

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

ERICA MARCELA PEDRÃO VASCONCELOS

**COMPLEMENTARIDADES ENTRE A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E A
ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA CADEIA DOS CAFÉS
ESPECIAIS**

Apoio: CAPES

Maringá
2026

ERICA MARCELA PEDRÃO VASCONCELOS

**COMPLEMENTARIDADES ENTRE A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E A
ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA CADEIA DOS CAFÉS
ESPECIAIS**

Projeto de dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração na Linha de Marketing e Cadeias Produtivas.

Orientadora: Prof. Dra. Cleiciele Albuquerque Augusto.

Apoio: CAPES
ODSs Contemplados: 02, 08, 12, 17.

Maringá
2026

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

V331c

Vasconcelos, Erica Marcela Pedrão

Complementaridades entre a Teoria dos *Stakeholders* e a economia dos custos de transação na cadeia de cafés especiais / Erica Marcela Pedrão Vasconcelos. -- Maringá, PR, 2026.

138 f. : il., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Cleiclele Albuquerque Augusto.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Teoria dos *Stakeholders*. 2. Estrutura de governança. 3. Economia - Custos de transação. 4. Cafés especiais. I. Augusto, Cleiclele Albuquerque, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.4

Elaine Cristina Soares Lira - CRB-9/1202



ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos cinco dias do mês de março do ano de dois mil e vinte e seis, às catorze horas, realizou-se presencialmente e por videoconferência com o convidado externo, em conformidade com o Ato Executivo 004/2020-GRE e a Res. 003/2020-CEP, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **"Complementaridades entre a Teoria dos Stakeholders e a Economia dos Custos de Transação na cadeia dos cafés especiais"**, de autoria de **ERICA MARCELA PEDRÃO VASCONCELOS**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr^a Amanda Ferreira Guimarães (presidente); Dr^a. Jaiane Aparecida Pereira (membra examinadora externa – PPG/AD-UFMS); 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: ☒ **Aprovada(o)**; ☐ **Aprovada(o) com correções**; ☐ **Reprovada(o)** 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:

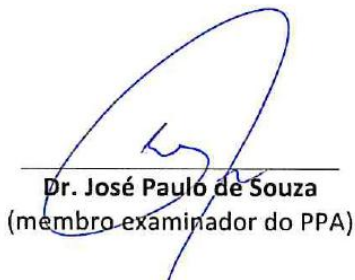
Maringá, 5 de março de 2026.



Dr^a Amanda Ferreira Guimarães
(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br JAIANE APARECIDA PEREIRA
Data: 05/03/2026 16:50:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr^a. Jaiane Aparecida Pereira
(membra examinadora externa – PPG/AD-UFMS)


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


Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

AGRADECIMENTOS

A vida sempre teve um jeito curioso de cuidar de mim. De formas meio tortas, intensas e desafiadoras, tudo sempre dá certo e se encaixa de maneira inesperada. Não tenho controle sobre as tempestades no caminho nem sobre o medo que muitas vezes tomou conta de mim, mas, inexplicavelmente, tive força para continuar caminhando e encontrei as pessoas certas ao meu lado em cada momento. Por isso, primeiramente, agradeço a essa força superior que cuida de mim em cada detalhe, me mostrando que, independentemente do tamanho do desafio, terei força suficiente para atravessá-lo e encontrar algo ainda melhor.

Agradeço à minha mãe, Kelly, que sempre teve como prioridade a minha educação — seu maior medo era que eu não me interessasse pelos estudos. Todas as suas escolhas e sacrifícios contribuíram para que eu chegasse até aqui. A escolha de estudar cafés foi a maneira que encontrei de homenageá-la, assim como a memória dos meus avós, cafeicultores paranaenses.

Agradeço ao meu marido, Felipe, que sempre me incentivou e acreditou em mim, mesmo quando eu mesma não acreditava. Sua dedicação à vida acadêmica sempre foi uma inspiração, ainda que, por muito tempo, eu tenha achado que isso não era para mim, especialmente depois de acompanhar de perto o seu mestrado. Ainda na graduação, você repetia incansavelmente o quanto eu iria gostar e o quanto a vida acadêmica combinava comigo, mas eu nunca levei a sério. Obrigada por sempre me incentivar a ir além, por estar ao meu lado em cada momento, torcendo e acreditando em mim. Obrigada por estar presente em cada ensaio, e não foram poucos, né? Obrigada por tornar possível que eu me dedicasse exclusivamente ao mestrado. Amo você!

