursos e capacidades	Ativos específicos advindos de investimentos específicos para determinada transação.	Recursos e capacidades estratégicas geram vantagem competitiva sustentável.	Ambos são difíceis de comercializar e de imitar.
Processo Principal	Coordenação vertical.	Recursos e capacidades superiores geram vantagem competitiva sustentável (horizontal).	Coordenação vertical possibilita construção de recursos e capacidades superiores que criam valor e precisam de mecanismos de proteção.
Racional	Hipótese de alinhamento. Estrutura de governança alinhada com os atributos das transações, tendo em vista os pressupostos comportamentais, visando a minimização dos custos de transação.	Recursos e capacidades superiores devem ser estratégicos para a empresa, visando a obtenção de vantagem competitiva sustentável.	Recursos e capacidades completam os atributos das transações que justificam as estruturas de governança necessárias à construção de vantagens competitivas.

Fonte: adaptado de Augusto e Souza (2010), a partir de Williamson (1985); Barney (1991); Peteraf (1993); Zylbersztajn (2005); Augusto e Souza (2012); Augusto, Souza e Cario (2014).

Portanto, nota-se que apesar dessas abordagens possuírem enfoques distintos, esforços para utilizá-las em conjunto têm sido feitos por alguns autores para explicar questões que, tratando com apenas uma das teorias, não é capaz de elucidar com precisão. No entanto, como o campo científico atual tem tratado essas duas teorias combinadas? De modo a responder essa questão e tentar trazer novas contribuições para a complementariedade dessas abordagens, a seção seguinte apresenta o estado da arte da combinação de ECT e VBR, a partir de uma análise bibliométrica.

### 3 ESTADO DA ARTE TEÓRICA: COMBINAÇÃO ENTRE ECT E VBR

Como visto na seção anterior, há estudos voltados para a utilização da ECT e VBR combinadas, no entanto nesta seção busca-se caracterizar o estado da arte teórica dessa combinação, a fim de trazer novas contribuições. Desta forma, realizou-se uma revisão bibliométrica. Essa revisão contou com um levantamento de artigos científicos que tem utilizado as duas teorias de maneira combinada, nas bases de dados do *Web of Science* e da *Scopus*, entre os anos de 2015 a 2019. A escolha do período selecionado deu-se devido ao interesse em um levantamento do estado da arte recente sobre as duas teorias em conjunto.

O levantamento resultou em um total de 67 artigos científicos após filtros quanto ao período selecionado (2015 a 2019); idioma (somente em inglês); e filtros manuais, a partir da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave; bem como a exclusão de artigos científicos duplicados, ou seja, que estavam presentes em ambas as bases de dados<sup>9</sup>. O Quadro 2 apresenta os principais aspectos metodológicos realizados para o levantamento dos artigos utilizados nessa revisão bibliométrica.

---

<sup>9</sup> O detalhamento metodológico e descritivo dessa revisão bibliométrica encontra-se no Apêndice A.

## Quadro 2 - Principais procedimentos metodológicos realizados na revisão bibliométrica

A revisão bibliométrica foi realizada em três etapas, seguindo o método utilizado por Malanski *et al.* (2019), a saber: (i) identificações para a coleta de dados; (ii) filtragem manual, a partir dos estudos levantados nas bases de dados; e (iii) análises.

A primeira etapa, de coleta de dados bibliométricos nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, foi baseada em uma equação composta por palavras-chave fundamentada nas teorias desse estudo, ECT e VBR (WILLIAMSON, 1985; 1991; 2000; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). A equação segue abaixo:

$$TS=(("transaction\ cost*" OR "transaction\ cost\ economics" OR "governance\ structure*" OR "asset\ specificity*" OR "contractual\ arrangement*") AND ("resource\ based\ view" OR "resource*" OR "capability*") AND ("agriculture" OR "chain*"))$$

Em particular o setor agroalimentar foi o foco, dado o objeto de estudo dessa dissertação, bem como a relevância para estudos nas perspectivas das teorias abordadas (FARINA, 1999; SAES, 2009; AUGUSTO; SOUZA, 2012; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020). No entanto, o uso dessa palavra (cadeia agroalimentar) restringia os resultados, dado que nem sempre pesquisas nesse contexto usam palavras derivadas dessa. Optou-se, então, por fazer uma busca no contexto geral, para posteriormente realizar um filtro manual a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave. Dessa forma, foram identificados 295 artigos.

Em seguida, foi realizado o segundo filtro, a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave. Foram excluídos artigos que apenas mencionavam as teorias ou que estavam fora do escopo desse estudo. No entanto, apesar do setor agro ser o foco desse trabalho, a partir da leitura feita, observou-se que outros setores apareciam e traziam aspectos relevantes para o estudo das teorias abordadas, de modo que foram mantidos na análise. Com isso, foram identificados 89 artigos que estavam dentro do escopo tratado. E então, foram eliminados os artigos em duplicidade, cerca de 25% do total. Por fim, a amostra final foi composta por 67 artigos que de fato tratavam sobre as teorias ECT e VBR combinadas.

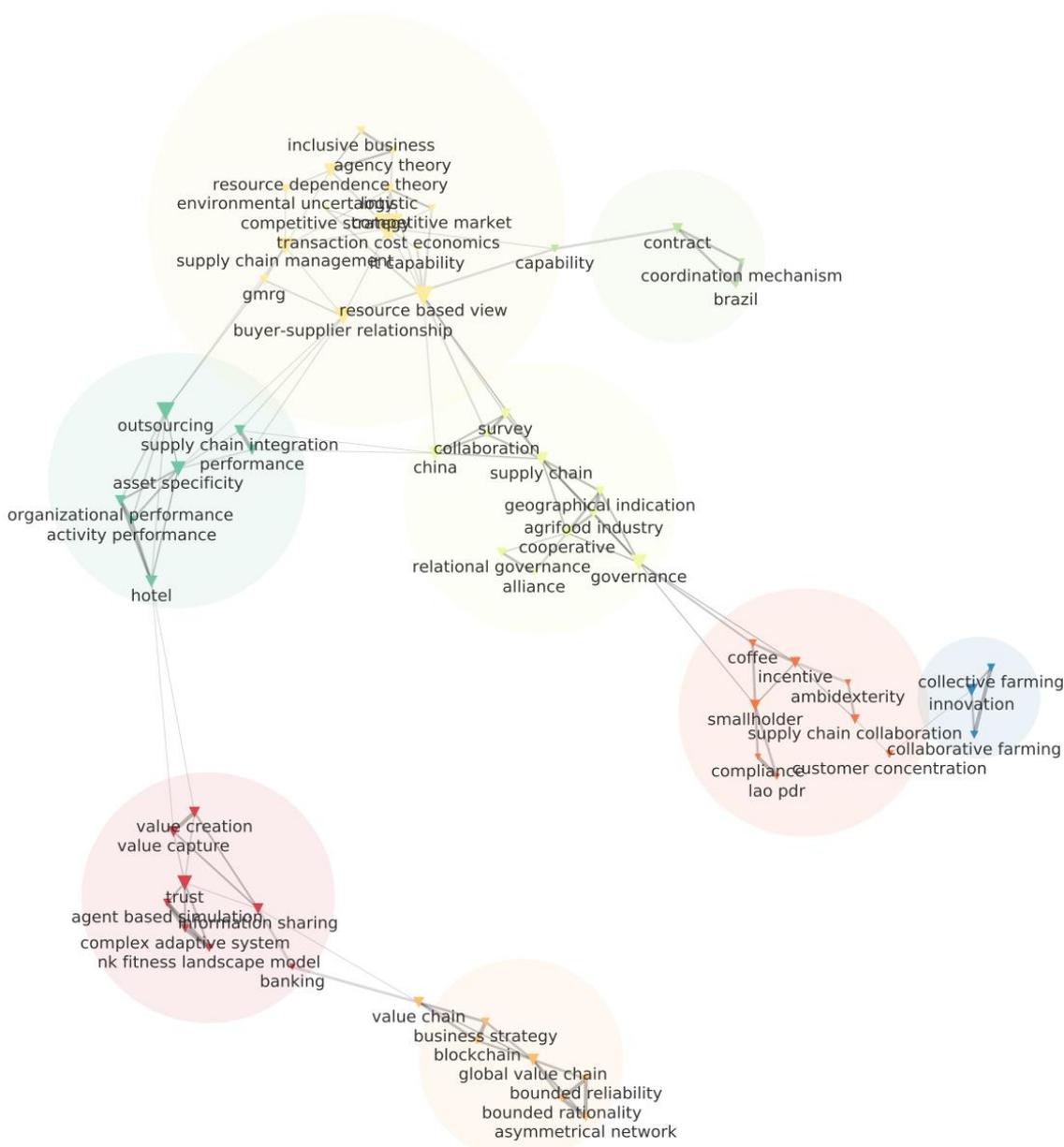
Na terceira etapa, com base nos 67 artigos identificados, foram realizadas duas análises: (1) a análise descritiva dos artigos levantados; (2) a construção e análise do mapa de palavras-chave, a partir de palavras-chave dos autores dos artigos, mostrando os principais temas de pesquisa sobre as teorias abordadas. A primeira análise, encontra-se no Apêndice A. e a segunda análise, a do mapa de palavras-chave, é descrita na presente seção, buscando trazer o estado da arte da combinação das teorias ECT e VBR.

Fonte: elaborado pela autora

Desse modo, a partir desses 67 artigos científicos identificados gerou-se um mapa de palavras-chave, tendo em vista a frequência de co-ocorrência das palavras-chave, ou seja, a frequência em que determinadas palavras-chave aparecem juntas e relacionadas. Com isso foi possível identificar quais são os principais temas tratados no campo científico quando usado essas duas teorias em conjunto.

A Figura 4 mostra o mapa de palavras-chave gerado.

**Figura 4** - Mapa de palavras-chave sobre os estudos da combinação entre ECT e VBR



Fonte: elaborado pela autora

De modo geral, observa-se que a ECT e VBR têm sido usadas para estudar governança, gestão estratégica e aspectos ligados ao desenvolvimento de relações cooperativas e colaborativas, pensando no pequeno produtor (*smallholder*, *collaborative farming*, *collaboration*, *supply chain collaboration*, *cooperative*, *relational governance*, *alliance*). Por outro lado, são vistos também estudos ligados ao desempenho de cadeias (*performance*, *organizational performance*, *activity performance*).

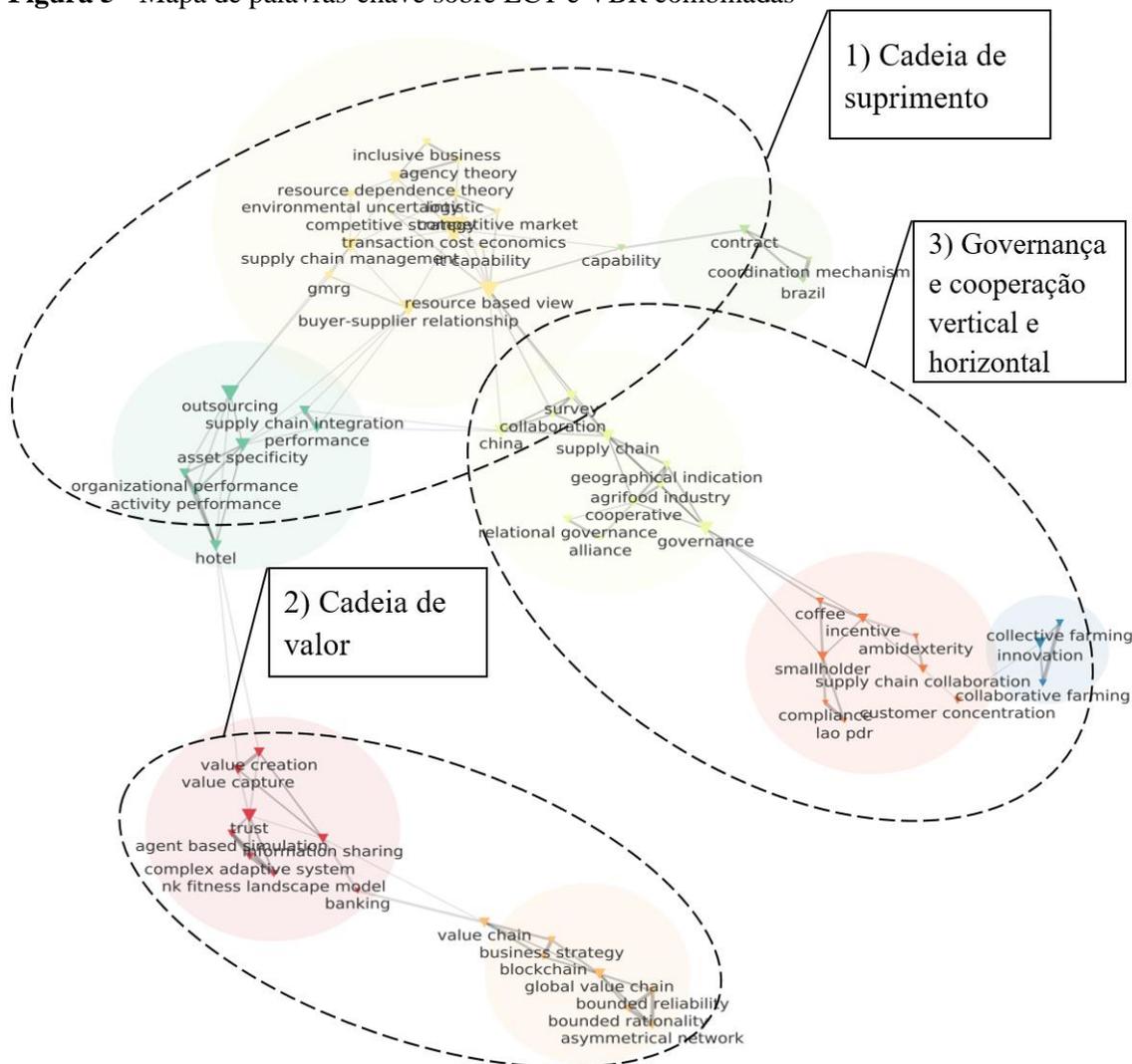
Os estudos que fazem uso das teorias da ECT e VBR estão concentrados no círculo amarelo, o maior do mapa, mostrando que há uma forte ligação entre as duas teorias, as quais aparecem próximas. No mapa, há círculos maiores e mais próximos desse, mostrando que os estudos sobre essas temáticas estão sendo usados mais vezes em conjunto. Ademais, há pontos mais dispersos pelo mapa, com ligações mais distantes, traços finos e círculos menores, ou seja, nesses casos há menor co-ocorrência das palavras-chave. O formato do mapa em “U” invertido mostra que há pontos de forte ligação entre as teorias em uma extremidade, já em outra não há pontos de ligação.

Nota-se que as teorias da ECT e VBR têm sido usadas intensamente com outras teorias para auxiliar na discussão entre as duas, tais como a teoria da agência e a teoria de dependência de recursos. Há também um uso combinado de metodologias para o estudo de questões mais intangíveis, como é o caso da confiança e do valor criado na cadeia.

Percebe-se também que os artigos científicos têm usado a ECT e VBR combinadas para caracterizar os diferentes objetos de estudo, com diferentes abordagens e em diferentes regiões. Como o caso hoteleiro, mais focado no desempenho e terceirização; como a discussão de mecanismos de coordenação no Brasil; e uma perspectiva mais colaborativa e de desenvolvimento de relações verticais e horizontais, envolvendo indicação geográfica, governanças relacionais e alianças, principalmente em países em desenvolvimento, como a China e o Laos.

Desse modo, como resultado, o mapa mostra que os estudos sobre ECT e VBR são interdisciplinares (gestão, econômica e social) e é organizado em três eixos: 1) Cadeia de suprimento; 2) Cadeia de valor; e 3) Governança e cooperação vertical e horizontal (Figura 5).

**Figura 5** - Mapa de palavras-chave sobre ECT e VBR combinadas



Fonte: elaborado pela autora

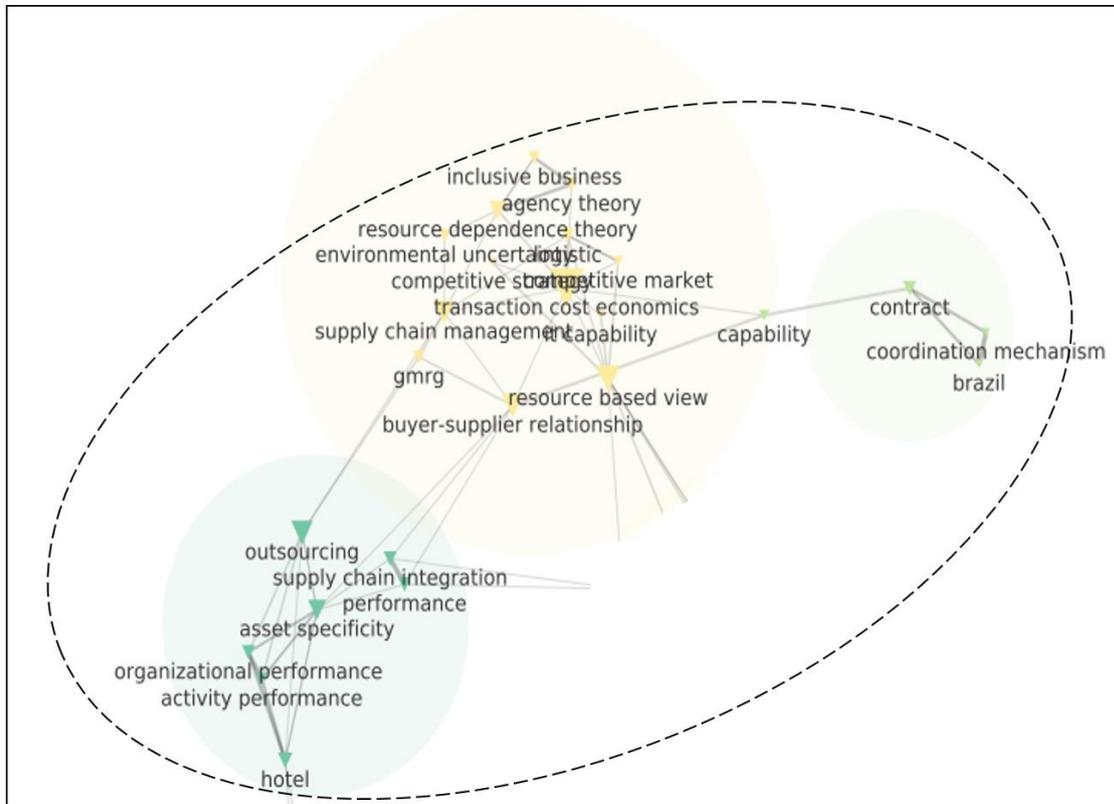
O primeiro eixo (Figura 6) refere-se ao tema de cadeia de suprimento, visto que a discussão passa por aspectos estratégicos, de desempenho, contratos, gestão e integração de cadeias de suprimento. É nesse eixo que as teorias foco desse estudo estão concentradas, bem como, outras teorias usadas em conjunto com a ECT e a VBR, como a teoria da agência<sup>10</sup> (TEECE, 2017; CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017) e a teoria de dependência de recursos<sup>11</sup> (KIM; RYOO, 2016; CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017;

<sup>10</sup> Tem como foco a relação entre agente-principal, ou seja, uma parte delega e a outra executa. O objetivo da teoria da agência está em determinar a governança contratual mais eficiente para a relação principal e agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

<sup>11</sup> Teoria que possui como ideia central a interação da organização com o ambiente externo através dos recursos de que necessita para operar e sobreviver, tem como principais autores Pfeffer e Salancik (1978; 2003) (THOMAZINE; BISPO, 2014).

TERYOKHIN; HANNAS, 2018). Isso reforça a interdisciplinaridade desses estudos, com análises tanto em aspectos intrafirma, como interfirmas.

**Figura 6** - Mapa de palavras-chave: eixo 1 – Cadeia de suprimento



Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que ao analisar a combinação da ECT e VBR, os construtos teóricos de cada uma delas se misturam, principalmente nesse eixo 1 (Figura 6). Por exemplo, especificidade do ativo, que é um conceito importante e característico da ECT, aparece mais ligada a conceitos típicos da VBR, como *performance*, *organizational performance*, *activity performance*. De modo similar, aspectos de estratégia (VBR) aparecem mais ligados a ECT, como *competitive strategy*, *supply chain management*. Isso fica evidente no estudo de Huang e Huang (2019), em que os resultados demonstram que a especificidade de ativo afeta positivamente o desempenho da empresa, bem como influencia na integração da cadeia de suprimento.

A discussão de ECT e VBR está mais focada na relação diádica entre comprador e fornecedor, isso se justifica pela própria natureza da ECT em analisar transação a transação. É essa relação entre comprador e fornecedor que faz a ligação da especificidade de ativo com a ECT e com a VBR, indicando que essas teorias estão sendo utilizadas para

analisar essa relação, tendo como ponto em comum a especificidade do ativo (WACKER; YANG; SHEU, 2016; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017).

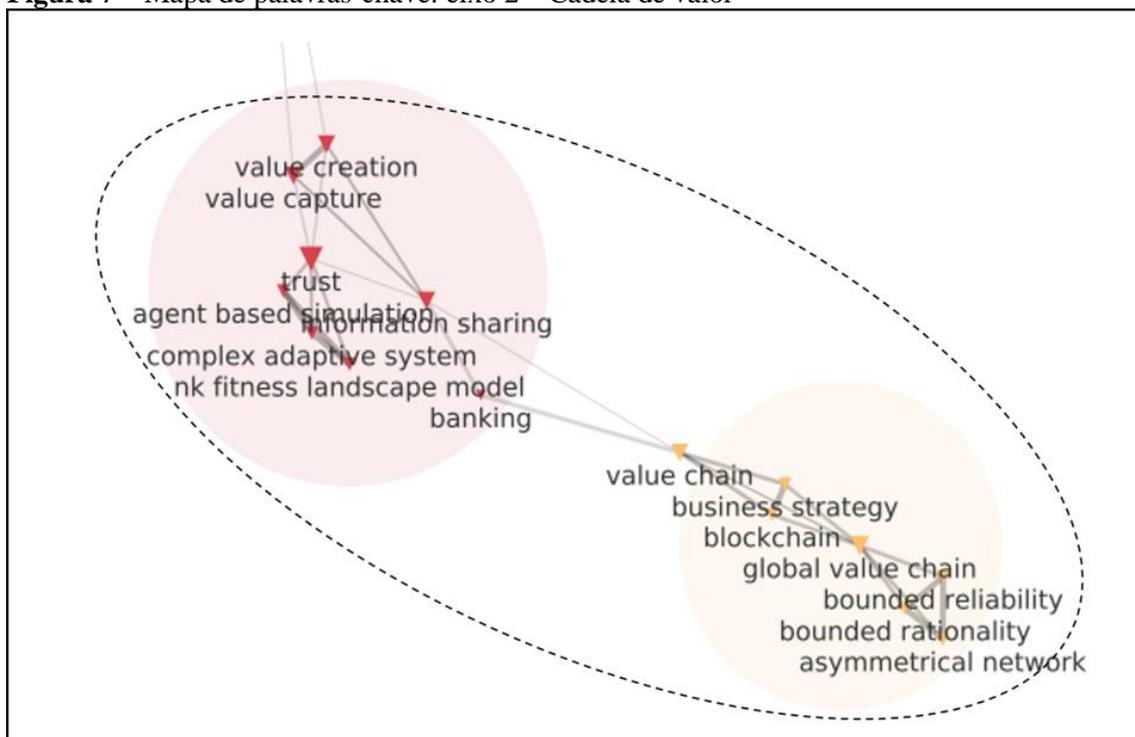
As teorias também vêm sendo usadas em discussões sobre terceirização, integração e gestão da cadeia de suprimento, focadas mais em aspectos de desempenho estratégico (círculo verde escuro, à esquerda), especialmente no setor hoteleiro (ESPINO-RODRÍGUEZ; LAI; GIL, 2017; ZHANG; MA; QU, 2018).

Em contrapartida, os estudos no Brasil se concentram mais em discussões sobre contratos e mecanismos de coordenação (círculo verde claro, à direita) (MARTINS; TRIENEKENS; OMTA, 2017). Vale ressaltar que é o termo “capacidade” (vindo da VBR) que faz a ponte entre os estudos de contrato e mecanismos de coordenação com as teorias, ou seja, elas combinadas estão utilizando a capacidade como conceito chave para estudar contratos e mecanismos de coordenação.

O segundo eixo (Figura 7), cadeia de valor, perpassa pela discussão de criação e captura de valor em cadeias globais e não globais, tendo preocupações com problemas informacionais e de confiança, de forma a apresentar mecanismos para mitigar tais problemas. Os estudos nesse eixo têm utilizado métodos consistentes (e.g. *agent based simulation* e *nk fitness landscape model*) para essas discussões (CAPALDO; GIANNOCARO, 2015; RAGUSEO; NEIROTTI; PAOLUCCI, 2016).

Assim, os estudos sobre criação e captura de valor perpassam por uma discussão sobre compartilhamento de informação e confiança, influenciando inclusive como um sistema se adapta (CAPALDO; GIANNOCARO, 2015; RAMON; FLOREZ; RAMÓN-JERÓNIMO, 2017).

**Figura 7** – Mapa de palavras-chave: eixo 2 – Cadeia de valor



Fonte: elaborado pela autora

Dessa forma, esse eixo 2 (Figura 7), diz respeito aos impactos que as distorções de informações assimétricas, vindas da confiabilidade e racionalidade limitada, geram na cadeia de valor e nas cadeias globais de valor (KANO, 2017; TREIBLMAIER, 2018). Envolve ainda mecanismos para mitigar essas assimetrias informacionais por meio de estratégias de negócios, como por exemplo a tecnologia *blockchain*<sup>12</sup> (TREIBLMAIER, 2018). Nesse sentido, há distorções de informações ao longo da cadeia de valor – seja ela global ou não – impactando na assimetria em redes e cadeias (KANO, 2017; TREIBLMAIER, 2018), de forma a impactar a criação e captura de valor (RAGUSEO; NEIROTTI; PAOLUCCI, 2016).

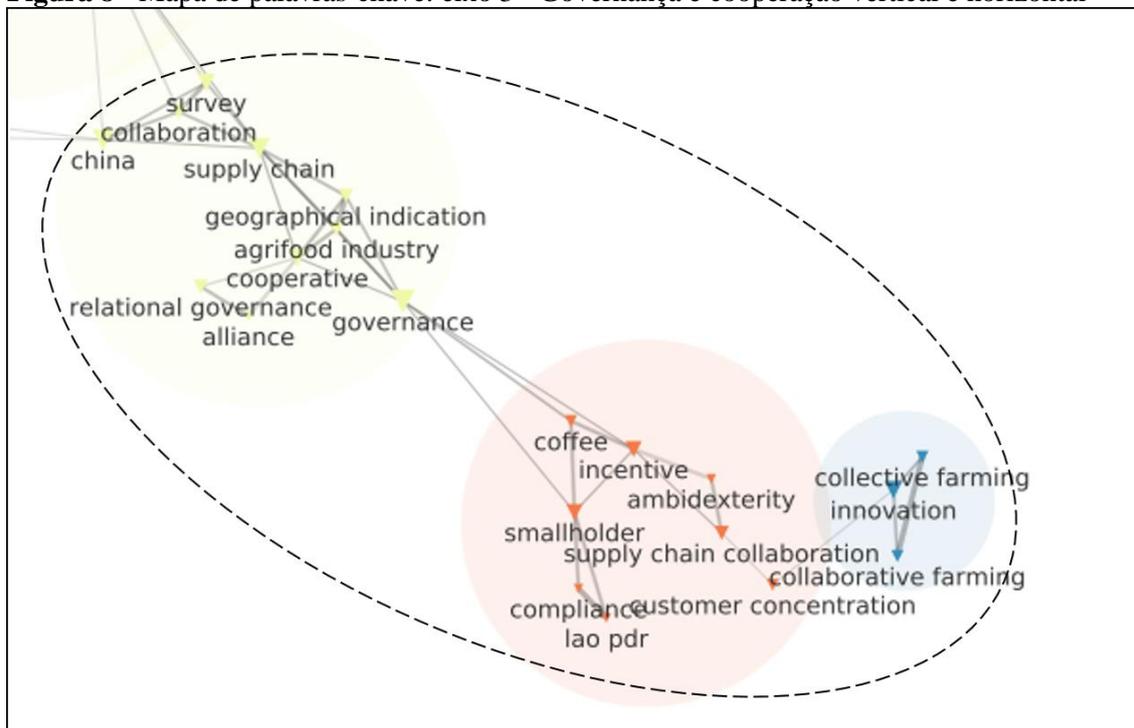
O terceiro eixo do mapa (Figura 8), aqui denominado de governança e cooperação vertical e horizontal, tem como foco a governança envolvendo tanto iniciativas coletivas, por exemplo, indicação geográfica – relações horizontais – quanto questões voltadas para colaborações em cadeias (*supply chain, agrifood industry*) – relações verticais (LOPEZ-BAYON *et al.*, 2017; PERITO *et al.*, 2017). Palavras como: *collaboration, cooperative, aliance, relational governance, supply chain collaboration*, mostram uma necessidade de

<sup>12</sup> Tecnologia que visa a transparência da informação, ou seja, permite que ao longo da cadeia os agentes consigam mitigar os problemas de informação, como distorções e assimetrias de informação (TREIBLMAIER, 2018).

cooperação e colaboração em cadeias de suprimentos e agroalimentares (CLAY *et al.*, 2018; DIONG; FOONG; SAMBASIVAN, 2018; WINDSPERGER *et al.*, 2018).

No caso do agro, os estudos envolvem principalmente o pequeno produtor e a produção coletiva (*smallholder, collective farming, collaborative farming*), exigindo incentivos e inovações para o desenvolvimento dessas relações cooperativas e colaborativas (CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017; ASAI *et al.*, 2018). O eixo mostra que esses estudos se dão em países em desenvolvimento, como China e Laos, especialmente no café (CLAY *et al.*, 2018).

**Figura 8** - Mapa de palavras-chave: eixo 3 - Governança e cooperação vertical e horizontal



Fonte: elaborada pela autora

### 3.1 Discussão do mapa de palavras-chave

Diante do contexto exposto e tendo como foco: caracterizar as pesquisas sobre a combinação da Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recurso (VBR) entre os anos de 2015 e 2019, pode-se afirmar que essas teorias combinadas têm sido discutidas a partir de diferentes perspectivas, com abordagens metodológicas consistentes e interdisciplinares. As pesquisas sobre esse tema vêm apresentando uma

crecente nos últimos anos e causando interesses de estudo tanto em países desenvolvidos como nos em desenvolvimento<sup>13</sup>.

Os estudos fornecem uma combinação dos construtos teóricos de ambas as teorias. Há uma mistura de economia (ECT) com estratégia (VBR), o que demonstra aspectos em comum e de ligação entre elas. Mostra ainda que são os termos chaves das teorias que geralmente fazem essas conexões.

Destaca-se que outras teorias estão sendo usadas em conjunto com a ECT e a VBR, como a teoria da agência e a teoria de dependência de recursos (KIM; RYOO, 2016; TEECE, 2017; CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017; TERYOKHIN; HANNAS, 2018). Isso demonstra a complexidade teórica sobre esses estudos.

Além disso, essas teorias estão sendo usadas com abordagens metodológicas consistentes, como *agent based simulation* e *nk fitness landscape model*, trazendo mais predição para essas discussões, principalmente em questões de confiança, criação e captura de valor, em que o compartilhamento de informações, por exemplo por meio de tecnologias como a *blockchain*, impactam na adaptação complexa de um sistema, mitigando assimetrias informacionais e de confiança (CAPALDO; GIANNOCCARO, 2015; RAGUSEO; NEIROTTI; PAOLUCCI, 2016; RAMON; FLOREZ; RAMÓN-JERÓNIMO, 2017; KANO, 2018; TREIBLMAIER, 2018).

O mapa mostra ainda que o uso das duas teorias têm sido para discutir cooperação e colaboração em cadeias de suprimento e agroalimentares, em que a governança relacional e a aliança são desenvolvidas pensando no pequeno produtor e em ações coletivas e colaborativas, tais como inovação e incentivos (CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017; LOPEZ-BAYON *et al.*, 2017; PERITO *et al.*, 2017; CLAY *et al.*, 2018; DIONG; FOONG; SAMBASIVAN, 2018; WINDSPERGER *et al.*, 2018; ASAI *et al.*, 2018).

Vale ressaltar que as pesquisas em *agrifood* e agricultura ficaram concentradas nos aspectos ligados a governanças cooperativa e colaborativas. Isso indica que há um campo de estudos no agro que se beneficia com as discussões envolvendo a ECT e VBR combinadas. Isto posto, a subseção seguinte aborda como essas ligações têm sido feitas pelo campo científico e as principais contribuições desses textos para o presente estudo.

---

<sup>13</sup> Para um maior detalhamento, ver o Apêndice A.

### 3.1.1 Complementariedade empírica entre ECT e VBR: governança e cooperação vertical e horizontal

Tendo como base o mapa de palavras-chave, nota-se que a discussão em cadeias, principalmente agro, estão mais voltadas para aspectos de governança relacional, cooperação e colaboração vertical e horizontal. Esses estudos contribuem para o entendimento da relação entre recursos e capacidades, e estrutura de governança, bem como o impacto dessa relação na coordenação e competitividade das firmas.

Asai *et al.* (2018) expõem a importância de relacionais fortes para a redução de custos de transação, coordenação e competitividade da cadeia. Para os autores, essas relações são tanto verticais como horizontais, e visam desempenhos individuais e coletivos. Os relacionais fortes auxiliam na alavancagem dos recursos disponíveis, na identificação de parceiros adequados e no desenvolvimento de planos coletivos (ASAI *et al.*, 2018).

Chamberlain e Anseeuw (2017) argumentam que estruturas de governança híbridas (como os “negócios inclusivos”<sup>14</sup>) incorporam elementos flexíveis e dinâmicos, como uma organização coletiva, contrato de fornecimento e orientações para auxiliar os pequenos produtores a serem incluídos em cadeias de valor. Essa governança híbrida, pautada no relacional é importante para o desenvolvimento de capacitações, confiança e empoderamento desses produtores (CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017).

Wacker, Yang e Sheu (2016) argumentam que a estruturas de governança de contrato complementa as governanças mais relacionais e, portanto, podem ser usadas conjuntamente para se obter melhor interação entre os recursos e capacidades e um maior desempenho dos envolvidos. Corroborando com essa visão, Windsperger *et al.* (2018) afirmam que o foco em adotar estruturas de governanças complexas, como alianças cooperativas e franquias, versa em complementar seus recursos e capacidades, a fim de obter vantagens em eficiência, ou seja, vantagem competitiva.

No estudo de Gancarczyk e Gancarczyk (2016) mostra-se que o *upgrading* do fornecedor se dá por meio de relacionamentos cooperativos entre os agentes. Os autores sustentam que o *upgrading* é determinado pela estrutura de governança, a partir da especificidade de ativo e dos riscos contratuais, bem como pelos recursos e capacidades desse fornecedor. Para os autores, os recursos e capacidades do fornecedor impactam na

---

<sup>14</sup> Termo vindo do inglês *Inclusive Businesses (IBs)*, para descrever operações comerciais que ligam pequenos produtores com grandes compradores visando a inserção dos primeiros em cadeias de valor de forma equitativa e sustentável (CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017).

forma de governança adotada, à medida que os recursos e capacidades são desenvolvidos pelo fornecedor, novas estruturas de governanças são demandadas. Os autores ainda defendem que no início do relacionamento cooperativo, se faz necessário a adoção de arranjo institucional formal, pois ainda não foi desenvolvido uma reputação entre as partes. Com o passar do tempo, a reputação e a confiança vão sendo desenvolvidas, o que permite arranjos menos formais (GANCARCZYK; GANCARCZYK, 2016).

Para Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2017) a união colaborativa de agentes em uma cadeia propicia o alcance de eficiência e criação de valor. A interdependência dos parceiros pode gerar vantagens em termos de acesso a recursos essenciais, informações de mercado, inovação, novas oportunidades de negócios e *know-how*. Para tanto, segundo os autores, faz-se necessário o compartilhamento de informações e mecanismos de coordenação rígidos. Desse modo, o compartilhamento de informação promove a geração de valor agregado, reduz assimetria de informação e atenua o oportunismo (RAMON-JERONIMO; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2017).

Os autores defendem ainda que para desenvolver e explorar recursos e capacidades superiores, que geram vantagem competitiva e valor agregado, os parceiros devem estabelecer governança relacional que incorpore protocolos de comunicação e compartilhamento de informações eficazes (RAMON-JERONIMO; FLOREZ-LOPEZ; RAMON-JERONIMO, 2017).

Ademais, estratégias conjuntas entre os agentes de uma cadeia são essenciais para o desenvolvimento conjunto. Essas estratégias facilitam a troca de conhecimentos tácitos, reduzindo assimetrias de informação e alinhando os interesses das partes (KANO, 2017). Assim, as estratégias conjuntas propiciam uma forma mais integrativa, envolvendo relações sociais que facilitam a coordenação da cadeia, pois reduzem problemas com a racionalidade limitada e com o oportunismo, além de estimular a inovação e o desenvolvimento de recursos e capacidades. Com isso ganha-se também em competitividade da cadeia (KANO, 2017).

Nesse sentido, as estruturas de governança que abrangem aspectos cooperativos fornecem melhorias no desempenho dos agentes, principalmente em cadeias de produtos de alta qualidade. Assim, contribui para a coordenação vertical e a alavancagem de recursos (como o conhecimento, informações e inovações) entre os atores da cadeia, além de fornecer maiores incentivos para esses agentes (LOPEZ-BAYON *et al.*, 2017).

Em consonância, o estudo de Rungsithong, Meyer e Roath (2017) sustenta estatisticamente que o desempenho superior de empresas é alcançado por meio da

construção de um conjunto de recursos e capacidades complementares entre as firmas. Essa complementariedade busca desenvolver recursos estratégicos, de forma a reunir, trocar e desenvolver recursos e capacidades com os parceiros e, conseqüentemente, criar valor que uma empresa sozinha não seria capaz de alcançar (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017).

Os autores Perito *et al.* (2017) defendem que para a obtenção de maior desempenho, deve-se adotar uma estrutura de governança que leve em consideração os recursos e capacidades da empresa. Corroborando com esses argumentos, Zhang, Ma e Qu (2017) afirmam que os recursos e capacidades da empresa influenciam na decisão dos limites da firma. Os autores reiteram que uma empresa terceiriza atividades em que é carente de recursos e capacidades, e mantém internamente as capacidades únicas, para assim manter uma posição de desempenho superior frente aos seus concorrentes (ZHANGA; MA; QU, 2017).

Com relação ao café, Clay *et al.* (2018) argumentam que estruturas de governança devem ser adequadas para contemplar incentivos e apoio ao desenvolvimento de recursos e capacidades para a produção de cafés com alta qualidade, sendo essencial para a coordenação, competitividade e sustentabilidade da cadeia do café de Ruanda.

De modo geral, os estudos mais concentrados em cadeias agroalimentares, discutem sobre a consideração de recursos e capacidades para a adoção de estruturas de governança. Esses estudos tem trabalhado sobre como os recursos superiores impactam na governança, de modo a obter maior desempenho para os envolvidos.

Ademais, esses estudos trazem contribuições sobre como as estruturas de governança mais complexas auxiliam no desenvolvimento de recursos, capacidades e inovações, de forma a fornecer incentivos para a inserção de pequenos produtores em cadeias de valor agregado, especialmente na cadeia de cafés com alta qualidade. Portanto, dado que esta pesquisa versa a cadeia de cafés especiais, apresenta-se na seção seguinte uma revisão empírica sobre o objeto de estudo.

## 4 REVISÃO EMPÍRICA

Essa seção visa apresentar informações sobre a cadeia de café, e mais especificamente sobre a cadeia de cafés especiais, a qual é objeto de estudo deste trabalho. Para tanto, são apresentados a caracterização dessa cadeia, bem como os processos produtivos envolvidos na cafeicultura, e particularmente, a de cafés especiais. Ademais, são apresentados aspectos sobre recursos, capacidades e estrutura de governança, voltada para a coordenação e competitividade na cadeia de cafés.

### 4.1 Cadeia do café: histórico, evolução e configuração

O café apresentou destaque dentro do cenário brasileiro desde a chegada das primeiras mudas vindas da África, em 1720, passando por diferentes ciclos no mercado nacional (BOAVENTURA *et al.* 2018).

O mercado de café foi regulado pelo Instituto Brasileiro do Café (IBC) entre os anos de 1952 e 1990. Esse instituto realizava assistência técnica e econômica à atividade cafeeira no país, bem como o controle da comercialização do produto (INSTITUTO BRASILEIRO DO CAFÉ, 2013). Algumas das práticas realizadas pelo IBC foram regulamentação de entrada de novas empresas no setor e controle dos preços de café no varejo (SAES; SPERS, 2006). Com essas ações, não havia incentivos para a produção de cafés com qualidade (SAES; SILVEIRA, 2014).

Em 1962 foi criado o Acordo Internacional do Café (AIC), que regulava os preços e volumes comercializados entre países produtores e consumidores no mercado mundial. Desde então, a atividade cafeeira internacional contou com uma política de regulação de preços, no qual vigorou até o ano de 1989 (CHALFOUN; REIS, 2010; FREDERICO; BARONE, 2015).

