

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
Centro de Sociais Aplicadas – CSA  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA  
MINTER UEM/UESB

ROBERTO CHAVE DE OLIVEIRA

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA  
PRODUTIVA DE CAFÉS: um estudo da relação entre produtores e  
compradores na Bahia**

Apoio: Capes

Maringá  
2025

ROBERTO CHAVES DE OLIVEIRA

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA  
PRODUTIVA DE CAFÉS: um estudo da relação entre produtores e  
compradores na Bahia**

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

Orientador (a):  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Mara de Alencar Schiavi

Apoio: Capes  
ODSs contempladas: 8, 9 e 12

Maringá  
2025

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

O48a

Oliveira, Roberto Chaves de

Ambiente institucional e estruturas de governança na cadeia produtiva de cafés : um estudo da relação entre produtores e compradores na Bahia / Roberto Chaves de Oliveira. -- Maringá, PR, 2025.

89 f. : il. color., tabs., mapas

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

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

1. Cadeia produtiva - Café - Bahia. 2. Cadeia produtiva - Coordenação. 3. Nova Economia Institucional. 4. Setor cafeeiro - Brasil. I. Schiavi, Sandra Mara de Alencar, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Av. Colombo, 5.790 - Zona 07 - 87020-900 - Maringá - PR  
Homepage: [www.ppa.uem.br](http://www.ppa.uem.br)  
Facebook: [https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaouem/?modal=admin\\_todo\\_tour](https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaouem/?modal=admin_todo_tour)  
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ppa-uem-b1291731/>  
Contatos: (44) 3011-5949 - E-mail: [sec-ppa@uem.br](mailto:sec-ppa@uem.br)

## ATA DE DEFESA PÚBLICA

### Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI) – UEM/UESB

Aos **vinte e sete** dias do mês de **maio** do ano de **dois mil e vinte e cinco**, às oito horas, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão da Turma Temporária de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UESB - Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI), sob o título: **“Ambiente institucional e estruturas de governança na cadeia produtiva de cafés: um estudo da relação entre produtores e compradores na Bahia”**, de autoria de **ROBERTO CHAVES DE OLIVEIRA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr<sup>a</sup> Sandra Mara de Alencar Schiavi (presidente), Dr. Eduardo Eugênio Spers (membro examinador externo – PPGA/ESALQ/USP) e Dr. José Paulo de Souza (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de aprovado (Aprovado / Aprovado com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

EM TEMPO: Houve alteração no título da dissertação? Se sim, descrever aqui:

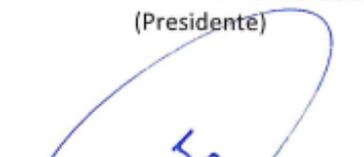
---

OBS: Em caso de “REFORMULAÇÃO DO TRABALHO”, haverá necessidade de nova defesa pública?

SIM;  NÃO

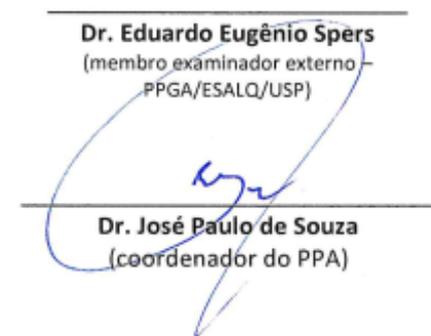
Maringá, 27 de maio de 2025.

  
\_\_\_\_\_  
Dr<sup>a</sup> Sandra Mara de Alencar Schiavi  
(Presidente)

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



\_\_\_\_\_  
Dr. Eduardo Eugênio Spers  
(membro examinador externo –  
PPGA/ESALQ/USP)

  
\_\_\_\_\_  
Dr. José Paulo de Souza  
(coordenador do PPA)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria, força e inspiração, por ter me sustentado em cada etapa desta caminhada. Em meio às incertezas, desafios e momentos de cansaço, senti sua presença me guiando, renovando minhas forças e abrindo caminhos onde parecia não haver saída. Sem a sua graça, esta conquista não seria possível.

À minha orientadora, professora Sandra Mara de Alencar Schiavi, expresso minha profunda gratidão pela orientação, pelos ensinamentos compartilhados ao longo deste percurso, pela paciência e, principalmente, pelo cuidado e atenção que sempre demonstrou comigo. Além de excelente profissional, é uma pessoa maravilhosa, que marcou profundamente minha caminhada. Sou imensamente grato por ter contado com sua orientação ao longo desta jornada.

À minha família, minha base e meu alicerce, agradeço por todo amor, apoio e incentivo ao longo desta jornada. Em especial, aos meus pais, que sempre acreditaram no meu potencial e me ensinaram o valor da dedicação e da honestidade. Cada gesto de encorajamento, cada palavra de carinho e cada demonstração de confiança foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Esta conquista também é de vocês.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEM, meu sincero agradecimento pelo compartilhamento de conhecimentos e pelas contribuições valiosas durante toda a formação. Aos colegas de turma, sou grato pela convivência, pelas trocas de experiências e pelo apoio mútuo nos momentos mais desafiadores. Um agradecimento especial ao professor Robério Rodrigues Silva, Pró-Reitor de Pós-Graduação, pela atenção, disponibilidade e incentivo ao longo desta trajetória acadêmica.

Aos produtores e compradores de café que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa, meu agradecimento. Suas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. A disponibilidade, o tempo dedicado e a confiança depositada em compartilhar suas experiências e percepções tornaram possível a construção deste estudo.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo aqui o meu sincero agradecimento. Cada apoio recebido fez diferença nesta trajetória, e carrego comigo a gratidão por cada gesto, palavra e incentivo.

Roberto Chaves de Oliveira

## RESUMO

Falhas de coordenação na cadeia produtiva de cafés, discutidas na literatura recente no Brasil e no exterior, e identificadas também em estudos realizados no estado da Bahia, influenciam a eficiência e a competitividade do setor cafeeiro. Na região produtiva do município de Barra do Choça, foram apontados em estudo problemas como o desconhecimento sobre a qualidade do café, a dependência de intermediários, relações comerciais pontuais e o preço como principal fator de estímulo à produção, representando entraves à eficiência do setor. Diante dessas falhas, esta pesquisa tem como objetivo compreender como o ambiente institucional e os atributos das transações influenciam as estruturas de governança entre produtores rurais e compradores na cadeia produtiva de café da região de Barra do Choça, Bahia. Com base na Nova Economia Institucional, em suas perspectivas macro e micro analíticas, o estudo propõe examinar as relações entre produtores e compradores de café, com foco na coordenação e na busca por eficiência nas transações, visando à competitividade e ao desempenho do setor. A abordagem metodológica adotada foi de natureza qualitativa, respaldada em revisão bibliográfica, uso de dados secundários e coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas com produtores e compradores da cadeia produtiva local. A técnica de análise de conteúdo foi empregada para identificar padrões nas relações comerciais. Os resultados indicam um ambiente institucional caracterizado por políticas públicas de apoio à cafeicultura que ainda não são plenamente familiarizadas pelos agentes locais. Predomina nas transações a estrutura de mercado, marcada por acordos verbais, pagamento à vista e baixa formalização, coexistindo com arranjos híbridos mediados por cooperativas e um caso de integração vertical. As transações envolvem ativos físicos e humanos com especificidade baixa a moderada, são afetadas por incertezas climáticas, volatilidade de preços e divergências na qualidade, além de revelarem assimetria de informações. Como sugestão, estudos futuros podem aprofundar a abordagem da ECT e da ECM, explorando sua complementariedade e a influência de fatores como certificações, origem e diferenciação nas escolhas de governança na cadeia produtiva.

**Palavras-chave:** Café. Coordenação. Cadeia Produtiva. NEI.

## ABSTRACT

Coordination failures in the coffee production chain, discussed in recent literature in Brazil and abroad, and also identified in studies conducted in the state of Bahia, influence the efficiency and competitiveness of the coffee sector. In the productive region of the municipality of Barra do Choça, problems such as lack of knowledge about coffee quality, dependence on intermediaries, specific commercial relations and price as the main factor stimulating production were identified in a study, representing obstacles to the efficiency of the sector. Given these failures, this research aims to understand how the institutional environment and transaction attributes influence the governance structures between rural producers and buyers in the coffee production chain in the region of Barra do Choça, Bahia. Based on the New Institutional Economics, in its macro and micro analytical perspectives, the study proposes to examine the relationships between coffee producers and buyers, focusing on integration and the search for efficiency in transactions, participation in competitiveness and performance of the sector. The methodological approach adopted was qualitative in nature, supported by a literature review, use of secondary data, and collection of primary data through semi-structured interviews with producers and buyers in the local production chain. The content analysis technique was used to identify patterns in commercial relationships. The results indicate an institutional environment characterized by public policies to support coffee farming that are not yet fully familiarized by local agents. The market structure predominates in transactions, marked by verbal agreements, cash payments, and low formalization, coexisting with hybrid arrangements mediated by cooperatives and one case of vertical integration. Transactions involve physical and human assets with low to moderate specificity, are affected by climate uncertainties, price volatility, and quality divergences, in addition to revealing information asymmetry. As a suggestion, future studies could deepen the approach of ECT and ECM, exploring their complementarity and the influence of factors such as certifications, origin, and differentiation in governance choices in the production chain.

**Keywords:** Coffee. Coordination. Production Chain. NEI.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Série Histórica de Produção de Café na Bahia.....	15
Figura 2 - Sistema Agroindustrial e Transações.....	19
Figura 3 - Principais Níveis e Linhas de Pesquisa da NEI .....	222
Figura 4 - Nova Economia Institucional.....	23
Figura 5 - Tipologia das organizações híbridas.....	30
Figura 6 - Exportação brasileira de café - em quantidade (2019-2024) .....	31
Figura 7 - Valor da produção (Mil Reais) 2023.....	32
Figura 8 - Principais estados produtores de cafés no Brasil em 2024.....	33
Figura 9 - Café em grão - quantidade produzida no Brasil, por espécie (tonelada) ..	34
Figura 10 - Quantidade produzida (toneladas) 2023 .. <b>Erro! Indicador não definido.</b>	4
Figura 11 - Regiões produtoras de café na Bahia .....	355
Figura 12 - Territórios de Identidade do Estado da Bahia .....	3037
Figura 13 - Evolução do consumo interno de café no Brasil .....	409
Figura 14 - Diagrama da cadeia produtiva do café no Brasil.....	41
Figura 15 - Localização do município de Barra do Choça, Bahia.....	465
Figura 16 - Categorias de análise .....	51
Figura 17 - Produção de café por produtor .....	54
Figura 18 - Percentual de café especial na produção total por produtor .....	55
Figura 19 - Síntese das categorias de análise .....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões de pesquisa de acordo com os objetivos .....	48
Quadro 2 – Objetivos e métodos de alcance .....	50
Quadro 3 – Caracterização dos produtores entrevistados .....	53
Quadro 4 – Forma de comercialização e destino do café .....	55
Quadro 5 – Produtores participantes de cooperativa e/ou associações .....	56
Quadro 6 – Caracterização dos compradores entrevistados .....	57
Quadro 7 – Resumo das regras formais e informais identificadas.....	63
Quadro 7 – Síntese das estruturas de governança.....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIC	Acordos Internacionais do Café
CAR	Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOPERBAC	Cooperativa Mista dos Pequenos Cafeicultores de Barra do Choça e Região LTDA
COOPMAC	Cooperativa Mista Agropecuária Conquistense
ECM	Economia dos Custos de Mensuração
ECT	Economia dos Custos de Transação
EUDR	Regulamento da União Europeia para Produtos Livres de Desmatamento
IBC	Instituto Brasileiro do Café
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IG	Indicação Geográfica
inpEV	Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
NEI	Nova Economia Institucional
PAM	Pesquisa Agrícola Municipal
PMBC	Prefeitura Municipal de Barra do Choça
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
SADs	Sistemas Agroalimentares Diferenciados
SAG	Sistema Agroindustrial
SDR	Secretaria de Desenvolvimento Rural
SEAGRI	Secretaria de Secretaria da Agricultura, Pecuária, Irrigação, Pesca e Aquicultura da Bahia
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS.....	18
2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL .....	20
<b>2.2.1 Ambiente Institucional</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Economia dos Custos de Transação</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3 Atributos da Transação</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.4 Estrutura de Governança</b> .....	<b>28</b>
<b>3. SETOR CAFEEIRO NO BRASIL E NA BAHIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 REGULAMENTAÇÃO E DESREGULAMENTAÇÃO DO CAFÉ NO BRASIL ....	39
3.2 CONFIGURAÇÃO E COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ NO BRASIL E NA BAHIA .....	41
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>45</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	45
4.2 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	48
4.3 ANÁLISE DE DADOS .....	50
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES ENTREVISTADOS .....	53
5.2 CARACTERIZAÇÃO DO COMPRADORES ENTREVISTADOS .....	58
5.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	60
5.4 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO .....	65
5.5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA .....	69
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com Produtores</b> .....	<b>81</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Compradores</b> .....	<b>86</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O café, um dos principais produtos da agricultura brasileira, tem papel importante na economia do país, envolvendo milhares de produtores em diversas regiões e contribuindo para a geração de empregos e renda no setor agropecuário (Brasil, 2022). Dados da Produção Agrícola Municipal (PAM), de 2023, reforçam a importância desse cultivo, que ocupa a terceira posição em valor de produção agrícola nacional, somando R\$ 44.030.807,00, atrás apenas da soja e do milho. Em 2023, a produção brasileira de café totalizou 55,1 milhões de sacas, um aumento de 8,2% em relação ao ano anterior (CONAB, 2024). A Bahia se destaca como o quarto maior estado produtor de café do Brasil, com 3,39 milhões de sacas beneficiadas em 2023, sendo o município de Barra do Choça destaque na produção de café arábica, com 15.360 toneladas colhidas em 2023 (PAM, 2023). Em reconhecimento à importância do município para o setor cafeeiro baiano, foi proposto o projeto de lei nº PL./25411/2024, que busca oficializá-lo como a capital do café arábica da Bahia.

Esse cenário econômico e produtivo do café, evidenciado pelos dados sobre sua produção e importância nacional, está condicionado pelo ambiente institucional que rege o setor. De acordo com North (1990), o ambiente institucional corresponde ao conjunto de regras formais, como leis, regulamentos e políticas públicas, e de restrições informais, como normas sociais, tradições e práticas culturais, que moldam o comportamento dos agentes econômicos e estruturam as interações de mercado. No setor cafeeiro, essas instituições têm papel determinante ao influenciar tanto as decisões produtivas quanto os arranjos de governança estabelecidos entre os diferentes atores da cadeia.

Ao longo da história, o café foi impactado por ciclos de regulamentação e desregulamentação que moldaram sua cadeia produtiva. Políticas públicas, como os acordos internacionais e programas de estoques reguladores, caracterizaram períodos de maior intervenção estatal, enquanto a abertura econômica nos anos 1990 desencadeou um movimento de desregulamentação que transformou as relações entre os agentes do setor (Saes; Nakazone, 2002). Nesse novo contexto, as transações, antes coordenadas pelo Estado, passaram a ser geridas diretamente pelos agentes da cadeia produtiva (Saes; Silveira, 2014; Guimarães; Bánkuti, 2019), criando um cenário de maior concorrência e exigindo que os produtores se adaptassem às novas regras de mercado sem a proteção estatal anterior.

Na Bahia, o ambiente institucional da cadeia produtiva do café reflete essa transformação e apresenta especificidades. As políticas públicas estaduais *têm* buscado fortalecer a agricultura familiar, promover o desenvolvimento sustentável e melhorar a infraestrutura para a produção e comercialização (Bahia, 2011). Além disso, políticas de âmbito nacional, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), também têm contribuído ao destinar recursos para a compra de produtos da agricultura familiar (Brasil, 2024).

O Projeto Bahia Produtiva, por sua vez, tem como foco a ampliação da integração ao mercado e o aprimoramento da infraestrutura, impulsionando o fortalecimento da agricultura familiar. No setor cafeeiro, o projeto apoia organizações produtivas por meio da qualificação técnica, do incentivo à adoção de práticas sustentáveis e da ampliação do acesso a mercados, promovendo maior valor agregado e competitividade aos produtos da agricultura familiar (Bahia, 2022b).

O ambiente institucional do setor cafeeiro baiano também se desdobra em mecanismos de valorização da produção, como os esforços para a obtenção de Indicações Geográficas (IGs) e o incentivo à produção de cafés especiais, ambos com o objetivo de agregar valor ao café baiano. Esse valor agregado aumenta a visibilidade e a competitividade do produto nos mercados nacional e internacional, pois, ao reunir atributos como alta qualidade e diferenciação, gera uma maior percepção de valor para o consumidor, ao mesmo tempo em que implica maior complexidade nas transações devido ao grau de especialização envolvido (Bankuti, 2016; Chaves; Schiavi; Granco, 2024).

Em Barra do Choça, conhecida como a "Capital do Café" no estado da Bahia, o ambiente institucional reflete essas iniciativas. Nesse contexto, uma cooperativa de produtores de café na região de Barra do Choça foi contemplada com mais de R\$ 5,4 milhões em investimentos do Governo do Estado, por meio do projeto Bahia Produtiva, fortalecendo a estrutura produtiva local, promovendo o desenvolvimento sustentável e ampliando as oportunidades para os cafeicultores da região (Bahia, 2022b). Segundo relatório, esses investimentos resultaram em aumento da área plantada, crescimento da produtividade, elevação da renda média dos produtores, expansão da produção de cafés especiais e obtenção da certificação orgânica (Bahia, 2022b).

Com as mudanças no ambiente institucional, nas últimas décadas, novos desafios surgiram na cadeia produtiva do café, e apesar do bom desempenho

produtivo da cafeicultura brasileira, a literatura aponta falhas de coordenação que afetam a eficiência do setor (Saes; Nakazone, 2002; Doretto, 2000; Santos; Nantes, 2014; Nicoleli; Santos, 2017; Guimarães; Bánkuti, 2019; Guimarães; Souza; Schiavi, 2020; Santos *et al.*, 2021). Entre os principais desafios que afetam a competitividade do setor estão a ausência de contratos formais, a dificuldade em mensurar a qualidade do café e a assimetria de informações entre os agentes envolvidos (Nicoleli; Santos, 2017; Guimarães; Souza; Schiavi, 2020; Santos *et al.*, 2021). Bahia (2011) apontou problemas na cadeia produtiva do café na região do município de Barra do Choça, como o desconhecimento dos produtores sobre classificação e degustação, o que compromete a compreensão sobre a qualidade do produto e limita o aproveitamento de oportunidades comerciais. Observou-se também que a comercialização direta com indústrias é rara, predominando a venda para intermediários ou corretores, e que as relações comerciais seguiam majoritariamente no formato pontual ou de curto prazo. Além disso, o preço é identificado como o único estímulo à melhoria da qualidade. Apesar da relevância dessas questões, não foram encontrados estudos posteriores que atualizem ou aprofundem essas análises.

Nesse contexto, os atributos das transações – frequência, incerteza e especificidade dos ativos – emergem como fatores para entender as falhas de coordenação. A frequência das transações e a falta de regularidade nos acordos comerciais podem aumentar os custos de transação, enquanto a incerteza em relação à qualidade e às variações de preço intensifica os riscos para os agentes (Williamson, 1985). A especificidade dos ativos, que se refere ao quanto os investimentos estão atrelados a determinadas condições ou parceiros de negócio, também exerce um impacto na forma como essas transações são conduzidas (Williamson, 1985). Quando os ativos são altamente específicos, a dependência entre os atores aumenta, exigindo uma governança mais estruturada e formalizada para evitar comportamentos oportunistas (Azevedo, 2000).

Farina (1999) destaca que a competitividade do Sistema Agroindustrial (SAG) não depende apenas da competitividade individual dos segmentos, mas também da coordenação entre eles. Além disso, Azevedo (2000, p. 35) ressalta, “quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor”. A escolha da estrutura de governança adequada, que organiza as interações entre produtores e

compradores, precisa alinhar-se aos atributos das transações, influenciando diretamente a eficiência da cadeia produtiva.

A Nova Economia Institucional (NEI) é composta por dois níveis analíticos principais, micro e macro, ambos centrados nas transações. No nível macro, busca-se assegurar as transações por meio de regras e restrições informais, enquanto no nível micro o foco está na redução de custos através das estruturas de governança (Chaves; Bánkuti; Silva, 2018). Neste contexto, Williamson (1985) e Zylbersztajn (1995) enfatizam que a eficiência das transações está atrelada à adequação das estruturas de governança às características das transações e à criação de um ambiente econômico estável e previsível.

O presente estudo busca investigar o ambiente institucional, os atributos da transação e as estruturas de governança na cadeia produtiva do café na região Barra do Choça/Bahia. Assim, a questão que orienta esta pesquisa é: **Como o ambiente institucional e os atributos da transação influenciam nas estruturas de governança entre produtores e compradores de café na região de Barra do Choça, na Bahia?**

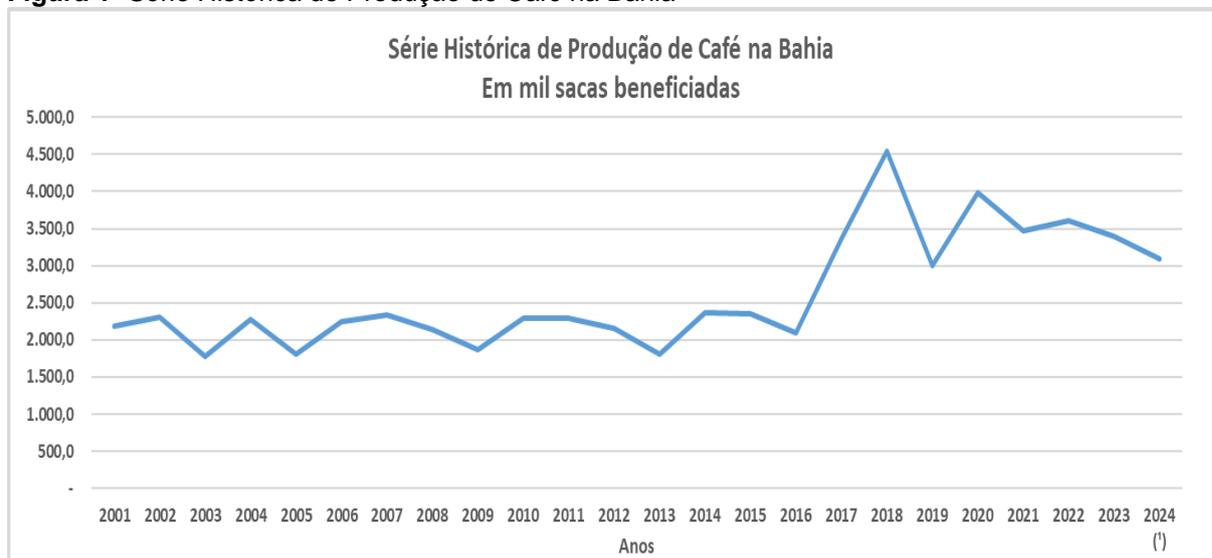
Para responder ao problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral compreender como o ambiente institucional e os atributos da transação influenciam nas estruturas de governança vigente entre produtores e compradores na cadeia produtiva do café na região de Barra do Choça/Ba.