Meu agradecimento mais que especial ao meu amigo Oscar. Quando começamos a residência, em uma das nossas primeiras conversas, eu te disse que achava que você deveria fazer mestrado e que seria um desperdício se você não seguisse esse caminho. Naquele momento, eu não imaginava que seria justamente você quem me convenceria a fazer o mestrado. Muito obrigada por isso. Durante essa trajetória, você sempre esteve presente para tudo o que eu precisei, seja me ajudando com a defesa, ouvindo minhas reclamações mais sinceras, incentivando minha participação nas aulas ou me estimulando a escrever mais artigos. Você é uma pessoa com quem eu sei que realmente posso contar. Com certeza, você tornou meu mestrado melhor.

Há exatos 10 anos, iniciei o curso de Administração, e minha primeira lembrança dessa trajetória é a primeira aula com a minha orientadora, Cleiciele. Por isso, posso dizer que você faz parte da minha trajetória acadêmica desde o primeiro dia. Sou muito grata por ter tido você como orientadora no TCC, no mestrado e, agora, no doutorado. Você é uma profissional maravilhosa, com a habilidade de extrair o melhor de cada pessoa ao seu redor. Obrigada por sempre me incentivar a ir além e por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma não acreditava. Você me ensinou a caminhar na vida acadêmica, já que meus primeiros passos foram orientados por você, mas, mais do que isso, me ajudou a desenvolver confiança em mim mesma. Sou extremamente grata por cada incentivo, palavra e desafio proposto. Foi uma honra ser sua orientanda. Obrigada pela confiança e por todos os ensinamentos. Ficam aqui meu respeito e minha eterna admiração.

Agradeço aos professores do PPA por tudo o que me ensinaram e por toda a dedicação ao programa: Dr. José Paulo, Dra. Elisa, Dra. Olga, Dr. Juliano e Dra. Josiane. Agradeço também a todos aqueles que foram meus professores ao longo da minha vida, sem os quais não seria possível chegar até aqui. Todos foram fundamentais para a minha formação. Agradeço, ainda, aos professores da minha banca de qualificação e de defesa final, Dra. Jaiane, Dr. José Paulo e Dra. Amanda. As contribuições de vocês foram essenciais para esta pesquisa. Agradeço ao Bruhmer, que sempre esteve presente, sanando dúvidas e demonstrando sua dedicação ao PPA.

Agradeço aos amigos que o mestrado me deu, Emily e Vinicius. Vocês tornaram meus dias melhores. Obrigada por dividirem comigo todas as alegrias e ansiedades dessa trajetória; é um alívio saber que vocês estarão comigo nos próximos quatro anos. Weverton, obrigada por todo o incentivo, companheirismo e amizade. Agradeço muito à Thais, minha dupla na última disciplina, por ter sido a paz e a tranquilidade de que eu precisava naquele momento. Agradeço também aos amigos que o mestrado me proporcionou conhecer, especialmente ao Dionisio, à Carol, ao Lener e à Karina. Com certeza, a companhia de vocês me motivou a seguir em frente.

Agradeço também àqueles sem os quais eu não teria sanidade mental para concluir este mestrado: meus pets Alastor, Aurora, Adênia, Alfredo, Augusto, Darwin e Bergamota. Dedico esta dissertação, in memoriam, ao Alastor, meu menino pet Thorzinho. A parte mais difícil do mestrado foi vê-lo partir enquanto eu escrevia o projeto para a qualificação. Ele e a Aurora sempre estiveram ao meu lado em cada leitura. Dessa forma, dedico também à Aurora, que, após a partida do Thorzinho, se manteve firme ao

meu lado, presente em todas as entrevistas e, claro, me julgando todas as vezes que procrastinei.

Agradeço à CAPES pelo apoio financeiro, que me permitiu me dedicar integralmente aos meus estudos e a esta pesquisa. Agradeço também ao SEBRAE, que me auxiliou no contato com os produtores. Agradeço a todos os entrevistados que dispuseram de seu tempo para conversar comigo. Gostaria que todos soubessem do amor com que vocês exercem seu trabalho e do cuidado que dedicam ao café especial. Obrigada por abrirem as portas para mim, sem vocês, eu não teria conseguido concluir esta pesquisa.

“Somos assim: sonhamos o voo, mas tememos a altura. Para voar é preciso ter coragem para enfrentar o terror do vazio. Porque é só no vazio que o voo acontece. O vazio é o espaço da liberdade, a ausência de certezas. Mas é isso o que tememos: o não ter certezas. Por isso trocamos o voo por gaiolas. As gaiolas são o lugar onde as certezas moram.”