No começo dos anos 1990 a atividade cafeeira nacional passou por fortes mudanças com a anulação do Acordo Internacional do Café (AIC), a extinção de entidades estatais responsáveis pela política cafeeira no país, com destaque para o fim do Instituto Brasileiro do Café (IBC) em 1990 e o fim do tabelamento de preços em 1992.

Esse cenário levou à acirrada competição por preços e, como resultado, à piora da qualidade do café, em decorrência da não distinção entre os preços pagos a depender da qualidade dos lotes, reforçando o desincentivo para a produção de cafés com maior qualidade (VOTTA; VIAN; PITELLI, 2006; SAES; SPERS, 2006).

Essas mudanças ocorridas na atividade cafeeira tiveram como resultado o surgimento de novos mecanismos de governança e de novos reguladores do mercado de café nacional, com outros agentes, principalmente privados (SAES, 1997). Assim, a coordenação da cadeia passou a ser realizada pelos próprios agentes e não mais pelo Estado (SAES; JAYO, 1998; GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019).

Esse rearranjo institucional juntamente com um novo padrão de consumo que se iniciou a partir da década de 1990, apresentava caminho alternativo para os produtores, principalmente com o reconhecimento que a produção de cafés com qualidade superior poderia aumentar os ganhos no setor cafeeiro (BACON, 2008; SAES; SILVEIRA, 2014).

Apesar dessas iniciativas para a produção de qualidade, notou-se que ainda havia uma predominância da produção e comercialização do café tipo *commodity*, ou seja, um produto sem muita diferenciação e comercializado em grande quantidade (SAES, 2006). Atualmente, isso ainda é visto, sendo o Brasil o maior *player* mundial na cadeia de cafés, como o maior produtor, maior exportador e um dos maiores consumidores do mundo (USDA, 2020).

Assim, na cadeia produtiva do café, coexiste a produção do produto *commodity* e a de cafés com alta qualidade. Esta cadeia é formada por cinco principais segmentos, sendo eles: fornecedores de insumo e equipamentos; produção rural dentro da porteira (cafés especiais e/ou *commodities*); beneficiamento e comercialização dos grãos, podendo incluir, cooperativas, maquinistas, corretores e ainda exportadores; processamento (interno e/ou externo), podendo compreender a indústria torrefadora, moagem, solúvel e cápsulas; atacado e varejo interno e/ou externo, composto por supermercados, cafeterias, bares e restaurantes. E por fim o consumidor final, podendo ser internos ou externos (SAES; NAKAZONE, 2002; GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019; GUIMARÃES; SOUZA; SCHIAVI, 2020). A Figura 9 ilustra a composição e organização da cadeia do café.

**Figura 9** – Cadeia produtiva do café

Fonte: elaborado pela autora a partir de Saes e Nakazone (2002), Guimarães e Bánkuti, 2019; Guimarães, Souza e Schiavi, 2020.

A primeira transação dessa cadeia ocorre entre o segmento fornecedor de insumos e a produção primária, ou seja, com os produtores de cafés (especiais e/ou *commodities*). Esses produtores podem transacionar o café em coco<sup>15</sup> para o beneficiamento – com maquinistas, cooperativas e corretores – como também, podem beneficiar<sup>16</sup> esse café e transacionar com empresas torrefadoras, cooperativas, corretores e/ou exportadores.

As empresas do segmento de beneficiamento e comercialização – que podem ser torrefadoras e empresas de solúvel – podem vender o produto para o mercado nacional e/ou internacional, no atacado ou varejo. Ao passo que, esse segmento é composto por supermercados, feiras livres, cafeterias, bares e restaurantes. E por fim, tem-se o consumidor final (nacional e/ou internacional).

De modo geral, o café pode passar por três principais processamentos, a saber: i) de café seco em coco para café beneficiado; ii) de café beneficiado para café torrado; iii) de café torrado para moído; e ainda pode ser transformado em cafés solúvel (SAES; NAKAZONE, 2002; BRONZERI; BULGACOV, 2014).

O café do tipo *commodity* geralmente não envolve investimentos específicos para sua produção, seu ganho está na comercialização em larga escala (VOTTA; VIAN; PITELLI, 2006; BRONZERI; BULGACOV, 2014, GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019). As transações desses produtos são realizadas via mercado spot, em que há uma facilidade de trocar fornecedor/ comprador, visto que não há investimentos específicos para a transação. Logo, o mecanismo de preço coordena essas transações (SAES; JAYO, 1998; GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019).

<sup>15</sup> É o café seco com a casca, ou seja, sem ter passado por nenhum processamento.

<sup>16</sup> Após o café ser seco (em terreiro ou secador), ele pode passar pela máquina de beneficiamento, isto é, ser retirado a casca do fruto para ficar somente o grão.

No entanto, como mencionado, há iniciativas voltadas para a produção de cafés com maior qualidade, como os cafés especiais. Com isso, há uma demanda por estruturas de governanças apropriadas para a coordenação dessas transações, bem como, recursos e capacidades diferenciados para essa produção e comercialização (SAES; SILVEIRA, 2014; BRONZERI; BULGACOV, 2014, GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019).

A próxima seção apresenta as principais características dessa cadeia de cafés especiais, e as principais diferenças para essa produção.

#### 4.2 Cafés especiais: origem, processos produtivos e classificação

O mercado de cafés especiais surgiu em resposta às mudanças ocorridas na atividade cafeeira nacional – com iniciativas privadas calcadas em estratégias de diferenciação – e no padrão de consumo a partir da década de 1990. Esse mercado procura, por um lado, atender às diferentes demandas dos consumidores, e por outro lado, propiciar uma maior renda para os elos da cadeia, principalmente o produtor (SAES, 2006).

Alguns atributos de diferenciação frequentemente reconhecidos são a qualidade superior da bebida, o aspecto dos grãos, produtos limitados, origem da plantação, história dos plantios e produtores, forma da colheita e processo de produção. Além disso, aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental, econômica e social de produção (como condições de trabalho, preservação ambiental, dentre outros) têm sido essenciais para atender o novo padrão de consumo (SAES; SOUZA; SPERS, 2001; FREDERICO; BARONE, 2015).

No contexto brasileiro, são exemplos de sistemas diferenciados: a) *qualidade excepcional*, é um café com alta qualidade, sua remuneração é feita principalmente em referência a essa qualidade superior; b) *orgânico*, café produzido e processado sem uso de substâncias químicas, como agrotóxicos e fertilizantes; c) *café de origem*, a remuneração é feita em cima da origem da produção, seja de um país, região, propriedade ou núcleo de produtores; d) *fair trade* (comércio justo), tipo de certificação, em que os produtores recebem um maior valor, dado comprometimento com a transparência nos segmentos da cadeia; e) *café sombreado*, é produzido sob abrigo de floresta natural, ou seja, há um maior respeito com o meio ambiente nativo (SAES, 2006; 2007; 2009; BRONZERI; BULGACOV, 2014; GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019).

Estudos apontam que essas diferenciações envolvem produtos com um maior valor agregado (SAES, 2006; SANTOS, 2019; LEITE, 2020). Saes (2006) argumenta que a atuação em mercados com diferenciações pode ser uma alternativa para produtores, principalmente os pequenos e médios, que não conseguem competir em grande quantidade, no mercado de cafés do tipo *commodity*.

Portanto, o mercado de cafés especiais surge como uma possibilidade aos produtores de conquistar consumidores que estejam dispostos a pagar valor superior por um produto com maior qualidade e com características diferenciadas (OLIVEIRA *et al.*, 2004). Essas características sendo ligadas ao próprio produto, ao seu processo produtivo, bem como, a serviços relacionados (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). Assim, aspectos ligados ao grão, variedade dos pés, origem do plantio, tipo de colheita são determinantes para a qualidade superior da bebida (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

No Brasil, as principais espécies de cafés produzidas e comercializadas são: o *Coffea arabica*, mais conhecido como café arábica, este é um produto mais refinado, com maior acidez e qualidade – produzido principalmente em Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Bahia; e o *Coffea canephora*, isto é, o café conilon ou robusta, um produto com o sabor mais regular, com menor acidez, mas com maior teor de cafeína – é produzido principalmente nos estados do Espírito Santos e Rondônia (CALDEIRA *et al.*, 2015; SOUZA; SCHIAVI, 2020). Com relação ao café arábica, há na produção comercial diversas variedades ou cultivares, algumas delas são o *Bourbon*, Catuaí vermelho, Catuaí amarelo, Mundo Novo, entre outras.

Um outro fator importante na qualidade de cafés, está relacionado a latitude e altitude. A latitude e altitude influenciam o clima, de modo a favorecerem a produção de cafés de alta qualidade. Em altitudes maiores, por exemplo, há uma tendência a acrescentar características peculiares e especiais a bebida (SAES, 2006; CALDEIRA *et al.*, 2015; LUZ, 2014). Países como Colômbia, Quênia e Etiópia são mundialmente conhecidos por seus cafés produzidos em regiões mais elevadas (SAES, 2006). Já no Paraná, algumas regiões possuem altitudes mais elevadas que impactam em características únicas nos cafés produzidos nas regiões (SANTOS, 2019).

Carvalho (1998) e Almeida *et al.* (2016) argumentam que para garantir a qualidade da bebida, cuidados no pré-colheita, colheita e pós-colheita são imprescindíveis. Por pré-colheita entende-se o manejo e tratamentos culturais da planta, até o momento em que os frutos são colhidos, entrando na colheita. E por pós-colheita tem-se o manuseio, limpeza e/ou lavagem dos frutos, descascamento/ despolpa, secagem,

beneficiamento e armazenagem do café. O Quadro 3 sintetiza as principais atividades vinculadas a essas etapas.

**Quadro 3** - Etapas de pré-colheita, colheita e pós-colheita no segmento produtor de cafés especiais

	<b>Principais atividades</b>	<b>Descrição</b>
Pré colheita	Cuidados com a plantação	Podas adequadas, manejo de ervas daninhas.
	Arruação	Limpeza das ruas do café na plantação.
	Tratos culturais	Controle fitossanitário, adubação, análise de solo, quebra-vento.
	Preparação para a colheita	Limpeza de instalações para não contaminação do café.
Colheita	Colheita seletiva	Realizado de forma manual pelo trabalhador que recolhe apenas os frutos maduros.
	Colheita no pano	Coloca-se um pano no chão e é feita a derriça dos frutos, assim evita-se que o café entre em contato com a terra, e consequentemente perca em qualidade.
	Colheita seletiva mecanizada	Regula-se a colheitadeira para colher somente os frutos maduros.
Pós colheita	Limpeza e/ou lavagem do café	Para eliminação de impurezas e separação dos frutos que são maduros, verdes e boia (seco).
	Descascamento e/ou Despolpa	Processo pelo qual o café é retirado de sua casca mais externa (descascamento) e de sua polpa (despolpamento). Esse processo geralmente é feito com cafés de maior qualidade.
	Secagem	Pode ocorrer em terreiro de chão, terreiro suspenso, estufas ou passar por secadores mecânicos.
	Beneficiamento	Processo pelo qual é feito o descascamento do fruto. Se o café já tiver sido descascado/despulpado retira-se apenas a casca mais interna do fruto do café.
	Armazenagem	O café precisa ser armazenado de forma adequada para não pegar umidade e para que não haja contaminações nos grãos de café.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Faganello (2006), Caldeira *et al.* (2015), Mesquita *et al.* (2016) e Almeida *et al.* (2016).

Almeida *et al.* (2016) ressaltam sobre a importância da qualificação da mão de obra, principalmente nas atividades de colheita e pós-colheita, pois são processos cruciais para a qualidade da bebida. Para Mesquita *et al.* (2016), a colheita é o processo mais oneroso na produção da atividade, visto que é necessário mão de obra qualificada, principalmente para colheita seletiva. No entanto, há uma escassez dessa mão de obra qualificada. Para o autor, a mecanização surge como alternativa para isso (MESQUITA *et al.*, 2016).

Findado esses processos, o café precisa ser avaliado e classificado de acordo com a qualidade. No Brasil, a classificação é regida pela Classificação Oficial Brasileira (COB), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Essa metodologia classifica os cafés em bebida dura, bebida mole, bebida apenas mole e estritamente mole. Para alguns autores a classificação nacional visa encontrar defeitos nos cafés (exemplos: grão verde, preto, ardido, quebrados, brocados, entre outros), focando mais nos aspectos físicos, desta forma, a qualidade se dá por ausência de defeitos (SANTOS, 2019; GUIMARÃES; SOUZA; SCHIAVI, 2020).

No contexto internacional, tem-se a Associação de Cafés Especiais (*Specialty Coffee Association – SCA*) que classifica em aspectos físicos e sensoriais, ou seja, os atributos intrínsecos. A parte física conta com o percentual de defeitos em uma amostra de café, não podendo contar mais de 5. Esses defeitos podem ser: grãos totalmente ou parcialmente pretos, totalmente ou parcialmente ardidos, mofado, concha, malformados, quebrados ou lascados, atacado por insetos ou fungos, entre outros defeitos.

A parte sensorial, se considerado o protocolo da Associação de cafés especiais (SCA), é avaliada tendo por base dez atributos, que são: fragrância/aroma, sabor, acidez, corpo, uniformidade, equilíbrio, limpeza, doçura, defeitos, e avaliação geral da amostra. Para cada um desses atributos são dadas notas de 0 a 10, no final é feito uma somatória, que vai ser a nota global da amostra. De acordo com a escala, cafés considerados especiais recebem pontuações acima dos 80 pontos. A depender dessa prova, os cafés são classificados em: café não especial – qualidade inferior (menor de 80 pontos); muito bom (80 a 84,99); excelente (85 a 89,99); excepcional (90 a 100 pontos) (SCA, 2003).

De modo a resumir as principais diferenças no mercado de cafés, tendo em vista a produção de cafés especiais, o Quadro 4 apresenta essa síntese.

**Quadro 4** - Pontos de diferenciação no mercado de café verde

<b>Pontos importantes de diferenças</b>	<b>Principais opções</b>
Espécie	<i>Coffea arabica</i> ou <i>Coffea canephora</i> .
Variedade	Catuaí, Mundo Novo, Bourbon, IPR100, IPR107 etc.
Latitude/ Altitude	Influenciam no clima, o que impacta diretamente na qualidade do café.
Sistema de cultivo	Cultivo em pleno sol ou cultivo sombreado.
Tipo de colheita	Colheita seletiva, colheita mecanizada, por derriça total dos grãos no pano, por derriça total no chão.
Processamento do café	Natural, descascado, despulpado.
Beneficiamento	Regulagem correta da máquina.
Aspectos dos grãos	Tamanho, cor, quantidade de defeitos, percentual de catação.
Qualidade da bebida	Pode seguir a classificação nacional da COB ou a internacional SCA.
Características de sabor e corpo	Encorpado, suave, mais ácido ou menos ácido, notas de sabores, perfil da bebida.
Origem da produção	Por país, região, zona de produção, fazendo ou núcleo de produtores.

Fonte: adaptado de Caldeira *et al.* (2015)

Isto posto, tem-se então que para a produção de cafés especiais há uma série de processos importantes no segmento produtor, começando desde a escolha da espécie e variedade/cultivar da planta, até o beneficiamento e armazenagem. Nas etapas a jusante, deve-se levar em conta aspectos como torra, moagem e preparo da bebida, até o momento da prova na xícara. Todo esse processo precisa estar alinhado para que haja um café especial. Portanto, estão envolvidos diversos recursos e capacidades para a produção e comercialização desse produto.

Saes e Jayo (1998), Saes (2006) e Guimarães e Bánkuti (2019) revelam que por envolver investimentos para a diferenciação e qualidade, esses nichos de mercado de café envolvem maior especificidade de ativo, de modo a exigir estruturas de governança mais complexas, como relações de longo prazo e contratos formais.

A próxima seção aborda esses aspectos relacionados a estrutura de governança, recursos e capacidades, coordenação e competitividade na cadeia de cafés.

#### 4.3 Recursos e capacidades, e estrutura de governança na cadeia do café especial

Estudos internacionais apontam que um elemento importante para a competitividade e coordenação da cadeia do café é o desenvolvimento de recursos e capacidades. Em Ruanda, Clay *et al.* (2018) perceberam que a falta de recursos e capacidades dos pequenos cafeicultores para produzirem cafés especiais afetam o

desempenho da cadeia. Os autores argumentam que estruturas de governanças adequadas devem ser adotadas para incentivar a produção de cafés com alta qualidade e para auxiliar no desenvolvimento de recursos e capacidades humanas e financeiras, tais como, conhecimentos técnico e empresarial, mão de obra e capital (CLAY *et al.*, 2018).

Na Ásia, Vicol *et al.* (2018) argumentam que na Indonésia o produtor consegue acessar cadeia de maior valor agregado, como a de cafés especiais, no entanto, governanças locais acabam capturando o lucro, impedindo que cheguem aos produtores rurais. Os autores percebem que isso decorre, em parte, pela estrutura de governança não adequada entre os agentes da cadeia (VICOL *et al.*, 2018).

Na Etiópia, Minten *et al.* (2017) identificaram que para a produção de cafés com alta qualidade os produtores precisam de incentivos, bem como recursos e capacidades (conhecimento dos processos produtivos do café especial e recursos físicos ligados a produção) adquiridas por meio da integração vertical, principalmente.

Borrella *et al.* (2015) afirmam que o segmento de cafés diferenciados, com qualidade superior, apresenta-se como uma oportunidade para os pequenos cafeicultores obterem maior renda e sustentabilidade, na África Oriental. No entanto, esses produtores carecem de acesso a informações técnicas, de gestão e comercialização, o que inibem o acesso aos segmentos com maior valor agregado. Para tanto, os autores defendem a necessidade da adoção de estruturas de governanças baseadas no compartilhamento de conhecimento e valor, tendo compromisso mútuo, transparente e de confiança entre os agentes (BORRELLA *et al.*, 2015).

De forma semelhante no Brasil, o mercado de cafés especiais se apresenta como uma alternativa para os pequenos produtores que não conseguem competir em larga escala (SAES, 2006). Embora o país seja tradicional e referência mundial na produção de cafés do tipo *commodity*, nos últimos 15 anos vem ganhando notoriedade também na produção dos cafés especiais (COSTA, 2019).

O estado de Minas Gerais é atualmente o maior produtor de cafés especiais do país, e conseqüentemente o mais tecnificado (COSTA, 2019). Saes (2007), ao investigar um caso de café de origem em Minas Gerais, identificou que as partes (produtor e comprador) realizam esforços conjuntos para a produção de cafés com maior qualidade, compreendendo recursos e capacidades. De modo que são realizados investimentos específicos para essa transação, ou seja, há uma dependência bilateral entre as partes.

Já Zylbersztajn, Giordano e De Vita (2019) afirmam que inovações a nível da fazenda são vistas na cadeia do café de Minas Gerais, sendo fundamentais para a sobrevivência desses sistemas agroindustriais. Essas inovações envolvem recursos e

capacidades, como melhorias em equipamentos, inovação na produção, gestão da produção e dos custos, bem como, ações coletivas – organizacionais. No entanto, para coordenação e competitividade, se faz necessário o compartilhamento desses aprendizados que surgem em decorrência de conhecimentos tácitos e de rotina nas propriedades rurais. Para tanto, estruturas de governança adequadas, ações colaborativas horizontais e apoio público são imprescindíveis (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO; DE VITA, 2019).

Clemente, Bánkuti e Souza (2017) analisaram cafés certificados em Minas Gerais, e descobriram que cafés certificados exigem ativos específicos *ex ante* à transação. Entretanto, para a manutenção da transação, são necessários investimentos em recursos e capacidade *ex post*, tais como: recursos organizacionais; recursos humanos, pautados em relacionamento e em habilidades específicas; e na trajetória, o *path dependence*, os quais fornecem capacidades para gerar valor e vantagem competitiva frente aos concorrentes. Assim, os autores identificaram que as especificidades do ativo e os recursos e capacidades (*ex ante* e *ex post*) em cafés certificados foram os principais pontos para a decisão de adoção da estrutura de governança entre os agentes (CLEMENTE, BÁNKUTI, SOUZA, 2017).

A autora Saes (2009), ao estudar estratégias de diferenciação no sistema agroindustrial do café, identificou que para a produção de cafés com alta qualidade há uma interdependência entre produtores e a firma compradora. A firma precisa incentivar os produtores a produzir cafés com alta qualidade, com investimentos em prêmios de preço, de forma a compensar os custos de produção desses cafés. Além disso, a autora argumenta que há uma relação idiossincrática entre as partes. Para os produtores existe uma forte identificação em ser fornecedor de cafés de alta qualidade. Pelo lado da firma, o crescente movimento de sustentabilidade tem aumentado a responsabilidade social, econômica e ambiental com os seus fornecedores. Dessa forma, há uma manutenção desse relacionamento cooperativo entre os agentes, visando ganhos conjuntos (SAES, 2009). Ademais, a autora defende que as estratégias de diferenciação investigadas apresentam recursos diferenciados que, por conseguinte, determinam as distintas estruturas de governança adotadas (verticais e horizontais).

O estado do Paraná, foco desse estudo, apresenta algumas iniciativas para a produção de cafés especiais, visando a inserção do pequeno produtor em cadeias de maior valor agregado (BRONZERI; BULGACOV, 2014; SUDRÉ *et al.*, 2015; SANTO, 2019; LEITE, 2020). No entanto, o estado carece de maior tecnificação para competir nessa

cadeia, como visto nos trabalhos de Bronzeri e Bulgacov (2014), Santos (2019) e Leite (2020).

No estado do Paraná, Bronzeri e Bulgacov (2014) sustentam que pequenos produtores possuem dificuldades em produzir cafés especiais em virtude de investimentos necessários em equipamentos e práticas organizacionais, por exemplo, com a união colaborativa entre produtores.

Sudré *et al.* (2015) encontraram que para a produção e comercialização de cafés *fair trade*, há investimentos em ativos físicos (maquinários e insumos), ativos humanos (experiência e conhecimento necessários para a produção), ativos dedicados (investimentos específicos para a certificação, como colheita seletiva) e ativo locacional (produção situada em determinada região ou local). Pode-se dizer, portanto, que a produção de café *fair trade* envolve recursos físicos, tecnológicos e humanos.

De modo semelhante, Santos (2019) identificou a existência de especificidade de ativos físicos (local de armazenagem, mudanças no terreno); humanos (conhecimentos técnicos, mercadológicos, pelo lado do produtor; e pelo lado do comprador, conhecimentos na classificação de cafés, técnicas de torra e análises sensoriais); e ativo temporal (época de maior índice de compra no mercado) nas transações entre produtores e compradores de cafés especiais do Paraná.

Essas transações são caracterizadas por altas incertezas, baixa frequência e elevada especificidade de ativo, tendo como estrutura de governança a forma híbrida, por meio de acordos verbais de compra e venda, com valorização de pontuação e preços na compra (SANTOS, 2019). Além disso, essa governança envolve incentivos, capacitações e assistência técnica, por parte do comprador para com os pequenos produtores, a fim de melhorar a qualidade na produção (SANTOS, 2019).

Em consonância, Leite (2020) identifica que para a produção de cafés especiais e inserção dos pequenos produtores em mercados de maior valor agregado, são necessários recursos e capacidades, principalmente recursos humanos (mão de obra disponível e qualificada, especialmente para a colheita, e conhecimento da atividade); recursos organizacionais (conhecimento do mercado); e recursos tecnológicos (equipamentos, como despulpador e lavador). Assim, ao desenvolver recursos e capacidades necessários, os pequenos cafeicultores podem ser inseridos em segmentos de maior valor agregado, segundo o autor (LEITE, 2020).

De maneira geral, os autores apresentados destacam que os principais recursos e capacidades envolvidos na produção de cafés especiais são os humanos, organizacionais

e físicos (CLEMENTE; BÁNKUTI; SOUZA, 2017; ZYLBERSZTAJN; GIORDANO; DE VITA, 2019; LEITE, 2020).

Desta forma, os autores internacionais e nacionais mostram que a produção de cafés especiais envolve recursos e capacidades diferenciados, os quais demandam estruturas de governanças adequadas. Assim, em casos que haja carência desses recursos, estruturas de governanças podem ser adotadas buscando a construção desses recursos e capacidades (SAES, 2007; BRONZERI; BULGACOV, 2014; BORRELLA *et al.*, 2015; SUDRÉ *et al.*, 2015; CLEMENTE, BÁNKUTI, SOUZA, 2017; MINTEN *et al.*, 2017; CLAY *et al.*, 2018; ZYLBERSZTAJN; GIORDANO; DE VITA, 2019; SANTOS, 2019; LEITE, 2020).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como foco apresentar o percurso metodológico adotado na presente pesquisa, considerando o problema e os objetivos propostos. A presente pesquisa se caracteriza como de método misto (ou múltiplos métodos), envolvendo procedimentos de naturezas quantitativa e qualitativa. A utilização desse tipo de método permite uma maior triangulação dos dados, sendo uma forma de buscar maior convergência nas pesquisas (CRESWELL; PLANO-CLARK, 2007). Creswell e Plano-Clark (2007) afirmam que os resultados de um método podem auxiliar a desenvolver o outro método, tendo uma ampliação e melhor entendimento sobre o estudo.

Assim, há melhores possibilidades analíticas na interação entre diversos métodos, além de possibilitar um maior desenvolvimento do pesquisador, agregando conhecimento sobre as diferentes técnicas (CRESWELL; PLANO-CLARK 2007; PARANHOS *et al.*, 2016). Portanto, tendo em vista o objetivo dessa pesquisa que seja: *examinar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná*, a utilização de múltiplos métodos torna-se relevante.

A estratégia de método misto utilizada foi a explicativa sequencial (CRESWELL, 2013), visto que os resultados provenientes dos dados quantitativos – principalmente com a análise da regressão logística para estimar a relação entre recursos e capacidades, e estrutura de governança – fornecem subsídios para a construção e exploração mais detalhada sobre essa relação em uma análise qualitativa, realizada posteriormente quantitativa (CRESWELL; PLANO-CLARK, 2007; CRESWELL, 2013).

Portanto, para examinar a relação entre os recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança, foi realizada uma análise quantitativa, a partir da regressão logística, visando estimar essa relação – ou seja, qual é a relação entre os recursos e capacidades, e a estrutura de governança. Para então, em fase posterior, compreender como se dá essa relação – ou seja, entender os “comos” e “porquês” – por meio de entrevistas em profundidade.

Com vistas a atingir os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa, foram realizadas cinco principais etapas, abordadas a seguir. O Quadro 5 apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos realizados.

**Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos para a construção da pesquisa mista**

<b>PROBLEMA</b>	Como se dá a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná?	
<b>OBJETIVO GERAL</b>	Examinar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.	
<b>ETAPAS</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b>	<b>Objetivos</b>
1º	Trabalho de campo e levantamento de dados (dados primários coletados junto a 108 cafeicultores).	Construção de percepções para a pesquisa e primeira fase de levantamento de dados.
2º	Revisão empírica, a partir de fontes secundárias (bases acadêmicas) e estatística descritiva dos dados primários coletados na etapa anterior.	<b>Objetivo específico 1:</b> Caracterizar a cadeia de cafés do estado do Paraná, com foco na cadeia de cafés especiais.
3º	Revisão bibliográfica, a partir de fontes secundárias (bases acadêmicas) e dados primários (questionário junto a 108 cafeicultores e dados qualitativos)	<b>Objetivo específico 2:</b> Descrever as estruturas de governança e os atributos da transação entre os segmentos produtor e comprador de cafés especiais do Paraná.
		<b>Objetivo específico 3:</b> Descrever os recursos e capacidades na produção rural envolvidos nas transações entre os segmentos produtor e comprador de cafés especiais do Paraná.
4º	Modelo estatístico de regressão logística, por meio do software estatístico <i>Stata</i> ®. A partir dos 108 questionários levantados na primeira fase do levantamento de dados.	<b>Objetivo específico 4:</b> Estimar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador de cafés especiais do Paraná.
5º	A partir dos resultados obtidos na etapa anterior, partiu-se para a segunda fase de levantamento de dados primários, os dados qualitativos, a partir de entrevistas semiestruturada com comprador e produtores de cafés especiais do Paraná. Resultados analisados por meio de análise de conteúdo, com base no aporte teórico e resultados das etapas anteriores.	<b>Objetivo específico 5:</b> Compreender a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador de cafés especiais do Paraná.

Fonte: elaborado pela autora

Isto posto, os próximos tópicos apresentam uma descrição de como essas etapas foram realizadas.

### 5.1 Etapa 1: trabalho de campo

Essa primeira etapa abrange a participação da autora da presente dissertação no projeto de extensão intitulado “Agricultura familiar e agrossistemas sustentáveis: ações para fortalecimento da cafeicultura do Paraná” (proc.1183/2018) entre os meses de setembro/2018 a dezembro/2019. O projeto, financiado pela Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI) no âmbito do Programa Universidade Sem Fronteiras (USF), visou realizar ações para fortalecer a cafeicultura do Paraná, mediante atuações centradas nos processos técnico-produtivo e de mercado, contando com parceria entre a Universidade Estadual de Maringá e uma empresa privada que compra e exporta cafés especiais.

Com isso, a autora pôde participar de diversas atividades, sendo as principais listadas abaixo:

1. Atividades coletivas com produtores rurais da região do Norte Novo do Paraná;
2. Atividades coletivas com produtoras rurais da região do Norte Pioneiro do Paraná;
3. Treinamento e visita a sede da exportadora/ comprador de cafés;
4. Dias de campo com produtores rurais, em parceria com a exportadora/ comprador;
5. Acompanhamento de visitas técnicas com agrônomos nas propriedades rurais na região do Norte Novo e Norte Pioneiro do Paraná;
6. Acompanhamento de visitas com o agrônomo da exportadora/ comprador nas regiões do Norte Novo e Norte Pioneiro do Paraná;
7. Visita a uma cooperativa do estado do Paraná, a qual compra cafés de produtores da região de Mandaguari;
8. Participação em eventos de exposição;
9. Acompanhamento inicial ao trabalho de dissertação de Leite (2020), no âmbito do Laboratório da Mudança;
10. Acompanhamento das atividades realizadas por um grupo de produtoras de cafés especiais da região do Norte Pioneiro do Paraná;

11. Aplicação de questionários com produtores de cafés no estado do Paraná.
12. Atividade coletiva sobre torra com produtores da região do Norte Novo do Paraná, com visita a uma cafeteria.

Assim, foram realizadas visitas nas propriedades rurais de produtores da região do Norte Novo e Norte Pioneiro do Paraná. Aos produtores da região do Norte Novo foram realizadas quatro visitas envolvendo atividades de capacitações técnicas-produtivas e mercadológicas. No grupo de produtoras de cafés do Norte Pioneiro foram feitas três visitas. As duas primeiras para acompanhar atividades de capacitação técnica e mercadológica fornecidas pela exportadora e pelo projeto de extensão. A terceira visita ocorreu por um período de uma semana, a qual proporcionou forte imersão à atividade cafeeira e ainda maior aproximação com as cafeicultoras da região. Nesse período, a autora pôde acompanhar a realização de atividades próprias da cafeicultura, como também observar aspectos de organização, necessidades, conflitos e o relacionamento com compradores.

A participação no projeto de extensão permitiu a autora um contato direto com o setor e com os agentes envolvidos, principalmente os produtores rurais e compradores. Foi possível adquirir conhecimentos, percepções e uma maior proximidade com o processo produtivo e de comercialização do café, o que possibilita maior assertividade na construção da presente pesquisa.

Ademais, foi possível construir uma percepção das diferenças entre as regiões produtoras de cafés, e particularmente, de cafés especiais, tendo em vista suas características produtivas, histórico de produção, limitações e dificuldades, bem como algumas de suas aspirações.

#### 5.1.1 Primeira fase do levantamento de dados: aplicação de questionário

Como mencionado anteriormente, no âmbito do projeto de extensão foram aplicados questionários com cafeicultores do Paraná, visando um “Diagnóstico da cafeicultura do Paraná”. Esses questionários aplicados foram utilizados como dados primários da presente pesquisa (o questionário encontra-se no Apêndice B). No total foram aplicados 120 questionários com produtores de cafés, em 30 municípios paranaenses. Essa amostra busca representar proporcionalmente uma população de aproximadamente 10.000 estabelecimentos agrícolas, segundo os dados do Censo

Agropecuário do IBGE de 2017: a definição do número de questionários aplicados em cada mesorregião do estado buscou respeitar a distribuição proporcional dos produtores nessas áreas, conforme Tabela 1. A amostra é não probabilística, sendo por conveniência e buscando abranger as principais regiões produtoras de cafés do Paraná.

**Tabela 1** - Distribuição de produtores por mesorregião paranaense e proporcionalidade da amostra

Mesorregião Paranaense	População		Amostra	
	Total de estabelecimentos agrícolas	Proporção (%)	Estabelecimentos rurais entrevistados	Proporção (%)
Noroeste	1275	12,99%	16	13,33%
Centro Ocidental	405	4,12%	05	4,17%
Norte Central (Norte Novo)	3305	33,67%	40	33,33%
Norte Pioneiro	4608	46,94%	56	46,67%
Centro Oriental	53	0,54%	1	0,83%
Oeste	171	1,74%	2	1,67%
<b>TOTAL</b>	<b>9817</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pela autora

As mesorregiões Centro-Sul, Sudoeste, Sudeste e Metropolitana não apresentaram atividade cafeeira de acordo com os dados do Censo Agropecuário 2017.

Os dados foram coletados durante o período de julho de 2018 a julho de 2019. A aplicação foi feita pessoalmente, por equipe de pesquisadores do grupo GECOR e extensionistas do projeto de extensão, e *in loco*, ou seja, na propriedade do produtor rural, tendo duração de 40 minutos a 3 horas. Embora, o questionário tivesse um enfoque quantitativo, estar presente no ambiente do produtor, permitiu importantes percepções acerca dessa atividade e dos produtores envolvidos.

O questionário foi composto por perguntas relacionadas a produção de cafés (tanto convencionais como os especiais), estrutura produtiva, organização e gestão; comercialização; características socioeconômicas; relações colaborativas e cooperativas; aspectos ambientais e sociais; entre outros aspectos. As perguntas abrangeram tanto questões fechadas, como de múltipla escolha, quanto perguntas abertas, visando abarcar maior parte dos aspectos envolvidos no setor cafeeiro. As questões abertas, de natureza qualitativa, possibilitaram captar com as palavras dos produtores aspectos sobre a história, experiência e entendimento acerca dos questionamentos, o que trouxe relevantes contribuições e percepções acerca dessa atividade.

A autora desta dissertação participou no processo de coordenação do levantamento de dados do projeto de extensão. Dos 120 questionários, a autora participou diretamente da aplicação de 65, o restante foi aplicado por outros integrantes do projeto de extensão. A tabulação dos 120 questionários foi realizada pela autora, contando com a verificação das respostas junto aos outros aplicadores.

Para fins dessa dissertação, e dados os objetivos propostos, dos 120 questionários aplicados, utiliza-se apenas 108 deles, pois 12 produtores não responderam completamente sobre a comercialização dos cafés produzidos, alguns por não quererem compartilhar essas informações, outros por não terem vendido café nas últimas duas safras, principalmente pelo baixo preço ofertados pelo produto, segundo esses produtores. Dessa forma, optou-se por não utilizar esses produtores na amostra. Portanto, essa dissertação conta com uma amostra válida de 108 questionários aplicados com produtores de cafés do Paraná.

## 5.2. Etapa 2: revisão de estudos empíricos e estatística descritiva

Para atingir o objetivo de *caracterizar a cadeia de cafés do estado do Paraná, com foco na cadeia de cafés especiais*, exige-se um levantamento de dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos por meio de bases de dados acadêmicas, focando em trabalhos que estudaram a cadeia produtiva do café, as formas organizacionais e aspectos relacionados a recursos e capacidades envolvidos nessa cadeia. Foram consideradas publicações em periódicos nacionais e internacionais, livros, dissertações, teses, artigos de anais de eventos científicos, entre outros. Assim, foi feita uma revisão dos estudos empíricos que já abordaram esse tema visando um melhor entendimento da configuração dessa cadeia.

Além da revisão de estudos empíricos sobre a cadeia do café, e particularmente da cadeia de cafés especiais (seção 4), foi realizada uma estatística descritiva, com base nos dados primários levantados na primeira etapa. Os dados são oriundos dos questionários coletados junto a 108 produtores de cafés do Paraná. A estatística descritiva, preocupa-se em descrever, resumir e sintetizar os dados, de modo a tornar manipulável as propriedades de uma amostra (MOREIRA, 2003).

As variáveis qualitativas e quantitativas a serem analisadas são: município, sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação na atividade rural, tempo de atuação na atividade cafeeira, faixa de renda familiar (mensal), número de atividades que compõem a renda,

percentual de participação do café na renda, a condição da terra na qual produz e quantos produtores produzem café especial.

A fim de uma maior precisão na variável ‘produz café especial’, foi construída uma *proxy* considerando os seguintes fatores: 1) a resposta do produtor a pergunta no questionário, “o sr. produz café especial?”; 2) a resposta do produtor a pergunta no questionário, “qual a qualidade do lote de café produzido?”, ou seja, se ele produziu algum lote de café especial naquela safra; e 3) o cruzamento de respostas do produtor para outras questões, como: composição do lote produzido, a forma de colheita, o método de análise da qualidade e para quem foi vendido o lote. Todas essas respostas dos produtores, embasadas na bibliografia sobre o tema, em conjunto com as percepções e experiência no campo vivenciados pela autora, reforçam a integridade dessa variável. O Quadro 6 sintetiza esses fatores considerados.

**Quadro 6** - Identificação variável produz café especial

Variável/ <i>proxy</i>	Pergunta do questionário	Tipo de variável
Produz café especial	O sr produz café especial?	Binária
	Qual a qualidade (do lote de café produzido)?	Nominais
	Lote produzido: Método de colheita; Composição do lote; Processo; Método de avaliação da qualidade; Quem avaliou; Para quem vendeu.	Nominais

Fonte: elaborado pela autora.

Essas informações permitiram caracterizar a amostra analisada nas etapas seguintes, bem como fornecem subsídios para caracterizar a cadeia de cafés especiais do estado do Paraná – em conjunto com a revisão empírica (seção 4).

### 5.3 Etapa 3: revisão bibliográfica e questionário aplicado

Com vistas a atingir os objetivos específicos 2 e 3, contou-se com a revisão bibliográfica e com os 108 questionários junto aos produtores de café. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (2005), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados sobre determinado tema, os quais são revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema.

Essa revisão bibliográfica foi realizada nas seções 2 e 4, as quais forneceram subsídios para a identificação dos atributos da transação e a estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador da cadeia de cafés especiais (WILLIAMSON, 1985; 1991; ZYLBERSZTAJN, 2000; CLEMENTE; SCHIAVI; SOUZA, 2017), como também, os recursos e capacidades presentes na produção rural (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

A partir do aporte teórico e empírico, e dos dados coletados pelos questionários junto a 108 cafeicultores, foi possível identificar *proxies* para cada uma das variáveis propostas. Com vistas a atingir o segundo objetivo específico proposto de: *descrever as estruturas de governança e os atributos da transação entre os segmentos produtor e comprador de cafés especiais do Paraná*; a seguir é descrito como as variáveis foram identificadas a partir das *proxies* observadas.

O construto da estrutura de governança foi identificado com base nas transações realizadas pelos produtores de cafés especiais com compradores, a partir das seguintes perguntas do questionário: 1) “Qual a qualidade [do lote de café produzido]”; 2) Para quem vendeu [o lote de café produzido]”; e 3) “Tipo de contrato [adotado para a transação]”. As respostas para essas perguntas foram cruzadas com a variável construída anteriormente, “produz café especial” (Quadro 6), de modo a oferecer maior confiabilidade a *proxy*. Com isso foram identificadas duas estruturas de governança, de acordo com Williamson (1985), mercado *spot* e governança híbrida.

A governança híbrida envolve um comprador, a exportadora mencionada anteriormente (na etapa 1). Assim, foi solicitado ao comprador a relação de produtores que participam dessa governança, bem como os que transacionaram com a empresa, visando triangulação e validação das informações obtidas com o questionário.

Ademais, vale salientar que, dos 108 produtores da amostra, 42 produzem café especial; desses, 28 produziram e comercializaram café especial na safra questionada (2017/2018), em que 19 produtores transacionaram esse café via governança híbrida com a exportadora/ comprador, os outros nove produtores transacionam via mercado *spot*<sup>17</sup>.

A governança híbrida apresentou-se como a mais consistente para uma análise mais aprofundada nesse estudo. Isso porque é um programa desenvolvido pela empresa exportadora com vistas a viabilizar as transações entre os produtores e a empresa. Dessa

---

<sup>17</sup> Os 66 cafeicultores restantes da amostra produziram e comercializaram café do tipo convencional. Esses cafés são transacionados, em sua maioria, via mercado *spot*. Somente dois produtores relataram adotar contrato futuro com um comprador, e quatro adotaram contrato escrito com compradores de cafés convencionais.

forma, esse programa, denominado nessa dissertação por “*Programa de qualidade*”<sup>18</sup> (sigla adotada PQ), é considerado neste trabalho como uma estrutura de governança híbrida, embasado em Williamson (1985), pois envolve um mecanismo de coordenação, com relação de longo prazo, pelo qual são organizadas as transações de cafés especiais entre a exportadora e os produtores.

O programa abrange produtores de cafés especiais de diferentes regiões do Paraná, como Norte Pioneiro e Norte Novo. Essa estrutura de governança, Programa de qualidade (PQ), visa auxiliar os cafeicultores a produzirem cafés especiais, ou seja, cafés com maior qualidade se comparado com os cafés convencionais. Mais detalhes sobre a empresa e o Programa de qualidade são apresentados na seção de resultados.