A fim de alcançar o objetivo geral, foram elaborados os objetivos específicos a saber: (1) Caracterizar o ambiente institucional que define as regras para transações entre produtores e compradores de café na região de Barra do Choça/Ba; (2) Identificar e descrever os atributos das transações entre produtores e compradores na cadeia produtiva de cafés na região de Barra do Choça/Ba; (3) Caracterizar as estruturas de governança das transações em estudo; (4) Analisar como o ambiente institucional e os atributos da transação influenciam na escolha das estruturas de governança entre produtores e compradores de café na região de Barra do Choça/Ba.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O aumento expressivo na produção de café na Bahia, consolidando-a como o quarto maior estado produtor do Brasil, demanda uma análise aprofundada. Nos últimos anos, a produção de café no estado apresentou um crescimento significativo, passando de 1,78 milhão de sacas na década de 2003 para 3,39 milhões de sacas beneficiadas em 2023 (Conab, 2024). Esses dados longitudinais evidenciam o fortalecimento do setor cafeeiro baiano, destacando a Bahia como um importante polo de produção de café no país. O gráfico 1, demonstra a série histórica de produção de café na Bahia.

**Figura 1-** Série Histórica de Produção de Café na Bahia



Legenda: (1) - Estimativa em maio/2024.

Fonte: Conab

No entanto, observa-se uma escassez de pesquisas científicas sobre a cadeia produtiva do café no estado da Bahia, sobretudo no que diz respeito à aplicação da Economia dos Custos de Transação (ECT) para analisar os fatores que influenciam a coordenação, a eficiência e a competitividade do setor. Essa lacuna representa um desafio para a compreensão mais aprofundada da dinâmica das transações e das estruturas de governança locais<sup>1</sup>.

Além do volume de produção, é importante destacar o reconhecimento internacional que a Bahia tem alcançado pela qualidade de seu café. No *Cup of Excellence 2022*, principal concurso de qualidade do mundo para o café, o estado se

<sup>1</sup> Esta constatação baseia-se em consultas exploratórias realizadas em bases de dados acadêmicas amplamente utilizadas para busca de literatura científica, como Web of Science, Scielo, Google Acadêmico e Anais do EnANPAD.

destacou ao conquistar o primeiro e o segundo lugar, evidenciando o potencial dos cafés baianos para competir no mercado de alto valor agregado, como os cafés especiais (Bahia, 2022a). No entanto, a exploração do potencial das estratégias de agregação de valor, caracterizada pela alta especificidade de ativos, exige maior cooperação ao longo da cadeia produtiva (Saes; Silveira, 2014; Guimarães; Bánkuti, 2023)

Santos, Conceição Junior e Souza (2013) já identificaram que a estrutura de governança da cadeia produtiva de café no município de Barra do Choça ainda era predominantemente coordenada pelo mercado, com a Cooperativa Mista dos Pequenos Cafeicultores de Barra do Choça e Região (COOPERBAC) desempenhando um papel limitado na coordenação.

O esforço para obter Indicações Geográficas (IG) e a produção de cafés especiais têm se intensificado na Bahia, impulsionados por políticas públicas como o projeto Bahia Produtiva, que fortalece a cadeia produtiva do café por meio do incentivo a práticas de gestão sustentável e agregação de valor (Silva et al., 2024). Nesse contexto, as IGs desempenham um papel essencial na valorização do café e no desenvolvimento territorial sustentável. Atualmente, o estado conta com a Indicação de Procedência (IP) 'Oeste da Bahia', reconhecida para o café verde em grãos da espécie *Coffea arabica* (Silva et al., 2024), e com a Denominação de Origem (DO) da região da Chapada Diamantina, destacada como produtora de cafés de alta qualidade (Brasil, 2024). Além disso, a região do Planalto de Vitória da Conquista surge como um potencial candidata a uma nova IG, devido à sua produção de cafés diferenciados (Silva et al., 2024). Essas intervenções podem se mostrar relevantes para melhorias na cadeia e diferenciação do café baiano, impulsionando tanto as vendas quanto o reconhecimento internacional, o que envolve maior complexidades nas transações.

A análise das transações e do ambiente institucional na cadeia produtiva do café em Barra do Choça é importante para compreender os desafios enfrentados pelos produtores e propor soluções que melhorem a eficiência e a competitividade do setor cafeeiro baiano. A pesquisa proposta busca preencher essas lacunas de conhecimento, oferecendo contribuições que vão além do âmbito acadêmico, impactando o desenvolvimento econômico e social da região. Ao fornecer subsídios para políticas públicas eficazes, espera-se melhorar a coordenação entre os agentes da cadeia produtiva, promovendo o crescimento do setor cafeeiro na Bahia.

Dessa forma, a pesquisa não apenas responde à necessidade de preencher lacunas de conhecimento, mas também se propõe a ser um instrumento para promover o crescimento e a competitividade no setor cafeeiro na região em estudo. Isso é ainda mais relevante em um contexto de aumento da produção e valorização, contribuindo para o desenvolvimento do estado e do país.

Essa dissertação está estruturada da seguinte maneira: além desta introdução, que inclui o problema, os objetivos e a justificativa, na seção seguinte, apresenta-se a fundamentação teórica utilizada nessa pesquisa; em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos e o contexto do estudo; depois, discutem-se os resultados alcançados; e, por fim, apresentam-se as conclusões e sugestões para estudos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

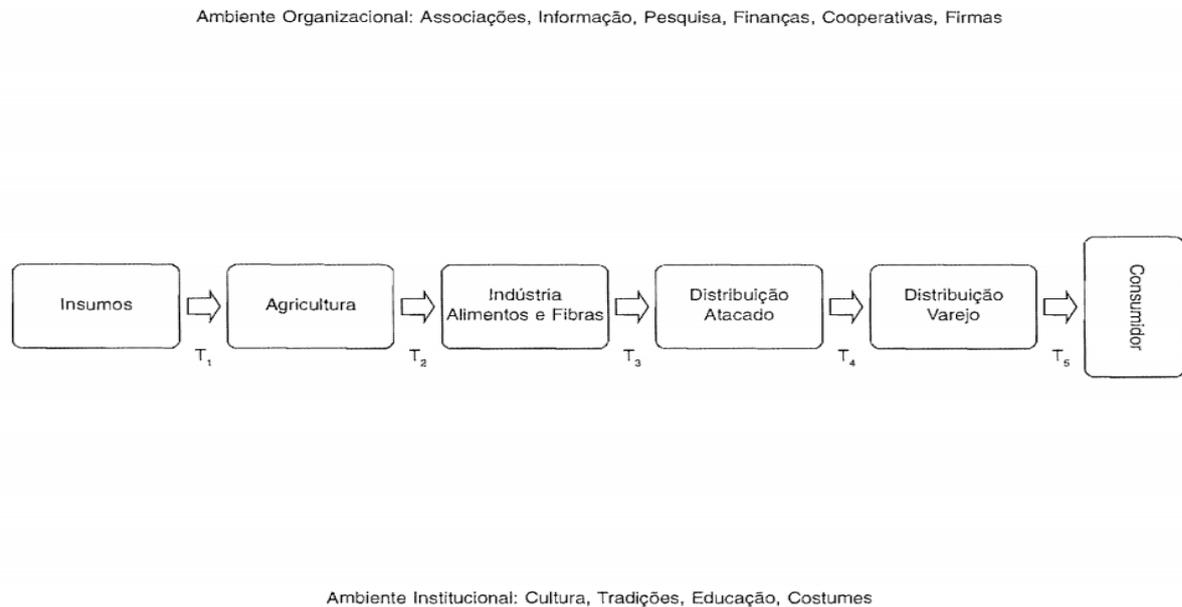
A revisão teórica desta pesquisa baseia-se nos objetivos propostos, que visam compreender o ambiente institucional, as transações e a estrutura de governança nas relações entre produtores e compradores de café na região de Barra do Choça/BA. Para isso, será adotado o arcabouço teórico da NEI, que inclui os elementos do ambiente institucional, os atributos das transações e as estruturas de governança.

### 2.1 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS (SAG)

Os SAGs englobam um conjunto de atividades interligadas que vão desde a produção de insumos agrícolas, como sementes e adubos, até a distribuição de produtos aos consumidores (Batalha, 2021). Os sistemas agroalimentares convencionais contidos no sistema agroindustrial (Batalha, 2021), são amplamente utilizados para a produção de *commodities*, que são caracterizadas por produtos de baixo valor agregado e produzidos em larga escala.

A figura 2 do SAG representa as interações entre os agentes envolvidos. Conforme Zylbersztajn *et al* (2000), as dimensões do SAG podem variar conforme os objetivos do planejamento, abrangendo desde políticas públicas até relações internacionais. O conceito de SAG inclui não apenas as cadeias produtivas, mas também o ambiente organizacional (associações e entidades representativas) e o ambiente institucional, que inclui não somente as regras formais como restrições informais, que são fundamentais para seu funcionamento (Zylbersztajn *et al*, 2000). Para a eficiente coordenação desses sistemas, é fundamental entender as características das transações envolvidas (Zylbersztajn *et al*, 2000).

**Figura 2-** Sistema Agroindustrial e Transações



Fonte: Zylbersztajn *et al* (2000)

De acordo com Zylbersztajn *et al.* (2000), os agentes que compõem o SAG são:

**Fornecedores de insumos:** empresas responsáveis pelo fornecimento de sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, máquinas, equipamentos e assistência técnica.

**Produtores rurais:** responsáveis pelo fornecimento de matérias-primas à agroindústria, muitas vezes com exigências de qualidade, quantidade e regularidade.

**Agroindústria:** encarregada de transformar os produtos agrícolas em produtos processados, destinados aos canais de distribuição.

**Canais de distribuição:** compostos por atacadistas, distribuidores e redes varejistas, responsáveis por intermediar os produtos até o mercado consumidor.

**Consumidor final:** representa o elo final da cadeia, influenciando o restante do sistema por meio de suas escolhas e preferências.

Ao se considerar um contexto que envolve produtos de alto valor agregado, (cadeia de cafés especiais, por exemplo), tal análise se mostra muito relevante. Nesse sentido, Bánkuti (2016) destaca os Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs), que para pequenos e médios agricultores, se caracterizam pela

concentração de suas atividades e agentes na diferenciação da produção rural, tanto em termos de produtos quanto de processos, abrangendo atividades agrícolas e não agrícolas no âmbito do estabelecimento rural (Bankuti, 2016). A autora ressalta que arranjos horizontais e verticais são essenciais nos SADs, e que as relações comerciais resultam da criação de valor dentro desses sistemas. No caso do café, de acordo com Saes e Silveira (2014), a desregulamentação possibilitou que os agentes do mercado adotassem estratégias diferenciadas, o que apontou para a necessidade de estruturas de governança mais complexas (Saes; Silveira, 2014; Guimarães; Bánkuti, 2019; Santos *et al.*, 2021; Chaves; Schiavi; Granco, 2024)

Assim, compreender os diferentes aspectos envolvidos na transação e na coordenação se mostra importante para análise de cadeias produtivas. A eficiência e a capacidade competitiva de agentes nas cadeias produtivas se relacionam a diversos fatores, dentre os quais o ambiente institucional, que compreende as regras formais e informais que regulam as interações econômicas; os atributos específicos das transações, como frequência, incerteza e especificidade de ativos; e as estruturas de governança adotadas para coordenar essas transações (Azevedo, 2000). A forma como esses elementos se articulam influencia diretamente os custos de transação, os níveis de cooperação entre os elos da cadeia e, conseqüentemente, o desempenho econômico e organizacional dos sistemas produtivos (Azevedo, 2000). A eficiência na coordenação das transações entre os agentes da cadeia produtiva pode ser analisada sob a ótica da NEI, em suas perspectivas macro e micro analíticos.

## 2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A economia neoclássica, ao longo do século XX, estabeleceu-se como a corrente dominante no pensamento econômico, enfatizando o equilíbrio de mercado e a eficiência alocativa como objetivos principais. A NEI surge como uma alternativa à abordagem neoclássica da economia, visando ampliar o escopo de análise e incorporar elementos anteriormente negligenciados (Joskow, 2004). Ménard e Shirley (2014) ressaltam que a NEI teve um impacto significativo na economia global, conquistando sucessos notáveis em um curto período de tempo, incluindo

quatro prêmios Nobel e uma crescente influência em políticas econômicas importantes.

Na NEI, argumenta-se que as instituições desempenham um papel fundamental na compreensão das decisões individuais e na determinação dos resultados econômicos. Enquanto isso, a economia neoclássica tradicional, que é a-institucional, tende a marginalizar o papel das instituições em suas análises, priorizando modelos abstratos e formalismos matemáticos (Joskow, 2004).

Floriani Neto (2016) complementa a análise econômica realizada pela NEI ao considerar as instituições como ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento. Ele destaca que instituições fortes criam um ambiente propício para a realização das trocas econômicas, fundamentando assim a visão da NEI sobre a importância das instituições na promoção do crescimento econômico e na eficiência dos mercados.

Influenciada por pensadores proeminentes como Ronald Coase, Oliver Williamson e Douglass North, a NEI busca ir além das tradicionais análises de mercado e produção, mergulhando nas relações institucionais que moldam as interações econômicas. Ronald Coase, em seu trabalho seminal "The Nature of the Firm" (1937), questionou por que as firmas existem em vez de operarem puramente no mercado. Essa questão fundamental lançou as bases para a Teoria dos Custos de Transação, um dos pilares da NEI. Oliver Williamson, em "The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting" (1985), desenvolveu ainda mais essa teoria, destacando como as instituições surgem para lidar com os custos de transação e os problemas de Agência<sup>2</sup> dentro das organizações.

Douglass North, em sua obra "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" (1990), argumenta que as instituições desempenham um papel central na determinação do desempenho econômico de uma sociedade. Ele introduz o conceito de instituições como "regras do jogo" que estruturam as interações econômicas, influenciando a alocação de recursos e os resultados econômicos.

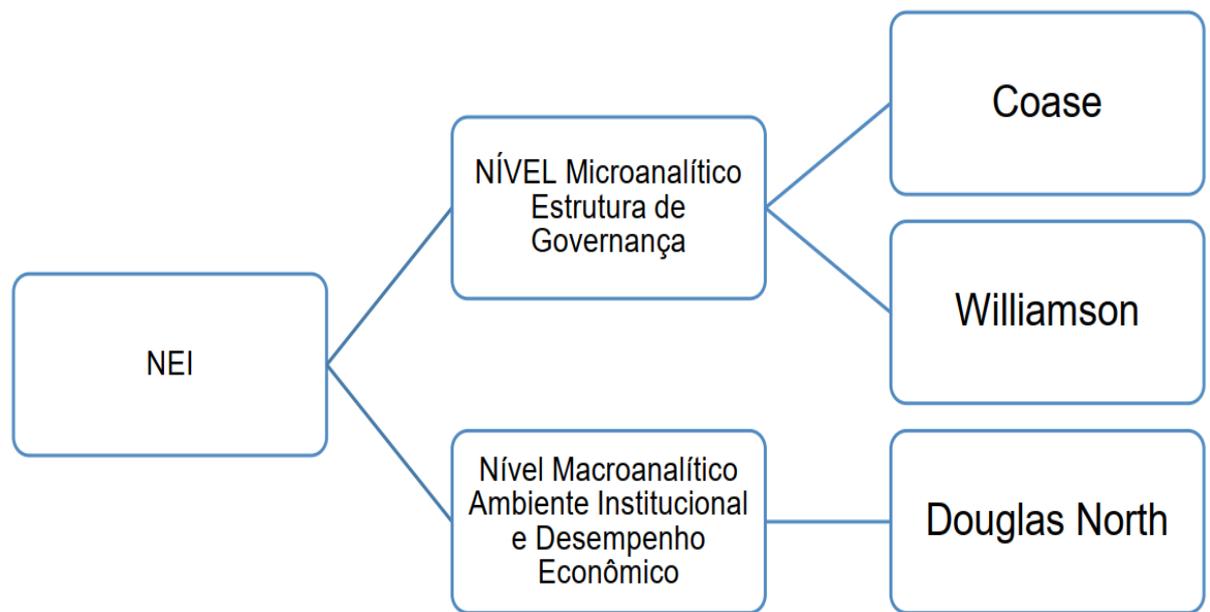
O estudo das instituições na NEI contribui para o entendimento desta abordagem ao examinar seu papel em dois níveis analíticos distintos: o ambiente institucional e as estruturas de governança (Azevedo, 2000; Farias, 2019;

---

<sup>2</sup> O problema de agência refere-se à relação entre um "principal" e um "agente". O problema de agência surge quando há um conflito entre os interesses, assimetria de informação e objetivos do agente e os do principal (MACHADO; FERNANDES; BIANCHI, 2016)

Zylbersztajn, 2005). Os autores destacam a relevância das macroinstituições, que fornecem o arcabouço (as regras do jogo) para as relações entre os indivíduos, e das microinstituições, que governam (o jogar o jogo) transações específicas. Farias (2019) faz a representação esquemática dos níveis na NEI conforme a Figura 3.

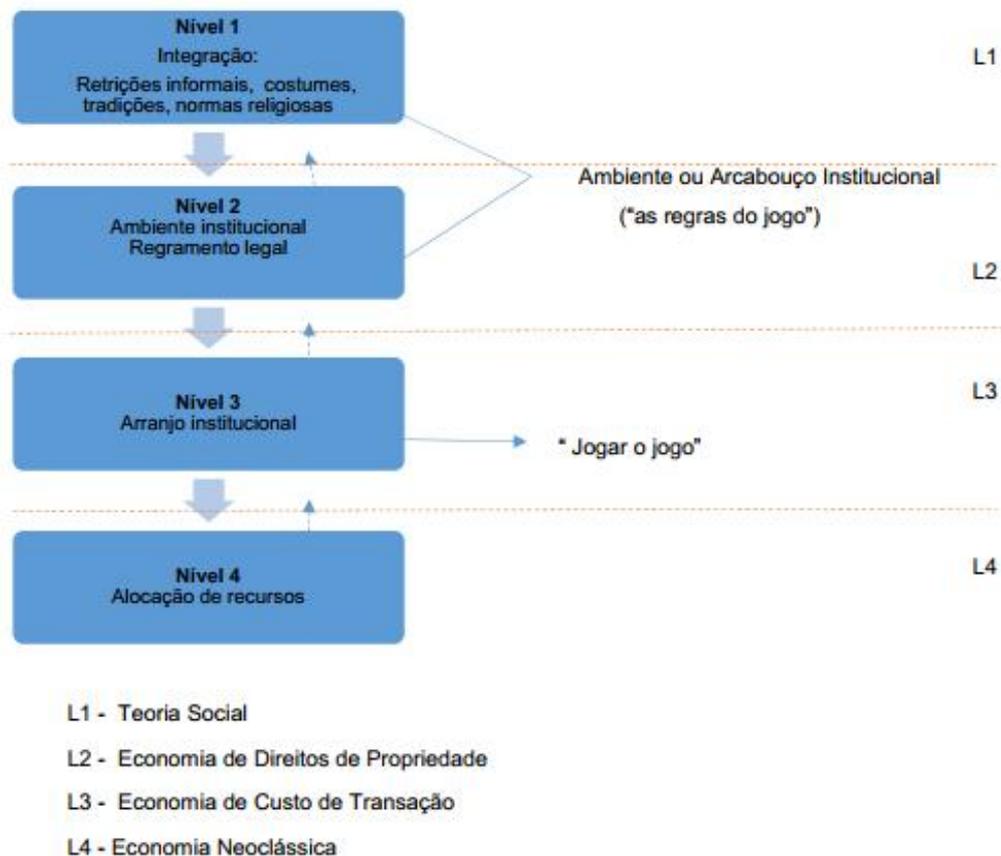
**Figura 3-** Principais Níveis e Linhas de Pesquisa da NEI



Fonte: Elaborado por Farias (2019, p. 340)

A proposta de Williamson (2000) sobre a NEI abarca quatro níveis distintos e inter-relacionados de análise social ou institucional. A Figura 4 ilustra a estrutura da NEI em seus diferentes níveis.

**Figura 4-** Nova Economia Institucional



Fonte: Adaptado de Williamson (2000)

Conforme Williamson (2000), a análise institucional pode ser estruturada em quatro níveis distintos e interdependentes. O primeiro nível é o da inserção social, composto por normas, tradições, convenções, valores culturais e religiosos que moldam o comportamento humano. Essas instituições informais são internalizadas socialmente e tendem a mudar muito lentamente, ao longo de séculos, exercendo influência profunda sobre a organização da economia e da sociedade (Williamson, 2000).

O segundo nível é o do ambiente institucional, que se refere às regras formais do jogo, como constituições, leis, regulações e direitos de propriedade. Embora essas regras também sejam influenciadas pelo passado, é nesse nível que ocorrem as mudanças institucionais planejadas, geralmente em momentos de ruptura ou crise. A atuação de estruturas políticas e jurídicas, como o legislativo, o judiciário e

os mecanismos de definição de direitos de propriedade, é fundamental nesse processo (Williamson, 2000).

O terceiro nível está relacionado à governança, isto é, aos arranjos institucionais por meio dos quais as transações são coordenadas. Esse nível envolve mecanismos como contratos, hierarquias, estruturas híbridas e outras formas organizacionais que buscam minimizar os custos de transação e mitigar riscos como o oportunismo, a especificidade de ativos e a complexidade dos ajustes contratuais. A economia dos custos de transação, proposta por Williamson, tem foco especial nesse nível (Williamson, 2000).

O quarto nível é o da alocação de recursos, onde se situam os modelos de análise da teoria econômica convencional, baseados na maximização da eficiência por meio de ajustes contínuos de preços e quantidades. Neste nível, a firma é tratada de forma abstrata, como uma função de produção, sem consideração pelas estruturas organizacionais internas. A análise ocorre no curto prazo e está centrada na lógica marginalista típica da abordagem neoclássica (Williamson, 2000).

### **2.2.1 Ambiente Institucional**

O ambiente institucional adota uma abordagem macroanalítica da NEI, lidando com variáveis como política, legislação e as instituições que formam e estruturam os mecanismos reguladores de uma sociedade, definidos por vários autores como as “regras do jogo”.

Douglass North, em seu livro "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" (1990), oferece uma perspectiva abrangente sobre o papel das instituições no desenvolvimento econômico e no comportamento das organizações. Para North (1990), as instituições são definidas como um conjunto de regras em uma sociedade e consistem em dois tipos principais: regras formais e restrições informais.

Para Williamson (1985), um ambiente institucional eficaz é aquele que proporciona as bases para uma estrutura de governança que minimiza os custos de transação e maximiza a eficiência econômica. O autor enfatiza que a eficiência dos arranjos depende de sua capacidade de adaptar-se às características específicas

das transações e de proporcionar um quadro estável e previsível para as interações econômicas.