Rubens Alves

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo compreender como as dimensões moral, social e econômica, em conjunto com os atributos das transações, influenciaram a configuração das estruturas de governança envolvendo produtores e seus *stakeholders* compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro paranaense. Para responder a esse objetivo, foram utilizadas duas abordagens teóricas: a Teoria dos *Stakeholders* (TS) e a Economia dos Custos de Transação (ECT). Considerando essas abordagens, o estudo explorou possíveis pontos de complementaridade entre elas, apresentando cinco proposições teóricas fundamentadas nas categorias identificadas no referencial teórico. Para a coleta de dados, utilizaram-se fontes primárias, por meio de entrevistas semiestruturadas com produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores, bem como dados secundários, obtidos a partir de documentos relacionados à cadeia de cafés especiais. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Como resultados, identificou-se que, nas relações entre produtores e compradores de cafés especiais, a dimensão social manifestou-se pela proximidade, pela cooperação, pela construção conjunta de valor e pela ocorrência de conflitos pontuais relacionados à precificação. A dimensão econômica, por sua vez, evidenciou-se pela percepção de justiça nas transações, decorrente do maior poder de negociação, do aumento da eficiência proporcionado pela eliminação de intermediários e do crescimento financeiro associado à qualidade. Já a dimensão moral destacou-se pela confiança, pela responsabilidade socioambiental e pelo compromisso ético compartilhado entre as partes. Além disso, observou-se que as transações entre produtores e compradores de cafés especiais apresentaram elevada especificidade de ativos locais, físicos, humanos e de marca, bem como elevados níveis de incerteza associados às condições climáticas e à formação de preços, sendo também marcadas pela recorrência das transações. Verificou-se que os contratos informais constituíram a principal estrutura de governança adotada pelos produtores. A estrutura de mercado mostrou-se presente apenas na comercialização do café torrado ao consumidor final, enquanto a integração vertical apresentou baixa incidência, sendo adotada por apenas três produtores, com o objetivo de ampliar o controle sobre o processo produtivo. No que se refere à complementaridade entre a TS e a ECT, os resultados indicaram que os contratos asseguraram a percepção de justiça econômica principalmente em arranjos informais, nos quais mecanismos sociais substituíram contratos formais. Observou-se também que a dimensão moral se mostrou relevante na redução do oportunismo, sobretudo por meio da confiança baseada na conduta ética e na comunicação. Além disso, a dimensão social contribuiu para a redução da incerteza ao fortalecer os relacionamentos, ampliar o acesso à informação e favorecer o planejamento produtivo. Verificou-se ainda que a relação entre especificidade de ativos e urgência ocorreu de forma limitada, manifestando-se apenas no caso dos ativos físicos. Por fim, constatou-se que a frequência das transações fortaleceu a legitimidade dos *stakeholders*, reduzindo a incerteza e a necessidade de salvaguardas contratuais formais. Assim, concluiu-se que a predominância de contratos informais não pode ser justificada apenas pelos atributos das transações, segundo o racional da ECT, sendo melhor compreendida, em complementaridade com a perspectiva da TS, como decorrente do desenvolvimento das dimensões social, moral e econômica nas relações entre produtores e compradores.

Palavras-chaves: Teoria dos *Stakeholders*. Economia dos Custos de Transação. Cafés Especiais. Estrutura de Governança.