A *proxy* para o construto teórico de *frequência* da transação foi construída com base nos produtores que produziram e comercializaram café especial com um comprador, considerou-se então há quanto tempo comercializava com esse determinado comprador de cafés especiais. Caso houvesse mais de um comprador, considerou-se o maior tempo (em anos) de comercialização. Essa informação foi cruzada com a informação de há quanto tempo o produtor produz café especial, para assim chegar em uma maior precisão na *proxy*<sup>19</sup>. Foi usado, portanto, há quantos anos vende café especial para determinado comprador de cafés especiais, considerando também há quantos anos produz café especial.

Já a incerteza foi definida a partir das respostas dos produtores para a questão aberta “Quais as principais dificuldades na cafeicultura?”. Nessa pergunta foram capturadas respostas que refletiam incertezas na cafeicultura. Para os produtores que mencionaram algum tipo de incerteza foi considerado como ‘sim’ (há presença de incertezas), e os produtores que não mencionaram, foram considerados como ‘não’ (não há presença de incertezas na cafeicultura). Assim, forneceu-se uma *proxy* binária buscando identificar a presença de incertezas na produção e comercialização de cafés.

Para o construto teórico de especificidade de ativo foi considerada a quantidade declarada de compradores de cafés especiais. Na presença de poucos compradores (um ou dois), um investimento pode se caracterizar como específico à transação (voltado para aquele comprador, que é o único para o produtor), o que pode impor perdas para os

---

<sup>18</sup> Nome fictício criado para preservar a identidade desse arranjo criado pela empresa exportadora.

<sup>19</sup> O cruzamento de informações dessas duas perguntas para a obtenção de uma maior precisão na *proxy*, deu-se porque alguns produtores comercializaram o café especial com compradores, os quais também comercializaram café convencional, de forma a impactar na realidade da *proxy*, visto que o foco era observar o tempo de comercialização do café especial com o comprador.

produtores caso a transação com aquele comprador não se efetive (WILLIAMSON, 1985; SANTOS, 2019).

O Quadro 7 resume como as variáveis foram identificadas para atingir o segundo objetivo específico proposto.

**Quadro 7** – Proposta de identificação dos atributos da transação e estruturas de governança

<b>Construtos teóricos</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Pergunta do questionário</b>	<b>Tipo de variável</b>
Estrutura de governança	“Programa de qualidade” (PQ) <sup>20</sup>	Participação no projeto de qualidade elaborado por uma exportadora de cafés especiais	Binária
Frequência	Tempo que comercializa café especial com um comprador (em anos)	Há quanto tempo vende para esse comprador?  +	Métrica
		Desde quando (ano) produz café especial	Métrica
Incerteza	Presença de incerteza	Quais as principais dificuldades na cafeicultura?	Binária
Especificidade de ativo	Único ou poucos compradores de cafés especiais na região	Há compradores de cafés especiais na região? Quantos?	Métrica

Fonte: elaborado pela autora

Após a identificação dessas variáveis de atributos da transação e estrutura de governança, elas foram tratadas a partir de uma estatística descritiva cruzada (participantes do PQ *versus* não participantes do PQ), visando salientar as diferenças nos atributos das transações para as estruturas de governança.

Visando atender ao terceiro objetivo específico de: *descrever os recursos e capacidades envolvidos nas transações entre os segmentos comprador e produtor de cafés especiais do Paraná*; o Quadro 8 apresenta como os recursos e capacidades foram identificados. Nesse trabalho, considera-se recursos e capacidades todos os ativos tangíveis e intangíveis utilizados para a produção de cafés especiais (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; CARVALHO, PRÉVOT, MACHADO, 2014). É considerada também a classificação dos recursos e capacidades em seis categorias, seguindo o estudo

<sup>20</sup> Vale ressaltar que os não participantes do PQ adotam, principalmente, o mercado spot como estrutura de governança.

de Carvalho, Prévot e Machado (2014) em propriedades rurais: recursos humanos, físicos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais.

**Quadro 8** - Proposta de identificação dos recursos e capacidades na produção rural

<b>Construto teórico</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Pergunta do questionário estruturado</b>	<b>Tipo de variável<sup>21</sup></b>
Recursos Humanos	Tempo de atividade cafeeira (em anos)	Há quantos anos trabalha com a cafeicultura?	Métrica
	Anos de estudo	Grau de escolaridade (em anos)	Métrica
	Capacitações e assistências técnicas	Recebeu assistência, suporte técnico ou capacitação nos últimos 12 meses?	Binária
	Uso de mão de obra familiar na colheita (atividade de grande relevância para produção de cafés especiais)	Qual tipo de trabalhador o sr. utiliza para a prática da colheita na cafeicultura (familiar ou não)?	Binária
Recursos Físicos	Uso de terreiro suspenso	Quais desses itens o Sr. UTILIZA na atividade cafeeira? Terreiro suspenso	Binária
	Uso de lavador	Quais desses itens o Sr. UTILIZA na atividade cafeeira? Lavador (separador de boia)	Binária
	Uso de despoldador	Quais desses itens o Sr. UTILIZA na atividade cafeeira? Despoldador	Binária
	Área do café	Área total destinada ao café	Métrica
Recursos organizacionais	Plano de manejo para o café	Possui plano de manejo para o café?	Binária
	Participação em formas associativas/coletivas	O sr. participa de formas associativas e organizações coletivas?	Binária

<sup>21</sup> Para as variáveis binárias: as respostas ‘sim’, receberam o valor de 1, e as respostas ‘não’ o valor 0.

Recursos tecnológicos	Análise do solo	Com que frequência o sr. faz análise de solo? (por ano)	Métrica
	Análise foliar	Com que frequência o sr. faz análise foliar? (por ano)	Métrica
Recursos financeiros	Renda	Renda monetária total da família (R\$ por mês)	Escalar
	Acesso a recursos financeiros (acesso ao PRONAF, empréstimos, recursos próprios)	Se o sr. decidir investir na cafeicultura, o sr. acredita que teria condições?	Binária
Recursos reputacionais	Certificação	O sr. possui certificações para o café?	Binária

Fonte: elaborado pela autora

As escolhas pelas variáveis *proxies* foram embasadas na revisão bibliográfica e bibliométrica dos estudos teóricos e empíricos apresentados nas seções 2, 3 e 4. Segue-se as principais considerações:

- Recursos humanos:

Conforme Carvalho, Prévot e Machado (2014), Minten *et al.* (2017) e Leite (2020) a experiência e o conhecimento tácito do produtor sobre a atividade cafeeira são importantes indicativos de recursos humanos. Na presente pesquisa isso foi considerado a partir do tempo de atividade na cafeicultura. Além disso, foi usada como *proxy* os anos de estudo do produtor rural, dado que remete ao conhecimento adquirido do produtor (BARNEY, 1991).

Borrella *et al.* (2015) e Santos (2019) afirmam que as informações técnicas adquiridas sobre a atividade são críticas como recursos humanos. Assim, usou-se nesse trabalho como *proxy* o recebimento de assistências técnicas e capacitações pelos cafeicultores.

Para Clay *et al.* (2018), Santos (2019) e Leite (2020) a mão de obra é um outro importante recurso humano para produção, principalmente, de café especial. Para os autores, a colheita é o momento mais crítico e que carece de mão de obra qualificada. Ao passo que para Costa (2019) a principal mão de obra utilizada na produção de cafés especiais é a familiar. Assim, esse trabalho usou como *proxy* a utilização de mão de obra familiar no período da colheita.

- Recursos físicos:

Para os recursos físicos foram utilizados como variáveis *proxies* os equipamentos e instalações chave, utilizados na cafeicultura para a produção de cafés especiais, como terreiro suspenso, lavador e despoldador, conforme apontam Bronzeri e Bulgacov (2014), Santos (2019) e Leite (2020). De modo que a utilização desses equipamentos pode diferenciar a produção de cafés especiais e convencionais (do tipo *commodity*). Além disso, o tamanho da área destinada ao café foi utilizado como mais uma *proxy* de recursos físicos, seguindo o trabalho de Carvalho, Prévot e Machado (2014).

- Recursos organizacionais:

Para recursos organizacionais foi utilizado como *proxy* o planejamento do manejo do café, embasado em Carvalho, Prévot e Machado (2014). E também, seguindo o apontado por Bronzeri e Bulgacov (2014) e Leite (2020), a participação em formas associativas/ coletivas como *proxy* de recursos organizacionais.

- Recursos tecnológicos:

As *proxies* utilizadas para os recursos tecnológicos foram a frequência (por ano) que o produtor realiza análise de solo e a frequência (por ano) que o produtor faz análise foliar, com base no estudo de Azevedo (2018). Segundo a autora a frequência de realização dessas análises de solo e foliar fornece uma mensuração do nível de adoção de tecnologias e inovações.

A frequência regular da realização das análises possibilita a identificação da necessidade de correção e nutrição do solo e da planta, isso auxilia no manejo adequado de fertilizantes, contribuindo para a produção de cafés de qualidade e maximizando a produtividade. Além disso, permite o produtor fazer uso mais racional dos fertilizantes, de forma a minimizar seus gastos (CARVALHO *et al.*, 2010; AZEVEDO, 2018).

- Recursos financeiros:

Para recursos financeiros foram utilizados como *proxies* a renda do produtor, bem como se ele teria acesso a recursos financeiros, como por exemplo, recursos próprios, acesso ao Pronaf e a outros tipos de empréstimos (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEITE, 2020).

- Recursos reputacionais:

A definição da *proxy* para recursos reputacionais seguiu os trabalhos de Elfenbein, Fisman e McManus (2015), Carvalho, Prévot, Machado (2014), e Clemente, Bánkuti, Souza (2017). Essa literatura indica que o uso de certificação está atrelado a reputação. Assim, a *proxy* utilizada para recursos reputacionais se dá pelo produtor possuir certificação para o café (por exemplo, café fair trade, orgânico, UTZ etc.), visto que na existência delas há uma reputação atrelada, pois informa que o produtor e produto estão em conformidade com padrões de produto ou processo exigidos pela certificadora (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; ELFENBEIN; FISMAN; MCMANUS, 2015; CLEMENTE; BÁNKUTI; SOUZA, 2017).

Assim, para cada um dos recursos mencionados no aporte teórico e empírico, foram identificadas variáveis observáveis, a partir do questionário aplicado com os produtores rurais visando atender ao objetivo específico 3, e os quais foram utilizados no modelo para a regressão logística.

#### 5.4 Etapa 4: regressão logística

Após a identificação dos recursos e capacidades na produção rural e da estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador de cafés especiais, partiu-se para a estimação da relação entre essas variáveis, por meio da regressão logística.

A regressão logística, também conhecida como análise logit, é um modelo de regressão não linear em que a variável resposta (variável dependente) é binária, e expressa a probabilidade de ter um resultado ou outro, bem como a importância/ peso para esse resultado, baseado em uma função não linear da melhor combinação das variáveis independentes (variáveis explicativas) (MELLO; PAULILLO, 2009).

A regressão logística estima a probabilidade de um evento ocorrer ou não, a qual deve estar entre 0 e 1. Ela busca a explicação da variável categórica dicotômica por meio das variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009; GONÇALVES; GOUVÊA; MANTOVANI, 2013). Assim, essa regressão visa estimar a relação entre uma variável categórica (dependente) e um conjunto de variáveis independentes (categóricas ou métricas) (HAIR *et al.*, 2009), de modo que a resposta seja binária (MELLO; PAULILLO, 2009).

No caso dessa dissertação, visa-se estimar a relação entre as variáveis de recursos e capacidades e a variável estrutura de governança (dado pela participação ou não no “*Programa de qualidade*”) identificados na etapa anterior. O evento de interesse, portanto, é a participação no Programa de qualidade, codificada com o valor 1, e a não participação é o valor 0.

Em um primeiro momento, de modo a evitar problemas de multicolinearidade, ou seja, alto nível de correlação entre as variáveis independentes, foi realizada uma análise de correlação entre todas essas variáveis. Nenhuma correlação forte entre elas foi encontrada ( $r \geq 0,8$ ). A matriz de correlação encontra-se no apêndice C.

Em seguida, esses recursos e capacidades identificados foram submetidos à análise de regressão logística – agrupados por categorias dos recursos – visando identificar quais deles são mais significativos, tendo como referência o nível de significância de 10% ( $p\text{-valor} < 0,1$ ). Posteriormente, foi rodado um modelo de regressão logística geral, somente com as variáveis de recursos e capacidades verificados como significativos na etapa anterior, e a estrutura de governança. Essa escolha metodológica possibilita testar mais variáveis de recursos e capacidades, além de fornecer uma maior precisão estatística e empírica.

Desta forma, tem-se que a estrutura de governança (*Programa de qualidade*) é a variável dependente desse modelo, e os recursos e capacidades identificados são as variáveis independentes. Dito em outras palavras, busca-se explicar a participação no *Programa de qualidade*, por meio dos recursos e capacidades dos produtores rurais.

A partir disso e do contexto teórico e empírico apresentados nas seções anteriores (seções 2, 3 e 4), levantou-se a seguinte hipótese a ser testada:

*H1: Há uma relação positiva entre recursos e capacidades e a estrutura de governança, em que a probabilidade de participar do Programa de qualidade é indicada pelos recursos e capacidades dos produtores rurais.*

Tem-se como hipótese nula ( $H_0$ ):

*H0: Não há relação entre recursos e capacidades e a estrutura de governança, Programa de qualidade.*

Para estimar os parâmetros da regressão logística usou-se o método de máxima verossimilhança (MV). O objetivo é “encontrar a melhor combinação de variáveis

independentes que maximizam a verossimilhança” (MELLO; PAULILLO, 2009, p. 683), ou seja, encontrar as estimativas “mais prováveis” para os coeficientes (HAIR *et al.*, 2009).

O modelo da regressão logística foi analisado por meio do software de estatística *Stata®13* (GUJARATI; PORTER, 2011; QUEIROZ *et al.*, 2019).

## 5.5 Etapa 5: pesquisa qualitativa

Para atingir o objetivo proposto de *compreender a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná*; foi realizado um estudo de caráter qualitativo, aspirando compreender em profundidade os resultados obtidos na fase quantitativa. A escolha pelo desenvolvimento desta etapa, justifica-se pela busca em potencializar e aprimorar os *insights*, os resultados e as análises obtidas nas etapas anteriores sobre os temas tratados na presente dissertação (MOMO, 2019).

### 5.5.1 Segunda fase do levantamento de dados: entrevistas semiestruturadas

Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um dos sócios da exportadora/ comprador que formulou o arranjo “Programa de qualidade”, e com 13 produtores de cafés especiais do Paraná, os quais também participaram do levantamento anterior, dos questionários aplicados. A escolha pela técnica de entrevistas semiestruturadas deu-se principalmente pela característica de possuir um roteiro guiando a entrevista, mas aberto para a interação entre entrevistado e entrevistador (TRIVIÑOS, 1987), buscando-se apreender e captar os “comos” e “porquês”.

Considerando as condições sanitárias atuais de pandemia devido a Covid-19, adaptações precisaram ser feitas para a coleta de dados primários nesta fase qualitativa. Assim, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas em três etapas.

A primeira, envolveu a realização de duas reuniões coletivas virtuais (via *Google meet*) com um grupo de produtoras de cafés especiais da região do Norte Pioneiro do Paraná. Essas reuniões seguiram um roteiro para a condução, o qual encontra-se no Apêndice D, e visaram captar informações mais gerais sobre a produção e comercialização de cafés especiais, como também, identificar as produtoras que possuíam

maior facilidade de acesso digital, para assim desenvolver as entrevistas semiestruturadas individualmente com elas. No total, foram oito produtoras participantes nas duas reuniões, com duração média de uma hora.

A segunda etapa, envolveu a realização das entrevistas semiestruturadas de forma remota, via *Google meet*, com 10 produtores. Oito produtoras da região do Norte Pioneiro, as que possuíam maior facilidade de acesso virtual e dois produtores da região do Norte Novo. Essas entrevistas duraram entre 29min a 1h20.

Por fim, visto que alguns produtores apresentaram dificuldades no acesso virtual, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com produtores do Norte Novo. Essas foram feitas pessoalmente e *in loco*, respeitando-se os protocolos de biossegurança vigentes, e tiveram uma duração entre 29 minutos a uma hora.

O roteiro de condução para as entrevistas com os produtores de cafés especiais encontra-se no Apêndice E.

Além disso, foi realizada uma entrevista semiestruturada de forma remota com o sócio gestor da exportadora, tendo duração de 39 minutos. O roteiro de condução da entrevista encontra-se no Apêndice F.

Assim, os sujeitos entrevistados foram selecionados de acordo com a acessibilidade e conveniência, buscando produtores-chave dos dois grupos (o que foi possível pela vivência em campo da autora desse estudo). Tal critério de seleção foi utilizada tendo como base Minayo (2008), visto que para pesquisas qualitativas o enfoque está na compreensão e aprofundamento do fenômeno estudado.

Para determinar o tamanho da amostra, usou-se o critério de convergência e saturação, conforme proposto por Minayo (2001) e Thiry-Cherques (2009). De acordo com os autores, o tamanho da amostra é definido quando se alcança uma convergência entre os dados, ou seja, de forma que haja uma reincidência de informações. Nesse critério, busca-se a saturação dos dados, situação em que o acréscimo de informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado (MINAYO, 2001).

Todas as reuniões coletivas e entrevistas foram gravadas com o consentimento dos produtores participantes, transcritas e categorizadas em documentos do *Microsoft Excel*, a partir das categorias vindas da fase quantitativa, bem como das categorias de análises desse estudo.

Além desses dados primários, foi utilizado material institucional da empresa exportadora (tais como material do site eletrônico da empresa, folders e materiais utilizados em dias de campo com os produtores), bem como outros materiais e

documentos disponibilizados pelos entrevistados (comprador e produtores), como notas de compra.

### 5.5.2 Análise dos dados qualitativos

A técnica escolhida para a análise das informações obtidas nesta etapa qualitativa é a análise de conteúdo. Bardin (2006) desdobra tal análise em três fases: 1) Pré-análise: organização do material a ser analisado, sistematizando as ideias relacionadas ao tema de pesquisa; 2) Exploração do material: nesta etapa há a codificação do material, ou seja, definem-se categorias de análise para facilitar a interpretação e as inferências. Neste trabalho as categorias de análise foram: recursos e capacidades (desdobrados em humano, físico, organizacional, tecnológico, financeiro e reputacional), estrutura de governança e os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativo). Tais categorias são desdobradas no Quadro 9; 3) Consiste no tratamento dos resultados, a partir de interpretações e inferências.

**Quadro 9** - Categorias de análise

<b>Categorias de análise</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Definição operacional</b>
Estrutura de governança	Mecanismos de coordenação pelos quais as transações são organizadas (WILLIAMSON, 1985).	A forma adotada para coordenar as transações entre os segmentos produtor e comprador de cafés especiais. O foco da análise é a governança híbrida, pautada em relações de longo prazo, entre produtores e exportadora de cafés especiais.
Frequência	Regularidade em que dois agentes realizam determinada transação (WILLIAMSON, 1985).	Pode ser observada pelo tempo, em anos, que o produtor vende café especial para um determinado comprador.
Incerteza	Impossibilidade de previsão de eventos futuros e a indisponibilidade de informações completas (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2000)	Nas transações de cafés, as incertezas podem ser relacionadas a clima, preço, mercado, qualidade do café e comercialização.
Especificidade do ativo	Refere-se a perda parcial ou total do valor de um ativo caso ele não seja transacionado em determinada transação (WILLIAMSON, 1991).	Relaciona-se a investimentos específicos para as transações de cafés especiais. Único ou poucos compradores de cafés especiais configura investimentos específicos à transação.

Recursos e capacidades	Consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos, capacidades e conhecimentos possuídos e controlados pela firma (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Entendidos como ativos tangíveis e intangíveis utilizados para a produção de cafés especiais: como o conhecimento, aprendizado, maquinários, entre outros.
Desbobramentos dos Recursos e capacidades		
Recurso humano	Relacionados com recursos mais intangíveis como: conhecimento tácito, explícito, treinamento, experiência, entre outros (BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Recursos ligados ao conhecimento e experiência sobre a atividade cafeeira, são eles: tempo na atividade cafeeira, mão de obra familiar, especialmente na colheita, recebimento de assistência técnica/capacitação, anos de estudo (BORRELLA <i>et al.</i> , 2015; MINTEN <i>et al.</i> , 2017; LEITE, 2020; CLAY <i>et al.</i> , 2018; COSTA, 2019; SANTOS, 2019).
Recurso físico	Diz respeito aos recursos mais tangíveis, como maquinários, equipamentos, tamanho da propriedade, localização, entre outros (BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Operacionalizados pelo uso de maquinários como: despulpador, lavador e terreiro suspenso, bem pelo tamanho da área destinada a atividade cafeeira (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; SANTOS, 2019; LEITE, 2020).
Recurso organizacional	Refere-se aos recursos ligados ao relacionamento com o meio, os stakeholders, planejamento, cultura organizacional, entre outros (BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Para a produção de cafés são vistos como os recursos ligados ao planejamento do manejo (adubação, tratos culturais entre outros) e a participação em associações, cooperativas e organizações coletivas (BRONZERI; BULGACOV, 2014; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEITE, 2020).
Recurso tecnológico	Os recursos tecnológicos são associados aos investimentos em tecnologias e inovações (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Esses recursos foram operacionalizados a partir da frequência da realização de análise de solo (por ano) e frequência da análise foliar (por ano), embasado no trabalho de Azevedo (2018).
Recurso financeiro	São aqueles recursos ligados à capacidade financeira, como capital da organização, e o tipo de crédito (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Vistos a partir da renda do produtor rural, bem como do acesso a recursos próprios, empréstimos, PRONAF, entre outros (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEITE, 2020).
Recurso reputacional	Refere-se aos recursos atrelados a imagem/ reputação, ao relacionamento com clientes e a marca (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Operacionalizado pela existência de certificação para o café ( <i>fair trade</i> , orgânico, UTZ etc), dado pela imagem/ reputação que pode estar atrelada a certificação (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; ELFENBEIN;

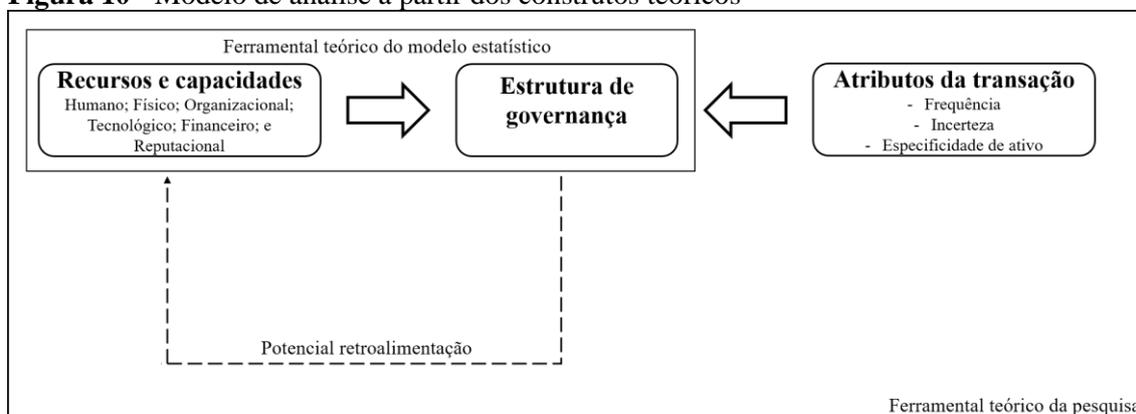
		FISMAN; MCMANUS, 2015; CLEMENTE; BÁNKUTI; SOUZA, 2017).
--	--	---

Fonte: elaborado pela autora

Desse modo, para atender ao objetivo proposto e interpretar os dados coletados, apresenta-se, na Figura 10, o modelo de análise que guia este trabalho. O modelo busca descrever como ocorre a relação entre os recursos e capacidades, e a estrutura de governança, com base na literatura previamente apresentada, considerando a complementaridade entre as teorias da ECT e VBR.

Nesse modelo de análise, buscou-se demonstrar que, por um lado, os atributos da transação explicam a estrutura de governança – realizada nesse estudo de forma qualitativa. E por outro lado, os recursos e capacidades (humano, físico, organizacional, tecnológico, financeiro e reputacional) explicam a estrutura de governança (PQ) – realizada a partir da regressão logística. Ademais, há uma potencial retroalimentação, ou seja, a estrutura de governança pode auxiliar no desenvolvimento, melhoramento e acesso a recursos e capacidades – olhar qualitativo.

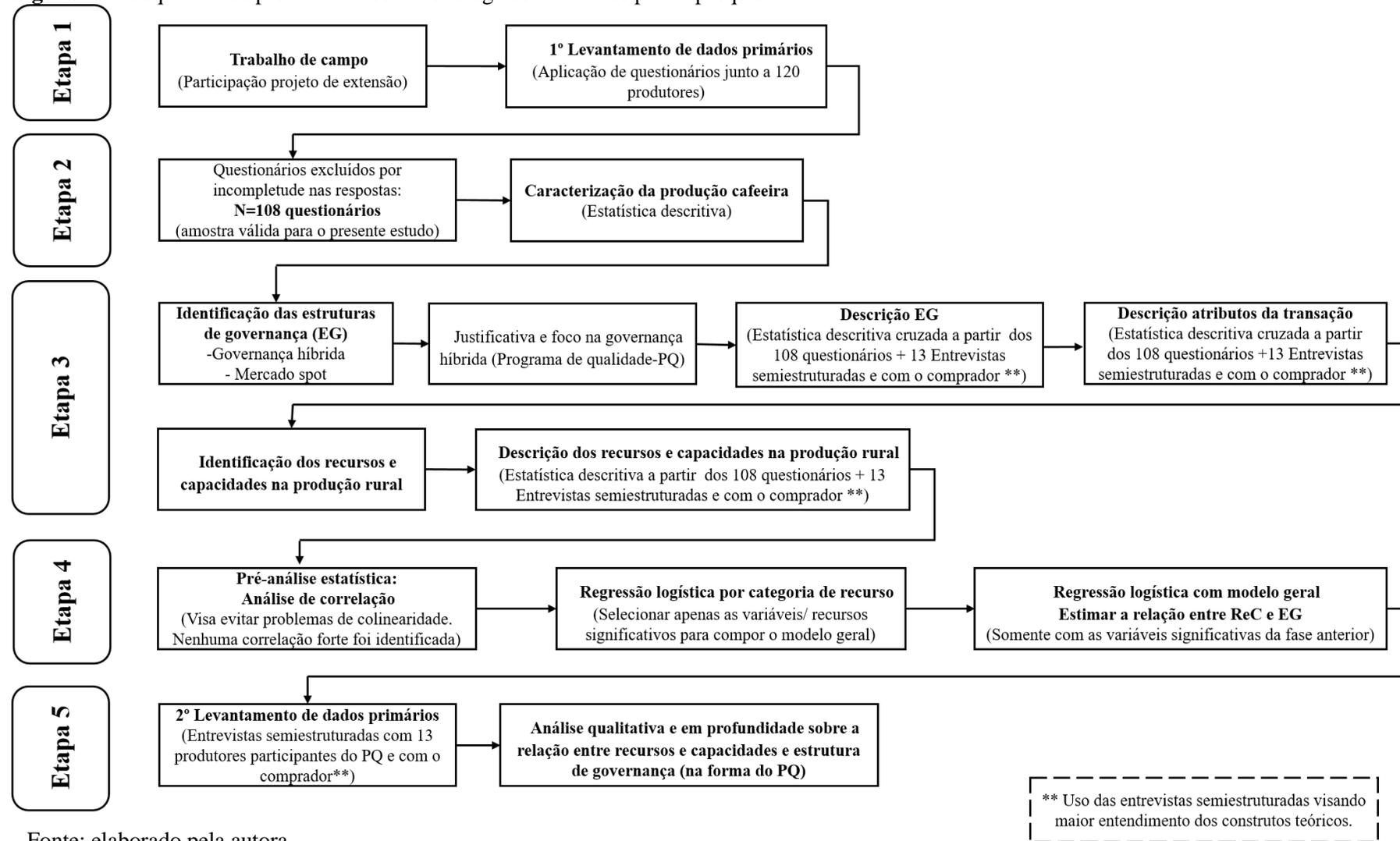
**Figura 10** - Modelo de análise a partir dos construtos teóricos



Fonte: elaborado pela autora

Com isto posto, de modo a representar e sintetizar as etapas metodológicas desse estudo, a Figura 11 é apresentada.

**Figura 11** – Esquema dos procedimentos metodológicos realizados para a pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de atingir o objetivo geral e os específicos traçados por esse estudo, a seguir são caracterizados os dados primários quantitativos e qualitativos. Posteriormente são apresentados os principais dados, organizados de acordo com as categorias de análise mencionadas na metodologia, a saber: estrutura de governança, atributos da transação (especificidade de ativo, frequência e incerteza), e recursos e capacidades (humano, físico, organizacional, tecnológico, financeiro e reputacional) envolvidos na produção e comercialização de cafés especiais. Além disso, esses dados fornecem bases para a análise do modelo estatístico da regressão logit, realizada em seguida, bem como um entendimento em profundidade do modelo com os dados qualitativos.

### 6.1 Apresentação dos dados primários (quantitativo e qualitativo).

Em um primeiro momento, faz-se necessário a apresentação e caracterização dos dados primários desta pesquisa. Estes são os 108 questionários aplicados com produtores de cafés do Paraná. As 13 entrevistas semiestruturadas feitas com produtores(as) de cafés especiais do Paraná. E da entrevista semiestruturada realizada com um dos sócios da empresa exportadora/ comprador de cafés especiais.

#### 6.1.1 Caracterização dos produtores de cafés do Paraná

Visando caracterizar os 108 produtores de cafés do Paraná, esta seção fornece uma estatística descritiva dos dados coletados por meio dos questionários. As variáveis a serem descritas são: região, sexo, escolaridade, tempo como produtor rural (anos), tempo como produtor de cafés (anos), renda, tipo de produção (se é especializada no café ou diversificada), percentual da renda que advém da produção do café, condição da terra, área total do estabelecimento rural (hectares), área destinada para a produção de cafés (hectares), mão de obra familiar na produção e comercialização do café, e se produzem café especial.

Como já apresentado na seção da metodologia, esse estudo buscou respeitar a distribuição de proporcionalidade dos produtores nas áreas produtoras de cafés, de acordo com o Censo Agropecuário do IBGE de 2017. Portanto, a região com mais produtores

como parte da amostra é a do Norte Pioneiro, com 53 produtores (49,07%), e o Norte central, com 36 produtores (33,33%), visto que são as regiões que possuem maior maciço cafeeiro no estado. As regiões Noroeste, Oeste e Central contam, respectivamente, com 11, 5 e 3 produtores participantes nessa amostra. A Tabela 2 ilustra a composição da amostra válida.

**Tabela 2** – Composição da amostra válida: número de produtores entrevistados por mesorregião

<b>Variável:</b>	<b>Mesorregião</b>	<b>N. absoluto</b>	<b>Proporção (%)</b>
	Norte Pioneiro	53	49.07%
	Norte central (Norte Novo)	36	33.33%
	Noroeste	11	10.19%
	Oeste	5	4.63%
	Centro Ocidental	3	2.78%
	Total	108	100%

Fonte: elaborado pela autora

Dentre os produtores dessa amostra, tem-se que 76 são do sexo masculino (70,37%) e 32 são do sexo feminino (29,63%). Apesar dos homens serem a maioria, nota-se que as mulheres também têm estado a frente de estabelecimentos rurais para a produção de cafés no Paraná (Tabela 3).

Esses produtores possuem em média sete anos de estudo, variando de produtores sem nenhum estudo até produtores que acumulam 17 anos de estudo. A idade média desses produtores é de 52 anos, o mais novo tendo 24 anos e o mais velho possuindo 79 anos. Eles possuem em média 39 anos de atividade rural, ou seja, 39 anos que trabalham como produtores rurais. Já como produtores de cafés, a média é de 35 anos, variando de quatro a 72 anos. Essas informações são vistas na Tabela 3.

Com essas informações, da aplicação e tabulação dos questionários, fica evidente que boa parte dos cafeicultores trabalham com essa atividade desde o início do período que começaram a trabalhar na agricultura, inclusive seguindo os caminhos dos pais, avós e bisavós, se dedicando uma vida inteira a essa atividade. Isso demonstra a história, experiência e certa dependência desses produtores com a atividade cafeeira

**Tabela 3** - Caracterização dos produtores do questionário

<b>Variáveis/ Informações</b>	<b>Medidas (n. absoluto/%)</b>
Sexo	Masculino: 76 (70.37%) Feminino: 32 (29.63%)
Escolaridade (anos de estudo)	Média: 7.83 Desvio padrão: 4.19 Valor min: 0 Valor máx.: 17
Idade	Média: 52.42 Desvio padrão: 13.03 Valor min: 24 Valor máx.: 79
Tempo de atividade rural (anos)	Média: 39.79 Desvio padrão: 18.33 Valor min: 4 Valor máx.: 72
Tempo de atividade cafeeira (anos)	Média: 35.92 Desvio padrão: 18.41 Valor min: 4 Valor máx.: 72

Fonte: elaborado pela autora

A renda mensal familiar desses produtores, em sua maioria, fica na faixa de 1 a 4 salários mínimos, com 58 produtores da amostra nessa faixa (53,70%). Seguida de 27 produtores (25%) na faixa de 4 a 10 salários mínimos. 14 produtores (12,96%) com até 1 salário mínimo, e apenas 9 produtores na faixa acima de 10 salários mínimos, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 4** - Renda mensal familiar do produtor

<b>Renda</b>	<b>N. absoluto</b>	<b>Frequência (%)</b>
Até 1 SM	14	12.96%
Mais de 1 a 4 SM	58	53.70%
Mais de 4 a 10 SM	27	25%
Mais de 10 a 20 SM	6	5.56%
Acima de 20 SM	3	2.78%
Total	108	100%

Fonte: elaborado pela autora

Dessa renda, em média, 59% da participação provém do café, ou seja, 59% da renda do produtor advém da cafeicultura, o que demonstra dependência econômica da produção cafeeira (Tabela 5). Isso é reforçado quando observado que 50% dos produtores possuem uma produção altamente especializada no café, isto é, o café sendo a única fonte de renda agropecuária desses produtores. No entanto, nota-se que, para os outros 50%, há

uma diversificação da produção, em que 37% dos produtores se dedicam a duas atividades e 24% a três atividades agropecuárias<sup>22</sup> (Tabela 5).

Observa-se que há produtores que possuem o café como única fonte de renda, mas há ainda aqueles que dizem não estar tendo retorno financeiro com o café, de forma que essa atividade não está participando da sua renda mensal. A Tabela 5 sintetiza essas informações econômicas.

**Tabela 5** - Caracterização econômica dos produtores do questionário

<b>Variáveis/ Informações</b>	<b>Medidas (n. absoluto/%)</b>
Tipo de produção	Especializada: 54 produtores (50%) Diversificada: 54 produtores (50%)
Número de atividades que compõe a renda	1 atividade: 23 produtores (21.30%) 2 atividades: 41 produtores (37.96%) 3 atividades: 26 produtores (24.07%) 4 atividades: 11 produtores (10.19%) 5 atividades: 4 produtores (3.70%) 6 atividades: 2 produtores (1.85%) 7 atividades: 1 produtores (0.93%)
Percentual de participação do café na renda	Média: 59.07 Desvio padrão: 32.67 Valor min: 0 Valor máx.: 100

Fonte: elaborado pela autora

Com relação à caracterização do estabelecimento rural dos 108 produtores de cafés, tem-se que em sua grande maioria, 86%, possui terra própria com escritura. No entanto, há ainda seis produtores que são meeiros/porcenteiros/parceiros<sup>23</sup> (5,56%) e cinco produtores que são assentados sem titulação definitiva (4,63%). As propriedades possuem uma média de 22 hectares, tendo como mínimo propriedades com meio hectare, e no máximo 312 hectares. No entanto, a área destinada ao café é bem inferior, tendo 68 hectares no máximo e 0,4 hectares no mínimo. A Tabela 6 apresenta essas informações.

<sup>22</sup> Baseado em Barbosa *et al.* (2016), os quais argumentam que mais de uma atividade agropecuária é uma produção diversificada.

<sup>23</sup> Sistema em que o produtor trabalha em uma propriedade de outra pessoa, realizando principalmente manejos e tratos culturais, e divide parte dos rendimentos econômicos com o proprietário das terras.

**Tabela 6** - Caracterização do estabelecimento rural dos produtores do questionário

<b>Variáveis/ Informações</b>	<b>Medidas (n. absoluto/%)</b>
Condição da terra	Própria com escritura: 93 (86.11%) Direito de posse: 1 (0.93%) Arrendada: 2 (1.85%) Meeiro/porcenteiro/parceiro: 6 (5.56%) Assentado sem titulação definitiva: 5 (4.63%) Própria sem escritura: 1 (0.93%)
Área total do estabelecimento rural (ha)	Média: 22.75 Desvio padrão: 40.99 Valor min: 0.5ha Valor máx.: 312.18ha
Área destinada para a produção de cafés (ha)	Média: 8.40 Desvio padrão: 11.19 Valor min: 0.4ha Valor máx.: 68ha

Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se, portanto, que a média da área destinada ao café corresponde aos dados do Censo Agropecuário do IBGE de 2017, em que 69% dos estabelecimentos rurais possuíam área entre 1 e 20 hectares. E que a cafeicultura do Paraná é caracterizada por pequenas propriedades rurais (IBGE, 2017).

A Tabela 7 mostra quantas pessoas da família trabalham com o café no estabelecimento rural. A grande maioria utiliza mão de obra familiar na cafeicultura, em que apenas quatro produtores não as utilizam, ou seja, utilizam algum outro tipo de mão de obra para a produção e comercialização dos cafés, como contratados permanentes, parceiros, meeiros/ porcenteiros, ou ainda trabalhadores temporários. A maioria trabalha com duas pessoas na cafeicultura, cerca de 42% dos produtores. Enquanto, 21% e 20% trabalham com uma ou três pessoas da família na cafeicultura, respectivamente. Estão envolvidos nessa atividade cerca de 237 pessoas da família dos produtores dessa amostra.

**Tabela 7** - Caracterização mão de obra dos produtores do questionário

<b>Variável: MDO familiar</b>	<b>N. absoluto</b>	<b>Frequência (%)</b>
Nenhuma pessoa da família	4	3.70%
1 pessoa da família	23	21.3%
2 pessoas da família	46	42.59%
3 pessoas da família	22	20.37%
4 pessoas da família	9	8.33%
5 pessoas da família	4	3.70%
Total	108	100%

Fonte: elaborado pela autora

Com essas informações, leva-se a crer que, embora haja quatro produtores que não adotam nenhuma mão de obra familiar para a atividade cafeeira, a produção do café é realizada majoritariamente pelo pequeno produtor, em estabelecimentos sustentados

pela mão de obra familiar, com envolvimento de no mínimo uma pessoa e no máximo cinco pessoas trabalhando com o café.

Com relação a produção de café especial, tem-se uma combinação de respostas dos produtores, com a base bibliográfica, bem como com a percepção e conhecimento da autora desta pesquisa. Essa variável foi construída, conforme mostrado na metodologia, levando-se em consideração: a resposta do produtor (se ele produz café especial); a resposta do produtor se ele produziu algum lote de café especial na safra; e o cruzamento de respostas dos produtores para outras questões, como: composição do lote produzido, a forma de colheita, método de análise da qualidade e para quem foi vendido o lote.

Com isso, pode ser observado que as respostas dos produtores muitas vezes não são alinhadas, levando a três principais considerações. A primeira é que o produtor, por vezes, não sabe a qualidade do seu café e as diferenciações entre café convencional e café especial. Isso pode estar ligado a assimetria de informação, em que o comprador/avaliador não repassa essa informação para o produtor, como também pode estar ligada a carência de conhecimento do produtor para saber essas diferenciações. A segunda consideração é que nem todo produtor que se diz produtor de café especial, produz esse café todo ano/safra. Não há uma regularidade e constância na oferta de café especial por esses produtores. Por fim, há cafeicultores que não se dizem produtores de café especial, mas que eventualmente produzem alguns lotes. Nesses casos, a venda desses cafés geralmente ocorre com compradores já recorrentes, ou seja, compradores que o produtor normalmente transaciona o café convencional.

Ademais, fica evidente que nenhum cafeicultor produz somente café especial, sempre alguma parte é vinculada a cafés convencionais. Em outras palavras, não há produtores que consigam produzir 100% da safra em cafés especiais, isso está atrelado a fatores como: diferenças na florada e maturação dos frutos, incertezas climáticas, produtivas e mercadológicas e carência em infraestrutura.

Nesses termos, dos 108 produtores que foram aplicados os questionários, 42 deles produzem café especial (38,89%) e 66 não produzem (61,11%), conforme mostra a Tabela 8.

**Tabela 8** – Produção de cafés especiais, a partir dos produtores do questionário

<b>Variável: Produz café especial</b>	<b>N. absoluto</b>	<b>Frequência (%)</b>
Produz café especial	42	38.89%
Não produz café especial	66	61.11%
Total	108	100%

Fonte: elaborado pela autora

Em suma, tem-se que a maior parte dos produtores dessa amostra possuem uma dependência econômica da atividade cafeeira, caracterizada principalmente por pequenos produtores de base familiar, os quais são envolvidos na cafeicultura desde que eram muito jovens. Dos produtores da amostra, há uma parcela que produz cafés especiais. Além disso, há uma coexistência entre a produção de cafés especiais e cafés convencionais, trazendo maior complexidade à cadeia, conforme já apontado por Guimarães (2021).