As regras formais incluem constituições, leis, regulamentos, políticas e contratos que são explicitamente estabelecidos por entidades governamentais ou outras autoridades institucionais. Estas regras são projetadas para proporcionar uma estrutura clara para o comportamento organizacional, delineando direitos, responsabilidades e sanções. As regras formais são cruciais para reduzir a incerteza nas transações econômicas e para estabelecer um ambiente estável e previsível para a atividade econômica (Azevedo, 2000; North, 1990; Williamson, 1985).

As restrições informais, por outro lado, incluem normas, tradições, costumes e códigos de conduta não escritos. Estas restrições são profundamente enraizadas na cultura e nas práticas sociais e desempenham um papel vital na modulação do comportamento humano. North (1990) argumenta que as restrições informais são igualmente importantes para a compreensão do comportamento organizacional, pois elas complementam e reforçam as regras formais. Azevedo (2000) afirma que ao restringir ações, as instituições podem facilitar as interações humanas, reduzindo os custos decorrentes da coordenação.

North (1990) enfatiza que as regras formais e informais são interdependentes e que sua eficácia depende da forma como se complementam. Um sistema institucional robusto é aquele em que as regras formais são bem compreendidas e aceitas pela sociedade, enquanto as restrições informais reforçam a adesão a essas regras. North (1990) também aborda a dinâmica da mudança institucional, destacando que as instituições não são estáticas, mas evoluem ao longo do tempo em resposta a mudanças nas condições econômicas, políticas e sociais. Ele afirma que as mudanças podem ocorrer de maneira gradual, através da adaptação e interpretação das regras existentes, ou como resultado de rupturas significativas causadas por crises ou mudanças políticas.

### **2.2.2 Economia dos Custos de Transação (ECT)**

A ECT é parte da NEI que examina e explica as razões pelas quais as organizações escolhem determinadas estruturas para minimizar os custos associados à realização de transações econômicas. Esta abordagem foi inicialmente

proposta por Ronald Coase, em 1937, e desenvolvida posteriormente por Oliver Williamson. Coase (1937) argumenta que as firmas são formadas para economizar nos custos de negociação e execução de contratos no mercado. Posteriormente, Oliver Williamson expandiu essa teoria, detalhando os custos de transação como custos de busca, negociação e monitoramento de acordos, essenciais na determinação da estrutura organizacional (Williamson, 1985).

Williamson (1985) introduz os pressupostos comportamentais fundamentais que influenciam diretamente os custos de transação: o oportunismo e a racionalidade limitada. O oportunismo refere-se ao comportamento auto interessado dos agentes, que podem agir de modo fraudulenta para tirar proveito de uma situação, especialmente quando há assimetria de informação (Williamson, 1985). Já a racionalidade limitada diz respeito à capacidade limitada dos agentes em prever todas as possíveis contingências e processar todas as informações necessárias em uma transação (Azevedo, 2000).

Williamson (1985) identifica os custos de transação como fundamentais na decisão de realizar transações no mercado ou através da integração vertical (hierarquia). Ele propõe que a especificidade dos ativos pode aumentar os custos de transação devido ao risco de oportunismo. Além do oportunismo, destaca que a incerteza ambiental pode elevar os custos de monitoramento e adaptação dos contratos, influenciando a escolha das estruturas de governança das organizações (Williamson, 1985). Neves (2005) acrescenta que a escolha entre integração vertical e contratos de longo prazo depende não apenas da especificidade dos ativos, mas também do ambiente regulatório e das instituições locais.

A eficiência nas transações não depende apenas da minimização dos custos, mas também da criação de arranjos contratuais que promovam a confiança e a cooperação entre as partes, o que pode minimizar os custos de transação (Farina 1999; Saes, 1998). A governança pode reduzir a necessidade de litígios e outros custos relacionados, criando um ambiente mais estável para as transações (Neves, 2005; Zylbersztajn, 1995).

### **2.2.3 Atributos da transação**

Os atributos da transação desempenham um papel importante na determinação dos custos de transação e na escolha das estruturas de governança.

Williamson (1991) identifica três atributos da transação: especificidade dos ativos, incerteza e frequência. Esses atributos são fundamentais para entender como as transações são organizadas e geridas.

A **especificidade dos ativos** refere-se ao grau em que os investimentos feitos para suportar uma transação têm valor fora daquele contexto específico. Williamson (1985) sugere que ativos altamente específicos à transação, como maquinário especializado ou habilidades específicas de trabalhadores, têm pouco ou nenhum valor fora da transação original. Isso pode levar a problemas de oportunismo. Williamson (1991) categoriza a especificidade dos ativos em seis tipos principais:

1. **Especificidade de Local:** Refere-se à proximidade geográfica entre os estágios sucessivos de uma transação, reduzindo custos com estoques e transporte.
2. **Especificidade de Ativos Físicos:** Envolve investimentos em ferramentas e maquinário customizados para a produção de componentes específicos.
3. **Especificidade de Ativos Humanos:** Relaciona-se à experiência e aprendizado dos funcionários em atividades específicas, favorecendo a contratação como empregados fixos em vez de autônomos.
4. **Especificidade de Ativos Dedicados:** Ocorre quando há um aumento na capacidade produtiva para atender a demanda de um comprador específico, exigindo investimentos dedicados.
5. **Especificidade Temporal:** O tempo é um fator crítico, onde a temporalidade influencia o valor do produto, sendo crucial para transações em que o timing é essencial.
6. **Especificidade de Marca:** Envolve ativos intangíveis como a reputação e a imagem de marca, especialmente relevante em franquias.

Zylbersztajn e Farina (2001) destacam que a especificidade dos ativos requer arranjos contratuais mais detalhados e estruturas de governança robustas para proteger os investimentos e mitigar os riscos de oportunismo. Eles sugerem que a integração vertical pode ser uma solução para minimizar os custos de transação associados a ativos altamente específicos.

A **incerteza** refere-se à imprevisibilidade dos eventos que podem afetar a transação (Williamson, 1991). Em ambientes de alta incerteza, é difícil para as

partes prever e planejar todas as contingências contratuais, o que pode levar a custos adicionais de negociação e monitoramento. Azevedo (2000), argumenta que em um ambiente de incerteza, os agentes têm dificuldade em prever eventos futuros, o que amplia a necessidade de renegociações. Assim, crescem também as chances de perdas causadas pelo comportamento oportunista das partes envolvidas. Williamson (1979) acrescenta que, sob condições de incerteza, contratos de longo prazo se tornam incompletos, pois nem todas as contingências futuras podem ser previstas ou especificadas *ex ante*. Como resultado, adaptações contratuais tornam-se inevitáveis, mas vulneráveis a disputas e comportamentos oportunistas, exigindo o desenho de estruturas de governança capazes de mitigar tais riscos e assegurar a continuidade eficiente da transação (Williamson, 1979).

A **frequência** das transações refere-se à regularidade com que elas ocorrem (Williamson, 1985). Segundo o autor, transações recorrentes permitem diluir os custos fixos de coordenação e justificam a adoção de estruturas de governança mais elaboradas, como contratos de longo prazo ou mecanismos internos de controle (Williamson, 1985). Quando as transações são frequentes, as partes podem desenvolver reputação e menor risco de oportunismos entre os agentes (Azevedo, 2000).

#### **2.2.4 Estrutura de Governança**

As estruturas de governança são mecanismos pelos quais as organizações gerenciam e controlam as transações. A escolha de estrutura de governança mais adequada tem como objetivo minimizar os custos de transação e proteger os direitos de propriedade. Williamson (1996) distingue três formas principais de governança: mercado, hierarquia e formas híbridas.

No mercado, as transações ocorrem entre partes independentes, baseadas em contratos clássicos de curto prazo (Williamson, 1985). Essa forma de governança é eficiente quando os ativos são pouco específicos, a incerteza é baixa e as transações não são frequentes. No entanto, em situações de alta especificidade de ativos e incerteza, os custos de negociação e monitoramento de contratos podem aumentar, tornando o mercado menos eficiente. De acordo com Fiani (2011), em

situações ideais de mercado, a experiência prévia das partes envolvidas é suficiente para identificar se a transação ocorreu de forma adequada, e a simples apresentação do ativo transacionado pelo vendedor ao demandante conclui a transação.

As hierarquias internalizam as transações para evitar os custos de mercado, empregando autoridade gerencial para coordenar atividades (Williamson, 1985). As hierarquias são eficazes em contextos de alta especificidade de ativos e incerteza, pois permitem um maior controle e coordenação das transações. No entanto, a estrutura hierárquica pode implicar em altos custos burocráticos e perda de economias de escala. A decisão ocorre por autoridade, substituindo incentivos de mercado por controles administrativos rigorosos.

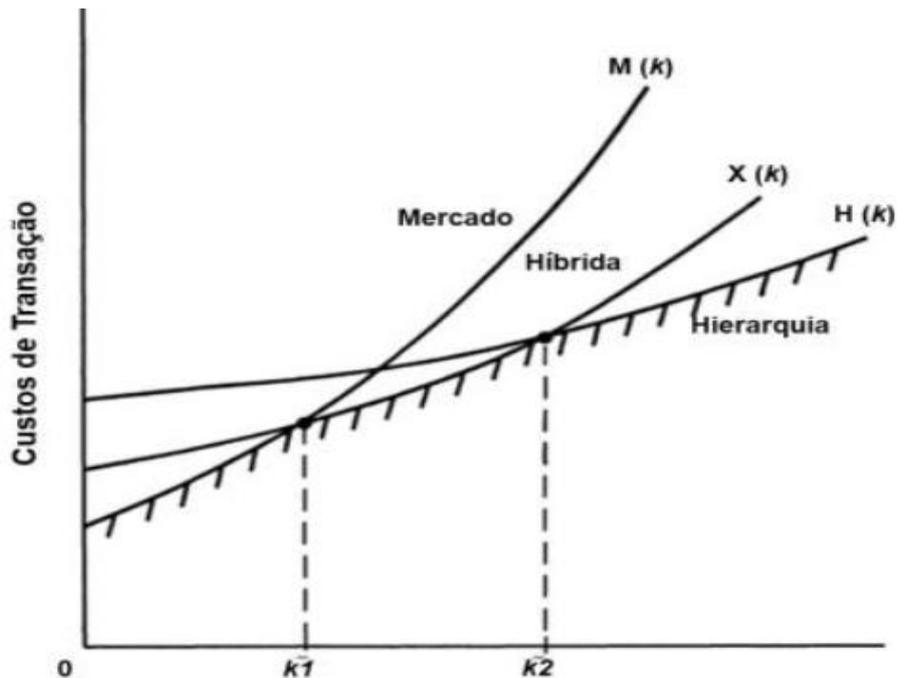
As formas híbridas combinam elementos de mercado e hierarquia, surgindo em contextos onde nem o mercado nem a hierarquia são eficientes (Williamson, 1991). Ele argumenta que essas formas híbridas são apropriadas para situações onde a especificidade dos ativos é alta, mas não o suficiente para justificar a integração vertical. Essas estruturas são indicadas para transações com especificidade de ativos média e incerteza moderada (Williamson, 1991).

Ménard (2004) argumenta que as formas híbridas permitem uma maior flexibilidade e controle, equilibrando os benefícios de ambos os arranjos. Ele enfatiza a importância das organizações híbridas que combinam características de mercado e hierarquia para gerenciar os custos de transação. Ele sugere que essas formas híbridas são eficazes em contextos onde nem o mercado nem a hierarquia são ideais. Exemplos de formas híbridas incluem contratos de longo prazo, franquias, alianças, redes e cooperativas. Essas formas necessitam de mecanismos de proteção, como compromissos credíveis e salvaguardas contratuais, para gerir as incertezas e evitar comportamentos oportunistas.

Zylbersztajn (1995) acrescenta que a escolha da estrutura de governança deve considerar as características específicas da transação e do contexto institucional. Ele destaca que uma governança eficaz requer um alinhamento entre as estruturas formais e informais que regem as interações econômicas. As formas híbridas são especialmente úteis para transações que exigem um certo grau de dependência mútua, mantendo separados os direitos de decisão e propriedade.

A escolha entre mercado, hierarquia e formas híbridas depende, principalmente na proposta de Williamson (1985,1991), do nível de especificidade dos ativos, conforme podemos ver na figura 5.

**Figura 5-** Tipologia das organizações híbridas



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

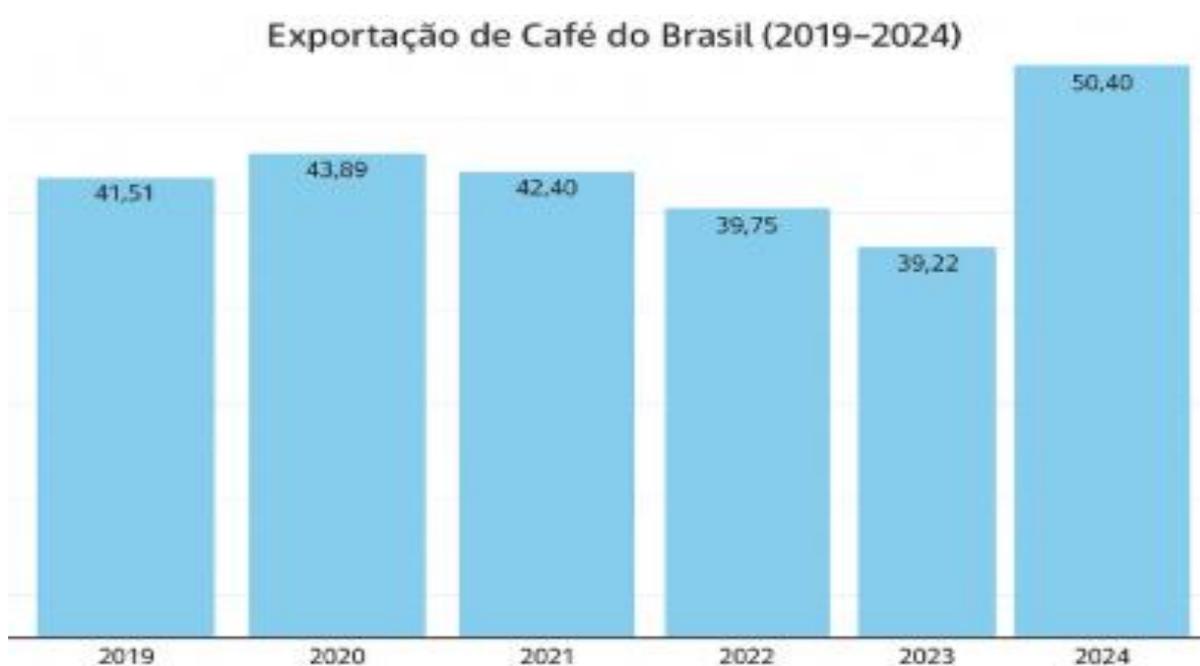
Conforme Williamson (1991), em situações de baixa especificidade, o mercado é preferível. À medida que a especificidade dos ativos aumenta ( $k$ ), as formas híbridas e, eventualmente, a integração vertical se tornam mais adequadas para minimizar os custos de transação e proteger contra comportamentos oportunistas (Williamson, 1991; Silva e Saes, 2007).

As instituições e os atributos das transações são fundamentais para entender como as organizações escolhem suas estruturas de governança, buscando reduzir custos e lidar com incertezas (Azevedo, 2000; Fiani, 2011). As regras formais e informais presentes no ambiente institucional estabelecem os limites e as possibilidades para essas escolhas, enquanto a especificidade dos ativos, a frequência e a incerteza das transações determinam o grau de complexidade necessário nos arranjos adotados (Williamson, 1985, 1991; Sarto; Almeida, 2000).

### 3. SETOR CAFEEIRO NO BRASIL E NA BAHIA

O Brasil é o maior produtor de café do mundo e o segundo maior consumidor. Em 2024, o país registrou um recorde histórico nas exportações da bebida, alcançando 50,4 milhões de sacas de 60 kg, o que representa um aumento de 28,5% em relação às 39,22 milhões de sacas exportadas em 2023, conforme dados da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2025). Esse expressivo crescimento está representado na Figura 6, que evidencia a evolução anual do volume exportado entre 2019 e 2024.

**Figura 6** - Exportação brasileira de café - em quantidade (2019-2024)



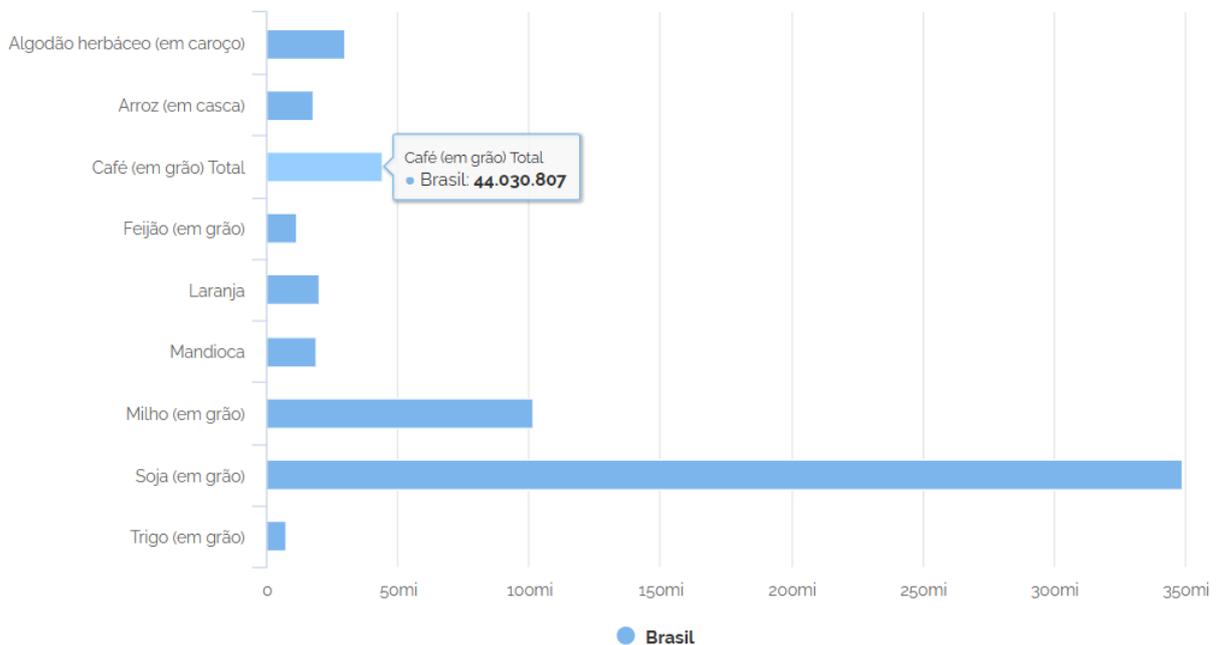
Fonte: CONAB (2025)

A posição de liderança é sustentada pela vasta área cultivada e pelas condições climáticas favoráveis, especialmente nas regiões de Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo e Bahia. De acordo com a Conab (2025), o parque cafeeiro brasileiro registrou, em 2024, uma produção de 54,2 milhões de sacas beneficiadas de café, o que representou um crescimento de 5,3% em relação à safra anterior. Esse aumento foi impulsionado principalmente pela elevação da

produtividade média nacional, que passou de 28,8 para 30 sacas por hectare, um ganho de 4,1 (CONAB, 2025).

Como um dos produtos agroindustriais mais importantes do Brasil, o café vem desempenhando um papel crucial na economia do país. Em 2023, o valor da produção de café foi de R\$ 44.030.807,00 (PAM, 2023), conforme destacado na figura 7, evidenciando sua significativa importância econômica.

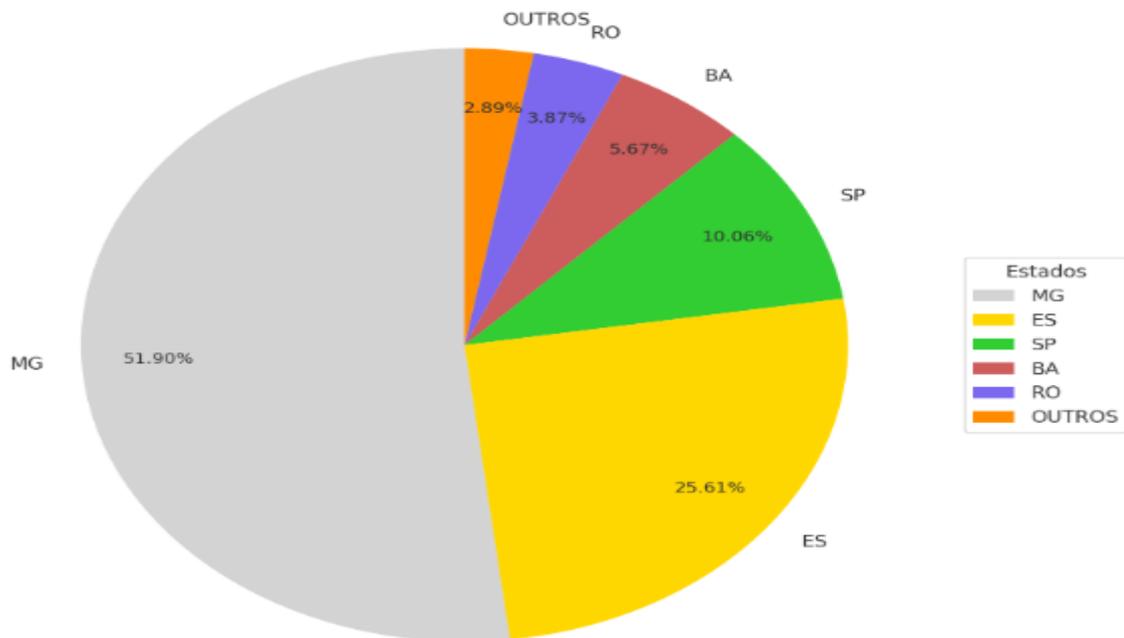
**Figura 7** - Valor da produção (Mil Reais) 2023



Fonte: IBGE, Produção Agrícola Municipal, 2023.

A produção de café no Brasil está concentrada na região Sudeste do país. Minas Gerais se destaca como o maior estado produtor, seguido por Espírito Santo, São Paulo, Bahia e Rondônia (CONAB, 2025). Cada uma dessas regiões possui características climáticas e geográficas únicas que influenciam diretamente na qualidade e no tipo de café produzido. Minas Gerais, por exemplo, é conhecida pela produção de cafés especiais de alta qualidade, enquanto o Espírito Santo é famoso pelos robustas (Brasil, 2022). A diversidade dessas regiões permite ao Brasil uma produção variada que atende tanto ao mercado interno quanto às exigências dos consumidores internacionais, como ilustrado no mapa das regiões produtoras de café no Brasil (Figura 8).