ABSTRACT

This study aimed to understand how the moral, social, and economic dimensions, together with transaction attributes, influenced the configuration of governance structures involving producers and their buyer stakeholders in the specialty coffee chain of the Norte Pioneiro region of Paraná. To address this objective, two theoretical approaches were employed: Stakeholder Theory (ST) and Transaction Cost Economics (TCE). Considering these approaches, the study explored possible points of complementarity between them, presenting five theoretical propositions grounded in the categories identified in the theoretical framework. For data collection, both primary and secondary sources were used. Primary data were obtained through semi structured interviews with specialty coffee producers and their buyer stakeholders, while secondary data were gathered from documents related to the specialty coffee chain. Data were analyzed using the content analysis technique. The results indicated that, in the relationships between producers and buyers of specialty coffee, the social dimension was expressed through proximity, cooperation, the joint creation of value, and the occurrence of occasional conflicts related to pricing. The economic dimension, in turn, was evidenced by the perception of fairness in transactions, resulting from greater bargaining power, increased efficiency achieved through the elimination of intermediaries, and financial growth associated with quality. The moral dimension was highlighted by trust, socio environmental responsibility, and the shared ethical commitment between the parties. Additionally, the study found that transactions between producers and specialty coffee buyers presented high levels of asset specificity, including locational, physical, human, and brand assets, as well as high levels of uncertainty, mainly associated with climatic conditions and price formation. These transactions were also characterized by recurrence. It was observed that informal contracts constituted the primary governance structure adopted by producers. The market structure was present only in the commercialization of roasted coffee to final consumers, while vertical integration showed low incidence, being adopted by only three producers with the objective of increasing control over the production process. Regarding the complementarity between ST and TCE, the results indicated that contracts ensured the perception of economic fairness mainly in informal arrangements, in which social mechanisms replaced formal contractual safeguards. It was also observed that the moral dimension played a relevant role in reducing opportunism, particularly through trust based on ethical conduct and communication. Furthermore, the social dimension contributed to reducing uncertainty by strengthening relationships, expanding access to information, and supporting production planning. The findings also revealed that the relationship between asset specificity and urgency occurred in a limited manner, manifesting only in the case of physical assets. Finally, it was found that the frequency of transactions strengthened stakeholder legitimacy, reducing uncertainty and the need for formal contractual safeguards. Thus, it was concluded that the predominance of informal contracts cannot be explained solely by transaction attributes, according to the rationale of TCE. Instead, it is better understood, when complemented by the perspective of Stakeholder Theory, as a result of the development of social, moral, and economic dimensions in the relationships between producers and buyers.

Keywords: Stakeholder Theory. Transaction Cost Economics. Specialty Coffee. Governance Structure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia de <i>stakeholders</i>	29
Figura 2 – Esquema de proposições	55
Figura 3 – Categorias de análise	65
Figura 4 – Estruturas de governança, atributos de transação e pressupostos comportamentais	101
Figura 5 Relação entre as dimensões moral, social e econômica e estrutura de governança	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	26
Quadro 2 – Poder, legitimidade e urgência.....	28
Quadro 3 – Latentes, Expectantes e Definitivos	30
Quadro 4– Definição de Valor	31
Quadro 5 – O que a teoria dos <i>stakeholders</i> não é.....	34
Quadro 6 – Pressupostos comportamentais.....	40
Quadro 7 – Atributos de transação	43
Quadro 8 – Estrutura de governança.....	47
Quadro 9 – Limitações	50
Quadro 10 – Critério para a escolha dos produtores e dos <i>stakeholders</i> compradores.....	62
Quadro 11 – Perfil dos produtores entrevistados	62
Quadro 12 – Perfil dos <i>stakeholders</i> compradores entrevistados.....	63
Quadro 13 – Procedimentos metodológico de acordo com os objetivos	66
Quadro 14 – Definições constitutivas e operacionais	68
Quadro 15 Síntese das dimensões social, econômica e moral na cadeia de cafés especiais. 77	
Quadro 16 - Síntese dos atributos de poder, legitimidade e urgência na cadeia de cafés especiais	83
Quadro 17 – O que é valor para os produtores de café especiais.....	86
Quadro 18 – Atributos de transações de cafés especiais	96
Quadro 19 -Estruturas de governança adotadas por produtores	100
Quadro 20 – Resumo das proposições.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC – Associação Brasileira da Indústria do Café

BSCA – Associação Brasileira de Cafés Especiais

CNA – Companhia Nacional de Abastecimento

COB – Classificação Oficial Brasileira

ECT – Economia dos Custos de Transação

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IBC – Instituto Brasileiro do Café