### 6.1.2 Caracterização dos produtores entrevistados

Após a caracterização dos questionários aplicados com os 108 produtores de cafés do Paraná, essa seção busca caracterizar os 13 produtores de cafés entrevistados para a parte qualitativa dessa dissertação. No Quadro 10, cada produtor é enumerado de 1 até 13, sendo agrupados de acordo com a mesorregião a qual pertencem, Norte Pioneiro ou Norte Novo. Os entrevistados participam do “Programa de qualidade”, denominado nesse trabalho como a estrutura de governança híbrida a ser analisada.

No Quadro 10 são sintetizadas as informações sobre a região, o sexo, tempo como cafeicultores (anos), tipo de produção, área total do estabelecimento rural, área destinada ao café.

**Quadro 10** - Caracterização dos produtores entrevistados

Produtor	Mesorregião	Sexo	Tempo cafeeicultor (anos)	Tipo de produção	Área total (ha)	Área café (ha)
1	Norte Pioneiro	Feminino	30	Especializada	12	11,625
2	Norte Pioneiro	Feminino	12	Especializada	2,5	2
3	Norte Pioneiro	Feminino	32	Especializada	5	4
4	Norte Pioneiro	Feminino	7	Especializada	10,84	7,26
5	Norte Pioneiro	Feminino	11	Diversificada	4,84	3,87
6	Norte Pioneiro	Feminino	20	Especializada	8	7
7	Norte Pioneiro	Feminino	13	Especializada	5,082	5,082
8	Norte Pioneiro	Feminino	40	Especializada	3,66	3,63
9	Norte Novo	Feminino	4	Diversificada	7,26	4,84
10	Norte Novo	Masculino	8	Especializada	6,1	4,2
11	Norte Novo	Masculino	48	Diversificada	12,1	7,26
12	Norte Novo	Masculino	56	Diversificada	12,1	12
13	Norte Novo	Masculino	42	Diversificada	7,2	3,5

Fonte: elaborado pela autora.

Como visto no Quadro 10, os produtores entrevistados são pequenos cafeicultores, dado o tamanho de suas propriedades. O menor estabelecimento rural possui 2,5 hectares,

sendo 2ha destinados a produção de café. E o maior estabelecimento rural com 12,1 hectares, os quais também são destinados a produção de cafés.

Esses pequenos produtores estão há anos na cafeicultura, o mais antigo há 56 anos, enquanto a mais nova está há quatro anos. Essa produtora tem trabalhado efetivamente na cafeicultura há quatro anos, no entanto, sempre esteve ajudando o pai, o qual está nessa atividade há 79 anos. Outras produtoras e produtores com menos tempo de cafeicultura (7, 8, 11, 12, 13 anos) estão em uma situação semelhante, em que começaram a trabalhar efetivamente no café há menos tempo. No entanto, já conheciam a atividade pelos pais, avós e bisavós, que trabalharam anteriormente com o café.

O produtor 10 coloca que, apesar de estar à frente da cafeicultura tem pouco tempo, ele sempre viu o pai trabalhar com o café, ele afirma: “Já está na veia. Nasci na roça”. E essa é uma realidade da maioria desses produtores, os quais nascem e crescem em meio a cafeicultura.

A maioria das produtoras do Norte Pioneiro possuem uma produção especializada no café, o que as tornam mais dependentes dessa atividade; apenas a produtora 5 não possui a produção agropecuária voltada totalmente ao café. Já no Norte Novo, a situação se inverte, a maioria possui uma produção diversificada, tendo somente o produtor 10 com uma produção especializada. Portanto, para a maioria dos produtores entrevistados a atividade cafeeira é a única atividade agropecuária geradora de renda.

Assinala-se que, com exceção da produtora 7, todos os produtores entrevistados são proprietários de suas terras, e buscam estarem a frente de sua produção e comercialização de café. A produtora 7 trabalha com o sistema de parceria/meeiro, ou seja, em que outros produtores trabalham em sua propriedade (realizando tratamentos culturais, manejos, entre outros) e parte dos rendimentos econômicos é dividido com esses trabalhadores. Não obstante, essa produtora busca estar à frente da produção, passando instruções para esses trabalhadores, principalmente com relação a produção do café especial.

Portanto, de forma geral, foram entrevistados pequenos produtores da região do Norte Pioneiro e do Norte Novo do Paraná, com um tipo de produção mais especializada no café, ou seja, com uma produção agropecuária voltada exclusivamente para essa cultura.

### 6.1.3 Caracterização da empresa exportadora de cafés especiais

A empresa exportadora e compradora de cafés especiais, parte desse estudo, atua no mercado há seis anos. Seu escritório é estrategicamente localizado na região Sul do estado de São Paulo, pela proximidade com o estado do Paraná e por ser uma região de alta latitude, e assim propiciar a produção de cafés com alta qualidade. Seus fornecedores produzem cafés nas regiões do Norte Pioneiro e Norte Novo do Paraná, Sorocabana, Garça e Marília, Circuito das Águas Paulistas e Alta Mogiana, no estado de São Paulo.

A exportadora busca comercializar cafés produzidos em altas latitudes e de clima subtropical, pois esses fatores, de acordo com um dos sócios, afetam diretamente a maturação do café, impactando principalmente no perfil da bebida. Os cafés adquiridos pela empresa são direcionados principalmente para o mercado externo, em regiões como Austrália, China, Estados Unidos, Japão e Europa.

A empresa possui sete categorias de produtos diferentes, a saber: *boutique*, *varietal*, *signature*, *exclusive*, *estate*, *collective* e *microlot*. Essas categorias possuem diferentes níveis de exigência produtiva. O *microlot* (microlote) é a linha de café com a bebida de maior pontuação na escala da SCA (*Specialty Coffee Association*)<sup>24</sup>, acima de 86 pontos.

Para obtenção de cafés de alta qualidade, principalmente os com pontuação acima de 86 pontos na SCA (chamados também de cafés excepcionais), a empresa busca construir um relacionamento de longo prazo e durante todo o ano com seus fornecedores, por meio de projeto de incentivo técnico e gerencial na produção de cafés especiais. Nesse sentido, a empresa desenvolve programa que valoriza aspectos intrínsecos e extrínsecos da produção dos cafés, por exemplo o perfil da bebida, a origem dos cafés, apelos sociais entre outros<sup>25</sup>. Destaca-se o *Programa de qualidade*, desenvolvido principalmente na região do Norte Pioneiro e Norte Novo do Paraná. Esse Programa de qualidade, parte desse estudo, é detalhado a seguir.

---

<sup>24</sup> Instrumento internacional utilizado na classificação de cafés.

<sup>25</sup> Para mais informações sobre os atributos intrínsecos e extrínsecos considerados pela exportadora e seu processo de mensuração, consultar Santos *et al.* (2021).

## 6.2 Apresentação e descrição dos construtos teóricos

Apresentados os dados primários, com os 108 produtores de cafés do Paraná (obtidos por meio de questionários), com os 13 produtores participantes do Programa de qualidade (obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas), e sobre a empresa exportadora de cafés especiais (entrevista semiestruturada), parte-se para a apresentação e descrição dos construtos teóricos base desse trabalho, pela ECT, as estruturas de governança encontradas, especialmente, o Programa de qualidade, e os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativo); e pela VBR, os recursos e capacidades dos produtores rurais, principalmente visando a produção e comercialização dos cafés especiais.

### 6.2.1 Apresentação e descrição da estrutura de governança e dos atributos da transação.

Em um primeiro momento, descreve-se as estruturas de governanças encontradas nos questionários aplicados. Posteriormente caracteriza-se a estrutura de governança, Programa de qualidade, o qual é o foco principal de análise, e os atributos da transação entre os segmentos produtor e comprador de cafés especiais no Paraná, contando com os dados quantitativos e qualitativos.

#### 6.2.1.1 Estrutura de governança

A partir dos 108 questionários aplicados com produtores de cafés do Paraná, observou-se que, conforme mencionado na metodologia, predomina a estrutura de governança do mercado *spot* para transações entre produtores e compradores de cafés convencionais. Dos 66 produtores que produzem esse tipo de café, 60 deles realizaram as transações via mercado *spot*, dois produtores realizaram por contratos futuro e quatro produtores adotaram contratos escritos. Essas transações de café convencional aconteceram principalmente com compradores como: cafeeiros, cooperativas, maquinistas, corretores e intermediários.

Dos 42 produtores de cafés especiais, apenas 28 produziram e comercializaram esses cafés na safra questionada (2017/ 2018); desses, 19 adotam a estrutura de

governança híbrida, denominada neste trabalho como Programa de qualidade (PQ). Em outras palavras, 19 produtores transacionaram café especial com a exportadora/comprador, por meio da estrutura de governança híbrida, PQ. Os outros nove produtores adotaram o mercado *spot* como governança, e transacionaram o café especial, principalmente, com cafeterias e cooperativas.

Assim, para fins da construção do modelo estatístico da regressão logística e do entendimento mais aprofundado da relação entre recursos e capacidades, e estrutura de governança, utiliza-se a estrutura de governança híbrida denominada Programa de qualidade (PQ). Deste modo, dos 108 questionários aplicados com produtores, 37 (34,26%) participam do Programa de qualidade, e 71 produtores não participam (65,74%) dessa estrutura de governança, conforme mostra a Tabela 9.

**Tabela 9** - Estatística descritiva: estrutura de governança

<b>Construto</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Participa do PQ</b>	<b>Não participa do PQ</b>	<b>Total</b>
Estrutura de governança (EG)	Programa de qualidade (PQ)	37 produtores participam (34.26%)	71 produtores não participam (65.74%)	108 produtores (100%)

Fonte: elaborado pela autora

Como já mencionado, a exportadora/ comprador de cafés especiais possui um programa com produtores para incentivar a produção de cafés com qualidade, buscando relacionamentos a longo prazo. O “Programa de qualidade”, tem como propósito incentivar a produção de cafés especiais, por meio de suporte técnico e de mercado a produtores durante todo o ano, a fim de transferir, desenvolver e aprimorar conhecimentos sobre a produção e sobre as exigências de mercado, voltados para qualidade.

Para tanto, um acompanhamento é feito por meio de visitas de um agrônomo e do gestor da empresa, realizados principalmente em períodos chave do ciclo produtivo do café especial, como a colheita. Além disso, são realizados cursos de capacitação, visando uma maior profissionalização dos produtores nos aspectos produtivos, de classificação, prova e comercialização dos cafés especiais. Isso ocorre buscando minimizar os erros de preparo do fruto, gerados, muitas vezes, pela falta de informação do produtor.

O programa conta com duas frentes: a primeira é o acompanhamento de médias e grandes propriedades participantes; e a segunda é o acompanhamento realizado com pequenos produtores participantes. Para essa segunda frente, são desenvolvidos aspectos sociais. Esses aspectos são ligados a apelos sociais e realizados em três grupos de produtores: um grupo está relacionado com o apelo de agricultura familiar, envolvendo

assentados de programa de reforma agrária, no Norte Pioneiro; o outro é o apelo de gênero, em um grupo de cafeicultoras de um projeto governamental de incentivo à produção de cafés por mulheres, no Norte Pioneiro; e o outro, com apelo para a recuperação de uma região tradicional na cafeicultura, a qual teve seus campos de cafés reduzidos após a forte geada na década de 70, no Norte Novo. Para fins dessa dissertação, os dois últimos grupos são os analisados qualitativamente.

Para o grupo de assentados o Programa teve início no ano de 2016. No grupo das mulheres, foi em 2017, embora a relação com a empresa exportadora já ocorria anteriormente a isso, datando 2015. Já para o último grupo, do Norte Novo, o acordo foi firmado em 2017, com início dos trabalhos em 2018.

De acordo com o gestor entrevistado, para participar desse programa não é necessário nenhum requisito do produtor, como também não é exigido que o produtor possuía algum recurso ou capacidade específico. Embora o gestor ressalte a importância de o produtor possuir recursos e capacidades para a produção de cafés especiais, ele explica que não é exigido isso dos produtores, visto que há uma carência deles nesse aspecto. No entanto, nota-se que há condições mínimas para que de fato o produtor consiga produzir e comercializar os cafés especiais, por exemplo infraestrutura mínima, com terreiro em condições adequadas, e local adequado de armazenagem para o café. Além disso, o produtor precisa possuir ou trabalhar com café e que busque, dentro de suas condições, a qualidade. Na fala dos produtores: *“Eu tinha que ter uma lavoura de café [risos]. E ter a vontade de fazer isso [café de qualidade]”*. (Produtor 10).

No início não foi exigido nada, tanto que não é. O que eles pedem que a gente como produtor tenha a consciência de que eles são cooperadores e parceiros, e que a gente venda o café para eles, não obrigatoriamente, vende quem quer. Então não teve nenhuma regra. (Produtora 5).

Para que o produtor seja incentivado a produzir os cafés especiais, a exportadora oferece um valor adicional, a depender da qualidade do café e dos apelos sociais associados. O produtor participante do programa que conseguir produzir café especial acima de 86 pontos na SCA (café excepcional), recebe um maior valor adicional em cada saca (de 60kg). Produtores que fizerem cafés especiais abaixo de 86 pontos, ou seja, de 80 a 85 pontos na SCA, também recebem um valor adicional proporcional de acordo com a pontuação, mas este sendo inferior se comparado ao dos cafés excepcionais.

Além disso, no caso do grupo de produtoras do Norte Pioneiro, é adicionado ainda um valor prêmio por saca por esses cafés acima de 86 pontos, dado o apelo de gênero que

foi desenvolvido no mercado pela exportadora. Isso só é possível porque a exportadora desenvolveu esse apelo em conjunto com seus clientes, os quais reconhecem e pagam valores mais altos por esse tipo de café produzido por mulheres. Em outras palavras, esse café possui valor agregado pelo atributo intrínseco de alta qualidade, bem como, por atributos extrínsecos, como apelo de gênero, origem e pequena produção familiar.

É nesse sentido que a exportadora busca incentivar os produtores a produzirem cafés excepcionais, acima de 86 pontos SCA, visto que conseguirão agregar um maior valor. O gestor ressalta: *“Do pequeno [produtor] eu espero que ele entregue um café 86 pontos, porque é onde eu posso pagar um prêmio maior e vale mais a pena para esse produtor”*.

Contudo, não são todos os produtores participantes que conseguem produzir cafés especiais. Dentre os 108 produtores, dos 37 participantes nesse Programa de qualidade, 31 cafeicultores produzem cafés especiais (83,78%), enquanto 6 não produzem (16,22%)<sup>26</sup>. Em contrapartida, para os 71 produtores que não fazem parte desse programa, 11 deles produzem café especial (15,49%), contra 60 que não produzem (84,51%), conforme mostra a Tabela 10. Assim, pode ser observado que a maioria dos produtores de cafés especiais estão mais ligados a participação da estrutura de governança<sup>27</sup>.

**Tabela 10** - Estatística descritiva: qualidade

<b>Construto</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Participa do PQ (n. absoluto/ %)</b>	<b>Não participa do PQ (n. absoluto/ %)</b>
Qualidade	Produz café especial	Produz: 31 (83,78%)	Produz: 11 (15,49%)
		Não produz: 6 (16,22%)	Não produz: 60 (84,51%)
		Total: 37 produtores (100%)	Total: 71 produtores (100%)

Fonte: elaborado pela autora

A ideia do programa, portanto, é abordar práticas sustentáveis de produção no café, bem como tópicos de colheita e pós-colheita para ajudar os participantes a produzir melhor qualidade ao longo dos anos, e conseqüentemente, garantir a disponibilidade de cafés especiais para seus clientes a longo prazo. Assim, inserindo-os em cadeias de maior valor agregado e em cadeias globais de valor. Para tanto, busca-se um relacionamento

<sup>26</sup> Vale destacar que foi considerado nessa variável o fato de o cafeicultor ter produzido café especial na safra, como também o fato dele produzir eventualmente esse tipo de café, conforme o mostrado no Quadro 6.

<sup>27</sup> Isso é confirmado também pela regressão logística entre a variável dependente, estrutura de governança (PQ), e variável independente, produz café especial, a qual é significativa, com p-valor de 0.000. O que reforça a ligação entre produzir café especial e estar na estrutura de governança PQ.

estreito com os participantes do programa, por meio de parceria, fornecendo assistências técnicas e capacitações ao longo do ano para que eles consigam produzir cafés especiais de forma recorrente e constante. Além disso, por meio de iniciativas sociais, busca-se proporcionar aos cafeicultores um meio de vida mais sustentável, em termos econômicos, sociais e ambientais.

O sócio entrevistado da exportadora explica sobre o programa de qualidade desenvolvido:

O objetivo é que sejamos parceiros durante todo o ciclo [...]. O programa abrange questões técnicas, sociais, mas basicamente foca no desenvolvimento do produtor, na transferência de conhecimento para que ele consiga produzir café especial, consiga repetir café especial, consiga ter uma boa produtividade [...].

Assim, a exportadora busca estabelecer uma parceria com os produtores participantes. Fica acordado verbalmente que a empresa vai fornecer em média 10 visitas técnicas anuais, buscando ajudar o produtor em questões técnicas de tratamentos culturais, como correção do solo, controle de pragas e doenças, uso adequado de defensivos agrícolas, bem como, a parte de colheita e pós-colheita. Para tal, a empresa oferece suporte, por vezes financeiramente, para a realização de análises de solo e foliar, como também oferece um plano de manejo para a produção de café, visando qualidade e produtividade. Eventualmente, são oferecidos dias de campo e cursos sobre diferentes temas, como classificação do grão, prova e torra de cafés especiais. Além disso, a empresa exportadora se compromete a comprar o café especial que é produzido por esses produtores, considerando diferentes níveis de qualidade e a pontuação na SCA.

Pelo lado do produtor, fica acordado verbalmente que ele se esforçará para produzir cafés especiais e que irá oferecê-los para venda à exportadora. Caso o produtor não consiga atingir a qualidade de café especial, ou caso não siga as recomendações técnicas propostas pela exportadora, nenhuma sanção é imposta. Além disso, a parceria não é necessariamente desfeita, havendo a possibilidade de continuidade dos esforços no ciclo seguinte, para possíveis resultados positivos na próxima safra. Além disso, não é estabelecido nenhum volume mínimo que deva ser comercializado com a exportadora.

Desse modo, os produtores são autônomos, independentes para seguir (ou não) as recomendações da exportadora, bem como, para decidirem se comercializam seus cafés com ela, pois, no limite, não há obrigações contratuais e penalidades previstas. No caso da empresa, não há nenhuma garantia que os cafeicultores seguirão as recomendações, produzirão cafés especiais e comercializarão com eles. No entanto, a relação entre eles é

pautada na confiança, não sendo estabelecido nenhum contrato formal, ou com garantias para o cumprimento do acordo verbal, como já observado em Santos (2019) e Guimarães (2021). O sócio afirma: “*Criamos uma relação de confiança que eles sempre vão vender esses cafés pra nós, que eles sempre vão oferecer esse café pra nós [...]*”.

O sócio entrevistado explica que há três principais motivos para usar o acordo verbal, e não os contratos formais, por exemplo. O primeiro está relacionado com a própria recusa dos produtores em adotarem, por exemplo, contratos formais. De fato, os produtores não estão acostumados a fazerem esses contratos, visto que há grande risco de não atender as exigências, dados fatores como a constância de produção, volume e qualidade. A fala da produtora 6 reforça esse argumento:

E um contrato depois de assinado você tem que cumprir. Independente se você produziu ou não [...], mas as exigências que um contrato visa, são muitas né, então de repente você não consegue fazer o café naquele padrão que o contrato exige. [...] A gente não tem a certeza se você vai ter esse café ou não. [...] Então as dificuldades acho que são essas, a questão de fazer a qualidade mesmo, de não ter uma estrutura, por exemplo secadores, terreiros maiores para conseguir que o café seque de uma maneira tranquila (Produtora 6).

O segundo motivo elencado pelo gestor está relacionado ao volume de produção. Para viabilizar a elaboração e adoção de contratos formais seria necessário um volume mínimo de café, e a maioria dos produtores não conseguem produzir em volume (mesmo que baixo) e nem em constância, dado que são pequenos produtores e que ainda não dominam a prática de produção de cafés especiais.

O terceiro motivo citado pelo gestor é que o produtor não domina a produção de cafés especiais, principalmente o de alta qualidade, como é o caso dos cafés acima de 86 pontos na SCA, dado que ainda estão em processo de conhecimento e amadurecimento do processo produtivo desse produto. Utilizar contrato formal com esse produtor poderia gerar problemas de quebra contratual, e impor altos custos de transação para ambas as partes, em consonância com Williamson (1985). O sócio revela:

[...] nós estamos em uma fase de conhecimento e amadurecimento, fazendo contrato com esse produtor, se o produtor não conseguir cumprir a gente vai ter um problema seríssimos de quebra desse contrato, porque eu vou ter custos altíssimos, quase que inviabilizo o trabalho do produtor.

Assim, nota-se que os recursos e capacidades do produtor para a produção de cafés especiais são fortemente considerados para a escolha da estrutura de governança a ser

adotada. Neste caso, o pequeno produtor carece de recursos e capacidades para conseguir produzir esse tipo de café, tornando a escolha de coordenação importante. Percebe-se ainda que é a estrutura de governança que possibilita o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades, por meio de acompanhamentos técnicos, de mercado e capacitações para esses produtores. Assim, corroborando com Saes (2009) e Augusto e Souza (2012), há a consideração do aprendizado e das experiências pessoais dos agentes para apoiar a escolha do arranjo. Além disso, embora não seja um requisito para a entrada no arranjo, os recursos físicos e organizacionais são considerados. Nas próximas seções essa ideia será melhor desenvolvida.

Portanto, tem-se que, de acordo com os conceitos de Williamson (1985) e Menárd (2004), a estrutura de governança adotada para a transação entre a exportadora e os pequenos produtores de café por meio do Programa de qualidade, é a estrutura híbrida, pautada na relação de longo prazo e na confiança entre as partes, possuindo também a cooperação e colaboração entre elas.

#### 6.2.1.2 Atributos da transação

Para apresentar e descrever os atributos da transação foi realizada uma estatística descritiva cruzada. Foi utilizado, portanto, os dados dos 108 questionários aplicados com produtores de cafés, separados em dois grupos, os que participam do Programa de qualidade e os que não participam. Além disso, para uma análise mais aprofundada, utilizou-se as entrevistas semiestruturadas com os 13 produtores participantes do programa. Com isso, visa-se descrever os atributos envolvidos nas transações de cafés especiais, e mais especificamente, nas transações entre os produtores e a exportadora de cafés especiais, ou seja, dos participantes do PQ.

O primeiro atributo a ser descrito é o da **frequência** da transação. Pela teoria da ECT, a frequência é a regularidade em que dois agentes realizam determinada transação (WILLIAMSON, 1985). Nesse trabalho ela foi observada pelo tempo, em anos, que o produtor vende café especial para um determinado comprador.

A Tabela 11 mostra os dados sobre essa variável. Observa-se que há uma maior frequência da transação para os produtores participantes da estrutura de governança PQ, se comparado com os não participantes. Desses últimos, somente sete cafeicultores produziram e venderam café especial, sendo três produtores comercializando há um e dois anos, e um produtor comercializando há seis anos com determinado comprador. Em

contrapartida, para os participantes do Programa de qualidade, 22 cafeicultores produziram e comercializaram café especial, em que a maioria comercializa há dois anos (oito produtores), um ano (seis produtores), três anos (quatro produtores) e quatro anos (três produtores). Dos 37 produtores participantes desse programa, 15 não venderam cafés especiais (Tabela 11)<sup>28</sup>.

Vale ressaltar que para esses dados não está sendo considerado especificamente a transação com a exportadora, sob a estrutura de governança em estudo. Foi observada a transação com qualquer comprador de cafés especiais. Em outras palavras, há produtores participantes da estrutura de governança (PQ) que venderam cafés para outros compradores (e não para a exportadora).

**Tabela 11** - Estatística descritiva: frequência da transação de cafés especiais divididos entre participantes e não participantes do Programa de qualidade (PQ)

<b>Construtos</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Participa do PQ (n. absoluto/ %)</b>	<b>Não participa do PQ (n. absoluto/ %)</b>
Frequência	Há quanto tempo vende café especial para determinado comprador (anos)	Não vendem: 15 produtores 1 ano: 6 produtores 2 anos: 8 produtores 3 anos: 4 produtores 4 anos: 3 produtores 5 anos: 1 produtor 6 anos: 0 (nenhum)	Não vendem: 64 produtores 1 ano: 3 produtores 2 anos: 3 produtores 3 anos: 0 (nenhum) 4 anos: 0 (nenhum) 5 anos: 0 (nenhum) 6 anos: 1 produtor
Total:108 produtores		37 produtores	71 produtores

Fonte: elaborado pela autora

Dos 13 produtores entrevistados, oito deles produziram cafés especiais e comercializaram com a exportadora (sendo sete produtoras do Norte Pioneiro e um do Norte Novo). Todos esses oito produtores relataram que desde a entrada no Programa de qualidade, passaram a produzir e vender café especial todo ano para a empresa. Desse modo, tem-se uma certa recorrência nessas transações. No entanto, observa-se que essa recorrência ainda não é elevada dado pelo próprio tempo de existência do Programa de qualidade (início do programa no ano de 2017) e da relação com a exportadora em 2015 (para o grupo de produtoras do Norte Pioneiro, para o grupo de produtores do Norte Novo o início da relação se deu em 2017). Isso também pode ser relacionado ao fato de que as negociações de compra do café especial pela exportadora ocorrem uma vez ao ano, logo, não houve muitas transações nesse período (de um a cinco anos).

<sup>28</sup> Vale destacar que para essa variável foram considerados apenas os cafeicultores que produziram café especial na safra questionada.

Apesar da frequência da transação não ser elevada, o contato e a interação entre as partes são feitos durante todo o ano, a partir do acompanhamento da produção, assistências técnicas, dias de campo e capacitações oferecidas pela exportadora. Assim há um estreitamento da relação entre as partes. Como mostra as falas dos produtores: “A ajuda maior que a gente tem é ajuda técnica, mais da [empresa exportadora], o [agrônomo] está sempre disponível, sábado, domingo, feriado. A gente está fazendo algo e está fora do horário de serviço e você tem esse retorno” (Produtora 9). “Se pegarmos o celular e mandar mensagem para o [agrônomo], ele dá assistência no que precisarmos. Acho que é muito bom participar com eles e ter esse trabalho com eles [exportadora]” (Produtora 7).

O outro atributo da transação é a **incerteza**, a qual está relacionada com a impossibilidade de previsão de eventos futuros e a indisponibilidade de informações completas (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2000). De modo geral, os produtores expõem que há diversas incertezas na produção de cafés, principalmente as relacionadas a clima, preço, mercadológica e comercialização. A Tabela 12 mostra as informações encontradas nas respostas dos 108 produtores.

**Tabela 12** - Estatística descritiva: incerteza presentes na produção e comercialização de cafés especiais divididos entre participantes e não participantes do Programa de qualidade (PQ)

Construto	Variável/ Proxy	Participa do PQ (n. absoluto/ %)	Não participa do PQ (n. absoluto/ %)
Incerteza	Incertezas (clima, preço e de comercialização)	Há incertezas: 28 (75.68%) Não há incertezas: 9 (24.32%)	Há incertezas: 54 (76.06%) Não há incertezas: 17 (23.94%)
Total:108 produtores		37 produtores	71 produtores

Fonte: elaborado pela autora

Proporcionalmente, tem-se que tanto os produtores que participam do Programa de qualidade, como os que não participam, citaram incertezas na produção e comercialização de cafés. Dos participantes, 75,68% dos produtores disseram haver incertezas, contra 24,32% que não veem incertezas. De forma semelhante, os não participantes da estrutura de governança, 76,06% dos produtores citaram possuir incertezas, contra cerca de 24% que disseram não haver.

Apenas com esses resultados não é possível entender como esse atributo afeta a adoção da estrutura de governança, e na produção de cafés especiais. Desse modo, buscou-se nas entrevistas realizadas com os produtores participantes da estrutura de governança PQ, aprofundar sobre esse atributo. Para a maioria dos produtores

entrevistados (9 entre 13 produtores), o café especial possui mais incertezas se comparado ao café convencional, do tipo *commodity*.

Para os que responderam que na produção e comercialização do café convencional há mais incertezas, citaram que elas estão relacionadas, principalmente ao preço, o qual não é estável, sofrendo oscilações, o que é típico desse mercado, dado que a precificação tem como base a bolsa de Nova York; ao clima; e ao volume, em que para se obter ganhos somente com grandes volumes de café. A produtora 3 reforça que para ter ganhos com o café convencional somente com grandes volumes, já no café especial, o ganho está na qualidade e no valor agregado. Além disso, essa produtora ressalta que tem conseguido produzir café especial com regularidade e que *“já pegou o jeito”*. A produtora 7 reitera: *“O [café] especial sabemos que tem um valor, não vai perder. O commodity agora está bom, mas é muito instável”*.

Há alguns produtores que disseram haver incertezas em ambos tipos de cafés, principalmente as incertezas relacionadas ao clima, como mostra as falas dos produtores a seguir: *“Eu acho que os dois [...] tem [incerteza] do clima. Mas de preço o especial paga melhor, vende bem melhor que o tradicional”* (Produtora 8). *“Incerteza tem nos dois”* (Produtor 11).

Os produtores que relataram possuir maiores incertezas na produção e comercialização de cafés especiais elencaram que as principais estão relacionadas ao: clima; qualidade da bebida; preço; e a comercialização, por existirem poucos compradores desse tipo de café. Essas incertezas encontradas se assemelham às citadas por outros estudos na cadeia de cafés, e mais especificamente, na de cafés especiais, como por exemplo Sudré *et al.* (2015) Santos (2019), Guimarães e Bánkuti (2019) e Guimarães (2021).

A incerteza climática é citada pela maioria dos produtores, dado que o clima é parte do processo produtivo do café, influenciando na maturação, no momento de aplicar defensivos e adubos, bem como na colheita e secagem dos cafés. A fala da produtora 3 sintetiza essa informação:

A dificuldade maior é o clima, tempo. Às vezes chove demais na época da colheita, a gente perde muito. Ou já está com o café colhido no terreiro e não tem como dar conta desse café depois. [...] É uma dificuldade que a gente não tem controle.

A incerteza sobre a qualidade do café está relacionada com a dificuldade de o produtor replicar as práticas de produção para a obtenção de cafés de qualidade,

principalmente com os cafés excepcionais. As falas dos produtores evidenciam sobre essa incerteza: *“A partir do momento que ele sai lá do pé e vai lá na via úmida, sempre tem muita incerteza. Às vezes você manda lá 100 sacos e você fica lá, ‘ai meu deus quanto vai dar?’. Sempre é aquela incerteza”* (Produtora 2). *“[No café especial] corremos mais riscos de não conseguir fazer com que seja realmente especial, perder o trabalho no meio do caminho. [...] Dá trabalho, mas ele paga o trabalho que a gente tem”* (Produtora 5).

Essa incerteza está ligada, principalmente, com o fato de o produtor carecer de recursos e capacidades para essa produção, por exemplo, conhecimentos adequados sobre todas as etapas de produção e comercialização do café, manejo correto, conhecimento sobre a prova e a qualidade do café produzido, além de infraestrutura adequada. O gestor da exportadora reforça sobre essa incerteza de obter a qualidade para esses produtores: *“Eles nunca sabem, é uma loteria, eles nunca sabem se realmente vão ter, eles fazem do jeito deles e esperam pra ver, então acho que também falta uma profissionalização do produtor nesse sentido”*.

Nota-se que falta uma maior profissionalização do produtor sobre todas as etapas de produção do café especial, bem como sobre a classificação e prova. Essa carência gera, conseqüentemente, uma maior incerteza na produção. Vale salientar que, para os produtores entrevistados, isso vem sendo desenvolvido e construído, principalmente com o auxílio da exportadora/ comprador.

A incerteza de preço, diz respeito ao retorno adequado para suprir custos e o trabalho realizado para a produção dos cafés especiais. Além disso, está relacionado também aos produtores ficarem dependentes dos preços ofertados pelos poucos compradores que existem. As falas dos produtores demonstram esses pontos: *“[...] hoje a gente não tem preço no café especial, hoje a gente não sabe o preço que eles vão pagar. A gente fica com o pé atrás, com medo de fazer muito e acontecer de não vender”* (Produtora 4). *“Você trabalha diferente para fazer o especial, mas você não tem a certeza que vai ter um comprador pro café, porque não sabe se vai conseguir um preço justo para você”* (Produtora 9).

Com essas falas, nota-se que, embora a exportadora garanta a compra de cafés especiais produzidos, há uma incerteza mercadológica atrelada, dado principalmente pela elevada instabilidade dos mercados, conforme já apontado por Guimarães e Bánkuti (2019).

Nesse sentido, alguns produtores citaram incertezas de comercialização, pelo fato de terem poucos compradores de cafés especiais na região. As falas das produtoras evidenciam isso: *“Eu acho difícil de achar um mercado pro café especial. Está*

*aumentando hoje, [...], mas há muito tempo sempre foi no mercado convencional”* (Produtora 9). *“Atualmente, quem compra os nossos cafés é a exportadora. Se ela parasse de comprar meu café, eu não teria para quem vender em grande quantidade. Acredito que o mercado especial tem muita incerteza, até porque não temos muitos compradores”* (Produtora 6).

No entanto, os produtores relatam que ao participarem da estrutura de governança, Programa de qualidade, parte dessas incertezas foram minimizadas, principalmente por saberem que há um comprador para os cafés especiais produzidos, conforme mostram as falas abaixo: *“Nesse projeto temos essa segurança. Até porque eles não compram só o café 86, eles compram o café 85, 84. Claro que com um valor menor, mas ainda assim é maior que se eu vender aqui no mercado local”* (Produtora 6).

Você fazendo parte do projeto, temos certeza de que o café vai ser vendido, isso é garantido, a não ser que tenha muito azar ou muito descuido e não consiga fazer um café 80 pontos, então se você fez o café 80 pontos, vai vender o café. Queremos o 86, mas nem sempre é fácil conseguir (risos) (Produtora 5).

Deste modo, tem-se que a produção de cafés especiais envolve altas incertezas, principalmente relacionadas ao clima, produção voltada para a qualidade, preço e comercialização, em consonância com Sudré *et al.* (2015), Santos (2019), e Guimarães e Bánkuti (2019). Mas essas incertezas conseguem, em partes, serem minimizadas com a adoção da estrutura de governança.

Por fim, o último atributo da transação discutido é a **especificidade de ativo**, a qual está relacionada a perda total ou parcial de valor de um ativo, caso ele não seja transacionado em determinada transação (WILLIAMSON, 1985). No café especial a especificidade do ativo está associada, principalmente, à necessidade de mudanças nos processos produtivos. Para a produção desses cafés há uma série de etapas a serem trabalhadas de forma adequada, demandando mais cuidados no pré-colheita, colheita e pós-colheita, se comparado com o café convencional. Como exemplo, há uma necessidade de maiores cuidados com os tratamentos culturais, como adubação e trato contra pragas e doenças, cuidados e mudanças na colheita, secagem, armazenagem, beneficiamento e no transporte desses cafés.

Isso ocorre, pois, na maioria das vezes os produtores rurais não estão acostumados a trabalharem dessa forma, visto que para a produção do café convencional isso não é demandado, dado a não diferenciação e não remuneração pela qualidade produzida. Nesse sentido, para os produtores que buscam produzir café especial há a necessidade de

mudar do método tradicional, ao qual eles estão acostumados, para esse método de “boas práticas” do café especial. Vale ressaltar que essas mudanças estão associadas à produção de cafés especiais, mas elas também impactam na produtividade dos cafés, ou seja, quanto maior cuidado, principalmente nos manejos e tratos culturais, maior será a produção, em termos de produtividade desses cafés.

É nesse sentido que na existência de poucos compradores de cafés especiais, essas mudanças e investimentos podem caracterizar em especificidade de ativo, pois compradores de cafés convencionais não estão dispostos a pagar o valor dos cafés especiais, e se a transação não ocorrer com o eventual único comprador de cafés especiais, haverá perda de valor para o produtor. Dessa forma, em primeira instância considerou-se a quantidade de compradores de cafés especiais na região. Assim, a Tabela 13 mostra as respostas dos 108 produtores.

**Tabela 13** - Estatística descritiva: especificidade de ativo relacionado a quantidade de comprador, divididos entre participantes e não participantes do Programa de qualidade (PQ)

<b>Construto</b>	<b>Proxy</b>	<b>Participa do PQ (n. absoluto/ %)</b>	<b>Não participa do PQ (n. absoluto/ %)</b>
Especificidade do ativo	Há quantos compradores de cafés especiais na região	Não há comprador: 10 Um comprador: 24 Dois compradores: 1 Três compradores: 2	Não há comprador: 39 Um comprador: 30 Dois compradores: 2 Três compradores: 0
Total:108 produtores		37 produtores	71 produtores

Fonte: elaborado pela autora

De modo geral, nota-se que os produtores falam que há poucos compradores de cafés especiais na região, com a maioria deles dizendo que há um ou nenhum comprador. Apenas dois produtores (participantes do Programa de qualidade) dizendo que há três compradores para esses cafés. Isso reforça a ideia de que há poucos compradores para cafés especiais na região produtora do Paraná, como já relatavam Santos (2019) e Leite (2020).

Os produtores entrevistados, participantes do PQ, contam que precisaram investir e/ou realizar mudanças para produzirem café especial a fim de venderem para a exportadora. Os principais esforços e investimentos realizados referem-se a: aquisição e melhorias em equipamentos e infraestrutura, principalmente de pós-colheita, como de terreiros, secador, tulha, despoldador, estufas; melhorias nos tratos culturais, com investimentos em adubação e defensivos; melhorias na colheita, por exemplo, colheita seletiva, ou no pano; melhorias no pós-colheita, como separação dos frutos (maduro, verde e “boia”); organização da propriedade e dos cuidados com o café.

Algumas falas dos produtores exemplificam esses investimentos específicos e mudanças realizados: *“O investimento maior geralmente é naquilo que o agrônomo pede, seguimos as orientações deles para produzir esse café de maior qualidade”* (Produtora 7). *“O que eu fiz de diferente foi colher só no pano, não jogar no chão. Chegar no terreiro e já lavar ele primeiro, separa ‘o boia’ do que afunda, o café que está ali melhor [...]”* (Produtora 9).

Tivemos que fazer várias mudanças, uma delas é que eu adquiri o despoldador. Através deles [exportadora] consegui a estufa de secagem, que é muito importante, até então secava no terreiro normal. Tivemos que mudar muitas coisas, na propriedade, na forma de manejo (Produtora 6).

Deste modo, constata-se que, de acordo com a tipologia descrita por Williamson (1991), as transações entre os produtores e o comprador de café especial envolve principalmente especificidade de ativo físico e humana. Nota-se que a especificidade de ativo humano está também relacionada com o fato de a produção de cafés especiais ser idiossincrática e demandar aprendizados específicos. Assim, os conhecimentos empregados são mais específicos para essa atividade, sendo mais valiosos dentro do relacionamento com a empresa exportadora do que fora dele (WILLIAMSON, 1985; AUGUSTO, 2011).

Além dessas especificidades de ativo, pode ser observado a existência de especificidade temporal, em consonância com Santos (2019), pois há um período chave para a comercialização desses cafés, especialmente após a colheita, entre os meses de agosto a outubro. Isso é justificado, de acordo com o exportador, pelo frescor desses grãos e pela demanda internacional por cafés especiais brasileiros. Ademais, há uma especificidade locacional, dado que há uma remuneração diferenciada, com valor agregado, pela produção dos cafés da região do Norte do Paraná (Norte Pioneiro e Norte Novo).

Para esses produtores entrevistados a não realização da transação com a exportadora impõe perdas de valor, tanto pelo valor adicional que é pago pela qualidade e apelos sociais, quanto por existirem poucos compradores para esse café. Alguns produtores até falam que há mais compradores de café especial, como cafeterias, mas que para vender para elas haveria custos adicionais com a preparação dos grãos<sup>29</sup>, e por vezes

---

<sup>29</sup> A preparação do café está relacionada a separação mais criteriosa dos grãos de cafés após beneficiados. Este processo pode ser feito de diversas formas, uma das principais é com uso da mesa densimétrica, a qual separa o café por peso, por exemplo grãos mal granados, ocós e

o valor ofertado não seria tão alto quanto da empresa exportadora. Abaixo as falas dos produtores exemplificando essas considerações:

Acho que no começo sim [teria mais perdas de valor], mas agora já está aparecendo mais gente interessada nesse tipo de café [...]. Acho que agora teria [mais compradores de cafés especiais], mas não tanto igual ao valor que a exportadora paga, por trabalhar com o projeto, por ser de mulheres. A confiança que a gente tem neles (Produtora 1).

Eu acho que teria perdas [de valor], porque não tem outro mercado que compre café da gente, é só a exportadora. Como no meu caso eu preciso pagar pra lavar esse café, se ele não bebe bem, se a exportadora não comprar eu vou ter que vender como commodity. Ou eu vou ter que preparar pra uma cafeteria que quer comprar, mas aí gera mais custos [...] (Produtora 2).