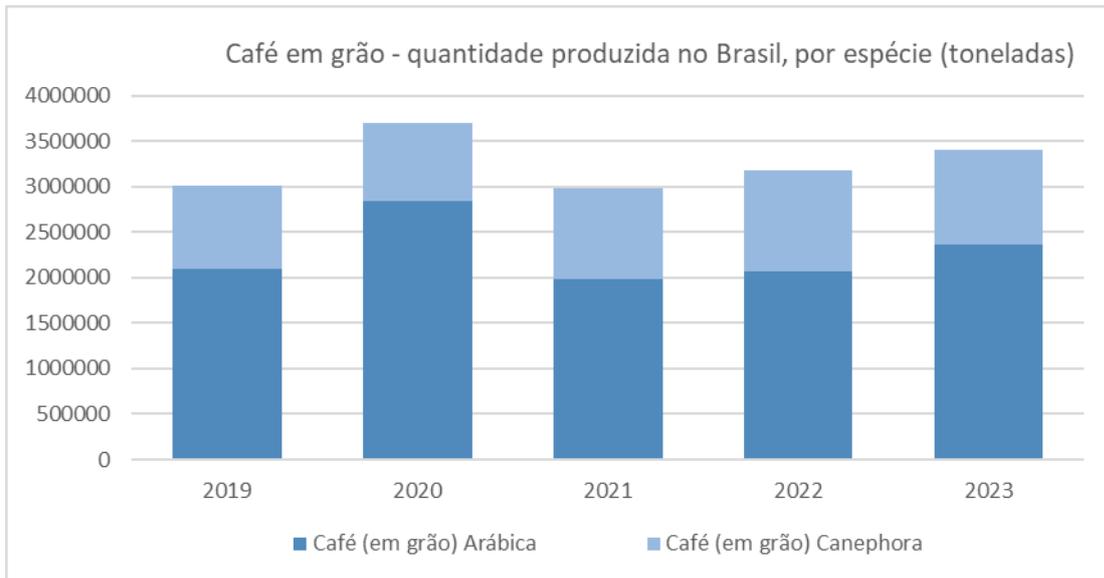
**Figura 8** – Principais estados produtores de cafés no Brasil em 2024



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da CONAB (2025).

No Brasil cultiva principalmente duas espécies de café: arábica e robusta. O café arábica é predominante em regiões de maior altitude e clima mais ameno, como Minas Gerais, São Paulo e Bahia. Este tipo de café é conhecido por sua alta qualidade e sabor suave, sendo amplamente apreciado no mercado internacional. Por outro lado, o café robusta, também conhecido como conilon, é cultivado em regiões de clima mais quente e menor altitude, como Espírito Santo e Rondônia. O café robusta é mais resistente a pragas e doenças e tem um sabor mais forte e amargo, sendo frequentemente utilizado na produção de café solúvel e em *blends* para dar corpo ao café (Saes; Nakazone, 2002).

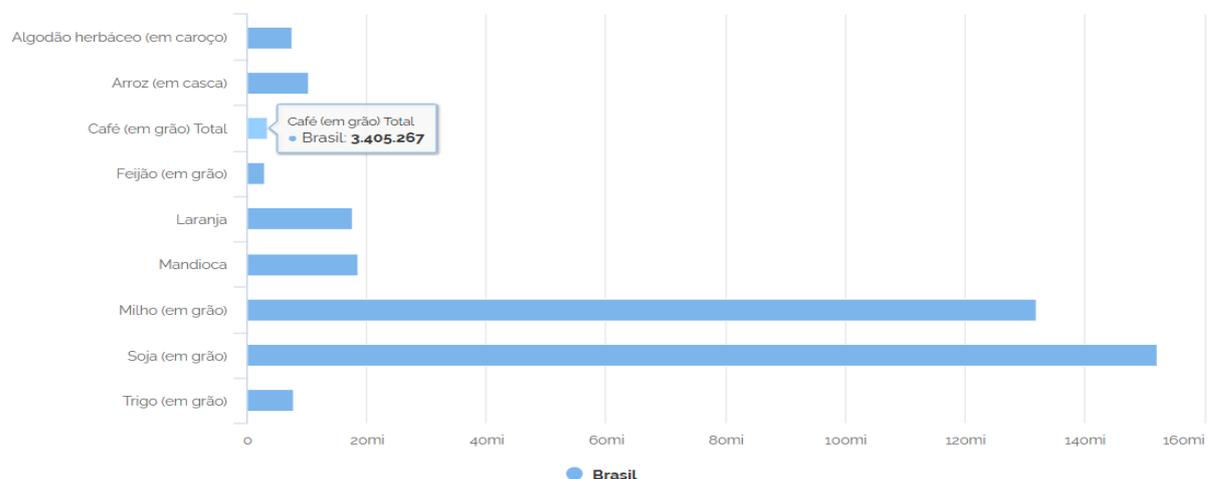
A proporção da produção de café arábica e robusta no Brasil é detalhada na figura 9, destacando a predominância do café arábica no mercado brasileiro.

**Figura 9 – Café em grão – quantidade produzida no Brasil, por espécie (toneladas)**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da PAM, 2023.

A Bahia destaca-se como o quarto maior produtor de café do Brasil e o maior da região Nordeste. Este estado é responsável por quase toda a produção de café na região nordestina, com pequenas contribuições de estados como Ceará e Pernambuco. O estado cultiva majoritariamente o café arábica, que representa 64,4% da área total em produção, cerca de 78,9 mil hectares (PAM, 2023).

A figura 10 ilustra a produção de café na Bahia, destacando a distribuição entre lavouras permanentes e não permanentes. Em 2023, o Brasil produziu 3.405.267 toneladas de café em grão.

**Figura 10 - Quantidade produzida (toneladas) 2023**

Fonte: IBGE, Produção Agrícola Municipal 2023

A capacidade produtiva da Bahia reflete a diversidade das condições edafoclimáticas do estado, abrangendo os solos naturais do Oeste Baiano e o cultivo de conilon nas regiões costeiras do Sul. Segundo Bahia (2011), a produção de café na Bahia é diversificada tanto em termos de regiões quanto de sistemas de produção e tipos de café, sendo capaz de produzir desde cafés especiais super premium até cafés comerciais de valor competitivo. Regiões mais distantes do litoral e com altitudes elevadas, como a Chapada Diamantina, o Planalto da Conquista e a região de Itiruçu/Vale do Jiquiriçá/Brejões, são reconhecidas pela produção de cafés arábica, enquanto as áreas costeiras, como o Baixo Sul/Sul e o Extremo Sul, são mais adequadas para o cultivo do conilon. O mapa representado pela figura 11, ilustra as regiões produtoras de café na Bahia.

**Figura 11-** Regiões produtoras de café na Bahia



Fonte: Bahia (2011)

Esta capacidade produtiva reflete a diversidade das condições edafoclimáticas do estado, que abrange desde os lavados da Chapada Diamantina até os naturais finos do Oeste Baiano e o conilon das regiões costeiras.

O município de Barra do Choça, situado no Planalto da Conquista, destaca-se como um dos principais produtores baianos de café arábica, tendo produzido 15.360 toneladas em 2023 (PAM, 2023). A cafeicultura local é favorecida por condições edafoclimáticas ideais, como altitude média de 894 m e clima ameno, fatores essenciais para a obtenção de cafés de alta qualidade. Com 36.590 habitantes e área territorial de 765,94 km<sup>2</sup> (IBGE, 2022), Barra do Choça alia sua extensão territorial a condições naturais propícias à produção cafeeira.

Além das condições naturais e da diversidade produtiva da cafeicultura baiana, destaca-se a atuação de políticas públicas que buscam fortalecer a agricultura familiar, ampliar a inclusão produtiva e promover o desenvolvimento sustentável no estado. Um exemplo é o Projeto Bahia Produtiva.

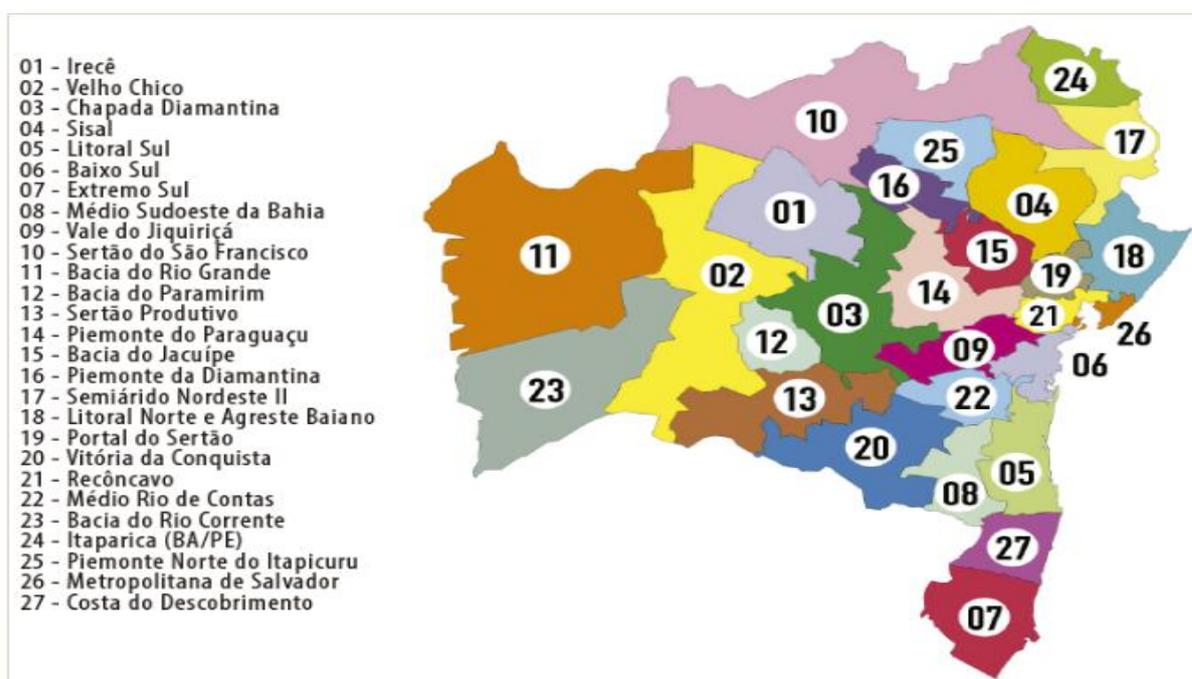
Na Bahia, o Projeto Bahia Produtiva integra o ambiente institucional, representando uma política pública estruturante do Governo do Estado da Bahia voltada à promoção do desenvolvimento rural sustentável, executada pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR). Financiado parcialmente com recursos provenientes de um acordo com o Banco Mundial, o projeto tem como base a concessão de apoio financeiro não reembolsável para iniciativas de inclusão socioprodutiva e melhoria das condições de vida em comunidades rurais. Segundo Bahia (2017), objetivos do Projeto Bahia Produtiva são:

- Aumentar a integração ao mercado, promover a segurança alimentar e nutricional, melhorar o acesso ao serviço de abastecimento de água e saneamento de domicílios.
- Melhorar a infraestrutura básica necessária para apoio à produção e a comercialização.
- Promover a inclusão econômica e social de mulheres, jovens, povos indígenas, comunidades tradicionais e empreendedores da economia solidária.
- Promover a inclusão econômica e social de mulheres, jovens, povos indígenas, comunidades tradicionais e empreendedores da economia solidária.

- Fortalecer a capacidade das associações comunitárias/organizações de produtores para elaborar e implementar e gerir os subprojetos.
- Promover a adoção de práticas de gestão sustentável de recursos naturais em áreas de produção.

O projeto está alicerçado em uma abordagem participativa e territorial, operando nos 27 Territórios de Identidade do estado da Bahia, conforme a figura 12 (Bahia, 2017).

**Figura 12** – Territórios de Identidade do Estado da Bahia.



Fonte: Silva *et al*, 2021

No campo produtivo, o Bahia Produtiva tem promovido transformações significativas ao fomentar a organização coletiva dos agricultores familiares, qualificar sua produção e ampliar suas possibilidades de inserção em mercados mais exigentes e estruturados (Silva *et al*, 2021). Os subprojetos apoiados incluem investimentos em infraestrutura produtiva, assistência técnica, capacitações, manejo sustentável dos recursos naturais e fortalecimento da governança comunitária, além de mecanismos que facilitam o acesso a mercados institucionais e privados (Bahia, 2017). A atuação integrada do Bahia Produtiva, somando inclusão produtiva, respeito à diversidade e sustentabilidade ambiental, revela-se como um modelo de política pública que articula desenvolvimento econômico e justiça social nos territórios rurais da Bahia.

As Indicações Geográficas (IGs) têm sido reconhecidas como instrumentos estratégicos para promover o desenvolvimento territorial sustentável, contribuindo nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural das regiões produtoras (SILVA et al., 2024; BALCONI; MORETI, 2021). Segundo Balconi e Moreti (2021), a IG é um ativo de propriedade industrial que identifica a procedência de um produto, vinculando sua reputação e qualidade às características geográficas e ao saber-fazer local. Essa certificação agrega valor ao produto, amplia sua inserção em mercados internos e externos e estimula investimentos na cadeia produtiva.

No setor cafeeiro da Bahia, a IG tem desempenhado papel relevante na valorização da produção regional. Atualmente, o estado conta com a Indicação de Procedência (IP) "Oeste da Bahia", que abrange cafés verdes da espécie *Coffea arabica* (SILVA et al., 2024), e com a Denominação de Origem (DO) da Chapada Diamantina, reconhecida pela produção de cafés com atributos de alta qualidade (BRASIL, 2024). Além dessas, a região do Planalto de Vitória da Conquista, que inclui municípios como Barra do Choça, Vitória da Conquista, Poções e Planalto, está em processo de busca por uma nova IG, devido às características diferenciadas de seus cafés, como a altitude elevada, o regime de chuvas orográficas e as temperaturas amenas (UETANABARO et al., 2023).

A construção das IGs na Bahia tem sido apoiada por políticas públicas e pela atuação de instituições de ensino e pesquisa, com destaque para a elaboração de projetos por universidades e núcleos de inovação tecnológica (FRONZAGLIA et al., 2014). Essas ações envolvem a delimitação geográfica, a caracterização técnica dos produtos e a definição de normas para o uso da denominação.

Além dos aspectos comerciais, as IGs contribuem para a preservação da cultura local, fortalecem o associativismo entre produtores e incentivam práticas sustentáveis (SILVA et al., 2024; BALCONI; MORETI, 2021). Conforme Balconi e Moreti (2021), a IG também pode reduzir o poder de barganha de compradores externos, proteger o mercado regional contra concorrência desleal e favorecer a diferenciação e a reputação do produto no mercado consumidor.

No contexto da cafeicultura baiana, a consolidação das IGs representa uma estratégia institucional relevante para superar limitações históricas relacionadas à comercialização e à baixa valorização dos cafés locais, reforçando o desenvolvimento econômico e social dos territórios produtores.

### 3.1 Regulamentação e Desregulamentação do Café no Brasil

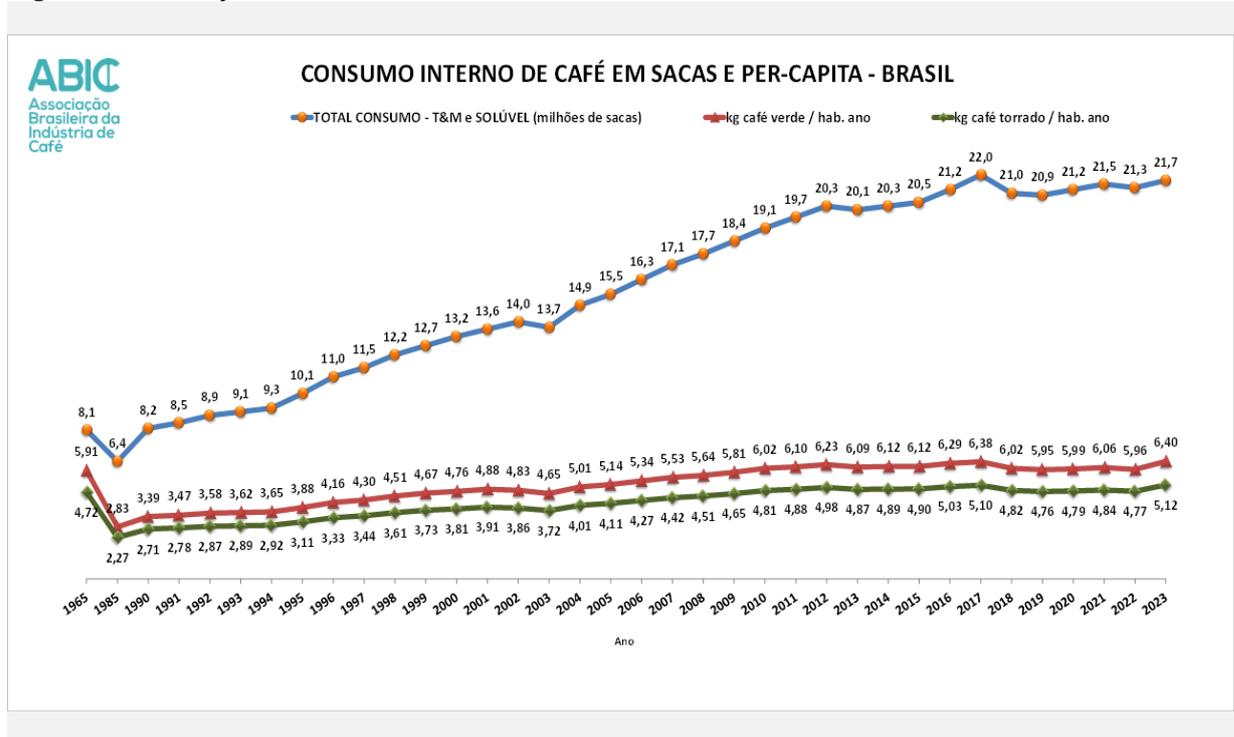
A história da cadeia produtiva do café no Brasil é marcada por períodos distintos, cada um com seus impactos significativos na estrutura econômica do setor. Desde a introdução do café no Brasil, a produção e a comercialização do café passaram por diversas fases de intervenção governamental e liberalização econômica, moldando o mercado e a competitividade do café brasileiro.

Durante grande parte do século XX, o setor cafeeiro no Brasil esteve fortemente regulamentado pelo governo. Este processo de regulamentação teve início com a criação de diversas políticas de controle e apoio ao setor. Saes (1995) destaca que a política de valorização do café de 1906 foi um dos primeiros esforços para estabilizar os preços do café, por meio do financiamento da compra do excedente de produção e da formação de estoques. Esta intervenção inicial foi ampliada ao longo das décadas, culminando na criação do Instituto Brasileiro do Café (IBC) em 1952, uma instituição chave para a regulamentação do setor.

O IBC, conforme Saes e Nakazone (2002), desempenhou um papel central na coordenação de toda a cadeia produtiva do café, desde a produção rural até a comercialização e exportação. Conforme os autores, o instituto implementou uma série de políticas que incluíam a compra de estoques excedentes, o estabelecimento de quotas de exportação e a promoção do café brasileiro no exterior. No plano interno, as políticas do IBC visavam garantir preços mínimos para os produtores, o que resultava na ausência de diferenciação de preços baseada na qualidade do café (SAES; NAKAZONE, 2002). Este fato levou à deterioração da qualidade global do café brasileiro e teve implicações negativas sobre a imagem do produto no mercado internacional (SAES; NAKAZONE, 2002).

A partir da década de 1960, o IBC enfrentou desafios com o surgimento de uma grande safra e estoques excedentes muito maiores do que a demanda mundial, levando o instituto a lançar a "Campanha para aumento do Consumo Interno de Café" e promover a criação da indústria de café solúvel (Saes; Nakazone, 2002). A campanha para o aumento do consumo resultou em um acréscimo significativo no consumo interno de café, conforme mostra a figura 13.

**Figura 13** - Evolução do consumo interno de café no Brasil



Fonte: ABIC (2024)

A regulamentação externa também teve papel importante, especialmente com os Acordos Internacionais do Café (AIC), iniciados em 1962. Esses acordos visavam estabilizar o mercado internacional de café por meio de sistemas de cotas e a cooperação entre países produtores e consumidores. No entanto, em 1989, o último AIC terminou e não foi renovado, principalmente devido às pressões de países consumidores como os Estados Unidos. A partir desse ponto, o mercado internacional de café passou a operar sob parâmetros liberais, eliminando o sistema de cotas e a participação direta dos governos no comércio (Singulano, 2016).

Com a desregulamentação a partir de 1990, o setor cafeeiro brasileiro passou por profundas transformações. As transações, que anteriormente eram coordenadas pelo Estado, passaram a ser geridas diretamente pelos agentes da cadeia produtiva (Saes; Silveira, 2014; Guimarães; Bánkuti, 2019). A retirada do Estado, que anteriormente garantira a compra e os preços do produto, expôs os produtores a uma concorrência acirrada tanto no mercado interno quanto no externo. Conforme Doretto (2000), a retração da participação brasileira no mercado internacional de café esteve associada às disfunções das cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café (AIC) e à extinção do IBC, criando obstáculos para os agricultores.

Farina (1999) destaca que, com a desregulamentação, os efeitos das políticas do Estado sobre cada um dos segmentos da agroindústria do café se tornaram aparentes e devem ser equacionados de maneira sistêmica na busca da eficiência econômica da cadeia cafeeira, em vez de focar na eficiência macroeconômica. Singulando (2015), observa que essa desregulamentação iniciou uma série de transformações no ambiente institucional nos níveis federal e estadual, com o surgimento de novas estruturas burocráticas e o reposicionamento de agentes públicos e privados, que passaram a ocupar o espaço anteriormente preenchido pelo IBC na coordenação da cadeia do café.

A desregulamentação acelerou a exclusão de produtores menos competitivos, com os cafeicultores de menores recursos gradualmente abandonando a cafeicultura, enquanto os produtores mais capitalizados buscam se adaptar às novas condições de mercado, focando na melhoria da qualidade e na eficiência produtiva (Saes; Giordano, 1992; SAES, 1995).