IG – Indicação Geográfica

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

NEI – Nova Economia Institucional

OIE – *Old Institutional Economics*

SCA – *Specialty Coffee Association*

SEAB – Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná

SAG – Sistema Agroindustrial

TS – Teoria dos *Stakeholders*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.2 OBJETIVOS	21
1.2 JUSTIFICATIVA	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 <i>Stakeholders</i> e Teoria dos <i>Stakeholders</i>	23
2.1.1 Dimensões social, econômica e moral da teoria dos <i>stakeholders</i>	25
2.1.2 Poder, Legitimidade e urgência: Modelo de saliência	27
2.1.3 Valor para <i>stakeholders</i>	31
2.1.4 Limites da teoria	34
2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)	36
2.2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)	38
2.2.2 Pressupostos comportamentais	39
2.2.3 Atributos de transação	41
2.2.4 Estrutura de governança	44
2.2.5 Limitações	47
2.3 COMPLEMENTARIDADE ENTRE TS E ECT	50
3 A CADEIA DO CAFÉ	56
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
4.1 NATUREZA, TIPO E RECORTE DA PESQUISA	59
4.2 SELEÇÃO E COLETA DOS DADOS	60
4.3 OBJETO DE ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS	61
4.4 Análise dos Dados	63
4.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS, OPERACIONAIS E CRITÉRIOS DE VALIDADE DA PESQUISA	67
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	70
5.1 O RELACIONAMENTO ENTRE PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS E SEUS <i>STAKEHOLDERS</i> COMPRADORES	70
5.1.1 Dimensões social, econômica e moral	70
5.1.2 Poder, Legitimidade e Urgência: Modelo de saliência	78
5.1.3 Valor no relacionamento entre produtores e seus <i>stakeholders</i> compradores	84
5.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NA CADEIA DE CAFÉS ESPECIAIS	87
5.2.1 Pressupostos comportamentais	87
5.2.2 Atributos de transação	90

5.2.3 Estrutura de governança.....	97
5.3 COMPLEMENTARIDADE ENTRE TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	101
5.3.1 Discussão geral das dimensões moral, social e econômica sobre estruturas de governança.....	113
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – PRODUTOR.....	132
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – <i>STAKEHOLDERS</i>.....	135

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Sistema Agroindustrial (SAG) do café tem desempenhado um papel de grande importância no desenvolvimento econômico do Brasil. Conforme destaca Martins (2012), a partir de 1870, o cultivo do café configurou-se como um vetor do processo histórico de modernização nacional. Isso porque sua expansão demandou a construção de ferrovias, estimulou o crescimento urbano, viabilizou a abertura de novos portos, promoveu a criação de um sistema de crédito e favoreceu a modernização dos centros urbanos (Martins, 2012).

A partir da abertura econômica na década de 1990 e do fim da regulamentação da atividade cafeeira, o Instituto Brasileiro do Café (IBC), órgão responsável por garantir ao produtor um preço mínimo, foi extinto. O IBC, entretanto, não assegurava a pureza dos grãos (Martins, 2012). Após a sua extinção, a Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), uma entidade privada voltada à indústria cafeeira, realizou uma análise do café em circulação e constatou que, na época, 38% das amostras das marcas avaliadas apresentavam impurezas (Martins, 2012). Com base nesse diagnóstico, conforme o autor, os produtores passaram a adotar práticas de controle de qualidade, reduzindo a ocorrência de impurezas para menos de 5% das amostras. A estratégia da ABIC consistiu em divulgar o novo padrão de controle de qualidade da produção por meio do selo de pureza ABIC, direcionando os investimentos para produtos diferenciados (Martins, 2012).

Ao longo das décadas seguintes, o Brasil consolidou-se na posição de principal produtor e exportador de café no cenário mundial (Moraes, 2022; Chaves *et al.*, 2024; Sociedade Nacional de Agricultura, 2025). Conforme dados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (2025), a safra nacional de 2024 registrou 54,21 milhões de sacas de 60 kg beneficiadas. Deste volume, 50,4 milhões de sacas foram destinadas à exportação para 116 países, representando um crescimento de 28,5% em comparação ao ano de 2023 (Sociedade Nacional de Agricultura, 2025). No Brasil, prevalece a produção e a exportação de cafés classificados como *commodities*, os quais se caracterizam pela ausência de diferenciação e pela comercialização em grande escala (Martins, 2012; Costa, 2020).

Ao considerar a distribuição geográfica da cafeicultura no Brasil, observa-se que o Paraná desempenhou papel de destaque no século XX. Na década de 1960, a

cafeicultura consolidou-se como a principal atividade econômica do estado do Paraná, responsável por aproximadamente 55% da produção nacional de café à época (Priori *et al.*, 2012). Contudo, a geada negra de 1975 ocasionou perdas nas lavouras paranaenses, o que levou à perda da posição de destaque do estado no cenário cafeeiro nacional, condição que não foi restabelecida desde então (Martins, 2012; Priori *et al.*, 2012). Em 2024, a participação do Paraná na produção brasileira de café foi de apenas 1,28%, situando-o na sexta colocação entre os estados produtores (Conab, 2025). De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CNA) (2025), o estado dispõe, atualmente, de cerca de 5,281 hectares destinados ao cultivo de café, com uma produção estimada em 675,3 mil sacas de café arábica, concentrada principalmente na região norte do estado.