“*Se eles não comprassem, a perda seria grande*” (Produtora 7). A produtora 9 ainda acrescenta que em caso de não conseguir vender para a exportadora haverá perda de valor, inclusive porque só conseguiria vender o café como *commodity*, ou seja, sem valorização pela qualidade. Isso se dá, em partes, por ela não possuir conhecimento de outros compradores de cafés especiais.

A partir desses resultados, pode-se dizer que as transações entre os produtores e a exportadora de cafés especiais envolvem alta especificidade de ativo, dados investimentos e/ou mudanças realizadas para a produção e comercialização desses cafés, os quais perdem total ou parcial valor, em caso de não realização dessa transação.

Em suma, as transações entre os produtores e comprador de cafés especiais são marcadas por recorrência da transação (frequência), alta incerteza (incertezas quanto ao preço, mercado, clima, e produção voltada para a qualidade) e alta especificidade do ativo (humano, físico, temporal e locacional). Para os produtores que participam do programa de qualidade, adota-se uma estrutura de governança híbrida, pautada na relação de longo prazo, no acordo verbal e na confiança entre as partes.

### 6.2.2 Apresentação e descrição dos recursos e capacidades na produção rural

Uma vez apresentados os construtos teóricos pelo lado da ECT, parte-se, nessa seção, para a apresentação dos recursos e capacidades na produção rural de cafés

---

quebrados. Dessa forma, retirando os defeitos do produto. Esse processo é custoso para o produtor, visto que é preciso contratar os serviços de empresas especializadas (SENAR, 2017).

especiais, pelo lado da VBR. Para tanto, são utilizados os dados primários com os 108 questionários aplicados com produtores de café do Paraná, e as 13 entrevistas realizadas com os produtores participantes do Programa de qualidade. Para uma maior triangulação dos dados utiliza-se também a entrevista com sócio gestor da exportadora.

Como mencionado na metodologia, os recursos e capacidades aqui considerados são divididos em seis categorias: recursos humanos, físicos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais (CARVALHO, PRÉVOT, MACHADO, 2014). A seguir são apresentadas a estatística descritiva e as análises qualitativas sobre esses recursos.

Os recursos humanos referem-se à experiência, competências e conhecimentos. Como variáveis desse recurso são considerados: o tempo de atividade cafeeira (anos); anos de estudo, uso de mão de obra familiar na colheita e recebimento (ou não) de assistência técnica e capacitação (BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; BORRELLA *et al.*, 2015; MINTEN *et al.*, 2017; CLAY *et al.*, 2018; SANTOS, 2019; COSTA, 2019; LEITE, 2020). A Tabela 14 apresenta os resultados da estatística descritiva para essas variáveis.

**Tabela 14** - Estatística descritiva: recursos humanos envolvidos na produção rural

Construto teórico	Variável/ Proxy	Medidas (n. absoluto/%)
Recursos humanos	Tempo de atividade na cafeicultura (anos) <sup>30</sup>	Média: 35.92 Desvio padrão: 18.41 Valor min: 4 Valor máx.: 72
	Anos de estudo <sup>31</sup>	Média: 7.83 Desvio padrão: 4.19 Valor min: 0 Valor máx.: 17
	Uso de mão de obra familiar na colheita	Usa mão de obra familiar: 86 (79.63%) Não usa mão de obra familiar: 22 (20.37%)
	Recebeu capacitação e assistência técnica	Recebeu capacitação e/ou assistência técnica: 70 (64.81%) Não recebeu capacitação e/ou assistência técnica: 38 (35.19%)

Fonte: elaborado pela autora

Para os 108 produtores, a média de **anos trabalhados na atividade cafeeira** é cerca de 35 anos, em que quatro anos é o mínimo na atividade cafeeira e 72 anos é o máximo de tempo trabalhado nessa atividade. Essa variável está relacionada com o

<sup>30</sup> Dado já apresentado anteriormente na Tabela 3 seção 6.1.1.

<sup>31</sup> Dado já apresentado anteriormente na Tabela 3 seção 6.1.1.

conhecimento tácito e a experiência adquiridos com o tempo trabalhado na cafeicultura, a qual possui especificidades e particularidades nas formas de produção.

A atividade cafeeira por si só possui diversas especificidades para sua produção, ao considerar os cafés especiais há ainda mais particularidades que precisam ser consideradas para que de fato seja alcançada a qualidade dos grãos, para tanto, a experiência nessa produção pode fazer a diferença, de acordo com os produtores entrevistados.

Com relação aos **anos de estudo**, *proxy* para um conhecimento mais explícito, tem-se que os produtores possuem em média sete anos de estudo (Tabela 14). Para os entrevistados esses anos podem auxiliar na produção de cafés especiais, visto que remete ao conhecimento explícito adquirido pelo produtor rural.

Nessa amostra de 108 produtores a conduta da atividade está na **mão de obra familiar**. Embora seja usada mão de obra contratada, principalmente, temporária para a colheita<sup>32</sup>, ainda assim a principal força de trabalho nessa etapa advém de pessoas da família, para cerca de 79% dos produtores que foram questionados, conforme mostra a Tabela 14.

Para os entrevistados, utilizar mão de obra familiar na colheita influencia na obtenção da qualidade, dado que há mais cuidado com a colheita, principalmente quando é a seletiva, como também há um maior cuidado com as plantas dos cafés, já que essa é uma cultura permanente, e a produção na safra seguinte depende das condições do pé (ramificações e folhagem, por exemplo). O produtor 12 salienta: *“Tem mais cuidado [MDO familiar na colheita]. Se você quer fazer uma coisa boa, então você tem que pôr a mão na massa e fazer”*. A produtora 4 acrescenta: *“[...] o carinho que a gente já tem pelo café, se for a família mesmo colhendo já é um cuidado totalmente diferente, igual quando a gente contrata trabalhador de fora, eles não estão nem aí com o pé de café, eles só querem ganhar, colher mais, pra faturar mais”*. Para o produtor 10 é *“aquele velho ditado, o que engorda o boi é o olho do dono, o dono tem que estar junto”*. Além disso, a produtora 7 ressalta:

Acho que a mão de obra familiar fazendo o trabalho do café, tanto aumenta as chances de fazer um café especial, quanto aumenta as chances de não estragar tanto o café para o próximo ano, pois quando a gente terceiriza esse trabalho, as vezes o café sai todo depenado. [...]

---

<sup>32</sup> A colheita é o momento mais crítico do processo produtivo do café, especialmente nos cafés especiais, requerendo conhecimento e mão de obra qualificada, o que geralmente é custoso (MESQUITA *et al.*, 2016). Assim, o uso de mão de obra familiar pode impactar na produção desses cafés.

Minha família, minha história estão no café, então quando eu olho para o café, quero o melhor para ele. O café retribui aquilo que você põe nele. [...] Se conseguíssemos fazer do início ao fim [todas as etapas do processo de pré-colheita, colheita e pós-colheita], acredito que aumentaria mais ainda as chances de fazer um café especial.

Além disso, eles relatam que contratar é custoso e difícil de encontrar mão de obra qualificada para a colheita de cafés especiais. O produtor 13 afirma: “[...] *porque se você for fazer qualidade pagando mão de obra de terceiro é muito caro*”. E acrescenta: “*Para fazer essas coisas tem que ser a família mesmo, porque não faz que nem a gente. Todo cuidado ainda é pouco. Um descuido já perde a qualidade do café*”.

Para a *proxy* relacionada a **receber capacitação e/ou assistência técnica**, 65% dos 108 produtores dizem ter recebido, enquanto os outros 35% não receberam nenhum tipo (Tabela 14). Geralmente, as assistências técnicas estão associadas ao acompanhamento técnico da lavoura com algum agrônomo, enquanto as capacitações são referentes à cursos, treinamentos e dias de campo.

Elas são ofertadas por diferentes entidades, como por exemplo: por órgãos públicos, cooperativas/ associações, compradores, profissionais contratados (como agrônomos) e fornecedores de insumo. De modo geral, a maioria das assistências técnicas e capacitações são oferecidas por órgãos públicos e cooperativas/ associações, as quais focam principalmente nos cuidados com o pré-colheita, ou seja, com as mudas, plantio e os tratos culturais, sendo esse último o mais abordado. Questões mais voltadas para a qualidade, pós-colheita, comercialização e gestão/custos são menos abordadas por essas entidades, que por outro lado, são mais abordadas quando realizadas por compradores, por exemplo.

Os produtores entrevistados são unânimes ao indicarem a importância desses conhecimentos compartilhados para a produção de cafés, especialmente para um café de maior qualidade. Essa importância está atrelada às necessidades de acompanhamento, orientações e de conhecimentos específicos em todas as etapas de produção e comercialização desses cafés, dado pela própria carência dos produtores nesse aspecto.

No caso dos 13 produtores entrevistados, a assistência técnica e as capacitações são oferecidas principalmente pela exportadora/ comprador. A partir da entrada no programa, os produtores passam a receber visitas regulares do agrônomo da empresa, a fim de ser feito um acompanhamento durante todo o ciclo do café. Além disso, são oferecidos cursos, dias de campo e treinamentos para os produtores participantes.

De acordo com esses produtores, o recebimento dessas assistências tem sido fundamental para a produção de cafés especiais, como mostram os trechos a seguir: “*Acho*

que o aprendizado, esses cursos, tudo que vem, as lives [...] vão auxiliando para cada vez fazermos um café melhor” (Produtora 7). “Você participando e adquirindo esse conhecimento, sabendo melhor, vendo a forma correta de trabalhar com a lavoura [...] com esse projeto acabamos conhecendo melhor sobre o produto, sobre o café e sobre o mercado de trabalho” (Produtora 5). “Mais conhecimento para poder praticar depois, quanto mais você participa mais você aprende e depois você executa no café” (Produtora 3). “Porque quem não tem conhecimento nenhum que colhe tradicional todo ano não vai fazer café de qualidade nunca, se não tiver um apoio, reuniões e grupos que orienta” (Produtor 13).

A segunda categoria de recursos, são os físicos, aqueles mais tangíveis, e estão relacionados com equipamentos e o tamanho da propriedade rural (BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Neste estudo eles são vistos por meio da utilização dos equipamentos chaves para a produção de café especial, como o despulpador, lavador e terreiro suspenso (BRONZERI; BULGACOV, 2014; SANTOS, 2019; LEITE, 2020) e pelo tamanho da área destinada a cafeicultura (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014), dado que 50% das propriedades possuem uma produção diversificada. A Tabela 15 apresenta a estatística descritiva dos dados com os 108 questionários aplicados com os produtores de café.

**Tabela 15** - Estatística descritiva: recursos físicos envolvidos na produção rural

Construtos teóricos	Variável/ Proxy	Medidas (n. absoluto/%)
Recursos físicos	Uso de terreiro suspenso	Utiliza: 32 (29.63%) Não utiliza: 76 (70.37%)
	Uso de lavador	Utiliza: 54 (50%) Não utiliza: 54 (50%)
	Uso de despulpador	Utiliza: 34 (31.48%) Não utiliza: 74 (68.52%)
	Área destinada ao café (ha) <sup>33</sup>	Média: 8.40 Desvio padrão: 11.19 Valor min: 0.4ha Valor máx.: 68ha

Fonte: elaborado pela autora

O **lavador** é um equipamento utilizado para lavar e separar os frutos do café. Nele geralmente são separados os frutos secos, que por possuírem uma menor densidade flutuam, são os chamados “boias”, dos verdes e maduros. Esse fruto “boia” possui, por si só, uma qualidade inferior, visto que é um fruto “passado” e que geralmente não granou.

<sup>33</sup> Dado já apresentado anteriormente na seção 6.1.1. Caracterização dos 108 questionários aplicados com produtores de cafés do Paraná, Tabela 6.

Dos 108 produtores, 54 utilizam esse equipamento (50%) e os outros 54 não utilizam (50%) (Tabela 15).

Para os produtores entrevistados o lavador é dito como um equipamento que ajuda na produção de cafés especiais, pois ele realiza a separação dos frutos, o que auxilia nessa produção. Vale lembrar que para a produção de cafés especiais apenas frutos maduros, os chamados “cerejas”, são utilizados. Inclusive, grãos verdes e “boias” são considerados defeitos pela metodologia da SCA (SCA, 2020).

O **despolpador**, por sua vez, é um maquinário que retira a polpa do café. Ele geralmente é regulado para despolpar apenas frutos maduros, separando e retirando os cafés verdes. Dessa forma, é mais utilizado na produção de cafés especiais. Assim, dos 108 produtores, 34 responderam que utilizam esse maquinário (cerca de 31%), enquanto os outros 74 produtores não o utilizam (69%) (Tabela 15).

Os produtores entrevistados falam que o despolpador auxilia muito na produção de cafés especiais, visto que só despolpa frutos maduros (os quais possuem mais chances de oferecer um café especial). Além disso, segundo os entrevistados, os cafés despolpados possuem uma secagem mais rápida e oferecem um menor riscos de mofar no terreiro.

Os produtores ressaltam sobre a utilização desses maquinários: *“Despolpar o café que vai tirar aquele café bom, ele vai ser um café que tem menos risco de estragar em uma seca, embolorar”* (Produtora 9). *“Despolpar já ajuda o café a não estragar tão fácil no terreiro”* (Produtor 10). *“[...] se não tiver o lavador para separar a produção [...], e o despolpador para fazer mais quantidade com qualidade, porque depois é só o cuidado de secar no terreiro”* (Produtora 3). *“[Com o lavador e despolpador] conseguimos produzir com qualidade, diferencial e quantidade de café [...]”* (Produtora 7). *“No despolpador, o processo de seca é melhor, seca mais rápido e ele só despolpa os cafés realmente bons, os cafés maduros, que tem peso”* (Produtora 6).

Um ponto destacado pelos produtores é que, com a utilização desses maquinários, há a possibilidade de produzir em maiores quantidades os cafés especiais, dado maior facilidade com a separação e despolpa desses frutos. Por exemplo, se for utilizar esses maquinários na produção, a colheita não precisa necessariamente ser feita de forma seletiva, pois é colhido todo o café, o qual é passado pelas máquinas para a separação dos frutos boia, verde e maduro, e posterior despolpamento do fruto maduro. Dessa forma, há possibilidade de fazer um maior volume desses cafés. No entanto, vale lembrar que esses maquinários não são essenciais para essa produção, eles apresentam uma opção para facilitar o processo.

A etapa de secagem do café é uma das mais importantes no processo produtivo, a qual demanda grande cuidado para evitar perda de qualidade. Um dos equipamentos utilizado para isso é o **terreiro suspenso**. Ele é uma estrutura elevada que tem como base uma tela vazada, o que permite uma maior respiração dos frutos, evitando fermentações indesejadas que diminuem a qualidade do café. Além disso, por ser elevado, evita o contato com o chão, diminuindo o risco de contato com impurezas, fungos, bactérias etc., que podem influenciar negativamente na qualidade dos frutos e grãos. São 32 produtores que utilizam esse equipamento, cerca de 30%, enquanto 76 produtores não os utilizam (70%) (Tabela 15).

Os produtores entrevistados dizem que o uso de terreiro suspenso ajuda na produção de cafés especiais, visto que evita contaminações, e conseqüentemente, a perda de qualidade. A produtora 4 afirma:

[...] o lavador separa o verde do maduro, já dá um café excelente. Agora a gente tem o despoldador, é melhor ainda, além dele separar o verde do maduro, ele vai despoldar só o maduro, e como o terreiro é suspenso, ele não tem contato com o chão, então ele melhora a qualidade dele mais ainda (Produtora 4).

Com relação a **área destinada ao café**, a média das propriedades é de 8,40 hectares, ou seja, são pequenas propriedades (Tabela 15). Os produtores entrevistados relatam que o tamanho da área pode influenciar na produção de café especial, dado, principalmente, ao fato de ser uma produção trabalhosa, em que menores áreas podem facilitar na produção desses cafés. A produtora 4 resume: *“como é pouco café a gente consegue fazer café melhor, de qualidade”*.

Os recursos organizacionais estão associados ao planejamento, relações formais ou informais com o meio – horizontais e/ ou verticais. Nesse trabalho, considera-se a existência de plano de manejo para o café; e a participação em associações, cooperativas, e/ou organizações coletivas (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; BRONZERI; BULGACOV, 2014; LEITE, 2020), como pode ser visto na Tabela 16.

**Tabela 16** - Estatística descritiva: recursos organizacionais envolvidos na produção rural

<b>Construtos teóricos</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Medidas (n. absoluto/%)</b>
Recursos organizacionais	Plano de manejo para o café	Possui: 89 (82.41%) Não possui: 19 (17.59%)
	Participação em formas associativas/ coletivas	Participa: 77 (71.30%) Não participa: 31 (28.70%)

Fonte: elaborado pela autora

O **plano de manejo** refere-se ao fato de o produtor possuir um planejamento (escrito ou não) para os tratos culturais, ou seja, ter planejado quando irá adubar, passar defensivos, a quantidade que irá utilizar de adubo, fertilizantes, defensivos, quando irá realizar poda, desbrota, entre outras práticas. Dos 108 produtores, a grande maioria possui algum tipo de planejamento, 89 deles (82,41%), enquanto 19 não fazem nenhum tipo de plano de manejo para a lavoura (17,59%).

Possuir um plano de manejo, de acordo com os entrevistados, propicia a produção de cafés com maior qualidade, como também em uma maior produtividade. A produtora 4 reforça: “*você jogando o que o café precisa no tempo certo ele vai produzir conforme você está cuidando dele*”.

Com relação à **participação em associações, cooperativas e organizações coletivas**, tem-se que 77 produtores participam de algumas dessas formas (71,30%), enquanto 31 produtores não participam (28,70%). Essa participação em associações, cooperativas e organizações coletivas está associada a união de produtores para diversos fins, como por exemplo: aquisição de maquinários, compartilhamento de conhecimentos, diluição de custos na compra de insumos entre outros.

Os 13 produtores entrevistados participam de alguma dessas formas associativas, coletivas e cooperativas, e relatam que possuir essa união entre os produtores é importante para a produção de cafés especiais. Eles afirmam: “*As associações são importantes, nos ajudam a adquirir conhecimento, a trocar informações, a ter visibilidade*” (Produtora 6). “[...] *se juntar tudo em um grupo, ou em uma cooperativa, a chance de a gente conseguir recurso, mais maquinário, as coisas, é muito maior, tem que ser o coletivo*” (Produtora 4). A produtora 5 acrescenta:

[...] um grupo consegue brigar mais por valor, benefícios, preço, comprador, então facilita. Participar desses grupos e associações facilita para vender, para comprar, também tem parcerias de indicações de adubo, defensivo e para comprar esses produtos em vários produtores o valor fica menor, fica mais viável.

Para os recursos tecnológicos são utilizadas como *proxies* a frequência em que é feita a análise de solo (por ano) e a frequência da análise foliar (por ano). Isso porque os recursos tecnológicos estão ligados a investimentos em tecnologia e inovações, e no caso do café, pode estar relacionado à frequência em que são realizadas essas análises (AZEVEDO, 2018).

A **análise de solo** visa identificar o perfil do solo, é como um “hemograma sanguíneo”, o qual vai indicar quais os nutrientes que estão em falta, para assim realizar

uma adubação e correção adequadas. São 55 produtores (50,93%) que fazem a análise pelo menos uma vez ao ano, enquanto 53 produtores (49,07%) não fazem nem uma vez ao ano essa análise (Tabela 17).

De forma semelhante à análise de solo, a **análise foliar** vai identificar as necessidades da planta, é uma forma de monitorar e controlar as pragas e doenças da lavoura. Visa também a aplicação adequada de nutrientes para o seu bom desenvolvimento. No entanto, é uma minoria que realiza essa análise, são apenas nove produtores (8,33%) que realizam pelo menos uma vez ao ano a análise foliar, como mostra a Tabela 17.

**Tabela 17** – Estatística descritiva: recursos tecnológicos envolvidos na produção rural

<b>Construtos teóricos</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Medidas (n. absoluto/%)</b>
Recursos tecnológicos	Frequência de análise do solo	Faz 1 vez ao ano: 55 (50.93%) Não faz: 53 (49.07%)
	Frequência de análise foliar	Faz 1 vez ao ano: 9 (8.33%) Não faz: 99 (91.67%)

Fonte: elaborado pela autora

Em concordância com Carvalho *et al.* (2010), os entrevistados explicam a necessidade de realização das análises de solo e foliar de forma regular, uma vez ao ano, pois elas possibilitam identificar as necessidades da lavoura, auxiliando no manejo correto de adubos e de correção do solo. Dessa forma, propicia a produção de cafés de qualidade e maximizam a produtividade. Ademais, permite o produtor fazer uso mais racional dos adubos e defensivos, de forma a minimizar seus gastos.

Os produtores reforçam: “[...]  *você fazendo a análise do solo você vai colocar somente o que precisa, um fertilizante, um calcário, estar corrigindo a terra tudo isso, pro café ficar saudável, produzir bem e madurar*” (Produtora 1). “[...]  *[fazer a análise de solo e foliar] para fazer a correção necessária para fazer uma produção boa, pra fazer uma qualidade boa no café*” (Produtora 9).

Os recursos financeiros são relacionados à capacidade financeira, e podem ser vistos como o capital e tipos de créditos. Para esse estudo são considerados a renda do produtor rural e se o produtor teria acesso a recursos financeiros, como empréstimos e/ou recursos próprios (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEITE, 2020), a Tabela 18 mostra a descritiva dos dados com os 108 produtores.

**Tabela 18** - Estatística descritiva: recursos financeiros envolvidos na produção rural

Construtos teóricos	Variável/ Proxy	Medidas/Classificação (n. absoluto/%)
Recursos financeiros	Renda do produtor <sup>34</sup>	Até 1 SM: 14 (12,96%) 1 SM a 4 SM: 58 (53,70%) 4 SM a 10 SM: 27 (25%) 10 SM a 20 SM: 6 (5,56%) Acima de 20 SM: 3 (2,78%)
	Teria acesso a recursos financeiros para investir (recursos próprios e/ou acesso a empréstimos)	Acesso a recursos financeiros: 66 (61,11%) Não acesso a recursos financeiros: 42 (38,89%)

Fonte: elaborado pela autora

Para **renda**, nota-se que a maioria dos produtores, 58 deles (53,70%) possuem entre mais de 1 salário mínimo (SM) e 4 salários mínimos (SM). Seguido de 27 produtores (25%) com renda entre mais de 4SM e 10 SM. E de 14 produtores (12,96%) com menos de 1 SM. Assim, tem-se que, para a maioria desses produtores rurais, a renda fica entre menos de 1 salário mínimo até 10 salários mínimos.

Ao considerar o **acesso a empréstimos, como PRONAF e outros, bem como recursos próprios**, 61% dos produtores dizem possuir acesso. Enquanto cerca de 39% não conseguem ter acessos a esses créditos e recursos próprios.

De modo geral, os produtores entrevistados colocam que possuir renda e ter acesso a recursos financeiros possibilitam realizar mais investimentos para a infraestrutura cafeeira, o que por vezes viabiliza a produção de cafés de qualidade. Entretanto, eles ressaltam que há muitos produtores que não possuem acesso a esses recursos financeiros e que conseguem produzir cafés especiais. As falas das produtoras 3 e 5, respectivamente, demonstram isso: *“Se tiver recurso [financeiro] tudo facilita”*. *“Tendo estrutura, no caso tendo recursos, onde você pode investir em maquinário, investir em terreno de melhor qualidade, terras, equipamentos, se você tem condições, de ter maquinário e fazer uma colheita mecanizada, facilita muito”*.

Por fim, o recurso reputacional corresponde à imagem/ reputação, marca e relação com os clientes (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Para esse estudo considera-se a adoção de certificados para o café, como por exemplo: *fair trade*, UTZ, *Rainforest*, orgânico, entre outros (ELFENBEIN; FISMAN; MCMANUS, 2015; CLEMENTE; BÁNKUTI; SOUZA, 2017). Uma minoria dos produtores possui

<sup>34</sup> Dado já apresentado anteriormente na Tabela 4 da seção 6.1.1.

certificação para o café, apenas 10 cafeicultores (9,26%), e 98 não possuem certificações (90,74%), como mostra a Tabela 19.

**Tabela 19** - Estatística descritiva: recurso reputacional envolvido na produção rural

Construtos teóricos	Variável/ Proxy	Medidas/Classificação (n. absoluto/%)
Recursos reputacionais	Certificação para o café	Possui certificação: 10 (9.26%) Não possui certificação: 98 (90.74%)

Fonte: elaborado pela autora

Possuir **certificações** pode ser visto como uma forma de estar em conformidade com determinados padrões, o que gera uma imagem/ reputação do produtor e do produto, conforme apontado por Elfenbein, Fisman e Mcmanus (2015) e Clemente, Bánkuti e Souza (2017). A produtora 6 salienta: *“Quando a pessoa vai comprar seu café e vê que tem o selo, uma certificação, quer dizer que seu café está dentro dos padrões. O certificado da essa impressão, que o café está certo”*. O produtor 13 acrescenta: *“Só de você ter uma certificação, você já agrega valor em cima disso [...]”*.

Pode-se perceber, portanto, que todas as variáveis/ recursos citados fornecem alguma contribuição para a produção de cafés, particularmente, os especiais. Todavia, busca-se saber se esses recursos e capacidades possuem relação com a adoção da estrutura de governança PQ. Em outras palavras, pelo modelo de regressão logística, desenvolvido na seção a seguir, busca-se identificar se há relação entre esses recursos e capacidades e a estrutura de governança, e se sim, qual é, para em seguida ser aprofundado como ela acontece, qualitativamente.

### 6.3 Análise do modelo estatístico de regressão logística

Com os construtos teóricos apresentados, parte-se para a estimação da relação entre recursos e capacidades e a estrutura de governança, a partir da regressão logística. Para obter o melhor modelo de regressão logística<sup>35</sup>, buscou-se minimizar o número de variáveis inclusas, não utilizando aquelas não significativas ( $p\text{-valor} > 0,1$ ), que dão contribuição quase nula para o ajuste. Para isso, em um primeiro momento, foram realizadas regressões das variáveis agrupadas pelas categorias dos recursos, conforme

<sup>35</sup> Hair *et al.* (2009) sugerem uma razão de 10 observações para cada variável independente incluída no modelo. Portanto, para uma amostra com 108 observações o número máximo de variáveis que podem ser incluídas no modelo é 10.

apresentadas na seção anterior. Após isso, somente com as variáveis significativas, foi rodado um modelo geral de regressão logística, a fim de estimar a relação entre as variáveis independentes (recursos e capacidades) e a variável dependente (estrutura de governança, Programa de qualidade).

Vale ressaltar, que de forma a evitar problemas de multicolinearidade (alto nível de correlação entre as variáveis independentes), foi realizada uma análise de correlação entre todas essas variáveis. Nenhuma correlação forte entre elas foi encontrada ( $r \geq 0,8$ ). A matriz de correlação encontra-se no apêndice F.

A Tabela 20 apresenta os resultados das regressões logísticas rodadas por categoria de recurso.

**Tabela 20** - Regressões logísticas por categoria de recursos

<b>Construtos teóricos</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Coefficiente (<math>\beta</math>)</b>	<b>P-valor</b>
Recursos humanos	Tempo de atividade na cafeicultura (anos)	-.0237851	0.088*
	Anos de estudo	.1396512	0.033**
	Uso de mão de obra familiar na colheita	1.677703	0.012**
	Recebeu capacitação e assistência técnica	.7915697	0.122
Recursos físicos	Uso de terreiro suspenso	.4493459	0.408
	Uso de lavador	1.720622	0.004**
	Uso de despulpador	2.188407	0.000**
	Área destinada ao café	-.1029199	0.026**
Recursos organizacionais	Plano de manejo para o café	1.483982	0.067*
	Participação em formas associativas/ coletivas	2.386959	0.002**
Recursos financeiros	Renda do produtor	-.1658315	0.514
	Teria acesso a recursos financeiros para investir (recursos próprios e/ou acesso a empréstimos)	-.118838	0.413
Recursos tecnológicos	Frequência de análise do solo	.2162231	0.610
	Frequência de análise foliar	-.1590647	0.836
Recursos reputacionais	Certificação para o café	.7239188	0.279

Fonte: elaborado pela autora  
p-valor<0,1\*, p-valor<0,05\*\*

Foram selecionadas as variáveis significativas, ou seja, que apresentam p-valor inferior a 0,1. São elas: tempo de atividade cafeeira (anos), anos de estudo, uso de mão de obra familiar na colheita, uso de lavador, uso de despulpador, área destinada ao café, plano de manejo para o café e participação em formas associativas/ coletivas. As demais variáveis, não significativas, também são investigadas em profundidade nas entrevistas

com os 13 produtores e com o gestor da exportadora, buscando entender qualitativamente esses resultados, e serão discutidas posteriormente.

Isto posto, foi rodado o modelo geral de regressão logística. Para o modelo geral da regressão logística são consideradas essas oito variáveis independentes, em conjunto com a variável dependente, participa do Programa de qualidade (Tabela 20). A Tabela 21 apresenta um resumo dos resultados encontrados para o modelo geral.

**Tabela 21** - Modelo geral regressão logística

<b>Construtos teóricos</b>	<b>Variável/ Proxy</b>	<b>Coefficiente (<math>\beta</math>)</b>	<b>P-valor</b>
Recursos humanos	Anos na cafeicultura	-.0147441	0.447
	Mão de obra familiar na colheita	1.832614	0.041**
	Anos de estudo	.219206	0.011**
Recursos físicos	Área do café	-.1074178	0.038**
	Lavador	1.347292	0.041**
	Despolpador	1.654314	0.014**
Recursos organizacionais	Participação em formas associativas/ coletivas	1.821457	0.054*
	Plano de manejo para o café	1.91049	0.110
Constante	Intercepto	-7.232011	0.001**
Variável dependente: Programa de qualidade (estrutura de governança)			
n=108			
Log likelihood = -38.545128 (após 5 interações)			
LR chi2(8) = 61.74			
Prob > chi <sup>2</sup> = 0.0000			
Pseudo R <sup>2</sup> = 0.4447			

Fonte: elaborada pela autora  
p-valor<0,1\*, p-valor<0,05\*\*

A partir dos resultados apresentados na Tabela 21, pode-se dizer que o modelo convergiu (após 5 interações), ou seja, que ele consegue ser estimado. O valor da estatística Qui-quadrado apresentou resultado significativo ao nível de 1%, o que demonstra a boa aderência do modelo aos dados. O índice do LR chi<sup>2</sup> indica que os coeficientes são conjuntamente significativos para explicar em 61,74% a probabilidade de os produtores participarem do Programa de qualidade. Assim, mostrando que o modelo como um todo se ajusta significativamente melhor do que um modelo vazio, ou seja, sem as variáveis explicativas (independentes).

O pseudo R<sup>2</sup> apresenta um valor de 0,4447, demonstrando que 44,47% da variância dos dados pode ser explicada pelo modelo. Em outras palavras, esse índice indica que no modelo todas as variáveis independentes explicam 44,47% da variação entre adotar ou não a estrutura de governança. O pseudo R<sup>2</sup> varia entre 0 e 1, sendo que o valor 0 significa que as variáveis independentes não possuem poder explicativo, e no outro extremo, o

valor 1 significa que as variáveis independentes possuem total poder explicativo. Assim, quanto mais próximo de 1, maior é o poder explicativo do modelo sobre a variância dos dados.

Embora o valor do pseudo  $R^2$  não tenha sido muito elevado, pode ser considerado como satisfatório, visto que o modelo se limita a considerar apenas os recursos e capacidades em relação à adoção da estrutura de governança. Desta forma, outros fatores que influenciam para a adoção não foram estimados no modelo – como os próprios atributos da transação, pela teoria da ECT, bem como fatores como confiança, a vontade do produtor em participar, a remuneração e a relação custo-benefício.

De forma geral, pode-se afirmar que o modelo demonstra que há relação entre os recursos e capacidades dos produtores e a adoção da estrutura de governança com a exportadora, conforme sugeria a hipótese 1 desse trabalho, que seja: *Há uma relação positiva entre recursos e capacidades e a estrutura de governança, em que a probabilidade de participar do Programa de qualidade é indicada pelos recursos e capacidades dos produtores rurais.*

As variáveis dos recursos significativas para  $p$ -valor  $< 0,1$  foram: anos de estudo, uso de mão de obra familiar na colheita, área destinada ao café, uso de lavador, uso do despoldador e participação em formas associativas/ coletivas. As variáveis anos na cafeicultura e plano de manejo não foram estatisticamente significativas.

Com isto posto, abaixo são explorados esses resultados do modelo logit, bem como, busca-se entendê-los em profundidade, a partir das entrevistas com os 13 produtores participantes do Programa de qualidade.

O produtor que **utiliza mão de obra familiar na colheita** possui uma maior probabilidade de participar da estrutura de governança, visto que a relação dessas variáveis é positiva e significativa. Os produtores entrevistados afirmam que a mão de obra familiar, sobretudo na colheita, ajuda na produção de cafés especiais, dado principalmente pelos cuidados empregados. Com isso, há uma maior possibilidade de participar do Programa de qualidade. A produtora 3 acrescenta ainda que participar do grupo de produtoras (organização coletiva) e do Programa de qualidade fortalece a cafeicultura, pois visa aumentar a renda das participantes e envolver toda a família para que não precisem deixar seu trabalho no campo e com o café, para irem em busca de outras rendas, como mostra a fala dela:

[...] a família tem que estar envolvida no trabalho, porque a ideia do 'grupo de mulheres' e do 'programa de qualidade' foi para mulher ajudar o marido e a família fortalecer com o café especial, aumentar a

renda, e dar serviço para os filhos, para que eles não precisem se deslocar para a cidade e arrumar outro tipo de serviço. Então, essa é uma coisa muito importante, é a família inteira trabalhar sem ter que precisar sair para procurar serviço fora.

Nota-se, portanto, que a partir da participação no programa de qualidade houve uma maior valorização da mão de obra familiar, e no caso do grupo de produtoras do Norte Pioneiro, houve também a valorização da mão de obra feminina, propiciando uma melhora na renda dos produtores envolvidos.

Para a variável, **anos de estudo**, houve uma relação positiva e significativa com a participação na estrutura de governança, ou seja, à medida que se aumenta os anos de estudo do produtor, aumenta-se a probabilidade de ele fazer parte da estrutura de governança. Desse modo, pode-se dizer que, em comparação com produtores que não participam do programa de qualidade, há maior tempo (anos) de estudo para os que participam. Os produtores entrevistados ressaltam que em conjunto com os anos de estudo há a necessidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos. As falas a seguir exemplificam isso: *“quanto mais você estuda mais você aprende [...] e depois você coloca em prática”* (Produtora 3). *“Influencia que a pessoa tem mais conhecimento, pode cuidar melhor da lavoura, pois o conhecimento faz com que isso aconteça”* (Produtora 5).

Para a variável, **área do café**, tem-se que quanto menor a área de café maior a probabilidade de participar do programa de qualidade, ou seja, a relação entre elas é inversa, além de ser significativa. Os produtores mencionam que quanto menor a área maior a possibilidade de produzir café especial, dado que essa produção é trabalhosa. Os produtores relatam também que possuir menor área influencia a participar do PQ. A produtora 7 coloca: *“Uma área pequena que é mais focada, mais trabalhada [...]. As vezes se focar em uma área muito grande, acaba não conseguindo fazer”*. O produtor 13 acrescenta: *“Área muito grande você foca para colher, área pequena você foca mais na qualidade. Área pequena é melhor para fazer qualidade, principalmente para a gente que não tem maquinário adequado”*. E a produtora 3 finaliza: *“porque o programa [de qualidade] é mais para a produção de café especial, então se [com área menor] tem chance de produzir com certeza [aumenta as chances de participar do programa]”*.

Todavia, para o gestor da exportadora, café especial produzido por pequenos produtores (associado a menores áreas) está relacionado a um atributo extrínseco que é explorado pela empresa, o apelo social, o qual agrega valor ao produto, como mostra a fala do gestor: *“o produtor menor tem um apelo maior, social, de desenvolvimento, todas*

*essas questões*”. Essa questão não foi relatada pelos produtores, dando indício de que eles não reconhecem esse atributo associado como sendo importante para a transação e para a cadeia de forma geral. No entanto, o comprador, que está mais a jusante na cadeia, reconhece e explora o apelo social atrelado ao pequeno produtor, o que permite agregar valor, como o visto em Guimarães (2021). A autora enfatiza que isso gera uma assimetria de informação por toda cadeia global de valor, o que pode gerar apropriação indevida de valor e comprometer a criação e distribuição desse valor (GUIMARÃES, 2021).

Ademais, isso pode indicar uma falha na percepção do produtor com relação aos recursos e capacidades relevantes para a produção de cafés especiais, o que pode comprometer o funcionamento da cadeia, visto que o não reconhecimento desses recursos, pode levar ao não desenvolvimento dele, e conseqüentemente, pode levar a não inserção e continuidade desses pequenos produtores na cadeia de maior valor agregado.

Com relação a variável, **utiliza lavador**, há uma relação positiva e significativa. Isso indica que utilizar o lavador aumenta a probabilidade de participar do programa de qualidade. O mesmo pode ser observado para a variável, **utiliza despoldador**, a qual é significativa e possui relação positiva, ou seja, o produtor que utiliza o despoldador tem maior probabilidade de participar do programa de qualidade.

Isso está relacionado ao fato de que esses maquinários são mais característicos na produção de cafés especiais, o qual é o objetivo desse programa. Alguns dos produtores entrevistados já tinham acesso a esses maquinários<sup>36</sup> antes de entrarem no programa, mas relatam que não conseguiam utilizar para a produção de cafés especiais, visto que não havia para quem vender. Após a entrada no programa de qualidade isso se tornou possível, além de terem contado com a ajuda da exportadora para regulagem desses maquinários. Já para outros produtores, o maquinário foi adquirido após a entrada no programa, sendo feito um investimento específico para essa transação. Observa-se que em ambos os casos houve certo desenvolvimento desses recursos após a participação na estrutura de governança. Algumas falas dos produtores enfatizam essas ideias:

Se você tiver esses equipamentos, já é para produzir o café que eles querem [a exportadora], porque eles não querem um café comum também, querem um café de qualidade. Para fazer o café de qualidade sem o equipamento é mais difícil. Então tendo esses equipamentos, por que não participar? (Produtora 5).

---

<sup>36</sup> Esses maquinários, junto com uma máquina de benefício foram adquiridos pelos produtores participantes de uma associação coletiva da região do Norte Pioneiro, a qual visava a produção de cafés especiais, no entanto eles não conseguiam progredir, até aquele momento, visto que não havia compradores para os cafés que poderiam ser produzidos.

[...] o [Programa de qualidade] compra seu café com qualidade. No despulpador, o processo de seca é melhor, seca mais rápido e ele só despolpa os cafés realmente bons. Os cafés maduros, que tem o peso, ele separa os grãos. Se eu não tivesse o lavador e despulpador, teria que jogar no meu terreiro toda a produção direto da lavoura. Com maduro, com boia, com verde, tudo misturado, tudo junto. O processo de secagem seria mais lento. Geralmente os cafés que colhe direto, que seca tudo junto, pelo projeto não consegue uma bebida boa (Produtora 6).

*“É uma coisa bacana, que facilita e ajuda na qualidade. Sem os equipamentos, se não tiver uma preparação mais cuidadosa pode prejudicar o café. Esses equipamentos, que são preparados para isso, ajudam”* (Produtora 7).

Para o sócio da exportadora, usar lavador e/ou despulpador pode facilitar a produção de cafés especiais, mas ressalta que é possível produzi-los sem esses maquinários. Para ele, utilizá-los pode significar que o produtor quer mudar a sua forma de produção, do convencional para o com maior qualidade, e isso demonstra que estão abertos a participarem do programa de qualidade. Na fala dele: *“Mas ter ou utilizar despulpador, lavador é muito mais uma decisão do produtor de realmente eu quero mudar”*, ou seja, não é exigido para a participação no programa.

A produtora 2 adiciona que: *“Se você tiver a via úmida, o despulpador e o lavador sim [aumenta a probabilidade de participar do programa], agora terreiro suspenso nem tanto”*. E explica que isso decorre da dificuldade associada ao terreiro suspenso para produzir um maior volume de cafés especiais. Além disso, os produtores explicam que possuir terreiro suspenso não é um diferencial para a participação no programa.

Essa fala sintetiza a ideia dos produtores, e vai em concordância à regressão logística, em que as variáveis lavador e despulpador deram significativas e o terreiro suspenso não. Com isso, pode-se dizer que a utilização do lavador e despulpador são variáveis de diferenciação para a participação no programa de qualidade, em comparação com os produtores que não participam, enquanto o terreiro suspenso não é uma variável que diferencia os “dois grupos”.

A variável, **participa de associações, cooperativas e organizações coletivas**, é significativa no modelo logit e apresenta uma relação positiva, em que participar dessas organizações aumenta a probabilidade de participar do programa de qualidade. Para os produtores entrevistados isto está relacionado à união / ação coletiva para aquisição de conhecimento, maquinários, compra de insumos. Além disso, participar dessas organizações coletivas fortalece, incentiva e traz visibilidade para os produtores. A produtora 6 enfatiza: *“Eu acredito que serve como incentivo, como apoio. [...] Acredito*

*que as associações ajudam com a troca de informações também. As associações são importantes, nos ajudam a adquirir conhecimento, a trocar informações, e a ter visibilidade”.*

No caso do grupo de produtoras, isso fica ainda mais evidente. Para elas, fazer parte do grupo e trabalhar de forma unida e conjunta possibilitaram a entrada no Programa de qualidade, ao passo que esse programa contribuiu para o fortalecimento do grupo. De forma que o programa também contribuiu para o desenvolvimento delas como organização coletiva. A produtora 7 afirma: *“[...] acho que a associação mostra uma força maior para o programa de qualidade. Acho que o trabalho deles forte com o café ‘da região’ se dá pelo grupo de pessoas fortes envolvidas, determinadas a fazer o café especial em quantidade para eles”.* A produtora 2 coloca ainda que *“[...] vem tendo bastante visibilidade, através do ‘grupo das produtoras’, a gente consegue uma visibilidade maior também para a associação e isso só vem agregar valor para o produtor de café especial, principalmente”.* Esse grupo de produtoras da região do Norte Pioneiro se constituiu como organização coletiva, e suas participantes estão localizadas em proximidade, a maioria moram no mesmo bairro.