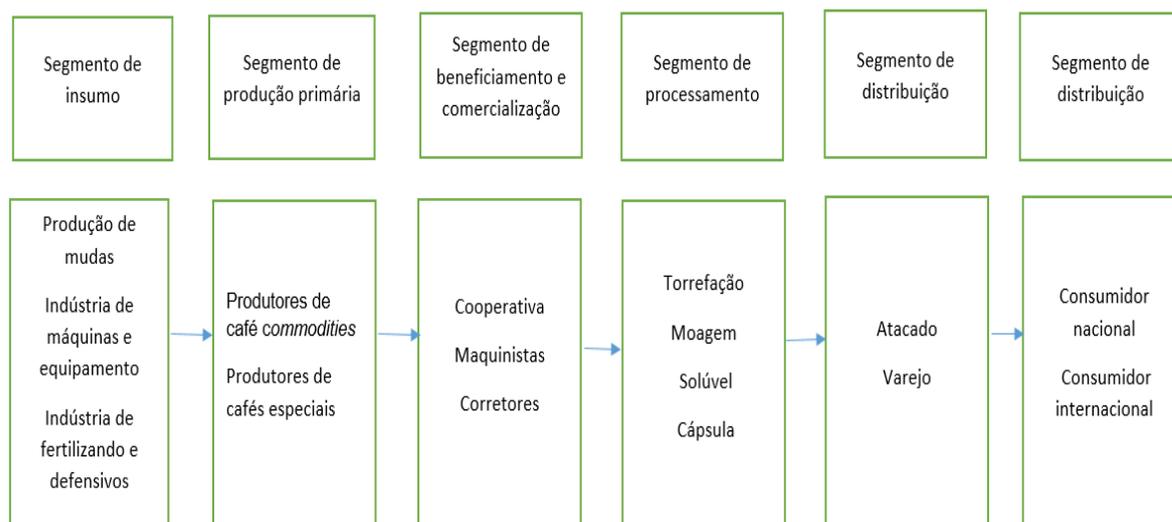
Singulando (2016) discute que a desregulamentação do Sistema Agroindustrial do Café (SAG) resultou em uma série de problemas de coordenação, especialmente perceptíveis entre os produtores, que enfrentam uma fragilidade institucional e política significativa. De forma complementar, Saes (1995) observa que a retirada do Estado da coordenação da cadeia cafeeira provocou o enfraquecimento dos mecanismos regulatórios que antes garantiam previsibilidade e articulação entre os elos do sistema. Com isso, emergiram comportamentos oportunistas e dificuldades na reorganização das relações entre os agentes econômicos, evidenciando a necessidade de construção de novos arranjos institucionais capazes de restabelecer formas eficientes de coordenação na cadeia do café (Saes, 1995).

### 3.2 Configuração e coordenação cadeia produtiva do café no Brasil e na Bahia

A cadeia produtiva pode ser entendida como uma sequência de operações interdependentes cujo objetivo é produzir, modificar e distribuir um produto e é organizada em três macrosssegmentos distintos: produção de matérias-primas, industrialização e comercialização (Takano; Cabrera; Caldarelli, 2020).

A figura 14 representa a cadeia produtiva do café no Brasil dividida em quatro grandes segmentos: insumos, produção primária, beneficiamento/comercialização, processamento e distribuição.

**Figura 14-** Diagrama da cadeia produtiva do café no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Saes e Nakazone (2002); Guimarães, Souza e Schiavi (2020).

No primeiro segmento, incluem-se a produção de mudas, a indústria de máquinas e equipamentos, e a indústria de fertilizantes e defensivos, essenciais para a produtividade da lavoura (Saes; Nakazone, 2002). Na produção primária, destacam-se dois perfis: produtores de café *commodity* e de cafés especiais. Enquanto o primeiro grupo busca volume e baixo custo, o segundo investe em qualidade e diferenciação, demandando mecanismos específicos de mensuração e coordenação (Guimarães et al., 2020).

No segmento de beneficiamento e comercialização atuam cooperativas, maquinistas e corretores. As cooperativas prestam serviços aos produtores e assumem funções de coordenação, como beneficiamento, armazenagem e comercialização conjunta. Os maquinistas, por sua vez, prestam serviços aos produtores. Já os corretores atuam como intermediários, conectando produtores a compradores, embora sua importância tenha diminuído com o avanço da informação (Saes; Nakazone, 2002).

Cabe observar que a cadeia produtiva do café no Brasil enfrenta problemas de coordenação, que comprometem sua eficiência e competitividade (Saes; Nakazone, 2002; Doretto, 2000; Santos; Nantes, 2014; Nicoleli; Santos, 2017; Guimarães; Bánkuti, 2019; Guimarães; Souza; Schiavi, 2020; Santos et al., 2021). Segundo Saes e Nakazone (2002), a principal barreira competitiva é a falta de coordenação entre os segmentos do agronegócio do café. Em especial, os cafés com atributos diferenciados necessitam de matérias-primas com especificações mais rígidas, que não são atendidas pela estrutura de coordenação do mercado de *commodities* (Guimarães; Souza; Schiavi, 2020).

Farina (1999) destaca que a competitividade do SAG não depende apenas da competitividade individual dos segmentos, mas também da coordenação entre eles. Quanto mais apropriada for essa coordenação, menores serão os custos de cada segmento, mais rápida será a adaptação às mudanças ambientais e menos custosos serão os conflitos entre cliente e fornecedor. No entanto, Doretto (2000) aponta que a cadeia produtiva do café não possui uma coordenação plena<sup>3</sup>, como ocorre com outros produtos como aves, suínos e fumo. A ausência de contratualização da produção, a falta de padronização do produto e a possibilidade de armazenamento prolongado sem perda de qualidade são alguns dos fatores que contribuem para essa falta de coordenação (Doretto, 2000).

Nicoli e Santos (2017) argumenta que, em um setor com grande assimetria de informações como o café, a manutenção da competitividade é desafiadora, sendo essencial a criação de estruturas de coordenação para dar suporte à cadeia produtiva e melhorar sua eficiência. De maneira complementar, Santos e Nantes (2014) enfatizam que a negociação no mercado de café requer uma coordenação detalhada, especialmente para produtos de alta qualidade, e que sem essa coordenação, os produtores de café de alta qualidade podem ser mal remunerados. Como os atributos de qualidade do café, como aroma, sabor e corpo, são difíceis de medir a baixo custo, é necessário um sistema de classificação que forneça os indicadores necessários para a coordenação do mercado (Santos; Nantes, 2014).

Estudos de Guimarães, Souza e Schiavi (2020) identificam uma diversidade de estruturas de governança nas transações de cafés especiais, destacando que, apesar dos esforços de classificação, a mensuração do produto ainda é subjetiva e

---

<sup>3</sup> O que Doretto (2000) trata como coordenação plena pode ser entendido como o denominado coordenação estritamente coordenada, conforme tratado por NOGUEIRA (2008).

sujeita a variabilidade. A falta de critérios padronizados perpetua falhas de mensuração, tornando essencial o desenvolvimento de mecanismos mais objetivos para a diferenciação do produto (Guimarães; Souza; Schiavi, 2020). Já Santos et al. (2021) destacam que, no caso analisado em seu estudo, apesar dos esforços para estabelecer relações de longo prazo, a ausência de contratos formais e o uso de acordos verbais, baseados em reputação e confiança, evidenciam falhas de coordenação nas transações. A dificuldade e o alto custo para mensurar os atributos do café indicam que a estrutura de governança no caso estudado não é adequada para garantir eficiência. Essas falhas de coordenação podem comprometer a continuidade e desempenho da cadeia produtiva (Santos et al., 2021).

Apesar da relevância do Brasil na produção e exportação de café, a desregulamentação do setor revelou fragilidades na coordenação da cadeia produtiva, especialmente para cafés de qualidade diferenciada (Saes; Nakazone, 2002; Singulano, 2016). A ausência de padronização na mensuração da qualidade e a predominância de relações informais dificultam a valorização do produto e comprometem a eficiência das transações (Guimarães; Souza; Schiavi, 2020; SANTOS et al., 2021). Como destacam Farina (1999) e Doretto (2000), melhorar a coordenação entre os elos da cadeia é essencial para aumentar a competitividade e o valor agregado do café brasileiro no mercado internacional.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é compreendida como a trajetória do pensamento e a prática aplicada na realidade (Minayo, 2002). Lima e Miotto (2007, p. 39) complementam:

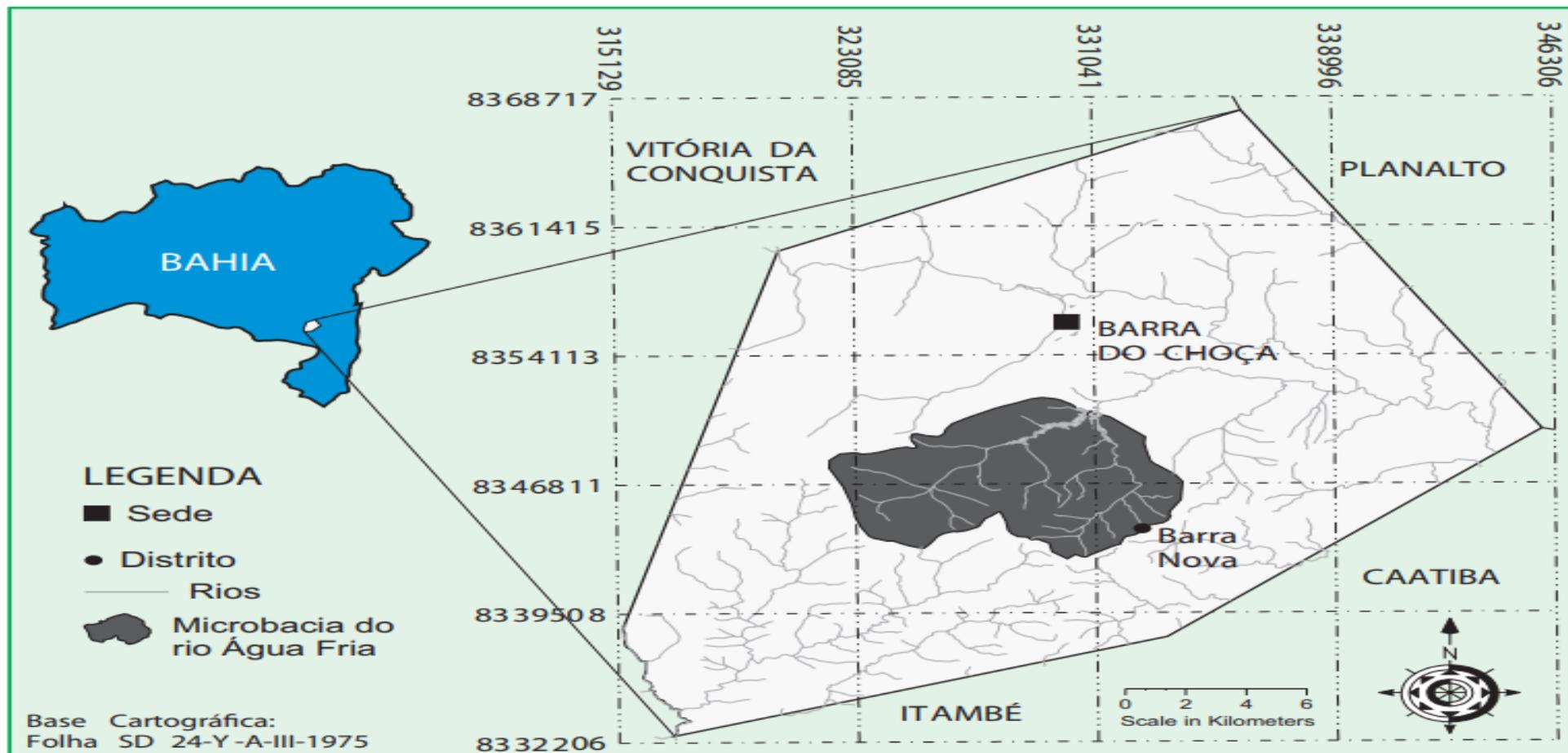
“Ao apresentar a metodologia que compõe determinada pesquisa, busca-se apresentar o ‘caminho do pensamento’ e a ‘prática exercida’ na apreensão da realidade, e que se encontram intrinsecamente constituídos pela visão social de mundo veiculada pela teoria da qual o pesquisador se vale.-”

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, divididos em três subtópicos, a saber: delineamento da pesquisa, coleta de dados e instrumentos utilizados, e análise de dados.

### 4.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa ocorreu na região município de Barra do Choça, o maior produtor de café tipo arábica da Bahia, localizado em uma região produtiva do Planalto da Conquista, figura 15. Em razão desse destaque, foi apresentado à Assembleia Legislativa da Bahia o projeto de lei nº PL/25411/2024, que propõe reconhecer Barra do Choça como capital do café arábica no Estado da Bahia.

Figura 15 - Localização do município de Barra do Choça, Bahia



Fonte: Oliveira *et al*, (2007).

Para realização deste trabalho, foi adotada uma abordagem de natureza qualitativa. Assim, o foco esteve na compreensão e descrição das transações e da estrutura de governança entre produtores e compradores de café na Bahia. Conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é uma das diversas possibilidades de estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

O caráter qualitativo da pesquisa mostrou-se adequado, pois permitiu uma compreensão de como se apresentam os atributos das transações e estrutura de governança entre o segmento produtor e o comprador da cadeia produtiva do café. Essa abordagem buscou compreender não apenas as transações e estrutura de governança em si, mas também como os agentes percebem e vivenciam as falhas na coordenação da cadeia. Como apontado por Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é eficaz para investigar esses fenômenos humanos e suas interações. Ela envolveu o contato direto do pesquisador com a situação estudada para coletar dados sobre indivíduos, no caso produtores e compradores de café, locais e processos interativos, com o objetivo de compreender os fenômenos da perspectiva dos sujeitos (Godoy, 1995)

A pesquisa teve caráter descritivo e exploratória. Descritiva, pois buscou descrever o ambiente institucional, os atributos de transação e a estrutura de governança relacionados aos produtores e compradores de café. Segundo Triviños (1987), o estudo descritivo tem como objetivo principal a descrição dos fatos e fenômenos de uma determinada realidade. Desta forma, foram levantadas informações sobre a cadeia produtiva de café na Bahia, proporcionando uma visão de como as relações entre produtores e compradores são estabelecidas e como as transações são realizadas.

A fase exploratória buscou maior familiaridade com o problema e permitiu o levantamento inicial de informações (Triviños, 1987) sobre as relações entre produtores e compradores, com ênfase no ambiente institucional, nas transações e na estrutura de governança. Preliminarmente, houve a participação, como ouvinte, em duas reuniões de uma cooperativa compradora de café na região. A primeira reunião foi presencial, e a segunda ocorreu de forma virtual, via Google Meet. Participaram um diretor e um engenheiro agrônomo da cooperativa, além de dois professores do curso de Economia da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), e uma professora, que lecionou a disciplina de cultura do café no curso de

Agronomia da UESB. Nessas reuniões, durante as discussões, foi possível observar dois relatos significativos para a pesquisa:

- **Oportunismo:** Foi relatado que atravessadores as longas filas que os produtores enfrentavam para descarregar o café na cooperativa, oferecendo-se para comprar a produção diretamente dos produtores, que muitas vezes cediam devido à necessidade urgente de dinheiro para custear a colheita.
- **Exigências ambientais:** outra questão discutida foi o fato de que compradores europeus estavam solicitando informações sobre desmatamento nas áreas de cultivo de café, refletindo a preocupação com as questões ambientais nas produções agrícolas, algo que está tornando exigência no mercado internacional.

#### 4.2 Coleta de dados e instrumentos utilizados

Considerando o caráter descritivo e exploratório da pesquisa, os dados foram coletados por meio de levantamentos primários e secundários. O objetivo foi reunir dados relevantes sobre a cadeia produtiva de café, com foco específico nas transações entre produtores e compradores.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com produtores e compradores de café na região de Barra do Choça/Ba, visando a triangulação dos dados.

“A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 34).

Os dados secundários envolveram principalmente as bases estatísticas oficiais e os trabalhos já utilizados na área. Foram consideradas informações do IBGE, especialmente provenientes da Pesquisa Agrícola Municipal (PAM), além de dados disponibilizados pela Secretaria de Agricultura do município de Barra do Choça/BA, como a lista de produtores participantes de concursos de qualidade do

café. Também foram analisadas teses, dissertações e artigos científicos voltados à cadeia produtiva e ao SAG do café. Esses dados que deram subsídios para melhor compreensão da cadeia produtiva do café.

O quantitativo de participantes das entrevistas seguiu o critério de saturação teórica, garantindo que as entrevistas fossem conduzidas até que os dados coletados não apresentassem mais novas informações relevantes (Fontanella; Magdaleno Júnior, 2012). Além disso, foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista com um comprador e um produtor, com o objetivo de validar e ajustar o instrumento de coleta.

A identificação dos participantes das entrevistas foi realizada por meio de diferentes fontes, conforme o perfil dos agentes. No caso dos produtores, foram utilizadas informações obtidas junto a cooperativas da região, à Secretaria Municipal de Agricultura, à lista de participantes de um concurso de café realizado em Barra do Choça, bem como dados levantados na fase exploratória por meio do contato com um comprador de café. Para os compradores, a identificação ocorreu com base em informações fornecidas por produtores rurais e também por meio do mesmo comprador consultado na etapa exploratória da pesquisa.

No Quadro 1, são apresentadas as perguntas relacionadas aos objetivos específicos do projeto, com foco no ambiente institucional, nos atributos das transações e nas estruturas de governanças na cadeia produtiva do café na região de Barra do Choça. Foram elaborados dois roteiros de entrevista distintos: um para produtores de café e outro para compradores de café, que estão detalhados nos Apêndices A e B, respectivamente, proporcionando uma abordagem direcionada para a coleta de dados.

**Quadro 1-** Questões de pesquisa de acordo com os objetivos

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Principais perguntas realizadas a produtores e compradores</b>
Caracterizar o ambiente institucional que define as regras para transações entre produtores e compradores de café.	Existem leis, normas ou burocracias que dificultam ou facilitam a produção, compra ou comercialização do café? Há práticas ou costumes regionais que influenciam essas relações? Existem incentivos públicos envolvidos?

Identificar e descrever os atributos das transações entre produtores e compradores na cadeia produtiva de cafés	Existem investimentos específicos em produção, armazenagem ou transporte? Há incertezas nas transações? Com que frequência você realiza transações de compra/venda com esse fornecedor/comprador?
Caracterizar as estruturas de governança das transações em estudo	Como os preços do café são definidos? As transações ocorrem com base em contratos formais ou acordos verbais? Há exigências específicas na negociação? Cumpre o combinado?

Fonte: elaborado pelo autor.

Creswell (2007) afirma que o processo de coleta de dados pode mudar à medida que surgem ou desaparecem oportunidades, o que permite que os pesquisadores encontrem os melhores lugares para entender o fenômeno central de interesse.

#### 4.3 Análise de dados

A pesquisa adotou a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1979) na fase de análise de dados, visando explorar as informações das entrevistas semiestruturadas e compreender as transações entre produtores e compradores de café. As entrevistas foram gravadas e transcritas para preservar as respostas de forma que pudessem ser analisadas posteriormente, se necessário. A análise de conteúdo permitiu examinar as comunicações buscando a obtenção de indicadores que habilitassem o pesquisador a interpretar não apenas o explícito nas comunicações, mas também os sentidos ocultos nas mensagens (Bardin, 2004).

O quadro 2 estabelece uma relação clara entre os objetivos da pesquisa e os métodos utilizados para alcançá-los.

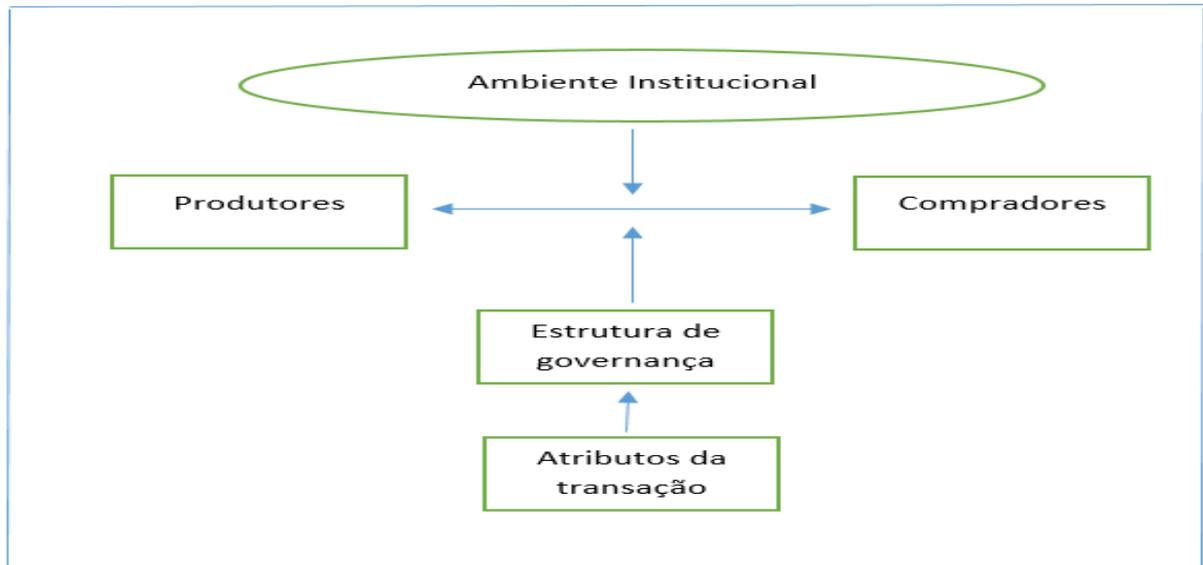
**Quadro 2** - Objetivos e métodos de alcance

<b>Objetivos</b>	<b>Procedimento e Pesquisa</b>	<b>Fonte de Dados</b>
Caracterizar o ambiente institucional que define as regras para transações entre produtores e compradores de café na região de Barra do Choça/Ba	Base teórica da NEI Revisão da Literatura	Artigos científicos, livros, dissertações, teses, relatórios setoriais e outros materiais
	Entrevistas semiestruturadas	Produtor e comprador
Identificar e descrever os atributos das transações entre produtores e compradores na cadeia produtiva de cafés na região de Barra do Choça/Ba	Base teórica da NEI Revisão da Literatura	Artigos científicos, livros, dissertações, teses, relatórios setoriais e outros materiais
	Entrevistas semiestruturadas	Produtor e comprador
Caracterizar as estruturas de governança das transações em estudo	Base teórica da NEI Revisão da Literatura	Artigos científicos, livros, dissertações, teses, relatórios setoriais e outros materiais
	Entrevistas semiestruturadas	Produtor e comprador
Analisar como o ambiente institucional e os atributos da transação influenciam na escolha das estruturas de governança entre produtores e compradores de café na região de Barra do Choça/Ba.	Base teórica da NEI Revisão da Literatura	Artigos científicos, livros, dissertações, teses, relatórios setoriais e outros materiais
	Entrevistas semiestruturadas	Produtor e comprador

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com Minayo (2008), a análise de conteúdo pode, cronologicamente, abranger as fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Na fase de pré-análise, as entrevistas foram inicialmente transcritas com auxílio da ferramenta *Google Colaboratory*, visando garantir a fidelidade das informações. Em seguida, realizou-se uma leitura preliminar e a organização das informações coletadas, considerando os objetivos específicos da pesquisa. As categorias de análise estabelecidas foram: ambiente institucional, atributos das transações (subdivididos em especificidade de ativos, frequência e incerteza) e estrutura de governança. As categorias de análise podem ser observadas na figura 16.

**Figura 16-** Categorias de análise

Fonte: elaborado pelo autor

Na fase de exploração do material, realizou-se a codificação dos dados transcritos das entrevistas. Essa etapa consistiu na identificação das unidades de registro e na organização das informações dentro das categorias definidas anteriormente. Para auxiliar na organização e análise desses dados qualitativos, utilizou-se o software *Microsoft Excel*, facilitando o agrupamento das informações obtidas.