O gestor da exportadora salienta que, na sua experiência, a troca de conhecimento, a interação entre os produtores que participam de uma organização coletiva, associação etc é facilitada quando há uma proximidade. Na fala dele:

[...] há uma troca de experiência com outras pessoas, com os quais ele precisa buscar conhecimento, no próprio bairro, quanto mais próximo dele, essa troca de experiência, de conhecimento melhor. [...] na verdade a gente já percebeu também que essas ações coletivas se elas não estiverem bem próximas do produtor, não adianta, ele não consegue participar.

Os produtores do Norte Novo não participam de grupos tão próximos, mas evidenciam a importância que seria em estarem mais unidos e que isso contribuiria para a produção de cafés especiais.

Além desses fatores, os produtores colocam que a união na hora da venda pode facilitar a comercialização. A produtora 1 afirma: *“a gente é pequeno produtor então a gente tem que se unir, até na hora da venda, juntar para melhorar valor, preço”.* O produtor 10 adiciona:

Se você tem um volume maior, você tem mais chances de reivindicar alguma coisa, agora se você está sozinho é complicado. Mas o coletivo ajuda, eu sozinho aqui, outro em Jandaia sozinho lá, tem que trabalhar junto, com um volume maior. A associação é boa para comercializar.

A variável **anos na cafeicultura** mostrou que quanto menos anos na cafeicultura maior a probabilidade de participar do Programa de qualidade. No entanto, ela não foi significativa no modelo logit, ou seja, não é uma variável que afeta a variável dependente (adoção da estrutura de governança). Pode-se dizer, portanto, que não é uma variável que de fato diferencia os produtores que participam do programa de qualidade, dos que não participam. Qualitativamente isso foi investigado com os produtores entrevistados, e os mesmos reforçam que esse não é um recurso relevante para participar do programa de qualidade, pois a experiência do cafeicultor por si só não influencia. Para eles o que mais influencia na participação é querer mudar e fazer diferente, e que produtores com mais anos na cafeicultura possuem maior dificuldade para isso. As falas dos produtores abaixo evidenciam isso:

Às vezes a pessoa está há muito tempo trabalhando com café e não tem essa mudança, na verdade é aceitar uma mudança que faça ele direcionar para o outro campo [de cafés especiais]. Tem produtor que fala que o preço é o mesmo se eu colher maduro, ou se eu colher tudo e colocar no chão, então, assim você não consegue mudar a cabeça da pessoa, da pessoa que está há mais tempo. Ele fixou nessa área, ele não ia querer mudar, porque toda mudança impacta em alguma coisa, você estranha. Então, as vezes a pessoa não consegue assimilar essa parte (Produtora 9).

*“[...] o café especial tem um valor agregado maior, mas acho que tem pessoas que já estão acostumadas a trabalhar de uma forma, as vezes vem do pai, do avô e tem alguns produtores jovens que não tem interesse nenhum em mudar isso”* (Produtora 5).  
*“Eu já tenho [plantação de café] desde os 8 anos, o meu pai sempre foi produtor de café, não tinha esses cuidados que tem hoje, esse cuidado a gente adquiriu em reuniões, participando de grupos, essas coisas”* (Produtor 13).

A produtora 6 acrescenta: *“Acredito que não é o tempo de trabalho, acredito que é o jeito que você trabalha. Então aquele que está inovando, buscando conhecimento se sobressai, ele arrisca. As chances de progredir e melhorar são maiores”*. Assim, fica evidente que para participar do programa de qualidade há a necessidade de estar aberto e aceitar mudanças para a produção de cafés especiais. O gestor finaliza:

[...] é mais fácil ensinar uma pessoa que seja aberta e tem menos conhecimento da cultura do café, do que pegar uma pessoa [...] com muitos anos de atividade na cultura do café, porque daí ela acha que tem conhecimento suficiente para ensinar pra gente e não aprender com a gente.

Além dessa variável, outras não foram significativas na regressão logística, dentre elas: **possui plano de manejo para o café, recebeu assistência técnica e capacitação, frequência de análise do solo e frequência de análise foliar**; essas quatro variáveis possuem explicações qualitativas bem próximas. As quatro representam recursos importantes e imprescindíveis para a produção de cafés especiais, embora também sejam utilizados na produção de cafés convencionais. Em outras palavras, tanto os produtores que participam da estrutura de governança PQ (mais ligados a produção de cafés especiais), quanto os que não participam (mais ligado a produção somente do café convencional) possuem plano de manejo, receberam assistência técnicas e capacitações, e realizam as análises – como pode ser visto nas estatísticas descritivas da seção 6.2.2.

O que as diferenciam, e qualitativamente se consegue captar, é a forma como essas variáveis de recursos mudaram a partir da participação no programa de qualidade. Todos os produtores entrevistados relataram que houve mudanças na forma de manejo, na frequência em que passaram a fazer as análises, e a forma como passaram a receber assistências técnicas e capacitações.

As assistências técnicas e as capacitações são oferecidas pela própria exportadora. Antes os produtores até recebiam de outras organizações (públicas, cooperativas e/ou associações), mas não eram tão focadas na qualidade do café, não havendo um acompanhamento em todas as etapas de produção e comercialização, bem como não era de forma tão recorrente. As falas dos produtores expressam isso: “[...] já tinha a cooperativa, que tinha os agrônomos que sempre vinham, mas não era tão dedicado [quanto a exportadora]” (Produtor 12). “[...] é na prática que ele [produtor] vai obter resultado, a partir do momento que ele tem treinamento, depois de 1 ano ele começa a ver o resultado certinho. Daí a pessoa se anima e faz o café especial” (Produtora 2).

[...] vendo por mim, participando e adquirindo esse conhecimento, sabendo melhor, vendo melhor a forma correta de trabalhar com a lavoura [...] acho que facilita muito quando temos mais informação, pois com esse Programa [de qualidade] acabamos conhecendo melhor sobre o produto, sobre o café e sobre o mercado de trabalho (Produtora 5).

A maioria dos produtores entrevistados realizavam análise de solo em uma frequência de 2 anos, e uma minoria realizava a análise foliar. No entanto, a partir da entrada no programa de qualidade passaram a realizar de forma frequente, uma vez ao ano. Segundo os entrevistados, essas análises são o primeiro passo para uma produção saudável, de qualidade e com maior produtividade. Além disso, permite economizar em

custos com adubos e defensivos. Os produtores afirmam: *“Não fazia com tanta frequência, agora faço mais. Acho que se queremos fazer um café de qualidade, melhor fazer uma análise de solo e colocar aquilo que é correto para o solo, e a análise foliar também”* (Produtora 7). *“Fazíamos a cada dois anos. Agora essa análise se tornou anual, depois que começamos a participar do projeto”* (Produtora 6). *“[...] porque a gente pega e diminui os gastos, porque esse programa já é para isso. Não é pra gente ficar jogando dinheiro fora”* (Produtora 4).

Embora a maioria dos produtores já possuíssem algum plano de manejo para a produção de cafés<sup>37</sup>, ao entrar no programa de qualidade esse plano é desenvolvido e passado pela exportadora, a partir da necessidade apresentada pelas análises de solo e foliar, visando a produção com qualidade e produtividade. O gestor afirma: *“[...] quando o produtor entrar no ‘programa de qualidade’ ele vai ter um plano nosso pra isso [manejo]”*. Apesar da não obrigatoriedade do seguimento das orientações e planejamentos passados pela exportadora, os produtores que optam por segui-las, veem resultados. Os produtores salientam:

Uma lavoura bem nutrida, com adubação certa, foliar certa, análise de solo e defensivos aplicados na hora correta, com certeza ajuda muito. Vemos que as vezes um vizinho que não tem esse manejo, as vezes tem baixa produção, não tem qualidade. [...] É visível o cuidado que você tem comparado com aquela pessoa que não cuidou. [...] É um cuidado que quando a pessoa chega e olha ela vê que a lavoura está bem cuidada [...]. Quando a lavoura não está bem cuidada, não produz café especial, e o objetivo do ‘programa de qualidade’ é produzir o café especial (Produtora 6).

O ‘Programa de qualidade’ que faz a gente ter esse planejamento [...]. Igual a gente como produtor já sabia que tinha que fazer isso, quando a gente conseguiu fazer isso através do ‘Programa de qualidade’, a gente só viu resultados, é essencial. [...] Porque as vezes você tem sobrando ou faltando muita coisa, porque as vezes a planta nem estava precisando, e os insumos estão muito caros pra você ficar desperdiçando. Se aquilo ali você joga menos, um calcário, um gesso na terra, então é essencial [...] e foi através do ‘Programa de qualidade’ que a gente consegue ver isso (Produtora 2).

Nota-se, portanto, que esses recursos já existiam antes da adoção da estrutura de governança. Todavia, eles foram melhor desenvolvidos após a adoção, de forma a fomentar a produção de cafés especiais, o qual é objetivo desse programa.

---

<sup>37</sup> Foi observado que esse plano de manejo era baseado no conhecimento tácito dos produtores, por vezes contava com orientações de órgãos públicos, cooperativas e vendedores de insumos. No entanto, sempre disperso, de modo que o próprio produtor fica confuso em quem seguir.

Com relação as variáveis sobre **recursos financeiros (renda e acesso a recursos, como empréstimos, Pronaf e recursos próprios)**, estas também não foram significativas na regressão logística, visto que não afetam estatisticamente a variável “participa da estrutura de governança”. Qualitativamente, esses recursos de fato não se mostraram determinantes. Os produtores relatam que, embora possuir recursos financeiros possibilite investimentos e contribua para a produção de cafés especiais, não é algo imprescindível. Mais do que investimentos financeiros, essa produção envolve mudanças e o programa de qualidade busca isso. Especialmente, para produtores que conseguem produzir de maneira recorrente e em maior quantidade é visto que o programa possibilita um desenvolvimento financeiro. A produtora 6 destaca isso:

O ‘programa de qualidade’ me trouxe retorno financeiro, porque consigo vender o café por um preço maior, e isso me trouxe retorno. [...] Com esse retorno conseguimos nos programar. Fizemos novos plantios, conseguimos comprar um sítio, fizemos uma nova plantação de café com variedade nova que são mais resistentes a pragas e doenças. Estamos sempre procurando inovar. Isso está acontecendo por ter conseguido vender o café especial por um bom preço. Além de pagar minhas contas, ainda sobrou algum para eu poder investir (Produtora 6).

Com relação a variável **possui certificações** a qual também não deu significativa na regressão logística, observa-se que qualitativamente essa não é uma variável que afeta a participação na estrutura de governança. Em primeiro lugar, pelo fato de nenhum produtor participante possuir certificações. Em segundo, porque, para obter certificações, há uma série de requisitos que precisam ser seguidos, bem como há necessidades de investimentos o que dificulta esses pequenos produtores de possuírem. O gestor da exportadora afirma: *“nós não temos nenhum grupo certificado que seja do ‘Programa de qualidade’”*. A produtora 2 adiciona: *“Eu acho que o ‘Programa de qualidade’ por enquanto, por aqui não está trabalhando com certificação. Eu acho que, como eu sou uma pequena produtora, pra mim certificado, eu não iria conseguir. [...] É muito detalhinho”*. Nota-se, portanto, que essa variável, “possui certificação”, não é um recurso diferencial para a participação no Programa de qualidade.

Vale mencionar que, embora a *proxy* para reputação (possui certificação) não tenha afetado a participação no PQ, qualitativamente foi identificado que há uma reputação atrelada ao relacionamento de longo prazo entre os agentes. Essa reputação identificada nas entrevistas decorre da recorrência das transações entre os produtores e a exportadora, bem como da própria relação colaborativa e de longo prazo entre eles.

Em resumo, os recursos humanos, organizacionais e físicos foram os mais significativos quando relacionados a estrutura de governança. Esses resultados corroboram com o trabalho de Barney (1991), e no estudo em propriedades rurais de Carvalho, Prévot e Machado (2014). Estes últimos afirmam que os recursos humanos e organizacionais são centrais para as organizações, seguido dos recursos físicos. Esses recursos geralmente são os mais estratégicos e promovem um maior desempenho (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Especificamente, os recursos relacionados aos anos de estudo, uso de mão de obra familiar na colheita, participação em associações, cooperativas e/ou organizações coletivas, área destinada ao café, e uso de lavador e despulpador, foram os mais significativos no modelo logit. Pode-se dizer, então, que os recursos humanos, organizacionais e físicos são os que mais diferenciam os produtores participantes da estrutura de governança, mais focados na produção de cafés especiais, dos que não participam, mais associados a produção de cafés convencionais.

Por fim, foi possível constatar que alguns dos recursos foram adquiridos, desenvolvidos, melhorados e/ou valorizados após a adoção da estrutura de governança, Programa de qualidade, visando a produção de cafés especiais. A próxima seção fornece um maior detalhamento sobre essa ideia, buscando entender melhor como se dá a relação entre os recursos e capacidades e a estrutura de governança.

#### 6.4 Recursos, capacidades e estrutura de governança

Uma vez constatada estatisticamente a relação entre recursos e capacidades e a estrutura de governança adotada entre a exportadora e os produtores de cafés, bem como a verificação de qual é essa relação, parte-se para um aprofundamento de como ela acontece.

Como mencionado anteriormente, os recursos e capacidades dos produtores rurais afetam na decisão para a adoção da estrutura de governança, segundo o sócio entrevistado da exportadora. De forma semelhante, os produtores também relatam que consideram os recursos e capacidades existentes na produção rural para essa escolha. O fato de os produtores possuírem pouca profissionalização, carecendo de conhecimentos técnicos, mercadológicos e de gestão, bem como de infraestruturas adequadas para a produção de cafés especiais, principalmente de forma recorrente e organizada, influenciam na adoção da governança. Assim, estatisticamente, tem-se que recursos e capacidades influenciam

na estrutura de governança. E esta relação é reforçada com os dados qualitativos dos produtores entrevistados e do sócio da empresa exportadora.

Esses resultados vão ao encontro do argumentado por Gereffi *et al.* (2005), o qual afirma que quanto menor a capacidade do fornecedor maior a necessidade de adoção de governanças mais complexas. Ademais, corroboram ainda com o estudo de Perito *et al.* (2017), os quais defendem que para a adoção da estrutura de governança, deve-se considerar os recursos e capacidades dos agentes, visando um maior desempenho.

Portanto, em um primeiro momento, tem-se que os recursos e capacidades são considerados e influenciam na adoção da estrutura de governança, corroborando com os estudos de Gereffi *et al.* (2005), Augusto e Souza (2012; 2014), Perito *et al.* (2017), e Cunico, Souza e Schiavi (2020).

Um ponto que merece destaque está na interação desses recursos, os quais são diretamente relacionados e difíceis de serem vistos de forma isolada, conforme o apontado por Saes (2009). No caso dos cafés especiais estão relacionados, por exemplo, ao recurso humano de conhecimento atrelado ao recebimento de assistência técnica e capacitação que influencia nos recursos tecnológicos, da frequência de análises de solo e foliar, que por sua vez interagem com o recurso de planejamento de manejo. Dessa forma, é a interação entre eles que pode resultar em quão estratégicos serão.

Nota-se também que diversos recursos e capacidades dos produtores foram desenvolvidos, acessados e aprimorados a partir da adoção da estrutura de governança. De modo geral, os produtores relatam que os principais foram: conhecimentos adquiridos sobre questões técnicas, de mercado e de gestão, a partir do recebimento de assistências técnicas e capacitações; planejamento de manejo, tratos culturais e colheita; organização do estabelecimento rural e da produção; aquisição de recursos físicos, como lavador, despulpador, secador e estufa; e frequência de análises de solo e foliar. Observa-se ainda que esses recursos conjuntos e combinados possibilitam a produção de cafés especiais, além de proporcionar uma regularidade dessa produção. Além disso, é possível perceber que alguns recursos e capacidades foram valorizados a partir da adoção da estrutura de governança, como por exemplo: o fato de ser pequeno produtor, com base na mão de obra familiar e participação em organização coletiva, especialmente atrelado ao gênero.

O compartilhamento de conhecimento da exportadora com os produtores por meio de assistências técnicas, capacitações e orientações em todo o ciclo produtivo do café até sua comercialização, influenciam no desenvolvimento de diversos recursos. O primeiro está relacionado aos recursos tecnológicos, de frequência da análise de solo e foliar, bem como na interpretação dessas análises, e nas prescrições provenientes. No caso dessas

análises, por vezes a empresa exportadora oferece o custeamento, contando apenas com a coleta do solo e das folhas feitas pelos produtores.

A partir dessas análises e das prescrições, a exportadora por meio de seus agrônomos, montam planos de manejos para a produção cafeeira dos produtores participantes. Esse planejamento inclui um detalhamento de como, quanto e quando os manejos e tratos culturais devem ser feitos, isto é, aplicação de adubos, defensivos, e realização de poda, esqueletamento, entre outros. Especialmente para a produção de café especial, o tempo e momento ideal para realização desses processos são importantes e influenciam na qualidade e produtividade do produto.

Os produtores afirmam: “[com a participação no PQ] adquirimos muito conhecimento, bastante experiência com o café [especial] e muito aprendizado com cada nova colheita e com cada novo desafio” (Produtora 7).

A lavoura mudou muito, com o manejo, com as recomendações dos agrônomos fazendo a análise de solo todo ano, porque antes a gente fazia de vez em quando, e depois que começamos a participar do ‘Programa de qualidade’, estamos fazendo análise de solo todo ano, e fazendo as recomendações que o agrônomo pede. E a lavoura já respondeu totalmente. A gente já conseguiu renovar toda a lavoura, produzir mais café especial. Quanto melhor a lavoura mais produz café especial. A lavoura está bem bonita de uns 3 anos para cá (Produtora 3).

Além disso, os produtores relatam terem feito mudanças na colheita do café, passando a colher somente o fruto “cereja” (frutos maduros) de forma seletiva, o que também demanda conhecimento<sup>38</sup>, o qual foi adquirido por meio da exportadora. Ou então, passaram a colher no pano, sem contato com o chão, para posterior lavagem e separação dos frutos (boia, verde e maduro). Os produtores relatam: “E colheita seletiva também [começou a fazer depois da entrada no programa de qualidade], nós tentamos aproveitar os maduros no máximo, só seca lá no pé se vir chuva mesmo” (Produtora 3).

[...] melhorou assim, no conhecimento melhorou bastante [...] A gente não caprichava tanto na colheita, teve época de a gente colher café no chão, derriçar tudo no chão e depois levantar, daí não dá uma qualidade tão boa, se bem que vender para os atravessadores daqui não influencia em nada, o café de pano ou café de chão, é a mesma coisa. Como é pouco, a renda da gente é pouca, o café é pouco, eu sou um mini produtor, então tem que arrecadar mais dinheiro, ter uma renda melhor. E isso adquiri conhecimento, aí a gente começou a colher no pano (Produtor 13).

<sup>38</sup> O café possui diversos estádios de maturação o que influencia na qualidade do fruto, assim demanda conhecimento para identificar qual o momento ideal de colheita.

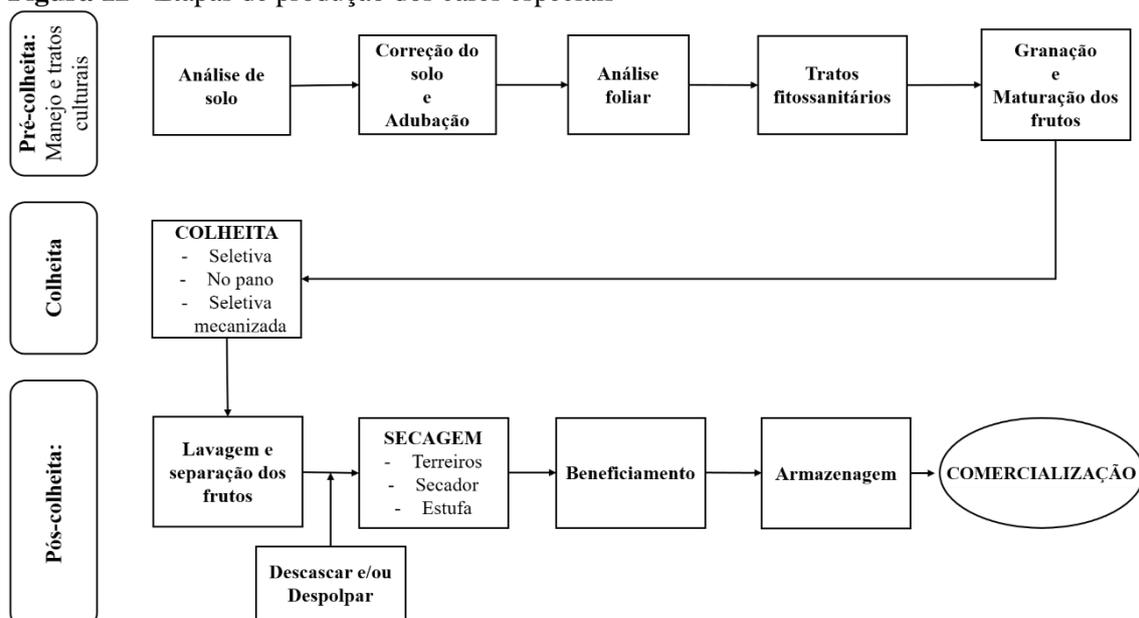
Na etapa de secagem do café, alguns produtores contam terem adquirido maquinários como lavador, despoldador e secador, além de reformar terreiros. Além disso, algumas produtoras do grupo de cafeicultoras construíram estufas para a secagem do café com ajuda da exportadora. Elas explicam que a empresa realizou investimentos financeiros, em parceria com clientes do exterior, para a aquisição de material, enquanto as produtoras entraram com a mão de obra para a construção dessas estufas de secagem. Esse equipamento proporciona uma secagem mais uniforme dos grãos, bem como protege da chuva, frio, umidade e sereno, ajudando a não perder qualidade, dado que o Paraná tem como característica a chuva e frio na época da colheita. Assim, essas estufas são importantes recursos para evitar perda de qualidade do café. A fala das produtoras abaixo demonstram esses aspectos na etapa da secagem:

Não tínhamos terreiro, mas esse ano construímos a estufa, em parceria com a ‘exportadora’, eles entraram com o material e a gente com a mão de obra e a madeira. Então, está tendo resultado, pelo menos até agora o que eu estou vendo, com os “cerejas” está tendo resultado, está bom, então a gente pensa “estou tranquila” (Produtora 2).

[...] juntos com os parceiros que eles vendem o café lá para fora do Brasil, doou um pouco de dinheiro, nós em uma parceria de custos, construímos as estufas que ajudou bastante, principalmente nesses tempos de chuva a gente consegue aproveitar mais para o café especial, não tem perigo de perda no terreiro (Produtora 3).

Porque a estufa é uma coisa que foi ideia deles, eles que trouxeram e eles que nos ajudaram a montar, já para ajudar a fazer o café especial mesmo. Antes a gente tinha que fazer o café e secar no terreiro de ladrilho, então assim era muito complicado. Agora não, agora trazemos, colocamos lá dentro e ele não toma sereno nem chuva (Produtora 8).

De modo a exemplificar e sintetizar as etapas da produção de cafés especiais citadas acima, a Figura 12 apresenta um esquema desse processo produtivo.

**Figura 12** - Etapas de produção dos cafés especiais

Fonte: elaborado pela autora, a partir do conhecimento adquirido com o projeto de extensão e das entrevistas com produtores e exportadora de cafés especiais.

Além desses recursos adquiridos, desenvolvidos e aprimorados no processo produtivo do café, são observados que outros recursos ligados a comercialização também passaram por isso. O uso de mão de obra familiar e o fato de serem pequenos produtores (ligado ao recurso físico de área destinada ao café) passaram a ser recursos importantes para agregar valor, embora, não sejam reconhecidos pelos produtores como recursos considerados.

Ademais, observa-se que o recurso organizacional associado a participação em associações, cooperativas e organizações coletivas também passou por mudanças após a adoção da estrutura de governança, especialmente no grupo de produtoras do Norte Pioneiro. Além do adicional financeiro associado a produção de cafés acima de 86 pontos no protocolo da SCA, produzidos por esse grupo de produtoras, elas relatam que o Programa de qualidade trouxe visibilidade e desenvolvimento para o grupo.

Nesse sentido, observou-se que esse é um recurso essencial também pelo ponto de vista da exportadora, pois é ele que permite trazer visibilidade, bem como viabilizar as ações coletivas, principalmente de assistência técnica e capacitações. Trabalhar com um grupo de produtores permite adquirir um volume de cafés produzidos que compense os esforços empreendidos. Desse modo, o grupo confere consistência a aquisição desses cafés, além de possibilitar agregar valor ao produto.

Todos esses recursos desenvolvidos conjuntamente, por meio da estrutura de governança entre os produtores e a exportadora, possibilitam a produção de cafés

especiais, bem como uma maior constância nessa produção e uma maior produtividade, além de possibilitar a inserção e continuidade desses produtores em cadeias de maior valor agregado. Os produtores enfatizam que isso tem sido de extrema importância, como mostra as falas abaixo:

É que nem eles falavam [da exportadora], não precisa aumentar a quantidade de pés, basta fazer os pés que tem, produzir mais, e graças a Deus estamos conseguindo. Seguimos todas as recomendações certinho, adubação, e está aumentando. [...] Para você ter uma ideia no começo, lá em 2017, quando a gente produziu o primeiro café deu 10 sacas só, depois em 2018 nós já aumentamos para 25 sacas, [...] em 2019 nós já aumentamos para 50, e em 2020, 45. E esse ano a gente espera 50 de novo (Produtora 3).

[...] até então a gente trabalhava naquilo lá, um ano colhia muito café, outro ano não colhia nada, daí a gente tinha aquela vontade de fazer [café especial], mas não sabia se ia dar certo, e por meio do 'Programa de qualidade' a gente viu que dava resultado, e a gente vem trabalhando há 3 anos nisso [...] então a gente consegue colher todo ano. Para a lavoura também, porque a gente sabe o que vai colocar certinho, e ter resultado para a gente colher mais (Produtora 2).

A 'exportadora' abriu um leque muito grande de opções, de conhecimento, de mercado, coisas que não conhecíamos antes, que o café tem esse mercado tão grande, o quanto ele emprega e profissionaliza. [...] Antes eu não entendia muita coisa de café e não fazia questão nenhuma de entender. Aí aprendi a ter gosto mesmo, prazer de trabalhar com o café, de ver a evolução que eu tive, que as produtoras tiveram, que o grupo e o bairro tiveram. Depois que começamos a trabalhar com café especial tivemos uma evolução muito grande, não só cada uma das produtoras, mas a evolução do nosso bairro, do café, de conhecimento (Produtora 5).

Com isso, nota-se que para alcançar a produção de cafés especiais e conseguir a inserção e a continuidade de pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado, foi necessário o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades, por meio de estrutura de governança. Por um lado, esses recursos desenvolvidos conjuntamente, no caso em estudo, podem ser vistos como ativos específicos, dado que a não realização da transação impõe perda de valor para ambos os lados. Por outro lado, a interação desses recursos, desencadeados pela participação na estrutura de governança, podem ser considerados recursos estratégicos que geram vantagem competitiva.

De modo a exemplificar a existência desses recursos e capacidades estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva na produção de cafés especiais, segue algumas falas dos produtores entrevistados:

Eu acho que para o café especial, tem que ter conhecimento, informação, porque o café especial [...] tem muitas etapas. Se não seguirmos as etapas corretamente, vai perder o trabalho no meio do caminho. [...] Então tem que ter muita informação para produzir o café especial. Outra coisa é ter a consciência que ele precisa ter investimento, para receber ele precisa investir. Não precisa ser em grandes coisas, mas precisa ter um terreiro para secar o café, ou ter um secador. Ter um lugar de armazenagem que não contamine. Também precisa ser persistente na produção, pois as vezes um ano vai dar certo e outro não. Então tem que sempre persistir. [...] O café especial é muito cuidado, o café no geral também, mas o especial é mais ainda, é atenção nas falhas, nos erros, para não cometer de novo e tentar fazer o tão esperado 86 (Produtora 5).

Não tem como produzir café especial se não tem conhecimento, se não souber o manejo, se não souber as técnicas de produção, secagem e armazenamento. Acho que o que aprendi até agora [com a exportadora e com a associação] conta muito, é muito importante. [...] A 'exportadora' foi ... eu falo assim que ela foi um divisor de águas para nós. Ela que incentivou muito a fazer esse café, sempre recomendando, fazendo visitas, quando montamos o despulpador, que era uma coisa nova [eles estavam aqui]. Então eles nos ajudaram muito (Produtora 6).

[...] eu acho que é minha vontade mesmo de fazer o que eu posso, de melhorar alguma coisa da propriedade, principalmente na parte de secagem, tulha. Mas é dentro da possibilidade de cada um [...] acho que tem que ter muita persistência e vontade de querer fazer. Isso que acredito que possa fazer o diferencial de eu estar fazendo [café especial] e talvez outra mulher não (Produtora 7).

Assim, nesse cenário analisado, os recursos e capacidades estratégicos indicados, relacionados à mão de obra familiar na colheita, pequena área do café (pequeno produtor), participação em organizações coletivas, e a interação entre os recursos relativos a recebimento de assistência técnica/ capacitação, análises de solo e foliar, plano de manejo e a utilização de despulpador e lavador, estão diretamente relacionados a especificidades de ativos, humano, físico, temporal e locacional, corroborando com a visão de Augusto e Souza (2012) e Crook *et al.* (2013).

Além disso, estes resultados convergem com o apontado por Grant (1991), o qual defende que a condição estratégica é obtida quando recursos, aparentemente comuns, são organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da firma, transformando-os em ativos estratégicos (Grant, 1991; Barney, 1991).

Confirma-se, ainda, que a noção de recursos e capacidades é necessária à consideração de ativos específicos. Isso porque, uma das carências da ECT está no fato de que há uma preocupação com a especificidade de ativo, mas pouco se discute sobre como desenvolver essa especificidade (CAMPOS, 2013). Com os resultados apresentados pode-se dizer que a especificidade advém dos recursos e capacidades

desenvolvidos em conjunto, a partir de uma estrutura de governança. O mesmo pode-se dizer com relação aos recursos e capacidades estratégicos, os quais são desenvolvidos a partir dessa relação de interdependência entre os agentes na cadeia, fornecedor-comprador, conforme já apontava Cunico (2019).

Ademais, em consonância com Crook *et al.* (2013), nota-se que o desenvolvimento dessa governança híbrida, pautada na relação de longo prazo de colaboração, permite uma maximização dos recursos e capacidades para gerar vantagem competitiva. Como o autor argumenta, esses relacionamentos de parceria permitem que haja uma combinação de recursos entre os agentes, tornando-os estratégicos e criando mais valor do que qualquer agente sozinho poderia criar. Assim, os agentes desenvolvem e aprimoram recursos e capacidades conjuntos, tornando-os estratégicos e específicos, mas mantendo a autonomia entre as partes, sem precisar aumentar o grau de integração (DYLER, 1996; CROOK *et al.*, 2013).

Isso só é possível dada a cooperação e colaboração entre as partes. Nota-se que é por meio do relacionamento colaborativo entre a exportadora e os produtores, que os recursos e capacidades na produção rural são desenvolvidos e aprimorados possibilitando assim, a produção de cafés especiais com maior valor agregado. Percebe-se, então, que isso leva a criação de valor, e viabiliza a estratégia competitiva de diferenciação, corroborando com os trabalhos de Farina (1999) e Saes (2009).

Esses resultados identificados vão ao encontro do apontado por pesquisas internacionais, conforme levantamento bibliométrico (seção 3). Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2017), por exemplo, afirmam que a interdependência dos parceiros, em união colaborativa, pode propiciar acesso a recursos essenciais, *know-how* e novas oportunidades de negócios, gerando vantagens competitivas. O trabalho de Lopez-Bayon *et al.* (2017) acrescenta ao afirmar que as estruturas de governança com aspectos colaborativos e cooperativos, contribui para a alavancagem de recursos e capacidades, fornecendo incentivos para esses agentes e coordenação em cadeias de maior valor agregado.

Dessa forma, esses esforços colaborativos viabilizados pela estrutura de governança, nos moldes do Programa de qualidade, possibilitam a produção e a comercialização de cafés especiais, propiciando a inserção desses produtores em cadeias de maior valor agregado. O desenvolvimento e aprimoramento dos recursos e capacidades permite ainda a continuidade desses produtores nessas cadeias, dado que eles passam a produzir de forma mais recorrente, constante, em maiores volumes e em qualidade superior.

Vale mencionar que esses esforços estão em construção, conforme apontado anteriormente pelo gestor da exportadora. Os cafeicultores estão em processo de aprendizagem, desenvolvimento e consolidação de recursos e capacidades para a produção de cafés especiais, principalmente quando considerado a constância dessa produção, de forma como já apontava Leite (2020). Dessa forma, a constância de produção de cafés especiais pelos produtores participantes do PQ ainda está sendo desenvolvida.

No entanto, resultados vêm sendo colhidos com essa relação colaborativa entre produtores e a exportadora, bem como com relações cooperativas horizontais, por meio de associações e organizações colaborativas, em consonância com Farina (1999) e Saes (2009). As falas dos produtores entrevistados enfatizam isso:

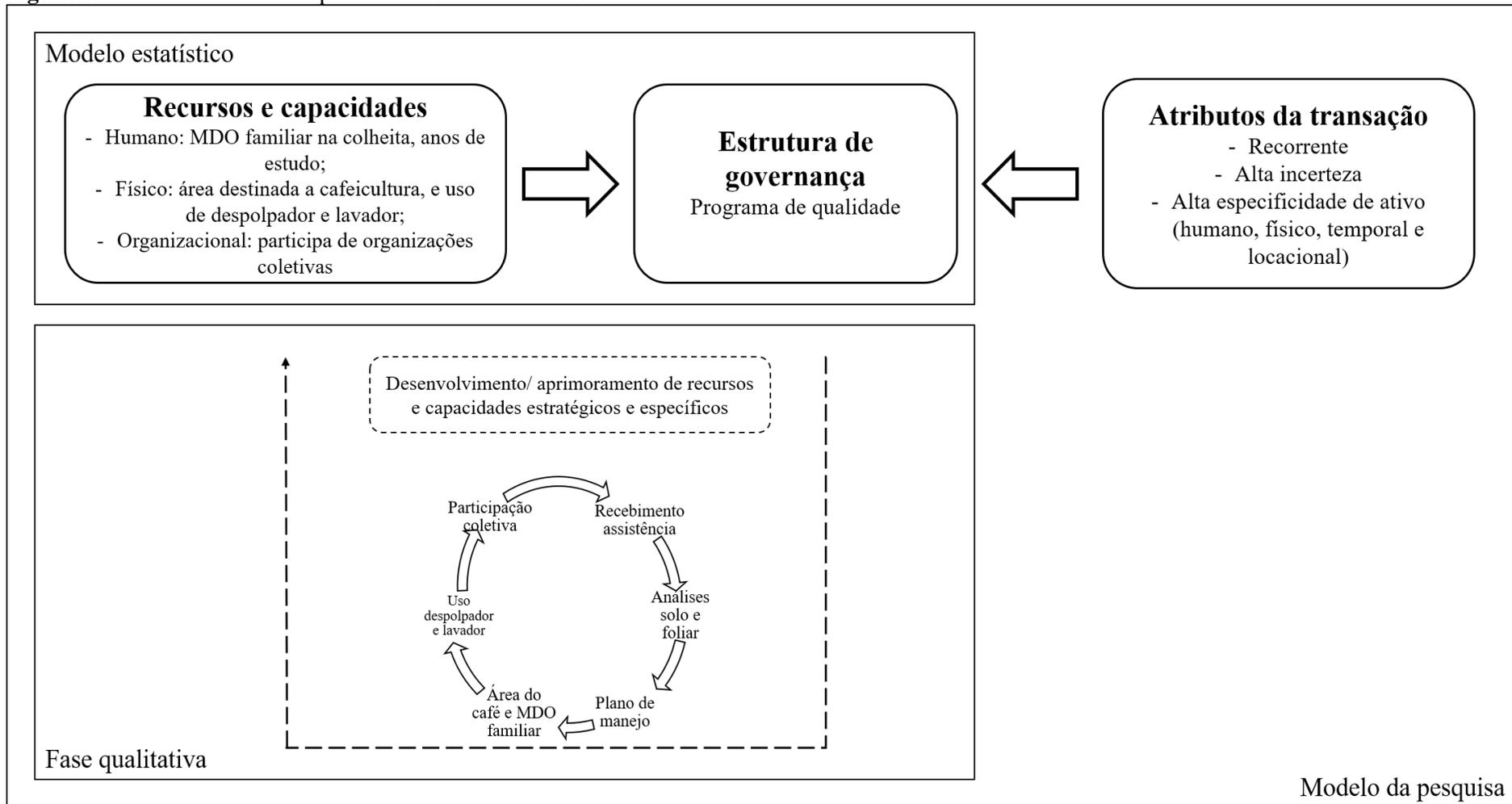
É uma dependência mútua. Existe também um respeito e um reconhecimento mútuo entre nós [produtores e exportadora]. [...] A vantagem [na produção e comercialização de cafés especiais com a exportadora] é agregar valor, principalmente para nós [do grupo de produtoras], e acho que entre outras vantagens, estamos conseguindo trazer de volta a cafeicultura no Paraná, com um café especial. Não tem dinheiro que pague quando vemos no noticiário. Isso é o que mais me emociona, ser reconhecida, principalmente em nossa região. Traz também o olhar do poder público para nossa região, para melhorar a qualidade de vida das pessoas daqui também (Produtora 7).

Desde que começamos a participar dessa parceria. Fizemos coisas que nunca tínhamos feito antes, que só começamos a fazer a partir do momento que a 'exportadora' entrou e abraço a nossa causa, na questão do grupo de produtoras [organização coletiva]. Facilitou e ajudou muito, instruiu muito, fez com que as produtoras se envolvessem mais com a colheita, se envolvesse mais com o café, com a produção de café especial. [...] Isso fez com que produzissem mais e melhor. [...] A partir do momento que uma exportadora começou a trabalhar com o café das produtoras [com apelo de gênero], a exportar e dar identidade para esse café, melhorou muito, tivemos muita visibilidade, e com a visibilidade vimos que precisava se informar mais e melhor, conhecer melhor o produto, conhecer melhor o que a gente produz. Foi necessário se instruir melhor para produzir os cafés especiais e para participar do programa [de qualidade] (Produtora 5).

A partir dos resultados apresentados, pode-se dizer, portanto, que a adoção da estrutura de governança pode ser realizada considerando os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativo), pelo lado da ECT; e os recursos e capacidades, pelo lado da VBR. Assim, os recursos e capacidades também influenciam na adoção da estrutura de governança (constatado tanto estatisticamente, quanto qualitativamente), em que os principais recursos são os humanos (relacionados a mão de

obra familiar na colheita e anos de estudo), organizacionais (participação em organizações coletivas), e físicos (relacionados a área destinada a atividade cafeeira, uso do despoldador e lavador). Por sua vez, observou-se qualitativamente, que a estrutura de governança influencia no desenvolvimento e aprimoramento de recursos e capacidades, ou seja, há uma retroalimentação. É a estrutura de governança, no formato do Programa de qualidade, que viabiliza a interação e combinação para potencializar esses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem estratégicos, gerando vantagem competitiva. A Figura 13 apresenta o modelo analítico após os resultados obtidos.

**Figura 13** - Modelo de análise a partir dos resultados obtidos



Fonte: elaborado pela autora

Enfim, no quadro Quadro 11 é apresentado uma síntese dos resultados obtidos, tendo em vista os objetivos traçados por esse estudo.

**Quadro 11 - Síntese dos principais resultados encontrados na pesquisa**

<b>OBJETIVO GERAL</b>	<p><b>Objetivo:</b> Examinar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.</p> <p><b>Resultado:</b> Constatou-se estatisticamente que há relação entre recursos e capacidades, e estrutura de governança, a qual foi reforçada qualitativamente. Além disso, observou-se que a estrutura de governança híbrida com relações de longo prazo, fornece subsídios para o desenvolvimento e aprimoramento de recursos e capacidades estratégicos e específicos à transação. Por fim, identificou-se que a estrutura de governança viabiliza a combinação para potencialização desses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem mais estratégicos, gerando vantagem competitiva.</p>	
<b>ETAPAS</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>
1º	Construção de percepções para a pesquisa e primeira fase de levantamento de dados.	Percepções acerca da produção de cafés, especialmente dos cafés especiais, comercialização e agentes da cadeia de cafés do Paraná.
2º	<p><b>Objetivo específico 1:</b></p> <p>Caracterizar a cadeia de cafés do estado do Paraná, com foco no nicho de cafés especiais.</p>	A cadeia de cafés especiais do Paraná coexiste a produção de cafés especiais e convencionais.
3º	<p><b>Objetivo específico 2:</b></p> <p>Descrever as estruturas de governança e os atributos da transação entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.</p>	<p>Identificou-se que há duas principais estruturas de governança (EG) na cadeia de cafés especiais: mercado <i>spot</i> e híbrida, pautada na relação de longo prazo. A governança híbrida foi investigada em profundidade nas etapas seguinte.</p> <p>As transações entre os produtores e o comprador envolvem recorrência, alta incerteza, em partes mitigadas pela governança híbrida e alta especificidade do ativo (humana, física, temporal e locacional).</p>
	<p><b>Objetivo específico 3:</b></p> <p>Descrever os recursos e capacidades na produção rural entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés do Paraná.</p>	<p>Os recursos e capacidades envolvidos na produção rural, principalmente do café especial são os recursos <i>humanos</i> (MDO familiar na colheita, anos de estudo, anos na cafeicultura, recebimento de assistência técnica/ capacitação), <i>organizacionais</i> (participação em organizações coletivas, e plano de manejo), <i>físicos</i> (área destinada ao café, uso de despoldador, lavador e terreiro suspenso), <i>financeiros</i> (renda e acesso a recursos financeiros), <i>tecnológicos</i> (frequência de análise de solo e foliar), e <i>reputacionais</i> (possuir certificação para o café).</p>

4°	<p><b>Objetivo específico 4:</b></p> <p>Estimar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e a estrutura de governança entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.</p>	<p>A partir da regressão logística foi possível constatar a relação entre os recursos e capacidades, e a estrutura de governança (EG).</p> <p>Os recursos e capacidades mais significativos (ou seja, que mais explicam a adoção da estrutura de governança) são os recursos <i>humanos</i> (MDO familiar na colheita e escolaridade), <i>organizacionais</i> (participação em organizações coletivas), e <i>físicos</i> (área destinada ao café, uso de despulpador e lavador).</p>
5°	<p><b>Objetivo específico 5:</b></p> <p>Compreender a relação entre recursos e capacidades na produção rural e a estrutura de governança nos segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais do Paraná.</p>	<p>Pode-se constatar que os recursos e capacidades influenciam na adoção da estrutura de governança (constatado tanto quantitativamente como qualitativamente). Além disso, qualitativamente, foi identificado que a partir da adoção da EG, recursos e capacidades são desenvolvidos e aprimorados conjuntamente, tornando-os estratégicos e específicos à transação.</p> <p>Por fim, a EG viabiliza a combinação para potencialização desses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem mais estratégicos à transação, gerando vantagem competitiva.</p>

Fonte: elaborado pela autora

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo examinar a relação entre recursos e capacidades na produção rural e estrutura de governança nas transações entre os segmentos produtor e comprador na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. Embora haja trabalhos na literatura que indiquem a existência da relação entre recursos e capacidades, e estrutura de governança, essa relação não está consolidada no campo científico. De modo que em um primeiro momento, buscou-se verificar se de fato há essa relação, bem como, qual é ela – estatisticamente – para em seguida analisá-la em profundidade – qualitativamente.

Para tanto, buscou-se primeiramente caracterizar a cadeia de cafés, e especificamente a de cafés especiais. Em seguida, foram identificados e descritos os construtos base desse estudo: os recursos e capacidades na produção rural e as estruturas de governança, bem como os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativo), de forma a entender essa governança. Com os construtos identificados e descritos, partiu-se para estimar a relação entre os recursos e capacidades e a estrutura de governança, a partir da regressão logística. Por fim, a relação foi investigada em profundidade com participantes dessa estrutura de governança.

Desse modo, tem-se que a cadeia de cafés especiais do Paraná envolve diversos atores, e há coexistência de produção e comercialização de cafés especiais e cafés convencionais, do tipo *commodity*, ou seja, sem diferenciações. Notou-se, então, que os produtores de cafés especiais não são exclusivos para essa produção, isto é, não conseguem destinar toda sua produção para esse tipo de mercado. Ademais, o segmento produtor dessa cadeia é caracterizado por pequenos produtores, com base na mão de obra familiar, os quais dependem economicamente da atividade cafeeira, além de possuírem longo histórico com a atividade.

Com relação aos construtos teórico, identificou-se, pelo lado da ECT, que nas transações de cafés especiais há uma predominância da estrutura de governança híbrida, pautada em relações de longo prazo entre comprador e produtores de cafés especiais. A estrutura híbrida identificada, denominada aqui como Programa de qualidade (PQ), foi concebida por uma exportadora de cafés especiais, visando a construção de relações de longo prazo com os cafeicultores. Essa relação busca incentivar e fornecer subsídios para a produção de cafés de alta qualidade em todo ciclo produtivo.

Com relação aos atributos da transação, identificou-se recorrência nas transações, alta incerteza (incertezas quanto ao preço, mercado, clima, e produção voltada para a qualidade) e alta especificidade do ativo (humano, físico, temporal e locacional).

Observou-se que, embora haja altas incertezas nas transações, elas em partes são minimizadas com a adoção da estrutura híbrida, Programa de qualidade. Isso porque, pelo lado do produtor, há a garantia, respaldado na confiança, de compra do café produzido, o que permite investimentos para a produção e retorno do que foi investido. Pelo lado do comprador, a partir do acompanhamento realizado durante todo o ciclo, há uma redução da incerteza quanto ao atendimento de demanda pelo café de qualidade.

Pelo lado da VBR, foram descritos recursos e capacidades dos tipos humano (tempo na atividade cafeeira; mão de obra familiar, especialmente na colheita; anos de estudo; e recebimento de assistência técnica/ capacitação), físico (área destinada a atividade cafeeira; uso de despoldador; lavador; e terreiro suspenso), organizacional (participação em associações, cooperativas e/ou organizações coletivas; e plano de manejo), tecnológico (frequência de análise de solo; e frequência de análise foliar), financeiro (renda; e acesso a empréstimos, Pronaf, entre outros) e reputacional (possuir certificações).

A partir dos construtos identificados, realizou-se uma análise com base na regressão logística, buscando estimar a relação entre os recursos e capacidades descritos e a estrutura de governança, Programa de qualidade. Constatou-se que de fato há uma relação entre eles, de forma que os recursos humanos (ligado a mão de obra familiar na colheita e anos de estudo), físicos (relacionados a área destinada a atividade cafeeira, e o uso de despoldador e lavador), e organizacionais (dado pela participação em associações, cooperativas e/ou organizações coletivas) são os que mais influenciam na estrutura de governança. Pode-se dizer, então, que esses são os recursos que mais diferenciam os produtores participantes da estrutura de governança PQ, mais focados na produção de cafés especiais, dos que não participam, mais associados a produção de cafés convencionais.

Uma vez constatada estatisticamente a relação entre os recursos e capacidades e a estrutura de governança, investiga-se em profundidade como ela ocorre. Em um primeiro momento, tem-se que os recursos e capacidades influenciam na adoção da estrutura de governança. Qualitativamente, essa relação foi reforçada, visto que os recursos e capacidades dos produtores (especialmente os recursos ligados a participação em organizações coletivas, uso de mão de obra familiar, área destinada a cafeicultura) foram levados em consideração para adoção da estrutura de governança entre a exportadora e os produtores de cafés especiais. Por sua vez, observou-se que a partir da adoção da governança híbrida, PQ, recursos e capacidades foram desenvolvidos e aprimorados de forma conjunta entre os agentes analisados, por exemplo, o plano de manejo, a frequência

de análise do solo e a foliar, bem como o recebimento de assistências técnicas e capacitações. Além disso, os recursos relacionados à participação em associação, cooperativa e/ou organizações coletivas, a mão de obra familiar, especialmente na colheita, e a área destinada a atividade cafeeira, foram valorizadas, e possibilitaram a agregação de valor para o café especial.

Nota-se, portanto, que é a partir dessa relação entre os agentes e da interação entre os recursos e capacidades que possibilitam a produção de cafés especiais, visando principalmente a constância dessa produção. Dito de outra forma, para produzir e comercializar cafés especiais, principalmente de alta qualidade, e de forma recorrente e constante, é necessário uma série de conhecimentos, competências técnicas e infraestruturas adequadas em todas as etapas produtivas. Dado que o produtor nem sempre as possuem, uma estrutura de governança que possibilite o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades, ao passo que garanta a compra desses cafés, se mostra pertinente.

Dessa forma, percebeu-se que a partir da adoção da estrutura de governança, PQ, foi possível desenvolver recursos e capacidades que são estratégicos e específicos à transação. Com isso, gera-se uma vantagem competitiva, bem como impõe perdas caso não transacionados com a exportadora. Assim, pode-se dizer que é a estrutura de governança, no formato do Programa de qualidade, que viabiliza a interação e combinação para potencializar esses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem estratégicos, gerando vantagem competitiva.

Portanto, os resultados apresentados enfatizam que, recursos e capacidades são necessários para a implementação de estratégia de diferenciação, neste caso voltado para o mercado de cafés especiais. Em casos como os analisados, em que produtores carecem de capacitações e recursos adequados, estrutura de governança pautada em relacionamentos de longo prazo e colaborativa, mostram-se relevantes. É a partir dessa governança que há o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades necessários para a diferenciação. Ademais, é a partir dessas relações que se torna possível a produção de cafés especiais. Assim, o nicho de cafés especiais se apresenta como uma alternativa para a continuidade de pequenos produtores na atividade cafeeira. Atividade essa, tradicional e de dependência econômica para esses produtores e produtoras.

Conclui-se que, por um lado, os recursos e capacidades demandam estruturas de governança apropriadas e, por outro lado, tais estruturas de governança podem potencializar os recursos e capacidades. Assim, mostra-se importante considerar ambos os elementos nos estudos de cadeias agroalimentares de alto valor, como a de cafés

especiais, particularmente ao se considerar a inserção e a manutenção dos pequenos produtores nessas cadeias.

De forma geral, este trabalho contribui com os estudos de Augusto e Souza (2012), Chamberlain e Anseeuw (2017), Perito *et al.* (2017), Santos (2019), Leite (2020) e Cunico, Souza e Schiavi (2020) quanto as discussões sobre inserção e continuidade de produtores rurais em cadeias de maior valor agregado, bem como com a complementaridade teórica entre ECT e VBR. Assim, o presente trabalho também avança quanto ao entendimento da ocorrência e de como acontece a relação entre os recursos e capacidades, pelo lado da VBR, e a estrutura de governança, pelo lado da ECT.

Como contribuição gerencial, destaca-se que o trabalho fornece subsídios para a tomada de decisão pelos gestores de empresas compradoras de cafés especiais, quanto aos recursos e capacidades na produção rural que mais afetam na forma de governar as transações. De maneira mais específica, para a exportadora analisada, o trabalho contribui mostrando como o Programa criado gera vantagens competitivas que podem impactar em seu desempenho. Além disso, a pesquisa sinaliza sobre a importância de governanças colaborativas para o desenvolvimento conjunto dos agentes nos segmentos comprador e produtor. De maneira a fomentar o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades capazes de agregar valor ao produto.

Para os pequenos produtores de cafés, o trabalho apresenta aspectos relevantes para a inserção e continuidade em cadeias de maior valor agregado, como o caso dos cafés especiais. Assim, o trabalho apresenta subsídios para que os pequenos produtores continuem trabalhando com o café e de forma mais competitiva.

Por fim, como limitação do estudo tem-se: a realização das entrevistas de forma remota, na fase qualitativa, devido às condições sanitárias impostas pela COVID-19, impossibilitando o acesso a todos os produtores participantes da estrutura de governança considerada neste trabalho. Além disso, esta pesquisa não buscou trabalhar com os aspectos conceituados por Peteraf (1993) sobre renda ricardiana e condições estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva sustentada, no entanto esses aspectos são relevantes e podem ser inclusos em pesquisas futuras.

Ademais, esse estudo não buscou trabalhar sobre a proteção dos direitos de propriedade relacionados aos recursos e capacidades desenvolvidos e aprimorados a partir da estrutura de governança, conforme sugere alguns estudos, como de Saes (2009), e Augusto e Souza (2012). Apesar disso, este estudo obteve indícios de que à medida que recursos e capacidades estratégicos e específicos vão sendo desenvolvidos, estruturas de governanças adequadas são necessárias para protegê-los. Com isso, nota-se que há um

processo dinâmico e de realimentação nessa relação, podendo ser fonte de investigações futuras. Este ponto poderia trazer uma maior contribuição para o entendimento da relação entre recursos, capacidades e estrutura de governança.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. F. *et al.* (2016). Direcionadores de mudança na cafeicultura: passado, presente e desafios futuros. **Caderno Universidade do Café**, v.8, p. 53-75. 2016.
- ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Social Science Research Network (SSRN)**. 2008.
- ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: a dynamic perspective and integration. nov. 2010. **Organization Science**, v. 23, n. 6, pp. 1643-1657, 2012.
- ASAI *et al.* Critical factors for crop-livestock integration beyond the farm level: A crossanalysis of worldwide case studies. **Land Use Policy**, v. 73, 2018.
- AUGUSTO, C. A. Estrutura de governança e capacidade de adequação ao aparato legal ambiental: um estudo em destilarias do Estado do Paraná. Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2011.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. Estruturas de governança e recursos estratégicos: um estudo sobre a capacidade de resposta às leis ambientais em destilarias no estado do Paraná. **RESR**, Piracicaba-SP, v. 50, n. 3, p. 411-434, Jul/Set. 2012.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos: Aspectos Complementares. **XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro. 2010.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n.1, 2014.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. Agric. São Paulo, SP, 47 (1): 33-52, 2000.
- AZEVEDO, A. S. As cafeiculturas do cerrado mineiro e do sul de minas no escopo das singularidades institucionais. Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Economia e Mercado, 2018.
- BARBOSA *et al.* A importância da diversificação agrícola como complemento na renda familiar na região de Manhuaçu-MG. **Revista do CCEI – URCAMP**, v.20, n. 35, 2016.
- BACON, C. M. Confronting the coffee crisis: can Fairtrade, organic, and specialty coffees reduce the vulnerability of small-scale farmers in Northern Nicaragua? In: BACON *et al.* **Confronting the coffee crisis**. Fair trade, sustainable livelihoods and ecosystems in Mexico and Central America, p. 128-155, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

BOAVENTURA, P. *et al.* Value co-creation in specialty coffee value chain: the third wave coffee movement. **Revista administração de empresas**, São Paulo, v. 58, n. 3, p. 254-266. 2018.

BORRELLA, I.; MATAIX, C.; CARRASCO GALLEGO, R. Smallholder farmers in the speciality coffee industry: opportunities, constraints and the businesses that are making it possible. **IDS Bulletin, Brighton**, v. 46, n. 3, p. 29-44. 2015.

BRONZERI, M.S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, p. 27-48. 1982.

CAFEICULTURA. Dados sobre a Produção e Consumo de Café no Brasil. Disponível em: <<https://revistacafeicultura.com.br/?mat=69032>>. Acesso em: 18 set. 2020.

CALDEIRA, L. G. *et al.* A estratégia de posicionamento e a criação de novas categorias: os casos dos cafés especiais e dos cafés certificados. In: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

CAMARGO, A. B.; ZILBER, M. A. Verificação de vantagem competitiva em empresas brasileiras de tecnologia com base no Modelo de Pedras Angulares de Peteraf. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 85, p. 5-17, 2013.

CAMPOS, S. A. P. A economia dos custos de transação e a visão baseada em recursos: aproximações teóricas. **Reuna**, v. 18, n. 3, 2013.

CAPALDO, A.; GIANNOCARO, I. How does trust affect performance in the supply chain? The moderating role of interdependence. **International Journal of Production Economics**, 2015.

CARDENAS, L. Q.; LOPES, F. D. A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. **Cadernos EBAPE**, v. 4(2), p. 1-8, 2006.

CARVALHO, D. V.; PRÉVOT, F.; MACHADO J. A. D. M. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **R.Adm.**, São Paulo, v.49, n.3, p.506-518. 2014.

CARVALHO, J. G.; GUIMARÃES, R. J.; BASTOS, A. R. R.; BALIZA, D. P.; GONTIJO, R. A. N. Sintomas e Desordens Nutricionais em Cafeeiro. In: GUIMARÃES, J. R.; MENDES, A. N. G.; BALIZA, D. P. (Orgs.). **Semiologia do cafeeiro**: sintomas de desordens nutricionais. 1a ed. Lavras: UFLA, 2010.

CECAFÉ. Relatório mensal de exportações. Disponível em: <<https://www.cecafe.com.br/publicacoes/relatorio-de-exportacoes/>>. Acessado em: 14 out 2020.

CHAMBERLAIN, W.O.; ANSEEUW, W. Contract Farming as Part of a Multi-Instrument Inclusive Business Structure: A Theoretical Analysis. **Agrekon**. 2017.

CLAY, D.C., BROA A.S., CHURCHA, R. A., ORTEGA D.L., BIZOZAB, A.R. Farmer incentives and value chain governance: Critical elements to sustainable growth in Rwanda's coffee sector. **Journal of Rural Studies**, v. 63. 2018.

CLEMENTE, L. A. G.; BÁNKUTI, S. M. S.; SOUZA, J. P. 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**, v. 23, 2017.

CNA. Panorama do Agro. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>>. Acesso em: 18 set. 2020.

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

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

CONAB. Acompanhamento da safra brasileira do café. Observatório agrícola, v. 6, n. 3, terceiro levantamento, setembro 2020.

COSTA, B. R. Brazilian specialty coffee scenario. In: Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil: A Volume in the Consumer Science and Strategic Marketing Series. **Woodhead Publishing, Elsevier**, 1 ed., 2019.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2007.

CRESWELL, J. W. Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study. **DBER Speaker Series**. 48. 2013.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. (2013). Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, 27 (1), 63–79, 2013.

CUNICO, E. Complementaridade teórica na sustentação de vantagem competitiva no SAG piscícola no Paraná. Tese de doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração-UEM, 2019.

CUNICO, E.; SOUZA, J.P.; SCHIAVI, S. Contracts for value sustainability: a governance structure for specific, strategic and difficult-to-measure assets. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 19(4). 2020.

DIONG, K. S.; FOONG, S. Y.; SAMBASIVAN, M. Relational Signalling in Governance Mechanisms and Trust Building. **Asian Journal of Accounting and Governance**, v. 9, 49–61, 2018.

DYER, J. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, 17(4), 271-291. 1996.

EMBRAPA. Produção de 37 milhões de sacas de café arábica no Brasil ocupa área de 1,47 milhão de hectares em 2019. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/solos/sibcs/busca-de-noticias/-/noticia/45215502/producao-de-37-milhoes-de-sacas-de-cafe-arabica-no-brasil-ocupa-area-de-147-milhao-de-hectares-em-2019> >. Acesso em: 10 out 2020.

ELFENBEIN, D. W., FISMAN, R., MCMANUS, B. Market Structure, Reputation, and the Value of Quality Certification. **American Economic Journal: Microeconomics**, 7(4):83-108. 2015.

FAGANELLO, L. R. Fatores que influenciam a Qualidade do Café no Paraná. In: PREMIA EXTENSAO RURAL, 2., 2006, Santa Terezinha de Itaipu. 2 Prêmio de Extensão Rural. Santa Terezinha de Itaipu: Emater Pr, 2006. p. 1 - 41.

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

FREDERICO, S. BARONE, M. Globalização e Cafés Especiais: a produção do comércio justo da Associação dos Agricultores Familiares do Córrego D'Antas – Assodantas, Poços de Caldas (MG). **Soc. & Nat.**, v. 27, n. 3, p. 393-404, 2015.

FOSS, N. J. Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources. **Oxford University Press**, 2005.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. **Management Review**, Working Paper, 4, mar. 2004.

GANCARCZYK, M.; GANCARCZYK, J. SME supplier upgrading during the cooperation life cycle – Evidence from Central and Eastern Europe. **Journal for East European Management Studies**, 2016.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**. p. 78-104, 2005.

GONÇALVES, E. B.; GOUVÊA, M. A.; MANTOVANI, D. M. N. Análise de risco de crédito com o uso de regressão logística. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, 2013.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 1991.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. AMGH. 5 ed, 2011.

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**, 7(1), 179-202. 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.

GUIMARÃES, A. F. Governança em Cadeias Globais de Valor: um estudo entre agentes da cadeia de cafés especiais no Brasil e na Europa. Tese de doutorado do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2021.

HAIR, J. F. JR., BLACK, W. C, BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUANG, M. C.; HUANG, H. H. How transaction-specific investments influence firm performance in buyersupplier relationships: The mediating role of supply chain integration. **Asia Pacific Management Review**, 2019.

IM, G.; RAI, A.; LAMBERT, L. S. Governance and Resource-Sharing Ambidexterity for Generating Relationship Benefits in Supply Chain Collaborations. **Decision Sciences**, 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores**. Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA) – Censo Agropecuário 2017. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 set. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 out 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DO CAFÉ. Inventário dos documentos textuais: equipe de documentos do executivo e legislativo: sátiro Ferreira Nunes. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: O Arquivo, 2013. Disponível em: <[http://www.arquivonacional.gov.br/media/lbc%20final%201%20ago\[1\].pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/media/lbc%20final%201%20ago[1].pdf)>. Acesso em 30 de jun. 2020.

JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. **Strategic Management Journal**, v 26, p. 395-413, 2005.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305-360, 1976.

JOSKOW, P. L. New institutional economics: a report card. **Conference of International Society of New Institutional Economics**, Budapest, Hungary, Setembro, 2004.

KANO, L. Global value chain governance: A relational perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 49. 2017.

KIM, K. K; RYOO, S. Y; LEE, H. Environmental uncertainty and interorganizational information sharing: Accommodating manufacturer and supplier perspectives. **Sage Journal**, v. 32, n. 5, p. 1485-1502, 2016.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law & Economics**, v. 21, n. 2, 1978.

KRUESI, M.; KIM, P. B.; HEMMINGTON, N. Evaluating foreign market entry mode theories from a hotel industry perspective. **International Journal of Hospitality Management**, 62:88-100. 2017.

LEITE, J. V. G. A. Cadeia de Valor de Cafés no Norte do Paraná: proposta trans/formativa para upgrading na produção rural. Mestrado do Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2020.

LOPEZ-BAYON *et al.* Governance decisions in the supply chain and quality performance: The synergistic effect of geographical indications and ownership structure. **International Journal of Production Economics**, v. 197, 2017.

LUZ, M. P. S. Estudo da relação de fatores climáticos com a qualidade do café na Mantiqueira de Minas. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Engenharia Agrícola. Universidade Federal de Lavras. 2014.

MALANSKI, P. D.; SCHIAVI, S.; DEDIEU, B. Characteristics of “work in agriculture” scientific communities. A bibliometric review. **Agronomy for Sustainable Development**, v. 39, n.4, 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, F. M.; TRIENEKENS, J.; OMTA, O. Differences in quality governance: the case of the Brazilian pork chain. **British Food Journal**, v. 119, n. 3. 2017.

MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. Análise do alinhamento entre os atributos das transações e as formas de governanças empregadas na citricultura. **Gestão de Produção**, v. 16, n. 4, 2009.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, p. 345-376, 2004.

MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. The future of new institutional economics: from early intuitions to new paradigm? **Journal of Institutional Economics**, v. 10, n. 4, 2014.

MESQUITA *et al.* Manual do café colheita e preparo. EMATER-MG. 2016.

MINTEN, B.; DEREJE, M.; LEGESSE, E. E.; KUMA, T. Coffee value chains on the move: evidence in Ethiopia. **Food Policy**, 2017.

MOHER, D., LIBERATI, A., TETZLAFF, J., ALTMAN, D. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ*.

MOMO, F. S. Blockchain: efeitos nos custos de transação, a partir da governança da informação. Tese de doutorado. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/200716>. Acessado em: 22 setembro 2020.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. 1 ed. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, J. L. R.; OLIVEIRA, S. L.; JESUS, J. C. S. Análise de fatores mercadológicos para a formação de preço do café especial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEAUSP, 2004.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: **Oxford University Press**. 1959.

PERITO *et al.* Heterogeneous Organizational Arrangements in Agrifood Chains: A Governance Value Analysis Perspective on the Sheep and Goat Meat Sector of Italy. **Agriculture**, v. 7, n. 6, 2017.

PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 14(3), 179-191, 1993.

PRIORI, A. *et al.* **História do Paraná: séculos XIX e XX**. Maringá: Eduem, 2012.

QUEIROZ, J. M. *et al.* Governança corporativa: uma análise das empresas da nova economia. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), v, 24, n. 2, 2019.

RAGUSEO E., NEIROTTI P., PAOLUCCI E. How small hotels can drive value their way in infomediation. The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor'. **Information & Management**, v. 54, n. 6. 2016.

RAMON, J. M. FLOREZ, R., RAMÓN-JERÓNIMO, M. A. Understanding the Generation of Value along Supply Chains: Balancing Control Information and Relational Governance Mechanisms in Downstream and Upstream Relationships. **Sustainability**, v. 9, n. 8. 2017.

RHINEHART, R. What is specialty coffee? 2009. Disponível em: <http://scaa.org/?page=RicArtp1>. Acessado em: 20 jan 2020.

RUNGSITHONG, R.; MEYER, K. E.; ROATHA. S. Relational capabilities in Thai Buyer-Supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 8, 2017.

SAES, A. M. Do Vinho ao Café: Aspectos sobre a Política de Diferenciação. **Informações Econômicas**. Instituto de Econômica Agrícola, v. 36, n. 2, 2006.

SAES, M. S. M. **Estratégia de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala. Como adquirir Vantagens Competitivas Sustentáveis? Uma abordagem teórica**. Fapesp/Annablume, 2009.

SAES, M. S. M.; JAYO, M. Competitividade do sistema agroindustrial do café. In: Farina, E. M. M. Q. & Zylbersztajn, D. (Ed.). Competitividade no agribusiness brasileiro. São Paulo: **Pensa/FIA/FEA/USP**, 4, 1998.

SAES, M.S; NAKAZONE, D. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos na zona de livre comércio – Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2002.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendencias recentes. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 22, n.2, p. 386-407, 2014.

SAES, M. S. M.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 3, p. 354-367, 2006.

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: **SEBRAE**, 2001. 152 p.

SANTOS, J. K. Atributos e dimensões nas transações entre compradores e pequenos produtores de cafés especiais no Paraná. Mestrado do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2019.

SANTOS, J. K.; GUIMARÃES, A. F.; SCHIAVI, S. M. A.; CHAVES, P. T. T. Atributos de Qualidade e Complexidade de Mensuração nas Transações: um estudo em exportadora de cafés especiais. Revista Gestão.org, v. 19, n. 1, p. 88-104, 2021.

SANTOS, N. de M.; FERRAZ, I. N.; FALQUETO, J. M. Z.; VERGA, E. A Teoria dos Custos de Transação nas Pesquisas de Estratégia no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16(2). 2017.

SCA. Specialty Coffee Association. 2003. Disponível em: <<https://sca.coffee/research/protocols-best-practices>>. Acesso em: 12 out. 2020.

SCA. Specialty Coffee Association. Disponível em: < <https://sca.coffee/> >. Acesso em: 12 out. 2020.

SENAR. Café: classificação e degustação. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Brasília, 2017.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competitividade e Estruturas de Governança. **Revista do BNDES**, v.5, n. 10, p.265-297, 1998.

SILVEIRA, R. L. F. da. *et al.* Formas Plurais de Governança: uma análise das transações de suprimento entre frigorífico e pecuarista. **RESR**, Piracicaba-SP, v. 52, n.4, p. 761-782, 2014.

SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA. Produção de cafés especiais quase dobra em três anos no Brasil. 2019. Disponível em: < <https://www.sna.agr.br/producao-de-cafes-especiais-quase-dobra-em-tres-anos-no-brasil/>>. Acesso em: 12 out 2020.

SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M. Procurement strategies in the coffee industry: Cases of local coffee roasters in Paraná state. In: *Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil: A Volume in the Consumer Science and Strategic Marketing Series*. **Woodhead Publishing, Elsevier**, 1 ed., 2019.

SPULBER, D. F.

SUDRÉ, C. A. G. W. *et al.* Café convencional e fair trade no norte do paraná: estudo segundo a  tica de atributos e dimensões mensur veis. In: *I Simpósio de P s-Gradua o e Pesquisa em Administra o. Anais...* Maringá: PPA. 2015.

TEECE, D. J. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. **Cambridge Journal of Economics**, v. 41, n. 3, p. 693–720, 2017.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug., 1997.

TERYOKHIN, S. HANNAS, G. Impact of supplier-specific investments in inter organizational information systems on strategic electronic coordination: The moderation effect of buyer dependence. **Engineering Management in Production and Services**, v. 10, n.1, 2018.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Satura o em Pesquisa Qualitativa: estimativa empírica e dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisa em Marketing**, 2009.

THOMAZINE, J. S., & BISPO, F. C. S. Dependência de recursos e custos de transa o: uma análise sobre os motivos da terceiriza o. In: *Anais do XI Simpósio de Excel ncia em Gestão e Tecnologia*. SEGeT. 2014.

TREIBLMAIER, H. The impact of the blockchain on the supply chain: a theory-based research framework and a call for action. **Supply Chain Management**, v. 23, n. 6, 2018.

TRIENEKENS, J. H. Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdu o   pesquisa em ci ncias sociais**: a pesquisa qualitativa e, educa o. São Paulo: Atlas, 1987.

VEGRO, C. L. R.; DE ALMEIDA, L. F. Global coffee market: Socio-economic and cultural dynamics. In: *Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil: A Volume in the Consumer Science and Strategic Marketing Series*. **Woodhead Publishing, Elsevier**, 1 ed. 2019.

VICOL, M. NEILSON, J. HARTATRI, D.F.S., COOPER, P. Upgrading for whom? Relationship coffee, value chain interventions and rural development in Indonesia. **World Development**, 2018.

VOTTA, T. B; VIAN, C. E; PITELLI, M. M. A desregulamenta o no mercado de café torrado e mo do e a emergência de campos organizacionais: uma análise prospectiva e uma agenda de pesquisa. In: *44 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia*,

Administração e Sociologia Rural (SOBER) Fortaleza, Ceará, Brasil: Universidade Federal do Ceará, 2006.

USDA. United States Department of Agriculture. Disponível em: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>>. Acesso em: 19 out 2020.

WACKER, J. G.; YANG, C. E.; SHEU, C. A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance: Theory and statistical results. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 11, p. 1551-1575. 2016.

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

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, The Free Press, New York, 1985.

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

WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, p. 595-613. 2000.

WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195. 2002

WINDSPERGER, J. *et al.* Governance and strategy of entrepreneurial networks: an introduction. **Small Business Economics**, v. 50, n. 4, 2018.

ZHANG, Y.; MA, E. J.; QU, H. Transaction Cost and Resources Based Views on Hotels' Outsourcing Mechanism: An Empirical Study in China, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 27:5, 583-600, 2018.

ZILBERSZTAJN, Décio *et al.* **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q (Coords.) Diagnóstico sobre o Sistema Agroindustrial de Cafés Especiais e Qualidade Superior do Estado de Minas Gerais. **Relatório Final PENSA/FEA/USP**. 174p. São Paulo: SEBRAE-MG, 2001.

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

ZYLBERSZTAJN, Decio. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set., 2005b.

ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R.; DE VITA, C. L. R. Farm innovation: Nine cases of Brazilian coffee growers. In: *Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil: A Volume in the Consumer Science and Strategic Marketing Series*. **Woodhead Publishing, Elsevier**, 1 ed., 2019.

## **APÊNDICE A - Revisão bibliométrica: detalhes metodológicos e descritivos**

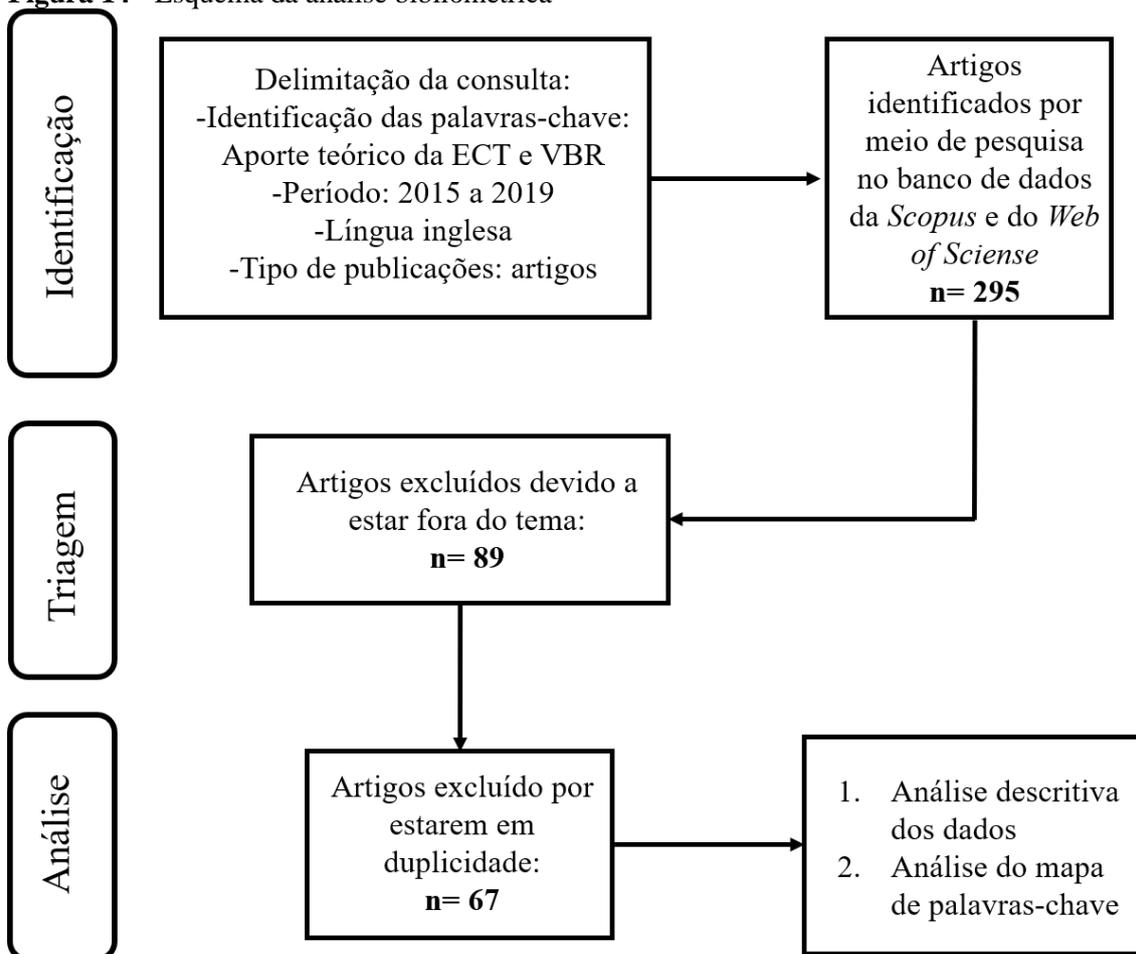
Este apêndice refere-se aos detalhes metodológicos e descritivos realizados para a revisão bibliométrica apresentada na seção 3 deste trabalho. Buscou-se com essa revisão identificar como as duas teorias (ECT e VBR) têm sido usadas de maneira combinada no campo científico. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliométrico sobre a produção de conhecimento entre os anos de 2015 a 2019. Este levantamento se deu nas principais coleções de duas bases de dados internacionais, o *Web of Science* e *Scopus*.

Os próximos tópicos abordam como foi realizado esse levantamento, trazendo também uma análise descritiva dos artigos encontrados. A apresentação e discussão do mapa de palavras-chave, e a análise dos principais artigos encontrados, foram explanados na seção 3.

### **1. Procedimentos metodológicos da análise bibliométrica**

A análise bibliométrica foi realizada em três etapas (Figura 14), seguindo o método utilizado por Malanski et al (2019), a saber: (i) identificações para a coleta de dados; (ii) filtragem manual, a partir dos estudos levantados nas bases de dados; e (iii) análises. Essa etapa foi feita a partir de dois tipos de análises: a descritiva e a do mapa de palavras-chave.

**Figura 14** - Esquema da análise bibliométrica



Fonte: elaborado pela autors com base em Moher *et al.* (2009) e Malanski *et al.* (2019)

A primeira etapa, de coleta de dados bibliométricos em ambas as bases de dados, foi baseada em uma equação composta por palavras-chave fundamentada nas teorias desse estudo, a partir de autores referências para o tema, como: Williamson (1985; 1991; 2000), Barney (1991) e Peteraf (1993), selecionando as palavras que mais traziam estudos compatíveis com o objetivo traçado. Vale ressaltar que a equação envolveu a busca pelos termos por tópicos, ou seja, pelo título, resumo, palavras-chave, como o observado abaixo:

*TS*=(("transaction cost\*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure\*" OR "asset specificity\*" OR "contractual arrangement\*") AND ("resource based view" OR "resource\*" OR "capability\*") AND ("agriculture" OR "chain\*")).

Apesar do interesse nesse artigo ser relacionada com *agrifood* (*cadeia agroalimentar*), o uso dessa palavra restringia os resultados, dado que nem sempre pesquisas nesse contexto usam palavras derivadas dessa. Optou-se, então, por fazer uma busca no contexto geral, para realizar um filtro a partir da leitura do título, resumo e

palavras-chave. Observou-se também, que ao incluir a palavra *agriculture*, resultados relevantes para este estudo apareciam, e foi então incluída na busca.

As variações que poderiam aparecer dos termos utilizados, como: *transaction cost* ou *transaction costs*; *capability* ou *capabilities*; foram incluídas por meio do “\*” (asterisco) que representa palavras que podem ser usadas no singular ou no plural, por exemplo. Ainda, a busca envolveu alguns critérios de refinamento, a saber: somente artigos científicos já publicados e que fossem em língua inglesa, dado sua maioria nas bases de dados – no *Web of Science*, 98,74% dos trabalhos eram em língua inglesa, outros artigos eram em alemão e chinês; e na *Scopus*, 95% eram em inglês, os demais eram em chinês, alemão, russo e espanhol.

Desse modo, tendo em vista os filtros mencionados acima, foram identificados 295 artigos, somadas as duas bases de dados. Dada a ampla possibilidade de uso das teorias combinadas em diferentes áreas, optou-se por não restringir a busca em determinadas áreas do conhecimento e fazer um filtro manualmente. Então, foi realizado o segundo filtro, a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave. Foram excluídos artigos que apenas mencionavam as teorias ou que estavam fora do escopo desse estudo (como artigos de farmacologia, medicina, nutrição e engenharia aeroespacial).

Apesar do setor agro ser o foco desse trabalho, a partir da leitura feita observou-se que outros setores apareciam e traziam aspectos relevantes para o estudo das teorias abordadas, de modo que foram mantidos na análise. E então, foram eliminados os artigos em duplicidade, cerca de 25% do total. Por fim, a amostra final foi composta por 67 artigos que de fato tratavam sobre as teorias ECT e VBR combinadas. Esses passos correspondem a segunda etapa da análise bibliométrica. O Quadro 12 sintetiza essas informações.

**Quadro 12** - Síntese das buscas por artigos nas bases de dados

Base de dados	Número de artigos encontrados – após primeiros filtros*	Total final de artigos – após filtragem manual**
<i>Web of Science</i>	156	46
<i>Scopus</i>	139	43
Total	295	<b>Total sem duplicados 67</b>

\* Filtros: somente artigos científicos originais publicados e em língua inglesa

\*\*A partir da leitura do título, resumo e palavras-chave

Fonte: elaborado pela autora

Na terceira etapa, com base nos 67 artigos identificados, foram realizadas duas análises: 1) análise descritiva dos principais dados dos artigos, como: título, autor,

periódico de publicação, palavras-chave, ano de publicação, afiliação (universidade e país) e número de citações; 2) construção e análise do mapa de palavras-chave, a partir de palavras-chave dos autores dos artigos, mostrando os principais temas de pesquisa sobre as teorias abordadas.

Para a análise descritiva, elaborou-se gráficos e tabelas com os principais autores, universidades, países, periódicos, anos de publicação e os números de citações. Para a construção e análise do mapa de palavras-chave, primeiramente organizou-se o banco de dados somente com as palavras-chave elaboradas pelos autores dos artigos – advindas das duas bases de dados e sem as duplicações. Em seguida, com o auxílio da plataforma *CorText* (CORTEXT, 2020), foi gerado um gráfico de palavras-chave tendo em vista a frequência de co-ocorrência das palavras-chave, ou seja, a frequência em que determinadas palavras-chave aparecem juntas e relacionadas.

O gráfico é composto por nós (palavras-chave), representadas por triângulos. Quanto maior for o tamanho do triângulo, maior é a frequência absoluta da palavra-chave. As ligações entre as co-ocorrências são representadas por linhas, e quanto mais espessas, maior a frequência de co-ocorrência entre as palavras-chave. À medida que há fortes relações entre elas são formados grupos de nós, representados por círculos coloridos. A distância entre os círculos e entre os nós indicam a frequência com que eles são associados. Por exemplo, pequenas distâncias significam que as palavras-chaves foram mais associadas.