Na última etapa, tratamento e interpretação dos resultados, foram analisadas as categorias definidas, identificando-se padrões e relações entre as informações obtidas. Nesta fase, buscou-se interpretar e inferir significados que permitissem alcançar os objetivos estabelecidos na pesquisa.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar e discutir os principais achados da pesquisa, à luz dos objetivos propostos. A análise foi construída a partir de entrevistas com produtores e compradores de café atuantes na região de Barra do Choça/BA, e está organizada de forma a permitir uma compreensão dos elementos que compõem as transações na cadeia produtiva do café local.

Inicialmente, são caracterizados os atores envolvidos no estudo – produtores e compradores – com o intuito de contextualizar os perfis que interagem na cadeia produtiva do café. Em seguida, os resultados são apresentados de acordo com as categorias de análise delineadas na metodologia: (1) o ambiente institucional que define regras formais e informais que orientam as transações; (2) os atributos das transações, considerando os aspectos de especificidade dos ativos, frequência e incerteza; e (3) as estruturas de governança observadas nas relações entre os agentes.

### 5.1 Caracterização dos Produtores Entrevistados

Para a realização desta pesquisa, foram conduzidas 14 entrevistas com agentes que atuam diretamente na cadeia produtiva de café na região de Barra do Choça, Bahia, sendo 8 com produtores e 6 com compradores. Esta seção tem como objetivo apresentar o perfil dos produtores entrevistados, destacando aspectos que contribuem para a compreensão das suas relações comerciais.

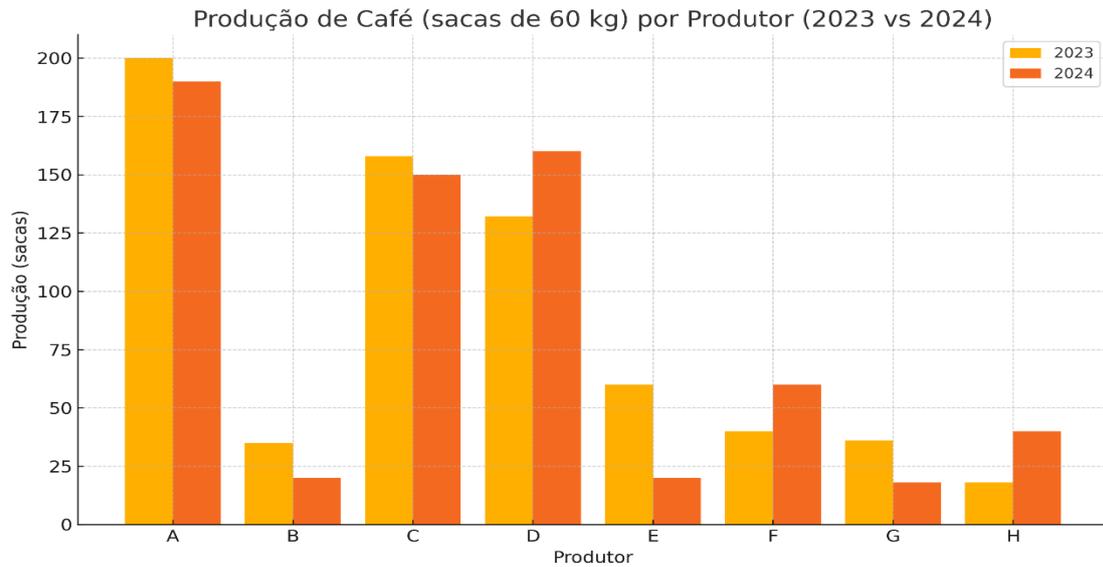
Entre os produtores entrevistados, apenas o produtor F é do sexo feminino e todos cultivam exclusivamente café da variedade arábica, o que é coerente com as condições edafoclimáticas da região produtora do Planalto da Conquista (Bahia, 2011). Os produtores apresentaram heterogeneidade quanto à área total das propriedades, tempo de atuação na cafeicultura, volume de produção, tipo de café cultivado e inserção mercadológica. Conforme a quadro 3, a área total das propriedades varia de 4 a 15 hectares (ha), com média de 7,85 ha (desvio padrão de 4,61 ha). A área destinada especificamente ao cultivo de café apresenta média de 4,06 ha, sendo o produtor A aquele com maior área (8 ha) e o produtor H o que possui a menor (1,5 ha).

**Quadro 3** - Caracterização dos Produtores Entrevistado.

Produtor	Sexo	Área do produtor		Tempo na produção de café	Produção de café em 2023	Produção de café em 2024	Produção de café especial (sacas 60k)	
		Total (há)	Destinada ao cultivo de café (há)	Anos	Sacas (60 kg)	Sacas (60 kg)	Em 2023	Em 2024
<b>A</b>	Masculino	15	8	6	200	190	0	0
<b>B</b>	Masculino	13	2	25	35	20	10	3
<b>C</b>	Masculino	3	2,5	19	158	150	60	60
<b>D</b>	Masculino	7	5	28	132	160	92	112
<b>E</b>	Masculino	10	8	23	60	20	0	0
<b>F</b>	Feminino	5,8	3	35	40	60	4	6
<b>G</b>	Masculino	5	2,5	24	36	18	0	0
<b>H</b>	Masculino	4	1,5	35	18	40	0	0

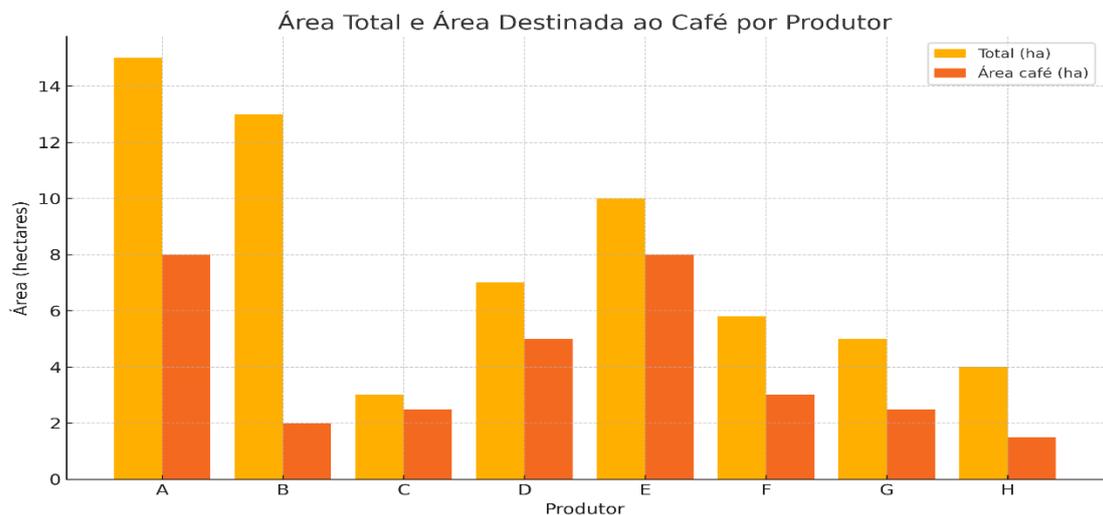
Fonte: elaborado pelo autor

Pode observar, também, que o tempo de atuação na cafeicultura é variável, oscilando entre 6 e 40 anos, com média de 24,38 anos. A produção anual de café dos entrevistados em 2023 oscilou entre 20 e 200 sacas, sendo a média de 84,88 sacas de 60 kg. Em 2024 produção foi semelhante, com média de 82,25 sacas. Observa-se que apenas quatro produtores relataram produzir cafés especiais em pelo menos um dos dois anos considerados (2023 ou 2024). A figura 17 apresenta a variação da produção total de café (em sacas de 60 kg) entre os anos de 2023 e 2024 para cada produtor entrevistado.

**Figura 17** – Produção de café por produtor.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em a relação entre a área total das propriedades e a área efetivamente destinada ao cultivo de café, a figura 18 apresenta uma comparação entre esses dois indicadores para cada produtor entrevistado.

**Figura 18** – Percentual de café especial na produção total por produtor.

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre os entrevistados, os produtores C e D apresentaram maior inserção no mercado de cafés especiais, especialmente o produtor D, que indicou ter produzido 112 sacas de café especial em 2024.

A principal forma de comercialização entre os produtores entrevistados é a venda do café em bica corrida, que corresponde ao café beneficiado ainda não classificado, contendo grãos misturados de diferentes peneiras e qualidades, exigindo posterior separação e padronização (Alves, 2011). Essa prática foi adotada pelos produtores E, F, G e H. Já os produtores A, B, e D relataram comercializar o café na forma beneficiada (preparada). Segundo Alves (2011), o café beneficiado é aquele que, após a colheita, passa por processos de secagem, descascamento, peneiração e limpeza, tornando-se apto para a comercialização como café verde.

Diferenciando-se dos demais, o produtor C comercializa o próprio café já industrializado, na forma torrada, em grão ou moído e embalado. A venda é realizada tanto para varejistas quanto diretamente aos consumidores finais, por meio de sua estrutura própria de torrefação, moagem e embalagem. Essa estratégia evidencia um processo de verticalização a jusante da produção, agregando valor ao produto.

**Quadro 4** – Forma de comercialização e destino do café

<b>Produtor</b>	<b>Como vende o café</b>	<b>Destino do café (mercado)</b>
<b>A</b>	Beneficiado	Local / Regional
<b>B</b>	Beneficiado	Local / Regional
<b>C</b>	Industrializado	Local / Regional/Nacional
<b>D</b>	Beneficiado	Local / Regional
<b>E</b>	Bica corrida	Local
<b>F</b>	Bica corrida	Local/ Regional
<b>G</b>	Bica corrida	Local
<b>H</b>	Bica corrida	Local/Regional

Fonte: elaborado pelo autor.

Dos oito produtores entrevistados, sete participam de cooperativas, enquanto todos relataram envolvimento com associações, conforme indicado no Quadro 5, ainda que a associação à qual o Produtor B está vinculado esteja atualmente inativa. Essa presença institucional exerce um papel importante no fornecimento de apoio técnico e na disseminação de informações sobre o mercado, conforme relatado pelo Produtor H: *“Olha, lá na cooperativa tem um técnico que está lá à sua disposição. Se você, tiver qualquer dúvida aqui, só você ligar lá, ó, vem aqui”*.,

**Quadro 5** – Produtores participante de cooperativa e/ou associações

Produtores	Participação em cooperativas / associações	
	Cooperativa	Associação
<b>A</b>	NÃO	SIM
<b>B</b>	SIM	SIM
<b>C</b>	SIM	SIM
<b>D</b>	SIM	SIM
<b>E</b>	SIM	SIM
<b>F</b>	SIM	SIM
<b>G</b>	SIM	SIM
<b>H</b>	SIM	SIM

Fonte: elaborado pelo autor

O Produtor C relatou que a associação foi fundamental no início da sua trajetória, afirmando: *“Essa lavourinha foi financiada pelo Banco do Nordeste através da associação. Comecei do zero”*. Já o Produtor B explicou que, embora a associação da qual faz parte tenha parado de atuar, ela foi importante em anos anteriores. Mesmo quando não está envolvida diretamente na venda, essa forma de organização é valorizada por seu papel organizativo. O Produtor G afirmou: *“Estar na associação facilita para conseguir algum benefício”*. Além das associações, a cooperativa é mencionada de forma recorrente como principal fonte de informação e apoio comercial. Segundo o Produtor E: *“A cooperativa\* informa a cotação do café todo dia. A gente fica por dentro dos preços por ela”*. Já o Produtor D, além de cooperado, participou da fundação da cooperativa local e afirmou: *“Ela ajuda muito na parte técnica e comercial”*.

No que diz respeito à infraestrutura, todos os entrevistados relataram ter realizado investimentos em suas propriedades, ainda que em níveis distintos. As estufas de secagem foram unanimemente citadas como essenciais à produção de café de qualidade. O Produtor B enfatizou: *“Sem estufa não tem como fazer um café de 80 pontos pra cima”*. Além das estufas, os investimentos mais citados incluem galpões, tratores, despoldadores, paletes, sistemas de irrigação, energia solar e equipamentos para torrefação e embalagem. O Produtor A relatou: *“Tenho estufa, galpão, irrigação, trator, energia solar...”*. Uma experiência que se destaca nesse contexto é a do Produtor C, que decidiu transformar completamente sua relação com o mercado ao deixar de vender café verde e passar a industrializá-lo dentro da

própria propriedade: “Cheguei a vender café por 48 reais o saco. Aí resolvi investir na torrefação. Hoje, eu mesmo embalo e vendo”.

## 5.2 Caracterização dos Compradores Entrevistados

A cadeia produtiva do café na região de Barra do Choça envolve uma diversidade de agentes compradores, que desempenham papel fundamental no escoamento da produção dos cafeicultores locais. Nesta pesquisa, foram entrevistados seis compradores, representando seis empresas, das quais duas são cooperativas. A seguir, são apresentadas as características principais desses agentes com base nas entrevistas realizadas. Os dados são sistematizados no quadro 6, que resume as principais informações sobre localização, tempo de comercialização, volumes adquiridos e tipo de café comprado.

**Quadro 6** – Caracterização dos compradores entrevistados.

Comprador	Tempo de comercialização de café Anos	Quantidade de café commodity comprados - sacas 60 kg		Quantidade de café especial comprados - sacas 60 kg		Tipo de café comprado
		2023	2024	2023	2024	
A	18	760	780	0	0	Arábica
B	5	1000	1100	0	0	Arábica
C	15	11000	12500	250	280	Arábica Robusta
D	3	25000	45000	0	0	Arábica
E	30	20000	20000	1000	1000	Arábica Robusta
F	10	1500	2000	0	0	Arábica

Fonte: elaborado pelo autor

O Comprador A, localizado em Barra do Choça e com 18 anos de atuação, iniciou sua trajetória na cafeicultura por necessidade, vendendo café em feiras livres. Começou trabalhando com café em barraca na feira. Atualmente, trabalha exclusivamente com café arábica commodity, tendo comprado 760 sacas em 2023 e 780 em 2024, com foco para direcionar o café comprado para mercado regional.

O Comprador B, de Barra do Choça, está no mercado há 5 anos. Seu ingresso na atividade se deu a partir de experiências pessoais e do contato direto

com a produção. Atua exclusivamente com café arábica commodity, tendo comprado 1.000 sacas tanto em 2023 quanto em 2024. Não adquire café especial nem robusta, e seu foco está no mercado local e regional. Ele avalia a qualidade do café com base em critérios como grão, cheiro e cor, e compra principalmente de pequenos e médios produtores.

O Comprador C atua há cerca de 15 anos na comercialização de café, embora a organização exista desde 2008. Trabalha principalmente com café arábica (80% da produção) e uma pequena porcentagem de robusta (20%). Em 2023, comprou 11.000 sacas de café, e em 2024, 12.500 sacas. Possui um laboratório para análise sensorial e atende mercados locais, regionais e nacionais, com planos futuros para exportação.

O Comprador D iniciou suas atividades com café há décadas, mas começou a comprar e vender café commodity há cerca de três anos. Recentemente, passou a explorar o mercado de café especial. Em 2023, a cooperativa comprou 25.000 sacas de café arábica, e em 2024, 45.000 sacas. Não trabalha com robusta e destina sua produção ao mercado nacional, com planos para exportação no futuro. Possui infraestrutura avançada para processamento e armazenamento de café, incluindo equipamentos para transporte em diferentes modalidades.

O Comprador E tem 30 anos de experiência no mercado de café, iniciando suas atividades em Barra do Choça na década de 1990. Relatou já ter produzido café anteriormente, mas abandonou a atividade cafeeira durante um período de crise no setor. Atualmente, trabalha com café arábica e robusta, adquirindo cerca de 20.000 sacas por ano, das quais 5% são cafés especiais. O destino principal do café comprado é o mercado local e regional, com parte da produção sendo vendida para empresas que exportam. Ele avalia a qualidade do café com base na secagem e cuidado com a lavoura.

O Comprador F atua há dez anos no mercado de café, tendo iniciado como ajudante do comprador E e, atualmente, comercializa cerca de 2.000 sacas por ano. Ele trabalha exclusivamente com café arábica do tipo commodity, com foco no mercado local e regional. Sua avaliação de qualidade baseia-se no cheiro do café no momento da compra e na origem do produto, adquirindo, em sua maioria, de pequenos produtores.

### 5.3 Ambiente Institucional

O ambiente institucional formal engloba as regras, leis e regulamentações que norteiam as atividades econômicas e comerciais, contribuindo para reduzir incertezas nas transações (Williamson, 2000). No contexto da cafeicultura na região de Barra do Choça/Ba, os dados coletados nas entrevistas entre produtores e compradores de café, bem como informações obtidas na fase exploratória, mostram como essas dimensões influenciam desde a produção até a comercialização.

As normas ambientais foram mencionadas por produtores que demonstraram atenção ao manejo adequado de resíduos agrícolas. O produtor A destacou questões relacionadas ao manejo de resíduos de agrotóxicos e às exigências trabalhistas, explicando: *“O correto é entregar na secretaria, que eles têm como incinerar. O que for descartável, a gente entrega para eles”*. Essa prática está alinhada à Lei Federal nº 7.802/1989, que regula o uso e descarte de agrotóxicos no Brasil, e às orientações do Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (inpEV), que possui uma unidade de recebimento próxima ao município de Barra do Choça.

Nas entrevistas, foram mencionadas percepções sobre o trabalho infantil nas lavouras, destacadas por dois produtores. O produtor H apresentou uma visão crítica sobre os efeitos das normas legais no contexto rural. Ele lembrou: *“Quando eu tinha uns 12, 14 anos, eu saía da escola e ia para a roça apanhar café e ganhar um dinheiro, e com aquilo ali eu aprendia a virar homem”*. Para ele, a proibição atual dificulta o aprendizado e a educação prática no campo, defendendo que deveria haver mecanismos regulados que permitissem a participação educativa de menores, sem caracterizar exploração: *“Eu queria uma forma de educar”*. Essa percepção local contrasta com a legislação formal brasileira, que estabelece, pela Constituição Federal (Art. 7º, inciso XXXIII), a proibição de qualquer trabalho a menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz a partir dos 14 anos. O Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/1990) reforça essa proibição e regulamenta o trabalho como aprendiz apenas a partir dos 14 anos.

Ainda sobre as questões relacionadas ao trabalho nas lavouras de café, o produtor B menciona a dificuldade em formalizar trabalhadores temporários devido à curta duração de algumas atividades. Um deles relatou: *“Como que eu pego uma*

*carteira de trabalho do cara, fiche ele, e ele logo vai pra outra roça?”*, evidenciando o desafio de registrar formalmente pessoas que trabalham apenas por poucos dias.

Ainda no âmbito dessas questões, observa-se que as exigências trabalhistas e ambientais impõem custos adicionais relevantes à gestão das propriedades. No contexto da cafeicultura de Barra do Choça, tais exigências legais resultam em custos adicionais aos produtores. Esses custos decorrem da necessidade de atender a regulamentações, o que implica maior gasto com monitoramento, fiscalização e aumento da burocracia envolvida no processo produtivo. A curta duração das colheitas, típica da produção cafeeira na região, dificulta o processo de registro formal dos trabalhadores temporários. Essa característica sazonal exige a estruturação de contratos e o monitoramento de sua execução em prazos muito curtos. Ademais, embora as regras ambientais para o manejo de resíduos agrícolas tragam benefícios ambientais relevantes, elas também elevam significativamente os custos de adequação produtiva, o que pode impactar a rentabilidade das propriedades e limitar estratégias comerciais dos produtores menores, situação que, segundo Farina et al. (1997), é comum em cadeias agroindustriais fortemente reguladas.

Entre os compradores, prevalece a percepção de que as exigências formais não impactam significativamente suas atividades. Um deles afirmou: *“Existe (regras), mas para a gente mesmo não tem não. A regra é mais para a empresa grande”*, indicando que as obrigações legais são vistas como distantes da realidade de compradores pequenos locais. Sobre burocracias, outro entrevistado disse: *“Eu compro e vendo sem papelada nenhuma”*, reforçando o predomínio de práticas informais, mesmo em operações que poderiam exigir documentação. Contudo, o comprador E relatou: *“Eu exijo nota fiscal na compra, porque tem que estar tudo certinho, senão eu não compro”*, indicando que, apesar do predomínio da informalidade, há casos em que a formalização é considerada necessária pelo próprio agente, em consonância com a obrigatoriedade prevista no Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172/1966), que regula a documentação fiscal nas operações comerciais no país.

Além disso, os compradores C e D, representantes de cooperativas, mencionaram conhecer a regra formal prevista no parágrafo único do artigo 79 da Lei nº 5.764/1971, segundo a qual o ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda, o que, na prática, afasta a incidência de

tributos como o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido nas operações com cooperados. Diante disso, o comprador C relatou dar preferência à compra de café de cooperados e afirmou pagar com ágio: “*a gente paga com ágio, por exemplo, se o café rio cotou a R\$ 2.200,00, a gente paga R\$ 2.210 na compra do cooperado*”. Ainda assim, ele disse já ter comprado café conilon de não cooperados da região Sul da Bahia. O comprador D afirmou adquirir exclusivamente de cooperados, mas não informou se paga ágio. Embora essa vantagem fiscal seja reconhecida pelos compradores C e D, ela não foi percebida pelos produtores cooperados entrevistados. Os produtores B, E e F relataram que o comprador C paga com ágio, sendo que o produtor E informou: “*a cooperativa tem a obrigação de pagar R\$ 20,00 a mais por saca*”, sem confirmar se isso seria uma obrigação contratual ou apenas uma escolha comercial. Percebe-se, ainda, que há divergência nas informações quanto ao valor do ágio: enquanto o comprador C mencionou pagar R\$ 10,00 a mais por saca, os produtores E e B indicaram um valor de R\$ 20,00.

É fundamental destacar que as regras formais exercem influência direta sobre as decisões comerciais dos agentes envolvidos na cadeia produtiva do café. No caso analisado, observou-se que normas específicas, como aquelas relacionadas ao cooperativismo e à tributação diferenciada prevista na Lei nº 5.764/1971, afetam a escolha dos canais de comercialização por produtores e compradores. Conforme discutem Saes e Nakazone (2002), regras tributárias podem criar incentivos à coordenação por meio de estruturas como as cooperativas. Tais regras, ao oferecerem vantagens fiscais claras, acabam estimulando compras preferenciais por parte de compradores vinculados a essas organizações.

O ambiente institucional informal, caracterizado por normas sociais, costumes e práticas culturais, exerce influência sobre as decisões econômicas dos agentes (Williamson, 2000). Na região de Barra do Choça, as restrições informais foram poucas vezes citadas nas entrevistas, tanto por produtores quanto por compradores de café. Uma prática recorrente, entretanto, é a preferência por negociações à vista. Conforme relatado pelo comprador E, “*aqui o produtor quer vender à vista, sempre*”, evidenciando uma dinâmica orientada pela necessidade de liquidez imediata, em detrimento de acordos formais com pagamento a prazo. Outro aspecto mencionado é a atuação dos atravessadores. O comprador C observou: “*Esses atravessadores vão na propriedade com o dinheiro e compram esse café do produtor. Ou seja, um café que poderia estar custando 2.800 sacas, eles pagam na hora 2.300, o produtor*

*não tem aquela paciência de trazer a amostra*”, refletindo uma dinâmica de competição que enfraquece as relações estáveis e amplia a vulnerabilidade dos produtores frente a ofertas oportunistas. A preferência por negociações à vista e a presença de atravessadores são exemplos de práticas informais que, embora não estejam formalizadas em legislações, moldam as decisões de venda e compra no mercado local, evidenciando a instituições informais na organização das transações.