## 2. Análises descritivas dos dados

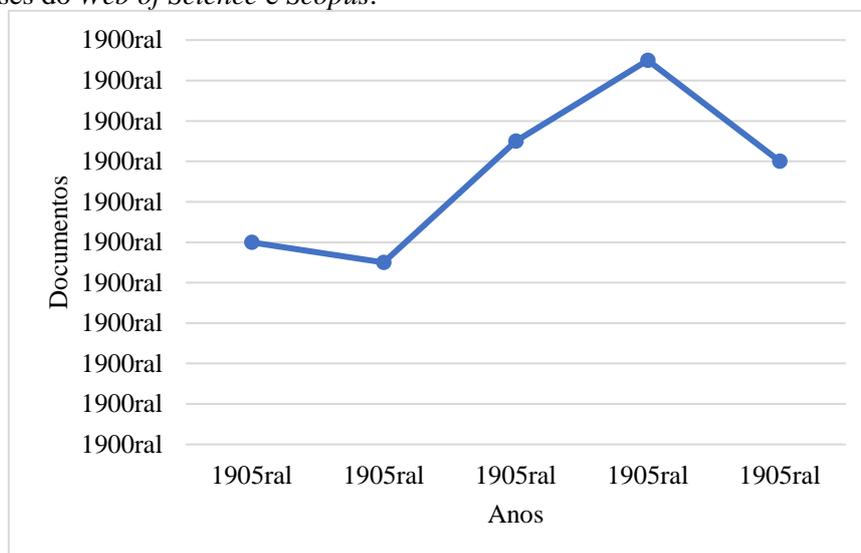
Visando obter um contexto mais geral do campo científico em que as teorias da ECT e VBR são usadas em complementariedade, realizou-se uma análise descritiva sobre os principais autores, universidades, países, periódicos, anos de publicação e os números de citações.

### 2.1 Contexto da pesquisa

Observa-se que houve um aumento nas publicações entre os anos de 2016 e 2018. Há uma média de 11 artigos publicados no período de 2015 a 2017, com um pico de publicações no ano de 2018, com 19 artigos (gráfico 1). Apesar de uma redução no número de publicações no ano de 2019, nota-se que há uma constante de crescimento.

Isso demonstra um crescente interesse sobre o tema, em que o campo científico ainda está em desenvolvimento, havendo espaço para mais contribuições científicas.

**Gráfico 1** - Avanço dos estudos sobre ECT e VBR de acordo com o número de publicações por ano nas bases do *Web of Science* e *Scopus*.



Fonte: elaborado pela autora

De forma geral, as teorias da ECT e VBR combinadas têm sido estudadas em 28 diferentes países, os quais estão presentes em cinco continentes. A Tabela 22 mostra os países que mais publicaram sobre o tema nos anos de 2015 a 2019, em que a China e os Estados Unidos foram os que mais publicaram. Percebe-se também, que tanto países desenvolvidos como os em desenvolvimento estão preocupados essa temática.

**Tabela 22** - Países que mais publicaram sobre a ECT e VBR combinadas nos anos de 2015 e 2019

Posição	Países	N. de publicações
1	China	10
2	EUA	9
3	Espanha	6
4	Itália	4
5	Noruega	3
6	Austrália	3
7	Taiwan	3

Fonte: elaborado pelas autoras

Foram identificadas 62 instituições envolvidas no desenvolvimento de pesquisas sobre a ECT e VBR combinadas. Dentre elas, a tabela 2 apresenta as instituições que mais publicaram. Nota-se que não há uma concentração de publicações em algumas

instituições. Isso mostra que há uma pulverização das instituições que trabalharam sobre a temática.

**Tabela 2** - Instituições que mais publicaram sobre ECT e VBR combinadas entre 2015 e 2019

Instituições	País	Número de publicações
University of Pretoria	África do Sul	2
RMIT University	Austrália	2
Soochow University	China	2
Wageningen University	Holanda	2
Molde University College	Noruega	2

Obs.: as outras instituições apareceram com um trabalho desenvolvido cada.

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações do *Web of Science* e *Scopus*.

## 2.2 Principais periódicos e áreas de pesquisa

Assim como as instituições que mais publicam sobre ECT e VBR combinadas, os periódicos que mais publicam são pulverizados, mostrando que há espaço para publicações em diferentes periódicos, como demonstra a Tabela 23.

**Tabela 23** - Periódicos que mais publicam sobre ECT e VBR combinadas nas bases de dados

Periódicos	Áreas de pesquisa	Número de publicações	Área de Pesquisa
Sustainability	Sustainability and sustainable development	4	Sustentabilidade
Journal of Business Research	Research in Business	2	Negócios
Land Use Policy	Aspects of urban and rural land use	2	Política
Industrial Marketing Management	Working in industrial and business-to-business markets.	2	Negócios
British Food Journal	Food-related research	2	Sistema alimentar
International Journal of Operations Production Management	Operations and supply chain management topics	2	Gestão da cadeia de suprimentos
International Journal of Production Economics	Interface between engineering and management	2	Relação entre gestão e engenharia
International Journal of Production Research	Research of production	2	Relação entre gestão e engenharia
Supply Chain Management	Supply chain management	2	Gestão da cadeia de suprimentos

Obs.: as outras instituições apareceram com um trabalho desenvolvido cada.

Fonte: elaborado pela autora

Com relação às áreas de estudo dos periódicos com pesquisas em ECT e a VBR, identificou-se periódicos concentrados em questões de sustentabilidade ambiental, social, econômica e cultural; gestão da cadeia de abastecimento; negócios; relação entre gestão e engenharia; sistema alimentar, trazendo aspectos de cadeias agroalimentares; e políticos, tendo como foco políticas para o uso de terra rural e urbana.

Nota-se, então, uma grande variedade e abrangência de temas relacionados com os periódicos que mais publicam sobre ECT e VBR combinadas. Isso demonstra uma diversidade de áreas e fenômenos que podem ser beneficiados com essa discussão, principalmente tendo em vista as bases teóricas das duas abordagens (ECT - economia; VBR - estratégia e gestão da cadeia de suprimento). Observou-se que ambas perpassam pelas discussões de *agrifoods*, sustentabilidade e políticas ao serem introduzidos aspectos de cadeia e agricultura, como o proposto na equação do levantamento nas bases de dados.

### 2.3 Artigos mais citados e principais autores

Cerca de 280 autores estiveram envolvidos com as publicações sobre ECT e VBR combinadas nesses últimos cinco anos. Assim como as universidades, países e periódicos, verificou-se que diferentes autores publicam com essas teorias.

Com relação aos artigos mais citados, a Tabela 24 mostra os resultados encontrados nas bases de dados utilizadas para esse estudo. Em sua maioria, os artigos mais citados pertencem a países que mais publicam. Entretanto, as instituições de destaque não foram aquelas que mais publicaram, como visto anteriormente.

**Tabela 24** - Os 10 artigos mais citados no levantamento na base de dados sobre ECT e VBR entre 2015 e 2019

Número de citações	Autores	Título	Ano	Periódico	Afiliação	País
63	Treiblmaier H.	The impact of the blockchain on the supply chain: a theory-based research framework and a call for action	2018	Supply Chain Management	MODUL University Vienna	Áustria
62	Hazen, B. T; Skipper, J. B; Ezell, J. D; Boone, C. A.	Big data and predictive analytics for supply chain sustainability: A theory-driven research agenda	2016	Computers & Industrial Engineering	Air Force Institute of Technology	Estados Unidos

58	Kano, L	Global value chain governance: A relational perspective	2017	Journal of International Business Studies	University of Calgary	Canadá
44	Zhao G.; Feng T.; Wang D.	Is more supply chain integration always beneficial to financial performance?	2015	Industrial Marketing Management	Xi'an Jiaotong University	China
38	Singh A.; Teng J.T.C.	Enhancing supply chain outcomes through Information Technology and Trust	2016	Computers in Human Behavior	University of Texas at RGV	Estados Unidos
37	Fang C.; Zhang J.	Performance of green supply chain management: A systematic review and meta analysis	2018	Journal of Cleaner Production	Tongji University	China
37	Capaldo, A; Giannoccaro, I.	How does trust affect performance in the supply chain? The moderating role of interdependence	2015	International Journal of Production Economics	Polytechnic University Bari	Itália
33	Wacker J.G.; Yang C.; Sheu C.	A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance: Theory and statistical results	2016	International Journal of Operations and Production Management	Arizona State University	Estados Unidos
32	Revilla, E; Knoppen, D.	Building knowledge integration in buyer-supplier relationships the critical role of strategic supply management and trust	2015	International Journal of Operations & Production Management	IE Business School	Espanha
31	Raguseo E.; Neirotti P.; Paolucci E.	How small hotels can drive value their way in infomediatio. The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor'	2017	Information and Management	Politecnico di Torino	Itália

Fonte: elaborado pelas autoras com base nas informações do *Web of Science* e *Scopus*.

Os estudos mais citados, como observado na Tabela 24, apresentam grande diversidade disciplinar, abrangendo diversas áreas, demonstrando que os trabalhos com as

teorias ECT e VBR conjuntamente são usados para entender diversos fenômenos, dentro de diversas áreas de estudo no campo científico, destacando temas como gestão, principalmente da *supply chain*, economia e engenharia.

**APÊNDICE B - Questionário estruturado: diagnóstico da cafeicultura no Paraná**

## Diagnóstico da cafeicultura no Paraná

### EQUIPE:

ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_ AUXILIAR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Código do questionário \_\_\_\_\_

### I. DADOS CADASTRAIS

Nome do(a) entrevistado(a): \_\_\_\_\_ Cargo/Função/Parentesco: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) M ( ) F

Localização do estabelecimento rural (município): \_\_\_\_\_

Coordenadas (GPS / Google Maps) \_\_\_\_\_ PRINT do local no Google Maps (exibição "Satélite") \_\_\_\_\_

### II. EIXO SOCIO-ECONÔMICO: CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTOR E DO ESTABELECIMENTO RURAL

1. Nome do produtor (responsável pela atividade agropecuária): \_\_\_\_\_

2. Grau de escolaridade (anos de estudo): \_\_\_\_\_ 3. Idade(anos): \_\_\_\_\_

3. Há quantos ANOS é produtor rural? \_\_\_\_\_ 5. Há quantos ANOS trabalha com a cafeicultura? \_\_\_\_\_

4. Renda monetária total da família (R\$ por mês)

( ) Até 1 SM (R\$ 954,00) ( ) Mais de 4 a 10 SM (R\$ 3.816,01 – 9.540,00) ( ) Acima de 20 SM (> R\$ 19.080,00)

( ) Mais de 1 a 4 SM (R\$ 954,01 – 3.816,00) ( ) Mais de 10 a 20 SM (R\$ 9.540,01 – 19.080,00)

5. Origem dos rendimentos da família em agropecuária: \_\_\_\_\_ (% da renda total)

6. Origem dos rendimentos da família em outras fontes de renda \_\_\_\_\_ (totalizar 100%: agropecuária +outras rendimentos)

7. Quantas atividades compõe a renda? \_\_\_\_\_

8. Quais atividades compõe a renda e qual sua participação em %

Atividade	% da renda
a) ***** CAFÉ *****	_____
b) _____	_____
c) _____	_____
d) _____	_____
e) _____	_____

### III. EIXO PRODUTIVO

**A. Mão de obra e organização do trabalho**

9. Quantas pessoas DA FAMÍLIA trabalham no estabelecimento rural? \_\_\_\_\_
10. E na cafeicultura? \_\_\_\_\_
11. Quantas pessoas CONTRATADAS PERMANENTES trabalham no estabelecimento rural? \_\_\_\_\_
12. E na cafeicultura? \_\_\_\_\_
13. Quantas pessoas TEMPORÁRIAS trabalham no estabelecimento rural? \_\_\_\_\_
14. E na cafeicultura? \_\_\_\_\_
15. Quantas pessoas PARCEIROS/MEEIROS trabalham no estabelecimento rural? \_\_\_\_\_
16. E na cafeicultura? \_\_\_\_\_
17. Qual o período do ano mais intensivo em trabalho na cafeicultura (que exige mais trabalho)?  
 ( ) Jan ( ) fev ( ) mar. ( ) abr. ( ) mai. ( ) jun. ( ) jul. ( ) agos. ( ) set. ( ) out. ( ) nov. ( ) dez.
18. Por quê?

19. Quais tipos de trabalho o sr. utiliza para as seguintes práticas na cafeicultura? (Se não adota determinada prática, deixar em branco)

	MDO Familiar	Contratada	Temporária	Mutirão	Troca de dia	Parceria	Outra (qual?)
Plantio							
Poda							
Adubação							
Arruação							
Trincha							
Outros tratos culturais							
Colheita							
Revolvimento do café							
Secagem							
Armazenagem							
Beneficiamento							
Classificação							
Prova							
Comercialização							
Outra (qual?)							

**B. Estrutura e Infraestrutura Técnico-Produtiva**

20. Área total do estabelecimento rural (ha): \_\_\_\_\_ (1 alqueire equivale a 2,42 hectares)

21. Área total destinada ao café (ha) no início? \_\_\_\_\_

Em 2017? \_\_\_\_\_

Em 2018? \_\_\_\_\_

Em 2019? \_\_\_\_\_

22. Condição da terra:

( ) Própria com escritura ( ) própria sem escritura ( ) arrendada ( ) assentado com titulação definitiva ( ) assentado sem titulação definitiva  
( ) meeiro/porcenteiro/parceiro ( ) outro. Qual? \_\_\_\_\_

23. Número total de pés de café (mil pés) no início? \_\_\_\_\_

Em 2017? \_\_\_\_\_

Em 2018? \_\_\_\_\_

Em 2019? \_\_\_\_\_

24. Número de pés de café em produção (mil pés): \_\_\_\_\_

25. Com relação à área de café, nos próximos 5 anos, o Sr. pensa em ....

( ) eliminar; ( ) diminuir; ( ) manter; ( ) aumentar

26. Quais desses itens o Sr. UTILIZA na atividade cafeeira? 1=uso individual 2=uso coletivo/cooperativa 3=contrata/ empresta/ prestação de serviço

Trator ( )	Colheitadeira mecânica ( )	Terreiro Suspenso ( )
Recolhedora (café do chão) ( )	Colheitadeira motriz ( )	Estufa ( )
Carreta para trator ( )	Secador ( )	Tulha ( )
Pulverizador costal ( )	Lavador (separador de boia) ( )	Trincha ( )
Pulverizador para trator ( )	Descascador ( )	Máquina de benefício ( )
Roçadeira para trator ( )	Despolpador ( )	Mesa densimétrica ( )
Roçadeira manual ( )	Medidor de umidade ( )	Outro (s) _____
Colheitadeira manual (mãozinha) ( )	Terreiro de piso (pedra / concreto / tijolo) ( )	

### C. GESTÃO DA PRODUÇÃO CAFEEIRA

27. Possui plano de manejo para o café (planejamento de adubação, controle de pragas e doenças, etc.)? ( ) SIM ( ) NÃO

28. Escrito? \_\_\_\_\_ ( ) SIM ( ) NÃO

29. Na última safra (2017/2018), quantos talhões de café havia em sua propriedade? \_\_\_\_\_

Para a última safra (2017/2018) ...



46. Realiza plantio de culturas e/ou adubos verdes nas entrelinhas? ( ) SIM ( ) NÃO
47. Realiza adubação orgânica no café, com uso de esterco e compostagens? ( ) SIM ( ) NÃO
48. Utiliza cama de frango na adubação? ( ) SIM ( ) NÃO
49. A casca do café beneficiado é reutilizada na lavoura? ( ) SIM ( ) NÃO
50. Faz tratamento da água residual? ( ) SIM ( ) NÃO
51. O sr. possui certificações para o café? (Se não, pular para a questão 49) ( ) SIM ( ) NÃO
52. Quais as certificações que possui? \_\_\_\_\_
53. Qual a produção total de café (sacas de café beneficiado) em 2016/2017? \_\_\_\_\_
54. Qual a produção total de café (sacas de café beneficiado) em 2017/2018? \_\_\_\_\_
55. Qual a produção total de café (sacas de café beneficiado) em 2018/2019? (\*estimativa) \_\_\_\_\_
56. Qual mês normalmente inicia a colheita? \_\_\_\_\_
57. Como determina o início da colheita? \_\_\_\_\_
58. Qual mês normalmente finaliza a colheita? \_\_\_\_\_
59. Como escalona a colheita? \_\_\_\_\_
- (maturação/ disponibilidade de mão de obra / infraestrutura para secagem / disponibilidade de máquina, etc.)
60. O Sr. adota procedimentos adequados de pós-colheita (recolhimento no mesmo dia, transporte, proteção de chuva, etc.)?  
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
61. O café chega limpo no terreiro (pré limpeza)?  
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
62. Tem um responsável O TEMPO TODO para mexer o café no terreiro?  
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
63. Quantas vezes por dia, em média, se revolve o café no terreiro? \_\_\_\_\_
64. Há separação criteriosa por lotes durante a colheita, processamento e secagem (ex. varreção, pano e chuvado)? ( ) SIM ( ) NÃO
65. Armazena o café na propriedade rural? ( ) SIM ( ) NÃO
66. Onde? \_\_\_\_\_
67. Os lotes são separados no armazenamento? ( ) SIM ( ) NÃO
68. Se sim, qual o critério? \_\_\_\_\_
- (certificações, processos, qualidade, variedade, talhões, período da colheita, outro, qual?)

69. Considerando diferentes práticas de colheita e pós-colheita, na última safra de café, quantos lotes o Sr. produziu? \_\_\_\_\_

Lote	Método de colheita	Composição do lote (resposta múltipla)	Processo	Secagem (múltipla escolha + sequencial)	Quantidade	Mediu umidade?	Qual a qualidade?	Método de avaliação da qualidade	Quem avaliou?	Para quem vendeu?

Seletiva manual=1  
 Seletiva  
 mecanizada=2  
 Mecanizada= 3  
 Derrçadora  
 (mãozinha)=4  
 Derrça no pano=5  
 Derrça no chão=6

Boia=1  
 Verde=2  
 Maduro=3

Natural=1  
 Descascado=2  
 Despoldado=3  
 Fermentado=4  
 Outro=5, qual?

Terreiro chão=1  
 Terreiro suspenso=2  
 Secador fogo  
 direto=3  
 Secador fogo  
 indireto=4

Equiv. sacas  
 (60kg) de  
 café  
 beneficiado \*

Sim=1  
 Não=0

Não sei=0  
 Comum=1  
 Especial=2  
 Microlote=3  
 Concurso=4  
 Outra=5

Nenhum=1  
 COB (Dura, mole,  
 etc)=2  
 SCAA (pontos)=3  
 Não sabe=4  
 Outro=5  
 (qual?)

Ninguém=1  
 Produtor/ membro da  
 família=2  
 Comprador=3  
 Cooperativa (não  
 compradora)=4  
 Terceiro=5  
 Laudo oficial COB=6  
 Laudo oficial Q-Grader=7

\* Referência: 07 saquinhos de café da roça (fresco) = 1 saca de café beneficiado (60kg)  
 03 sacas de café em coco (seco) = 1 saca de café beneficiado (60 kg)  
 02 sacas de café em pergaminho = 1 saca de café beneficiado (60 kg)

#### IV. EIXO MERCADO

##### A. COMERCIALIZAÇÃO

70. Há quantas opções de compradores de café na região? \_\_\_\_\_

71. Para quantos compradores diferentes o Sr. normalmente vende? \_\_\_\_\_

72. Há compradores de cafés especiais na região? Quantos? \_\_\_\_\_

73. Há empresas que pagam melhor pelo café? Se sim, por que o sr. não comercializa com elas? (resposta múltipla)

( ) Já comercializo

( ) Não atendo aos padrões de qualidade exigidos

( ) Não atendo aos padrões de volume exigidos

( ) É arriscado (atraso de pagamento, calote, etc.)

( ) É muito burocrático

( ) É muito demorado

( ) Exige serviços (café beneficiado, café posto, etc)

( ) Outro, qual? \_\_\_\_\_



1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							

Anos

1=não tem outra opção  
 2= próximo/ vem até o local  
 3=tem reputação no mercado  
 4=é cooperativa  
 5=conhece há muito tempo  
 6=é amigo/ parente  
 7=utiliza insumos dele  
 8=não é muito exigente  
 9=melhor preço  
 10=recebimento facilitado  
 11=não atendeu exigência de outro comprador  
 12=outro, qual?

0= nenhum  
 1=assistência técnica / capacitação  
 2=investimento  
 3=adiantamento de crédito  
 3=adiantamento de insumos  
 5=informações sobre o mercado  
 6=compra de outros produtos  
 7=outro, qual?

Não há=0  
 Quantidade mínima=1  
 Qualidade mínima=2  
 Café beneficiado=3  
 Café posto=4  
 Embalagem=5  
 Outro=6

Preço=1  
 Quantidade=2  
 Catação / % defeito =3  
 Qualidade da bebida=4  
 Comprador/ mercado final=5

## B. MELHORIA E QUALIDADE

76. Como o sr. se informa sobre as novidades na atividade cafeeira (variedades, trato, equipamentos, etc.)? (MÚLTIPLA ESCOLHA)

não me informo  vizinhos/ amigos /parentes  associação / cooperativa  sindicato  grupos informais de produtores  compradores  fornecedores de insumos  técnicos/extensionistas de entidades públicas  técnicos / extensionistas de entidades privada  técnico / agrônomo contratado=10  
 revistas especializadas ou sites especializados  outro,  
qual? \_\_\_\_\_

77. O sr. fez melhorias na cafeicultura nos últimos 5 anos?  SIM  NÃO

Se sim quais? \_\_\_\_\_

Se não por quê? \_\_\_\_\_

78. O sr. pretende fazer melhorias na cafeicultura nos próximos 5 anos?  SIM  NÃO

Em caso afirmativo, quais?

Em caso negativo, por que não?

79. Com relação à produção de cafés nos próximos 5 anos, o sr. pretende..

eliminar;  diminuir  manter  aumentar

80. Se o sr. decidir investir na cafeicultura, o sr. acredita que teria condições?

não pretendo investir  gostaria, mas não tenho recursos  sim, tenho recursos próprios  sim, tenho como solicitar empréstimos subsidiados (ex. PRONAF)  sim, tenho como obter recursos de outras fontes

81. Em relação a outras atividades agropecuárias, o Sr. acredita que cafeicultura é...

a) Mais rentável? especificar a(s) atividade(s) \_\_\_\_\_

b) De \_\_\_\_\_ igual \_\_\_\_\_ rentabilidade, \_\_\_\_\_ especificar \_\_\_\_\_ a(s) \_\_\_\_\_ atividade(s) \_\_\_\_\_

c) Menos rentável, especificar a(s) atividade(s) \_\_\_\_\_

82. **Como o Sr. normalmente avalia a qualidade do café?** ( ) SIM ( ) NÃO

83. **Como o senhor avalia o café?**

( ) não avalia ( ) avaliação apenas visual /olfativa ( ) prova, mas sem critério oficial ( ) prova COB ( ) prova SCAA=4 ( ) outros.

Quais? \_\_\_\_\_

84. **O Sr. ou algum membro do núcleo familiar faz prova de bebida?**

( ) não prova ( ) prova, mas sem critério oficial ( ) prova COB ( ) prova SCAA, mas não é Q-grader ( ) Q-grader ( ) outro, qual? \_\_\_\_\_

85. **O que o sr. entende por café especial? Quem te explicou sobre isso? Quando?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

86. **O sr. produz café especial?** ( ) SIM ( ) NÃO

87. **Desde quando (ano)?** \_\_\_\_\_

88. **O sr. já produziu café especial no passado?** ( ) SIM ( ) NÃO

89. **Quando (ano)?** \_\_\_\_\_

90. **Que mudanças e investimentos são necessários para se produzir cafés especiais?**

\_\_\_\_\_

91. **O sr. faz parte de algum programa de qualidade para o café?** (se não, ir para questão 94) ( ) SIM ( ) NÃO

92. **Qual?** \_\_\_\_\_ (ex. Four seasons)

93. **Desde quando (ano)?** \_\_\_\_\_

94. **Como funciona?**

\_\_\_\_\_

95. Quais as vantagens e resultados?

---

96. Quais as desvantagens e dificuldades?

---

### C. ASSISTÊNCIA TÉCNICO-PRODUTIVA E GERENCIAL

97. Recebeu assistência, suporte técnico ou capacitação nos últimos 12 meses? ( ) SIM ( ) NÃO

98. Se não recebeu, por quê?

---

99. Se Sim, preencher a tabela

Prestador	Tipo (preencher depois)	Foco	Freq.	Finalidade (resposta múltipla)	De 0 a 10, o quanto é importante?
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

1=órgão público  
 2=comprador  
 3=cooperativa  
 4=empresa de consultoria  
 5=funcionário  
 6=fornecedor de insumo  
 7=outro, qual?

1=Assistência  
 2=Capacitação

Vezes/ano

1=mudas  
 2=plântio  
 3=tratos culturais  
 4= Sustentabilidade  
 5= Colheita  
 6=pós-colheita  
 7=armazenamento  
 8=beneficiamento  
 9=qualidade  
 10=comercialização e mercado  
 11=Gestão/ custos  
 13=outro, qual?

**D. FORMAS ASSOCIATIVAS E ORGANIZAÇÕES COLETIVAS**

100. **O sr. participa de formas associativas e organizações coletivas?** (se não, ir para questão 101) (  ) SIM (  ) NÃO

Quais formas associativas / coletivas	Há quanto tempo participa?	De 0 a 10, quanto é importante?	Quais as principais vantagens?	Quais as principais dificuldades?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Associações, sindicatos, cooperativas, grupos de compra, grupos de venda, formas associativas informais, etc.

1. Custo  
 2. Qualidade  
 3. Diferenciação  
 4. Maior informação  
 5. Poder de negociação  
 6. Novos compradores  
 7. Inovação  
 8. Redução da incerteza  
 9. Outros (especificar)

1. Conflito de interesse  
 2. Burocracia  
 3. Falta de confiança  
 4. Encontrar parceiros  
 5. Apropriação de ganhos  
 6. Oportunismo  
 7. Individualismo  
 8. Assimetria de informação  
 9. Outros (especificar)

101. **Por que atualmente não participa de formas associativas / coletivas?**

---

**E. ASPECTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS**

102. **O Sr. tem Cadastro Ambiental Rural?** (  ) SIM (  ) NÃO

103. **O Sr. tem local adequado para armazenar agroquímicos?** (  ) SIM (  ) NÃO

(Deposito trancado, de alvenaria, distante pelo menos 30 metros da circulação de pessoas)

104. **O Sr. usa produtos químicos somente com registro para a cultura do café?** (Registro no MAPA específico para a cultura do café) ( ) SIM ( ) NÃO
105. **O sr. faz planejamento ambiental?** ( ) SIM ( ) NÃO
106. **O sr. tem treinamento para manuseio de defensivos agrícolas?** (Exemplo, curso do SENAR) ( ) SIM ( ) NÃO
107. **O Sr. observa e respeita os intervalos de carência após a utilização de produtos agroquímicos na lavoura de café?**  
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
108. **O Sr. utiliza EPI (equipamento de segurança individual) durante manuseio e aplicação de agroquímicos?**
109. ( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
110. **O Sr. reutiliza as embalagens de defensivos usadas para qualquer fim?**  
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
111. **O Sr. faz tríplice lavagem e devolução das embalagens usadas de agroquímicos pelos meios oficiais?** (Deve haver registro através de NF).  
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
112. **O sr. (a) segue a legislação com relação a caça, pesca, captura de animais e plantas silvestres?**  
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
113. **O sr.(a) faz uso racional de água na irrigação?**  
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre
114. **Qual o destino dado ao lixo doméstico?**  
( ) Recicla ( ) queima ( ) aterro sanitário ( ) coleta pública ( ) não sei
115. **Qual o destino dos dejetos?**  
( ) Fossa séptica ( ) fossa negra ( ) rede de esgoto ( ) céu aberto ( ) não sei
116. **Na atividade cafeeira, que tipo de fonte de energia o sr.(a) usa:**  
( ) lenha ( ) carvão ( ) gás ( ) elétrica ( ) solar ( ) biogás ( ) outros
117. **O Sr. evita a utilização de produtos agroquímicos de alto potencial de intoxicação, como os de tarja vermelha?** ( ) SIM ( ) NÃO

118. **As áreas de conservação ambiental, estão claramente demarcadas e preservadas?** ( ) SIM ( ) NÃO
119. **Existem instalações sanitárias adequadas para os trabalhadores?** (Banheiro para trabalhadores) ( ) SIM ( ) NÃO
120. **A mão-de-obra contratada recebe no mínimo o equivalente ao salário mínimo rural?** ( ) SIM ( ) NÃO
121. **O sr.(a) possui estradas conservadas e com retenção de água?** ( ) SIM ( ) NÃO

#### F. LOCALIZAÇÃO

122. O que tem de diferente na cafeicultura da região que possa ser valorizado?

<b>Aspecto</b>	<b>Explicar por que</b>
a) Área geográfica com características específicas	
b) Área típica de produção cafeeira (por ex. Indicação geográfica)	
c) Tipo de solo	
d) Manejo específico	
e) Processos artesanais de produção	
f) Método de produção típico, comum também em outras propriedades da região	
g) Insumos específicos	
h) Aspectos sociais específicos (assentados, indígenas, gênero, ...)	
i) Aspectos culturais específicos	

j) outro

**G. HISTÓRIA E SUCESSÃO FAMILIAR**

123. Quem primeiramente começou a atividade cafeeira? Onde? Quando?

---

---

124. Como e porque começou na atividade cafeeira?

---

---

125. Que motivos levam o sr. a continuar na cafeicultura?

---

---

126. Já pensou em desistir? Quando e por quê?

---

---

127. O sr. tem interesse que seus filhos ou descendentes continuem na atividade cafeeira? Por quê?

---

---

128. Os filhos ou descendentes tem interesse em continuar na atividade cafeeira? Por quê?

---

---

#### H. VANTAGENS E DIFICULDADES

129. Em sua opinião, quais as principais vantagens e dificuldades na cafeicultura (ANALISAR OS SEGUINTE ASPECTOS: mão-de-obra e trabalho/ obtenção da qualidade/ técnicas e produção/ clima e solo/ comercialização/ gestão da propriedade)

---

---

130. Há alguma informação que o Sr. gostaria de acrescentar?

---

---

MUITO OBRIGADO (A)!



## APÊNDICE D - Roteiro para condução do encontro virtual coletivo com produtores rurais

### Encontro 1

Data:

Participantes:

Duração:

1. Quando e como vocês decidiram montar o grupo das Mulheres do Café?
  - 1.1 Foi uma iniciativa de vocês ou foi uma motivação de outras pessoas ou entidades?
  - 1.2 Quem apoiou?
  - 1.3 Quem desincentivou? (marido, família, etc.)
2. Quando montaram o grupo de Mulheres...
  - 2.1 Vocês já produziam café? Já lidavam diretamente com a lavoura?
    - 2.1.1 Se sim, quais etapas/atividades? Se não, como foi iniciar?
    - 2.1.2 Produzir café foi uma escolha de vocês ou uma tradição familiar que seguiram?
    - 2.1.3 Na época pensavam em fazer/produzir algo diferente?
  - 2.2. Vocês já produziam café especial?
    - 2.2.1 Se sim, quais etapas/atividades? Se não, como foi iniciar?
  - 2.3 Ou seja, quando montaram o grupo já atuavam diretamente na produção de café e de café especial?
3. Quando, como e o que motivou vocês a começarem a produzir café especial?
  - 3.1 Quantas de vocês produziam café especial no início?
4. Quando decidiram começar a produzir café especial já havia compradores para esse tipo de café?
5. Como vocês conseguiram os primeiros compradores para o café especial?
  - 5.1 Vocês buscaram compradores? Ou eles vieram até vocês?
6. Como foi isso? (Pedir para explicarem como foi esse processo de montar o grupo, produzir cafés especiais e conseguir compradores).

7. O que foi mais difícil nesse processo? (montar o grupo, produzir cafés especiais, conseguir compradores e comercializar).
8. Vocês precisaram investir para conseguir produzir e vender cafés especiais?
9. Passado todo esse tempo, como vocês se veem na produção de cafés especiais? (Produziriam algo diferente que não café?).

## **Encontro 2**

Data:

Participantes:

Duração:

Iniciar a reunião retomando um pouco do que foi dito no encontro passado (sobre o início do grupo das mulheres, início da produção de cafés especiais e as principais dificuldades).

1. Atualmente, quantas de vocês produz café especial?
  - 1.1 Se algumas não produzem café especial, qual a razão de não produzir?
2. Atualmente, quais as principais dificuldades que vocês enfrentam na produção e comercialização de cafés especiais? (Falta de recursos; falta de opção de compradores; incertezas climáticas, preços ou comportamentais).

Com relação aos compradores:

3. Quais as principais dificuldades enfrentadas? (Conseguir mais compradores; conseguir atender as exigências dos compradores; é entender o que o comprador deseja).
4. Geralmente, vocês vendem o café especial para quantos compradores? Há algum principal comprador desses cafés? Se há, por que ele é o principal?
5. O que é mais importante para vocês decidirem para quem vão vender o café especial de vocês? (O comprador que mais incentiva, relacionamento de longo prazo, sempre compra, compromisso, preço, compra alto volume, paga direitinho, não reclama da qualidade depois que compra, etc.).

Sobre a relação com a empresa exportadora...

6. Como foi construída a relação entre as produtoras e a exportadora?

7. Nessa relação (produtoras e exportadora) quais são as principais dificuldades? E as principais vantagens? (se possível ou necessário, fazer uma análise comparativa com outros compradores de cafés especiais ou de café convencional).
  
8. De uma maneira geral, olhando para trás nesse processo de formação do grupo, produção e comercialização de cafés especiais...
  - 6.1 O que vocês fariam do mesmo jeito com certeza?
  - 6.2 O que vocês fariam diferente?
  - 6.3 Quais as expectativas quanto às atividades do grupo para os próximos meses/anos? (Tem planejamento?).

**APÊNDICE E - Roteiro de entrevistas para os participantes da estrutura de governança (Programa de qualidade)**

Nº da entrevista:

Data:

Nome do(a) produtor(a):

Função na propriedade:

Sexo:

1. Você acredita ser uma produtora de café especial? Por quê?
2. Quais são as principais dificuldades e vantagens na produção e comercialização de cafés especiais? (Conseguir mais compradores; conseguir atender as exigências dos compradores; possuir recursos e capacidades adequadas para a produção e comercialização do café).
3. Para a produção e comercialização do café especial você precisou de alguma ajuda? Se sim, quem forneceu essa ajuda? Assistência técnica (pública, privado ou do comprador); capacitações (cursos, dias de campo); ajuda financeira.
4. Em qual ano você ingressou no *Programa de qualidade*?
5. Para que você pudesse entrar no *Programa de qualidade* havia algum requisito? (O que o produtor já tinha que proporcionou entrar no Programa).
6. Você precisou fazer mudanças e/ ou investimentos para conseguir produzir e vender cafés especiais para a exportadora? Quais foram os principais? Adquiriu equipamentos e/ maquinários (despolpador, lavador, terreiro suspenso); realizou treinamentos e capacitações sobre o processo produtivo do café especial.
7. Você escolheu participar do *Programa de qualidade* baseado em algum conhecimento (experiência) que adquiriu ao longo do tempo? (Ou foi porque você não tinha opção?). (Descobrir se a existência de recursos e capacidades internos afetam a escolha de estruturas de governança).
8. Depois que o você entrou no *Programa de qualidade* o que conseguiu adquirir, acessar ou melhorar? Por exemplo: terreiro, equipamentos e maquinários, uso de maquinários (ou seja, conhecimento sobre como usar o maquinário), mão de obra mais qualificada, recurso financeiro, entre outros.

9. Você acredita que o fato de um produtor ter tido mais anos de estudo aumenta a chance de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
10. Você acredita que o fato de um produtor estar a mais tempo na cafeicultura aumenta a chance de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
11. Você acredita que o fato de um produtor utilizar maquinários como despolpador, lavador e terreiro suspenso aumentam a chance de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
12. Você acredita que o fato de um produtor participar de associações, cooperativas e outras organizações coletivas aumenta a chance de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
13. Você acredita que o fato de um produtor possuir uma pequena área para o café aumenta a chance de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
14. Você acredita que o fato de um produtor utilizar mão de obra familiar, especialmente na colheita, aumenta a chance de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
15. Você acredita que o fato de um produtor receber assistência técnica e capacitação (cursos, treinamento, dia de campo, etc.) aumenta as chances de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
16. Você acredita que o fato de um produtor possuir um plano de manejo aumenta a chance de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como? Por exemplo: planejar direitinho o manejo da lavoura cafeeira, saber quando adubar, quando fazer os tratamentos culturais entre outros.
17. Você acredita que o fato de um produtor possuir acesso a recursos financeiros, como por exemplo, acesso ao PRONAF, empréstimos e/ou recursos próprios aumentam as chances de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
18. Você acredita que o fato de um produtor realizar análise de solo e análise foliar (por ano) aumentam as chances de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?

19. Você acredita que o fato de um produtor possuir certificações, como comércio justo (*fair trade*), UTZ, entre outros ou uma marca, aumentam as chances de participar do *Programa de qualidade*? E de fazer café especial? Por quê? Como?
20. Há mais incertezas na produção e comercialização do café especial, em comparação ao café convencional? Se sim, quais? Você acredita que participar do *Programa de qualidade* minimiza essas incertezas? (Exemplos de incertezas: climática, de preço, mão de obra qualificada, comercialização, entre outras).
21. Na relação com a exportadora (na venda do café e na participação no programa FS) quais as principais vantagens? E as principais dificuldades?
22. Você já venceu café especial para a exportadora?
23. Em sua opinião, o que é importante o produtor ter ou saber para que se destaque na produção de cafés especiais? Para que seja melhor do que os outros produtores.
24. Há alguma informação que você acha importante e gostaria de acrescentar?

## APÊNDICE F - Roteiro de entrevista para a exportadora/ comprador de cafés especiais

Data da entrevista:

Nome do entrevistado:

Função na empresa:

1. O senhor poderia explicar rapidamente o que é o Programa de qualidade? E qual o objetivo do projeto?
2. Em que ano começou o Programa de qualidade? Para cada grupo. Foi adotado algum contrato? Ou acordo?
3. A escolha entre comprar o café especial dessa forma é feita com base nos recursos e capacidades que os produtores possuem? Por exemplo, conhecimento, experiência, estrutura cafeeira etc. (Descobrir se a existência de recursos e capacidades dos produtores afetam a escolha de estruturas de governança).
4. Esta escolha visa proteger ou criar diferenciais (recursos estratégicos) para a exportadora e para os produtores? (Descobrir se a escolha de estruturas de governança impacta ou leva em consideração a formação de recursos e capacidades).
5. Por que decidiu comprar café especial desses produtores?
6. O que geralmente é combinado/ estabelecido nessa relação entre os produtores participantes do Programa de qualidade e a exportadora?
7. Para que o produtor possa entrar no Programa de qualidade é exigido algum requisito? (O que o produtor já possui que possa contribuir para entrar nesse programa).
8. Em geral, o produtor precisa fazer mudanças e/ ou investimentos para conseguir produzir e vender cafés especiais para a empresa? Adquirir equipamentos e/ maquinários (despolpador, lavador, terreiro suspenso); realizar treinamentos e capacitações sobre o processo produtivo do café especial.
9. Depois que o produtor entra no Programa de qualidade é observado que ele consegue desenvolver, adquirir, acessar ou melhorar alguns recursos e capacidade? Esses recursos e capacidades são um diferencial frente a outros produtores de cafés especiais? Por exemplo: terreiro, equipamentos e maquinários, uso de maquinários (ou seja, conhecimento sobre como usar o maquinário), mão de obra mais qualificada, recurso financeiro, entre outros.

10. O senhor acredita que o fato de um produtor ter tido mais anos de estudo aumenta a chance de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
11. O senhor acredita que o fato de um produtor estar a mais tempo na cafeicultura aumenta a chance de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
12. O senhor acredita que o fato de um produtor utilizar maquinários como despoldador, lavador e terreiro suspenso aumentam a chance de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
13. O senhor acredita que o fato de um produtor participar de associações, cooperativas e outras organizações coletivas aumenta a chance de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
14. O senhor acredita que o fato de um produtor possuir área pequena para o café aumenta a chance de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
15. O senhor acredita que o fato de um produtor utilizar mão de obra familiar, especialmente na colheita, aumentam as chances de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
16. O senhor acredita que o fato de um produtor receber assistência técnica e capacitação (cursos, dias de campo, entre outros) aumenta as chances de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
17. O senhor acredita que o fato de um produtor possuir um plano de manejo aumenta as chances de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como? Por exemplo: planejar direitinho o manejo da lavoura cafeeira, ou seja, saber quando adubar, quando fazer os tratos culturais entre outros.
18. O senhor acredita que o fato de um produtor possuir acesso a recursos financeiros, como por exemplo, acesso ao PRONAF, empréstimos e/ou recursos próprios aumentam as chances de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
19. O senhor acredita que o fato de um produtor realizar análise de solo e análise foliar (por ano) aumentam as chances de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?
20. O senhor acredita que o fato de um produtor possuir certificações, como *fair trade*, UTZ, entre outros, aumentam as chances de produzir café especial? E de participar do *Programa de qualidade*? Por quê? Como?

21. Há incertezas na compra do café especial desses produtores? O senhor acredita que o *Programa de qualidade* minimiza essas incertezas? (Exemplos de incertezas: climática, de preço, mão de obra qualificada, comercialização, entre outras).
22. Em sua opinião, quais recursos e capacidades são capazes de gerar vantagem competitiva frente a outros produtores de cafés especiais? Em outras palavras, o que é importante o produtor ter ou saber para que se destaque na produção de cafés especiais? Para que seja melhor do que os outros produtores.
23. Quais são as principais vantagens e dificuldades na compra do café especial e na configuração do *Programa de qualidade* com esses produtores.