Além dessas questões, o comprador D destacou que não realiza transações com produtores que tenham cometido crimes ambientais ou que estejam inseridos em “listas negras” associadas a trabalho análogo à escravidão, embora não tenha detalhado como essas listas são obtidas ou verificadas.

Outro aspecto identificado durante a fase exploratória da pesquisa foi a observação feita em uma reunião realizada em uma cooperativa local, na qual foi informado que países europeus compradores de café começaram a solicitar informações sobre as áreas desmatadas destinadas ao cultivo, refletindo uma crescente preocupação com as questões ambientais nas produções agrícolas, algo que vem se tornando uma exigência do mercado internacional. Essa demanda está relacionada ao Regulamento da União Europeia para Produtos Livres de Desmatamento (EUDR), uma nova legislação que visa combater o desmatamento global ao banir a importação, pela União Europeia, de produtos agropecuários provenientes de áreas desmatadas.

Essa nova exigência internacional impõe desafios adicionais para a cafeicultura local, ao ampliar as exigências de rastreabilidade e de conformidade ambiental, o que tende a aumentar os custos de transação associados ao monitoramento e à adequação produtiva. Conforme argumenta Williamson (2000), alterações no ambiente institucional, especialmente quando envolvem o aumento de exigências regulatórias, podem gerar elevação nos custos de transação devido à necessidade de adaptação dos agentes a novos requisitos. De maneira complementar, Zylbersztajn (1995) e Farina et al. (1997) destacam que, em cadeias agroindustriais, mudanças nas regras que regem os mercados exigem ajustes nos mecanismos de coordenação e de monitoramento, com impactos diretos sobre os custos de conformidade. No caso estudado, a necessidade de atender às novas exigências ambientais internacionais, como as previstas pelo EUDR, tende a gerar custos adicionais de rastreabilidade e adequação produtiva, com efeitos sobre a estrutura e a eficiência das transações locais.

As regras formais e informais identificadas nas entrevistas com produtores e compradores, bem como nas observações feitas durante a fase exploratória, estão sistematizadas no Quadro 7, que resume os principais elementos levantados pela pesquisa.

**Quadro 7** – Resumo das regras formais e informais identificadas.

Regras	Descrição das regras
Regras formais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação ambiental sobre uso e descarte de agrotóxicos.</li> <li>- Normas trabalhistas / proibição de trabalho infantil.</li> <li>- Exigência de emissão de nota fiscal nas transações.</li> <li>- Critérios de <i>compliance</i> adotados que evitam adquirir café de produtores envolvidos em crimes ambientais ou presentes em listas de trabalho análogo à escravidão.</li> <li>- Regra tributária específica para atos cooperativos: conforme a Lei nº 5.764/1971.</li> <li>- Restrições de compra de café proveniente de as áreas desmatada. Regulamento da EUDR.</li> </ul>
Restrições informais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevalência de padrões culturais na comercialização do café, sem necessariamente considerar as normativas e leis que regem a atividade cafeeira .</li> <li>- Atuação de atravessadores, que oferecem pagamento imediato, desestabilizando relações estáveis.</li> </ul>

Fonte: Elaboração pelo autor.

#### 5.4 Atributos das Transações

A análise das transações entre produtores e compradores de café em Barra do Choça, à luz da ECT, permite identificar características específicas que influenciam a escolha das estruturas de governança. Conforme Williamson (1985), os principais atributos que caracterizam uma transação são: especificidade dos

ativos, incerteza e frequência. Esses atributos são fundamentais para entender os custos envolvidos nas transações e as estruturas de governança adotadas.

A especificidade dos ativos refere-se ao grau em que os investimentos realizados são específicos para uma determinada transação e não podem ser facilmente redirecionados para outros usos sem perda de valor (Williamson, 1985). Na região de Barra do Choça, os produtores investem em equipamentos e estruturas específicas para o cultivo e beneficiamento do café, como terreiros, estufas e despoldadores, os quais valorizam atributos de qualidade e agregam valor ao produto. À primeira vista, esses ativos poderiam sugerir certo grau de especificidade. No entanto, conforme relatos nas entrevistas, alguns produtores não dependem exclusivamente de um único comprador. Quando necessário, conseguem direcionar a comercialização para outros compradores ou canais alternativos, como a cooperativa. O produtor B relatou: *“A cooperativa faz a pontuação do café e, se ela precisa, compra; se não precisa, ela intermedia a venda com outros compradores”*. Essa dinâmica é corroborada pela fala do Comprador C, representante de uma cooperativa, ao afirmar que: *“... quando repassamos para empresas parceiras, o produtor recebe o valor sem ágio”*. Embora não tenha sido especificado se o café repassado corresponde ao tipo commodity ou especial, essa prática reforça a ausência dependência bilateral. O produtor D reforça essa estratégia de autonomia comercial ao afirmar: *“A gente leva a amostra e a empresa que paga mais a gente vende”*. Esse produtor complementa: *“Para café bom, não falta comprador”*.

Contudo, nem todos os casos indicam facilidade na venda do café. O produtor F relatou uma experiência em que, apesar da boa qualidade do café, não conseguiu comercializá-lo conforme o esperado: *“ fiz um café que tirou segundo lugar no concurso e na hora de vender não achamos comprador, estava com pressa em vender e acabei vendendo por um preço de quase café rio”*. Esse exemplo evidencia que, em certas situações, mesmo cafés de qualidade podem enfrentar dificuldades de colocação no mercado, especialmente quando há urgência na venda ou limitações na rede de relacionamentos comerciais.

Assim, o grau de especificidade física dos ativos pode ser classificado como baixo a moderado, conforme os termos de Williamson (1985), uma vez que os investimentos realizados pelos produtores não resultam, necessariamente, em vínculos contratuais rígidos ou em relações altamente específicas com um único parceiro comercial. No entanto, a ocorrência de casos pontuais de dificuldade na

venda, mesmo diante de cafés premiados ou bem pontuados, indica que, embora a dependência bilateral não seja predominante, ainda existem riscos de que os investimentos voltados à diferenciação não sejam plenamente recompensados no momento da comercialização.

Esse cenário é coerente com a análise de Williamson (1985), segundo a qual transações envolvendo ativos com baixa ou moderada especificidade tendem a ser coordenadas por estruturas de mercado, devido à menor exposição ao risco de apropriação oportunista. No caso estudado, a possibilidade de os produtores direcionarem suas vendas para diferentes compradores, sem a necessidade de ajustes contratuais formais ou investimentos específicos em relacionamento, reforça essa condição. Além disso, conforme Zylbersztajn (1995), a ausência de vínculos contratuais rígidos e o caráter reversível dos investimentos produtivos contribuem para a manutenção de uma governança predominantemente de mercado.

Nas entrevistas, os produtores de café destacaram que a obtenção de cafés de qualidade superior está diretamente relacionada ao manejo cuidadoso em todas as etapas do processo produtivo. O produtor F afirmou: *“É os cuidados, né?! Qualquer variedade dá especial, depende do cuidado”*. Esse cuidado envolve desde a correção do solo até práticas de colheita seletiva. Outro produtor complementou: *“Começa na correção do solo, né?! Você fazer a correção correta do solo, porque se o solo não tiver corrigido você não consegue obter o café especial”*. Essas atividades demandam conhecimento técnico e habilidades específicas por parte dos produtores, acumulados ao longo do tempo, o que caracteriza uma especificidade de ativos humanos voltada à produção de cafés especiais. Conforme Williamson (1985), a especificidade humana refere-se a conhecimentos e habilidades adquiridos por meio da experiência prática, cujo valor está vinculado ao contexto em que foram desenvolvidos, tornando sua transferência difícil sem perda de eficiência. No entanto, como evidenciado nas entrevistas, essa especificidade humana não se restringe a uma única relação contratual, uma vez que há outros compradores no mercado de cafés especiais. Diante disso, a especificidade humana envolvida pode ser classificada como baixa ou moderada, pois, embora o conhecimento seja voltado à produção com atributos de qualidade, ele não está vinculado exclusivamente a um comprador específico, reduzindo a dependência bilateral e os riscos associados à transação.

Alguns produtores utilizam estruturas produtivas tradicionais, como terreiros convencionais e equipamentos básicos de beneficiamento, ou até mesmo operam sem infraestrutura própria, o que indica baixa especificidade dos ativos. A incerteza, por sua vez refere-se à dificuldade de prever, com precisão, os resultados decorrentes de uma transação, especialmente em contextos sujeitos à variabilidade ambiental, mercadológica ou comportamental (Williamson, 1985; Azevedo, 2000). Na região de Barra do Choça, tanto produtores quanto compradores relataram incertezas relacionadas ao clima, à qualidade do produto e à oscilação de preços.

O produtor A relatou uma incerteza de natureza climática: *“Se chover muito, atrapalha tudo, o café não seca direito e perde ponto”*. Esse tipo de instabilidade obriga o produtor, em algumas situações, a deslocar a produção para secagem em outra localidade, como ele mesmo afirmou: *“Quando está chovendo demais na época da colheita, eu levo o café para secar em Anagé<sup>4</sup>”* O produtor E, por sua vez, destacou o risco da falta de chuvas durante a florada: *“Nos meses de janeiro e fevereiro, na florada, se não chover o café não desenvolve”*.

Quanto ao preço, o produtor H mencionou: *“Hoje o café tá em alta, mas já teve ano que não valia a pena produzir café”*. A fala evidencia a incerteza quanto a rentabilidade da atividade, indicando que a variação nos preços compromete a previsibilidade do retorno econômico.

O Comprador A relatou que, por vezes, *“às vezes acontece de o café não bater com a amostra, aí tem desconto”*, referindo-se a situações em que a mercadoria apresentada no momento da venda difere da amostra inicial.

O Comprador A relatou que *“às vezes acontece de o café não bater com a amostra, aí tem desconto”*, referindo-se a situações em que a mercadoria apresentada no momento da venda difere da amostra inicial. Nesses casos, segundo o próprio comprador, *“a melhor forma de resolver é renegociando”*, indicando que, mesmo diante de conflitos, há uma busca por solução por meio do ajuste nas condições previamente combinadas. Essa prática de renegociação também foi mencionada pela maioria dos entrevistados, tanto compradores quanto produtores, como o principal mecanismo utilizado para resolver divergências nas transações. Como destaca Azevedo (2000), a predominância de arranjos informais nas trocas, com soluções baseadas em renegociações, representa uma estratégia

---

<sup>4</sup> O município de Anagé, situado a aproximadamente 84 km de Barra do Choça, é conhecido por seu clima seco, considerado ideal para a secagem de cafés.

típica de mitigação de custos transacionais nesses contextos de elevada imprevisibilidade.

A análise das entrevistas também revela indícios de assimetria de informação entre produtores e compradores de café na região de Barra do Choça, especialmente no que se refere à avaliação da qualidade do produto e à formação dos preços. Essa assimetria coloca os produtores em posição de desvantagem nas negociações. O produtor B exemplifica essa situação ao afirmar: *“Eu levo a amostra, eles analisam e me dão a resposta em termos de valores. Quem faz o preço é eles e, se a gente estiver de acordo, fecha o negócio”*. Semelhante foram os relatos, também, dos produtores A, D e F, evidenciando que esses produtores não tem domínio sobre a precificação do próprio café, ficando a critério do comprador decidir o valor com base em critérios que não são transparentes para os produtores. Essa percepção é confirmada pelo comprador D, dirigente de uma cooperativa, ao afirmar: *“Oitenta por cento dos produtores aqui não sabem o que estão vendendo. Quem avalia e dá a nota ao produto dele é o comprador”*. A declaração reforça que a falta de conhecimento técnico por parte dos produtores sobre a qualidade do próprio café compromete seu poder de barganha. Nessa mesma direção, Bahia (2011) observa que poucos produtores têm conhecimentos sobre classificação e degustação de café, e muitos sequer possuem noção clara do que produzem, o que os impede de vislumbrar as reais oportunidades de comercialização.

Segundo Azevedo (2000), a frequência das transações refere-se à regularidade com que ocorrem as trocas entre os agentes econômicos, influenciando diretamente a escolha das estruturas de governança. Na região de Barra do Choça, as entrevistas com produtores e compradores de café revelam que a frequência das transações varia conforme o tipo de relacionamento estabelecido entre as partes.

O Produtor B relatou que costuma vender seu café entre três e quatro vezes ao ano, ao longo do período da colheita, ajustando a entrega conforme as condições do mercado e as demandas pessoais. Já o Produtor A afirmou que comercializa todo o seu volume de uma só vez, indicando uma frequência anual e pontual.

Alguns produtores relataram manter relações comerciais contínuas com os mesmos compradores ao longo dos anos, o que contribui para a construção de uma reputação sólida e facilita a negociação de preços e condições de pagamento. O produtor E mencionou: *“A gente sempre vende para os mesmos compradores, já conhece nosso café e confia na qualidade”*. Santos et al. (2021), ao analisarem

transações entre produtores e uma exportadora de cafés especiais, nas quais a regularidade das trocas, mesmo sem contratos formais, sustentava formas de governança baseadas na confiança e na reputação. Os autores destacam que essa frequência transacional contribui para reduzir os custos de mensuração e fortalecer a coordenação entre os agentes da cadeia.

### 5.5 Estrutura de Governança

Os resultados indicam que a forma de governança mais presente nas transações de café commodity é a de mercado. As relações entre produtores e compradores são em maior parte organizadas por meio de trocas pontuais, ajustadas verbalmente, com pagamento à vista e sem formalização contratual. Todos os produtores entrevistados afirmaram que não utilizam contratos escritos, e os compradores relataram o mesmo padrão. Um dos produtores afirmou: *“Nunca fiz contrato, a gente conversa e combina tudo na hora”*, enquanto um dos compradores complementou: *“Aqui não tem contrato, é no boca a boca mesmo, cada ano a gente vê como fica”*. Ainda que a confiança e reputação sejam valorizadas, como indicado pelas altas notas atribuídas pelos entrevistados a esses aspectos, a exigência por pagamento imediato em muitas dessas relações, revela a busca por proteção contra riscos de inadimplência ou renegociação. Trata-se, portanto, de um mercado *spot* com características não puras, no qual elementos relacionais também exercem influência na condução das trocas. Nesse contexto, a estrutura observada combina elevada flexibilidade, baixa formalização, predominância do preço como principal elemento de ajuste e a confiança e reputação como mecanismos complementares de coordenação.

Apesar da ausência de contratos formais, os relatos indicam que, na maioria das transações, os produtores e compradores cumprem o que foi acordado verbalmente, reforçando o papel da reputação como mecanismo disciplinador. O produtor E afirmou: *“ ele (comprador) cumpre o que foi combinado; eu também nunca deixei de cumprir*. Os compradores também relataram que o compromisso assumido normalmente é respeitado, sem necessidade de registro formal. Essas

evidências dialogam com Santos *et al.* (2021), que ao analisarem transações de cafés especiais, identificaram que mesmo na ausência de contratos formais, a confiança e a reputação sustentam as relações comerciais. Contudo, um caso específico ilustra exceção: o Produtor D relatou que descumpriu um acordo verbal em razão da valorização repentina do café, afirmando: “*Vendi a 1.700... o café estourou pra 2.700... não fizemos contrato nenhum, então retirei o café*”. Esse episódio revela que, embora a confiança e a reputação sustentem grande parte das relações comerciais, o risco de oportunismo não é completamente eliminado, especialmente diante de oscilações expressivas nos preços.

Por outro lado, também foram identificadas formas de governança híbridas em situações que exigem maior coordenação entre as partes. Um primeiro exemplo é o caso das cooperativas, que atua como intermediária nas vendas dos cooperados. Essa cooperativa compra o café apenas quando há demanda, paga um ágio em relação ao preço cotado e presta o serviço de intermediação sem cobrar taxa dos produtores. Embora o vínculo com a cooperativa não seja exclusivo, e os produtores mantenham autonomia para comercializar com outros compradores, esse arranjo introduz elementos de coordenação adicionais, como a avaliação da qualidade, o suporte nas negociações e a reputação coletiva, o que reduz custos de mensuração e facilita o acesso ao mercado. Trata-se, portanto, de uma forma híbrida leve, que combina mecanismos de mercado com serviços de apoio sem transferência de controle sobre os ativos dos produtores. Esses achados dialogam com os resultados de Santos, Conceição Junior e Souza (2013), que apontaram que, embora a presença de uma cooperativa configure forma híbrida de governança, na prática as transações na cadeia produtiva de café continuam sendo coordenadas pelo mercado.

Um segundo caso de governança híbrida mais densa foi observado em outra cooperativa, que realiza o beneficiamento e a armazenagem do café de seus cooperados. Nessa cooperativa, o café é entregue pelos produtores para ser processado e estocado nas instalações da organização antes de sua comercialização. A cooperativa compra apenas café de membros e centraliza etapas do processo, como classificação e preparação do produto para o mercado. Ainda que a lavoura permaneça sob domínio do produtor, a internalização parcial das etapas de pós-colheita e comercialização caracteriza um arranjo híbrido mais robusto, aproximando-se da estrutura hierárquica descrita por Williamson (1979,

2000), especialmente pela redução da exposição dos produtores aos riscos do mercado imediato.

Além dessas formas, foi identificado um único caso de integração vertical entre os produtores entrevistados. O produtor C relatou que, nos últimos anos, passou a realizar todas as etapas da cadeia produtiva sob sua própria gestão, incluindo o beneficiamento, torrefação, moagem, embalagem e comercialização do café com marca própria para varejistas e consumidor final. Segundo ele: *“a gente achou melhor torrar e embalar aqui. Aí você agrega valor, vende direto e não fica na mão de atravessador.”* Essa escolha estratégica evidencia a motivação de capturar valor agregado e reduzir a dependência de intermediários. Ao internalizar todas as transações ao longo da cadeia, desde a produção até a entrega ao consumidor final, o produtor assumiu os custos e riscos correspondentes. Essa configuração se alinha à estrutura hierárquica ou de integração vertical, conforme a tipologia proposta por Williamson (1979, 2000), pois a governança é realizada dentro da firma, com o produtor concentrando o controle sobre os ativos e a coordenação direta de todas as etapas.

Considerando os diferentes formatos de coordenação observados nas transações analisadas, foi possível identificar a presença de múltiplas estruturas de governança, variando entre formas de mercado, arranjos híbridos com diferentes graus de coordenação e um caso de integração vertical. A seguir, o Quadro 08 apresenta um resumo comparativo das principais características, mecanismos de coordenação e riscos associados a cada uma dessas formas de governança, conforme identificadas na comercialização de café em Barra do Choça, Bahia.

**Quadro 8** – Síntese das estruturas de governança identificadas.

<b>Estrutura de Governança</b>	<b>Características Principais</b>	<b>Coordenação</b>	<b>Salvaguardas Observadas</b>
Mercado	Trocas pontuais, ajustes verbais, pagamento à vista, baixa formalização	Preço e negociação imediata	Pagamento antecipado, confiança e reputação
Híbrida Leve	Intermediação por cooperativa sem vínculo exclusivo, serviços de apoio	Serviços de qualidade e comercialização	Redução de custos de mensuração

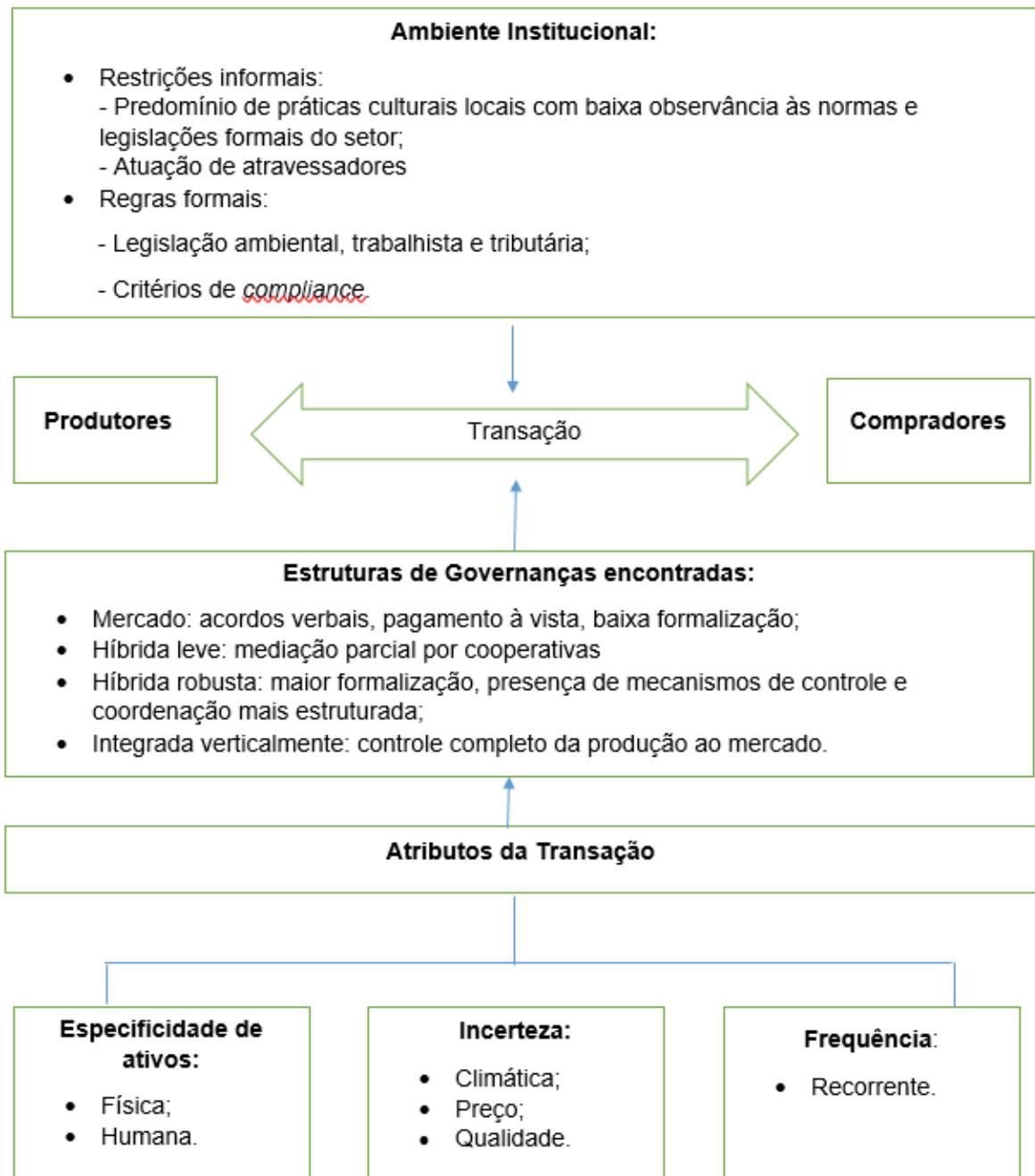
Híbrida Robusta	Cooperativa com beneficiamento, armazenagem e centralização de etapas	Controle parcial de processos	Menor exposição ao mercado imediato
Integração Vertical	Controle total das etapas da produção ao consumidor final	Coordenação interna	Redução de riscos de mercado e maior captura de valor

Fonte: elaborado pelo autor.

De modo a consolidar as principais categorias analisadas e as relações identificadas ao longo desta pesquisa, a figura 19 apresenta uma síntese do ambiente institucional, dos atributos das transações e das estruturas de governança encontradas na cadeia produtiva de cafés na região de Barra do Choça.

Nessa representação, é possível observar que o ambiente institucional é caracterizado por restrições informais e formais que afetam diretamente os produtores e compradores, especialmente por meio da assimetria de informação. Essa condição, aliada aos atributos das transações, como especificidade de ativos, incertezas e frequência, influencia diretamente a escolha das estruturas de governança. Estas, por sua vez, variam desde formas de mercado com baixa formalização até arranjos mais robustos e casos de integração vertical, evidenciando diferentes níveis de capacidade de coordenação e controle entre os agentes.

**Figura 19** – Síntese das categorias de análise.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender, à luz da NEI, de que forma o ambiente institucional e os atributos das transações – especificidade dos ativos, incerteza e frequência – influenciam a escolha das estruturas de governança entre produtores e compradores de café na região de Barra do Choça, Bahia.

Os resultados, obtidos a partir da análise de quatorze entrevistas com produtores e compradores, revelaram que o ambiente institucional local é composto por regras formais, como a legislação ambiental e trabalhista, a obrigatoriedade de emissão de nota fiscal e o regime tributário diferenciado aplicável a atos cooperativos. Ao lado dessas normas, observam-se elementos informais como a preferência por pagamentos à vista, a presença de atravessadores e a crescente exigência de conformidade socioambiental por parte de compradores internacionais. Ainda que essas regras e práticas forneçam salvaguardas mínimas, elas não se mostram suficientes para fomentar relações contratuais formais entre os agentes da cadeia. Essas restrições informais potencializam a ocorrência de relações pontuais e de curto prazo, dificultando o desenvolvimento de uma coordenação mais estruturada e estável.

Constatou-se também que a difusão e a promoção de políticas públicas, como o Projeto Bahia Produtiva e as Indicações Geográficas, devem ser integradas de forma estratégica para ampliar a capacidade de inserção dos produtores nos mercados de café com valor agregado. No entanto, observa-se que tais políticas ainda não são plenamente familiarizadas pelos agentes locais, o que pode limitar sua efetividade e alcance nos contextos produtivos. Nesse contexto, fica evidente a necessidade de maior articulação e divulgação das políticas públicas junto aos agentes locais para ampliar seu conhecimento e adesão efetiva. Além disso, o fortalecimento das organizações coletivas, como cooperativas e associações, pode ser um caminho para ampliar o alcance dessas políticas e reduzir a fragmentação das relações comerciais, sobretudo nas regiões com predominância de agricultura familiar.

Apesar dos avanços institucionais voltados à valorização e à qualidade do café na Bahia, os resultados apontam que as práticas de transação observadas

ainda não acompanham esse movimento. Há indícios de desalinhamento entre o ambiente institucional e as estruturas de governança utilizadas, o que pode comprometer o desempenho da cadeia no estado. Torna-se necessário considerar, com mais atenção, as instituições de nível 1 (restrições informais), como normas, valores e práticas locais, a fim de sustentar o crescimento e a eficiência da cadeia produtiva no médio e longo prazo.

No que se refere aos atributos das transações, identificou-se que a especificidade dos ativos se apresenta predominantemente em níveis baixos a moderados. Muitos produtores investem em estruturas como terreiros, estufas e despoldadores, que valorizam atributos de qualidade do café, especialmente no caso dos cafés especiais. Contudo, tais ativos não vinculam os produtores a compradores específicos, permitindo que busquem diferentes canais de comercialização.

Já a incerteza, por sua vez, mostrou-se elevada. Ela está relacionada, principalmente, à variabilidade climática – como excesso ou ausência de chuvas – à oscilação dos preços de mercado e ao risco de discrepância entre a amostra avaliada e o lote efetivamente entregue. A frequência das transações é variável: alguns produtores realizam vendas de forma recorrente durante a colheita, enquanto outros comercializam toda a produção de uma só vez. Em ambos os casos, observa-se que a recorrência em certas relações contribui para a construção de confiança e redução dos custos de transação.

Entretanto, a confiança, embora importante para a estabilidade das trocas, não substitui integralmente os mecanismos formais de governança em contextos de maior complexidade transacional. A ausência de contratos escritos e de salvaguardas formais pode ampliar a exposição ao risco, especialmente em períodos de instabilidade de preços ou de exigências mais rígidas por parte dos compradores.

Diante das características observadas, verificou-se que a estrutura de governança em maior parte é a de mercado. As transações entre produtores e compradores são, em sua maioria, organizadas de maneira pontual, com acordos verbais, pagamento imediato e ausência de formalização contratual. A confiança e a reputação exercem papel importante na contenção do oportunismo, mas não o eliminam totalmente. Em contextos onde há maior necessidade de coordenação – como no caso dos cafés especiais –, surgem formas híbridas leves, especialmente por meio da atuação de cooperativa. Estas exercem funções como intermediação de

vendas, classificação de qualidade e armazenamento, promovendo uma coordenação adicional sem exigir exclusividade dos produtores. Além disso, foi identificado um caso de integração vertical, em que o produtor passou a realizar atividades como torrefação e comercialização direta do café, com o objetivo de capturar maior valor agregado e reduzir a dependência de intermediários.

Do ponto de vista teórico, os achados desta pesquisa dialogam com os pressupostos de Williamson (1985), ao demonstrarem que níveis baixos de especificidade, combinados a uma elevada incerteza, tendem a favorecer formas de governança baseadas no mercado. Quando há crescimento na especificidade ou maior necessidade de padronização e monitoramento de qualidade, como nas transações de cafés especiais, emergem arranjos híbridos que compartilham custos e oferecem salvaguardas adicionais. A literatura nacional também reforça esse diagnóstico, como mostram estudos que apontam para falhas da coordenação na cadeia do café após a desregulamentação, com a persistência de transações informais e baixa incidência de contratos escritos, inclusive em segmentos de maior valor agregado (Santos *et al.*, 2021).

Com base nos resultados encontrados, sugerimos que futuras pesquisas explorem a combinação entre a ECT e a ECM, especialmente no mercado de cafés especiais. Foi identificada assimetria de informação, já que muitos produtores relataram que os compradores são os principais responsáveis por informar a pontuação e o preço de seus cafés especiais. Investigar como esses processos de mensuração impactam as relações comerciais pode ajudar a entender melhor os desafios enfrentados pelos produtores e apontar caminhos para fortalecer a coordenação e a confiança nas transações. Além disso, estudos futuros podem analisar como atributos como certificações, IGs e diferenciação influenciam as escolhas de governança, considerando o avanço das Indicações Geográficas na Bahia, com o IG do Oeste da Bahia já reconhecido, o da Chapada Diamantina recentemente concedido e o do Planalto da Conquista em fase avançada. Torna-se pertinente investigar de que forma esses instrumentos têm repercutido nas estratégias de coordenação entre os agentes e na geração de valor agregado na produção de café.

## REFERÊNCIAS

- ABIC. Indicadores da Indústria de Café. Disponível em: <https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/>. Acesso em 29 de maio de 2024.
- ALVES, Benedito. Manual do café: processamento e qualidade. Brasília: Embrapa Café, 2011.
- AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: Referencial Geral e Aplicações para a Análise das Organizações. São Paulo: FGV, 2000.
- BAHIA. Café: Bahia ganha primeiro e segundo lugares no principal concurso de qualidade. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, 2022. Disponível em: <http://cpu002572.ba.gov.br/noticias/2022/11/08/caf%C3%A9-bahia-ganha-primeiro-e-segundo-lugares-no-principal-concurso-de-qualidade>. Acesso em: 01 out. 2024.
- BAHIA. Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária. Diagnóstico e propostas para a cadeia produtiva do café da Bahia. Salvador: SEAGRI, 2011.
- BALCONI, L. R.; MORETI, M. P. A importância da Identificação Geográfica (IG) para o desenvolvimento econômico regional. In: MARINS, M. F.; CABRA, D. H. Q. (Org.). **Marcas e denominações de origem: história e identidade**. Curitiba: Juruá, 2021. p. 89-102.
- BÁNKUTI, S. M. S. Differentiated agrifood systems (DAS): organizational arrangements for small and mid-sized farmers. In: 2º Simpósio Internacional em Agronegócio e Desenvolvimento, 2016, Tupã. Anais... Tupã: SIAD, 2016.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Café no Brasil e Ementário do Café, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/cafes/cafecultura-brasileira>. Acesso em: 27 set. 2024.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. Café total: arábica e conilon - série histórica das safras. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/serie-historica-das-safras/itemlist/category/895-cafe-total-arabica-e-conilon>. Acesso em: 29 set. 2024.
- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. Acompanhamento da safra brasileira de café, Brasília, DF, v.11, n. 4, quarto levantamento, janeiro 2025.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Projeto de pesquisa - 2.ed.: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. [S. l.]: Penso Editora, 2021.

DORETTO, M. Café: competitividade da cadeia produtiva no sistema cooperativo do Paraná. Londrina: IAPAR, 2000.

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.

FIANI, R. Cooperação e Conflito: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FLORIANI NETO, A. B.; ROCHA, L. B. O approach da complexidade ao direito e economia: uma necessária interação. *Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável*, 2016.

FONTANELLA, J. B.; MAGDALENO JÚNIOR, R. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. *Psicol. Estud.* 17 (1), 2012.

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

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.; BÁNKUTI, S. M. S. Coordenação em sistema agroalimentares diferenciados do café: uma revisão à luz da ECT e da ECM. *Desafio Online, Campo Grande*, v.7, n.1, Jan./Abr. 2019. Disponível em <http://www.desafioonline.ufms.br>. Acesso em 04 set. 2024.

JOSKOW, P. L. New institutional economics: a report card. Conference of International Society of New Institutional Economics, Budapest, Hungary, Setembro, 2004.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, D. G.; FERNANDES, F. C., BIANCHI, M. Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração. *RAGC*, v.4, n.10, p.39-55/2016

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.

MINAYO, M. C. S. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 6. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

NEVES, M. F. Estratégias e estruturas de empresa líderes no agronegócio e a economia dos custos de transação: uma análise de caso brasileiros. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 43, n. 2, p. 373-400, 2005.

NICOLELI, M.; SANTOS, A. C. Os efeitos dos sistemas de autorregulação para a coordenação da cadeia produtiva do café. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, Maringá (PR), 2017. DOI:<http://dx.doi.org/10.17765/2176-9168.2017v10n1p25-48>. Acesso em 04 set. 2024.

NOGUEIRA, A. C. F. Subsistemas agroindustriais estritamente coordenados: uma contribuição metodológica. São Paulo, 2008. Disponível em: [http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/1432007143233\\_.pdf](http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/1432007143233_.pdf). Acesso em: 02 out. 2024.

NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. 1 ed. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA *et al.* Modificações ambientais e sócio-econômicas decorrentes do desenvolvimento da cafeicultura em Barra do Choça, Bahia Agríc., v.8, n. 1, nov. 2007.

PIÑOL, S. T. *Pesquisa nota 10! Métodos e técnicas de pesquisas sociais na prática*. Rondonópolis: FAIR - UNIR, 2011.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

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. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: Tendências recentes. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. (Org). *O mundo Rural no Brasil do século 21*. Brasília: Embrapa, 2014, p. 297-315.

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, S. M. S. *A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café*. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SANTOS, F. L.; NANTES, J. F. D. *Coordenação no mercado do café brasileiro: o desserviço da classificação por defeitos*. *Gestão e Produção*, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014000300011>. Acesso em: 15 ago. 2024.

SANTOS, J. A. G.; CONCEIÇÃO JÚNIOR, V.; SOUZA, S. E. *Coordenação e governança da cadeia produtiva do café em ambiente cooperativo no município de*

Barra-Bahia. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA DOS CAFÉS DO BRASIL, 2013, Salvador. Anais... Brasília: Embrapa Café, 2013.

SANTOS, J. K. *et al.* 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.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 1.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, D. T. S. *et al.* Promoção do Projeto Produtivo Baiano para a Cadeia Produtiva do Café no Estado da Bahia, Brasil: Uma Análise de Políticas Públicas e Indicação Geográfica. *Res. Rev. Gest. Soc. Ambient. Miami*, v.18 n.3, p. 1-19, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24857/rqsa.v18n3-006>. Acesso em: 30 set. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UETANABARO, A. P. T. *et al.* Descrição e caracterização pela análise sensorial do café do Planalto de Vitória da Conquista para a Indicação Geográfica – Denominação de Origem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALIMENTOS, 2023, Londrina. **Ciência e Tecnologia de Alimentos: o avanço da ciência no Brasil**. Londrina: UEL, 2023. p. 93-96.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 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, O. E. **The New Institutional Economics: taking stock, looking ahead**. *Journal of Economic Literature*, v. 38, p. 595-613. 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. *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.

## APÊNDICES

### Apêndice A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PRODUTORES

Nº da entrevista:

Data: \_\_/\_\_/\_\_

Entrevistado:

Contato:

Função:

Localização:

#### Informações Gerais

1. Qual o tamanho total da sua propriedade (em hectares)?
2. Que tipo de café produz (arábica ou robusta)?
3. Há quanto tempo você atua na produção de café? Por favor, fale um pouco mais sobre a sua história com o café.
4. Que tipo de café você produz (arábica ou robusta)?
5. Quantas sacas de café você produziu na safra 2023 e 2024?
6. Produziu café especial em 2023 e 2024? Quantas sacas?
7. Qual a porcentagem de sua produção é destinada ao café tipo *commodity* e ao café especial? (Fazer o cálculo)

#### Comercialização

8. Para qual mercado você vende o seu café: local, regional, nacional ou internacional?
9. Como normalmente você vende o seu café? (Coco, natural, descascado, despulpado, bica corrida, beneficiando, etc?)
10. Como você avalia o café que produz?

11. Há investimentos, equipamentos específicos e infraestrutura necessários para você faz para garantir a qualidade do café vendido? Se sim, quais?
12. Você participa de cooperativas ou associações que ajudam a mediar suas relações comerciais com os compradores? Se sim, como é a ajuda?
13. Quantos compradores você acredita que existem na região?
14. Como você normalmente se informa sobre o mercado de cafés?
15. Para quais compradores você normalmente vende o seu café?

### Atributos da Transação / Estruturas de Governança

Considerando os quatros últimos compradores de seu café nas últimas safras.

Nome comprador 1:

Nome comprador 2:

Nome comprador 3:

Nome comprador 4:

		Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4
16	Que tipo de café você vende para esse comprador? Commodity, especial, orgânico ou outros?				
17	Existem requisitos ou adaptações específicas para adquirir cada tipo?				
18	Como esse comprador normalmente avalia a qualidade do seu café?				
19	Há investimento específico que você faz para esse comprador? Se sim, quais?				
20	O comprador exigiu adaptações em sua propriedade ou no processo produtivo?				

21	Você teve acesso a informações sobre os preços de mercado antes da venda para esse comprador? Como obtém essas informações?				
22	As vendas para esse comprador foram planejadas com antecedência ou realizada de forma pontua e esporádicas?				
23	Há incertezas na negociação com esse comprador? Se sim, quais?				
24	Com que frequência você realiza venda de café para esse comprador?				
25	Como é definido o preço do café com esse comprador?				
26	As compras com esse comprador são baseadas em contratos formais ou acordos verbais? Por que?				
27	Há exigências desse comprador de café? Se sim, quais?				
28	Há intermediários (corretores) nas vendas para esse comprador? Se sim, como isso afeta o preço final e seus ganhos?				
29	Já enfrentou problemas relacionados à falta de clareza ou mudanças nos termos acordados com esse comprador?				
30	O comprador sempre cumpre o que foi combinado?				
31	E você, alguma vez já precisou deixar de cumprir o combinado com esse comprador? Como foi? E como foi resolvido?				
32	Em caso de conflitos ou desacordos com esse comprador, como eles costumam ser resolvidos? (Renegociação, vai na justiça, envolve um terceiro, etc.)				
33	Há dificuldades na comercialização do seu café com esse fornecedor? Se sim, quais?				

34	Você considera que a relação com esse comprador é justa e transparente?				
35	Em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa 'péssima reputação' e 5 significa 'excelente reputação', como você avalia a reputação desse fornecedor?				
36	Em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa 'nenhuma confiança' e 5 significa 'confiança total', como você avalia o nível de confiança que possui com esse fornecedor?				

### Ambiente Institucional

37. Há leis, regras ou normas que influenciam a produção e comercialização do café? E sua opinião elas ajudam ou atrapalham?
38. Você enxerga alguma falha na regulação do mercado de café local ou internacional? Quais?
39. Na sua opinião, o que poderia ser melhorado nas regras e na regulação do mercado de café para venda local/regional/nacional/internacional?
40. Há alguma burocracia (licenças, certificados, etc) que afeta a sua capacidade de negociar e comercializar o seu café?
41. Você recebe algum incentivo fiscal ou subsídio do governo para produção e comercialização do seu café? Quais?
42. Há órgãos, entidades, instituições, programas ou projetos de incentivos para a produção de café na região? Como funciona? Envolve melhorias na qualidade e produtividade?
43. Há costumes ou práticas regionais que afetem sua produção e comercialização?

44. Você vende para o setor público?

45. Independente do momento atual, o que você acredita que poderiam ser diferente para melhor o funcionamento do mercado de cafés?

46. Há alguma informação que você gostaria de acrescentar?

## Apêndice B – Roteiro de entrevista - Compradores

Nº da entrevista:

Data: \_\_/\_\_/\_\_

Entrevistado:

Contato:

Função:

Localização: Região / GPS / Google Maps)

### Informações Gerais

- Há quanto tempo você está atua na compra de café (*commodity* e/ou especial)? Por favor, fale um pouco sobre sua história com o café?
- O que você entende por café especial?
- Qual a porcentagem de sua compra é destinada ao café *commodity* e ao café especial?
- Que tipo de café você compra (arábica ou robusta)?
- Quantas sacas de café você comprou em 2023? E 2024?
- Comprou café especial em 2023 e 2024? Se sim, quantas sacas?
- Você também é produtor? Se sim, produz café *commodity* ou especial? Arábica ou conilon?

### Comercialização

- Qual o destino do café que você compra: mercado local, regional, nacional ou internacional?
- Como você normalmente compra o café (coco, natural, descascado, despulpado, bica corrida, preparado, etc.)?

- Como você avalia a qualidade do café que compra? Como você faz a avaliação?
- Além da qualidade, o que mais é avaliado para a compra de um café?
- De quantos e quais tipos de fornecedores (pequenos, médios, grandes) você costuma comprar café?
- Há uma diferença na qualidade do café comprado entre as regiões produtoras? Se sim, quais?
- Como você normalmente se informa sobre o mercado de cafés?
- Há investimentos, equipamentos específicos e infraestrutura necessários para armazenar ou transportar o café comprado?
- De quais fornecedores você normalmente compra o café?

Nome fornecedor 1:

Tipo/Perfil:

Nome fornecedor 2:

Tipo/Perfil:

Nome fornecedor 3:

Tipo/Perfil:

Nome fornecedor 4:

Tipo/Perfil:

### Atributos das Transações / Estruturas de Governança

		Forn. 1	Forn. 2	Forn. 3	Forn. 4
14	Que tipo de café você costuma comprar desse fornecedor? Commodity, especial, orgânico ou outros?				
15	Existem requisitos ou adaptações específicas para adquirir cada tipo?				
15	Como o Sr. normalmente avalia a qualidade do café desse fornecedor?				
16	Você já ofereceu suporte técnico ou financeiro a esse fornecedor para melhorar a qualidade do café?				

17	Você teve acesso a informações sobre os preços de mercado antes de comprar de café desse fornecedor? Como obtém essas informações?				
18	As compras com esse fornecedor foram planejadas com antecedência ou realizadas de forma pontual e esporádica?				
19	Há incertezas na negociação com esse fornecedor? Se sim, quais?				
20	Como essas incertezas podem atrapalhar a compra e o cumprimento do combinado com esse fornecedor?				
21	Com que frequência você realiza transações de compra de café com esse fornecedor?				
22	Como é definido o preço do café com esse fornecedor?				
	As compras com esse fornecedor são baseadas em contratos formais ou acordos verbais? Por que?				
20	Há exigências desse fornecedor de café? Se sim, quais?				
21	Há intermediários (corretores) nas transações com esse fornecedor? Se sim, como isso afeta o preço final e seus ganhos?				
22	Já enfrentou problemas relacionados à falta de clareza ou mudanças nos termos acordados com esse fornecedor?				
23	O fornecedor sempre cumpre o que foi combinado?				
24	E você, alguma vez já precisou deixar de cumprir o combinado com esse fornecedor? Como foi? E como foi resolvido?				
25	Em caso de conflitos ou desacordos com esse fornecedor, como eles costumam ser resolvidos? (Renegociação, vai na justiça, envolve um terceiro, etc.)				

26	Há dificuldades na comercialização do seu café com esse fornecedor? Se sim, quais?				
27	Você considera que a relação com esse fornecedor é justa e transparente?				
28	Há exigências desse fornecedor de café? Quais?				
29	Você oferece algum tipo de incentivo ou benefício a esse fornecedor? Como funcional?				
30	Em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa 'péssima reputação' e 5 significa 'excelente reputação', como você avalia a reputação desse fornecedor?				
31	Em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa 'nenhuma confiança' e 5 significa 'confiança total', como você avalia o nível de confiança que possui com esse fornecedor?				

### Ambiente Institucional

32. Há leis, regras ou normas que influenciam a produção e comercialização do café? Quais? Em sua opinião elas ajudam ou atrapalham?

33. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado nas regras e na regulação do mercado de cafés, tanto para venda local / regional, quanto no mercado internacional?

34. Há alguma burocracia (licenças, certificações) que afeta a sua capacidade de negociar ou comercializar o café com o fornecedor? Quais?

35. Você recebe algum incentivo fiscal, benefício ou subsídio do governo para comercialização do café junto ao fornecedor? Quais?

36. Há órgãos, entidades, instituições, programas ou projetos de incentivo para comercialização do café na região? Como funciona? Envolve melhorias na qualidade e produtividade?

37. Há costumes ou práticas regionais que afetam as negociações com os fornecedores de café? Quais?
38. Independentemente do momento atual, o que você acredita que poderia ser diferente para melhorar a relação com o fornecedor no mercado de cafés?
39. Há alguma informação que o (a) Sr. (Sra.) gostaria de acrescentar?

*Muito obrigado (a)!*