Apesar da redução na participação do Paraná na produção nacional de café, o estado apresenta elevado potencial para a produção de cafés especiais, em razão de características como clima, latitude, altitude e solos favoráveis (Priori *et al.*, 2012). Segundo Moraes (2022), o café especial caracteriza-se pela sanidade e pureza, sendo isento de defeitos e de grãos deteriorados. O autor explica que se trata da seleção criteriosa dos melhores frutos que a natureza oferece, submetidos a processos rigorosos de torra e acondicionados com tecnologia apropriada. Essas práticas permitem obter grãos de qualidade superior, capazes de originar uma bebida limpa, singular e reconhecida internacionalmente por sua doçura, amargor equilibrado, aromas sofisticados e sabores refinados (Moraes, 2022).

Conforme a Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná (Seab, 2025), esse elevado potencial do Estado do Paraná na produção de cafés especiais conta com respaldo institucional nas Indicações Geográficas (IGs). As IGs são certificações concedidas pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) a produtos cujas qualidades ou reputação estão diretamente vinculadas à sua origem geográfica. No Paraná, duas regiões produtoras de cafés especiais já receberam esse reconhecimento: o Norte Pioneiro, que abrange 45 municípios e foi a primeira região certificada, e Mandaguari, que se tornou a segunda região certificada no estado (Agência Sebrae de Notícias, 2025)

De acordo com a Agência Sebrae de Notícias (2025), a IG do Norte Pioneiro paranaense resulta da combinação de fatores naturais e produtivos, como altitudes superiores a 500 metros acima do nível do mar e a variação térmica característica da região. Assim, esses elementos contribuem para a produção de grãos de maior tamanho e de uma bebida mais doce, associados ainda à assistência técnica e às práticas de cultivo

artesanal transmitidas entre gerações (Agência Sebrae de Notícias, 2025). Desta forma, esses fatores conferem ao café da região uma identidade sensorial singular que, aliada à proximidade e à facilidade de coleta de dados, justifica sua escolha como foco desta pesquisa. Além de reconhecer a singularidade dos cafés especiais locais, a IG atua como instrumento estratégico ao valorizar produtos regionais, fomentar o desenvolvimento econômico e social e preservar tradições e reputações (Seab, 2025).

Nessa perspectiva, a literatura evidencia iniciativas voltadas à produção de cafés especiais no estado, com o objetivo de agregar valor ao produto por meio da elevada qualidade da bebida e da adoção de práticas sustentáveis, o que pode resultar em benefícios competitivos aos produtores paranaenses (Bronzeri; Bulgacov, 2014; Sudré *et al.*, 2015; Chaves *et al.*, 2024). Na visão de Chaves (2021), tais iniciativas integram o processo de consolidação do mercado de cafés especiais no Paraná, sendo que a formação desse mercado depende do engajamento dos diferentes agentes da cadeia produtiva. Nesse sentido, é essencial o fortalecimento das relações e a coordenação de esforços coletivos entre os *stakeholders* da cadeia de cafés especiais para impulsionar o desenvolvimento sustentável do setor.

Dentre esses *stakeholders*, destacam-se os compradores de cafés especiais, cuja atuação demanda regularidade na produção, dada a necessidade de assegurar o abastecimento contínuo do mercado consumidor (Chaves, 2021). Desse modo, a relação dos produtores de cafés especiais com os seus *stakeholders* compradores requer colaboração (Bronzeri; Bulgacov, 2014) a fim de favorecer o intercâmbio de conhecimentos e aprendizados.

Ao evidenciar a relevância da interação entre produtores de cafés especiais com os seus *stakeholders* compradores, a análise da cadeia de cafés especiais encontra respaldo teórico na Teoria dos *Stakeholders* (TS). A TS foi concebida como um arcabouço analítico voltado à compreensão e à gestão estratégica das partes interessadas (Frooman, 1999). De acordo com Figge e Schaltegger (2000), os *stakeholders* compartilham ou influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso das organizações, exercendo o papel de atores centrais no negócio. Donaldson e Preston (1995) destacam que esses agentes podem ser classificados em internos ou externos, conforme sua participação econômica direta na organização.

Para a TS, a finalidade das organizações é a criação e distribuição de valor (Freeman *et al.*, 2010; Harrison; Wicks, 2013), ou seja, aquilo que cada *stakeholder* considera relevante em sua interação com a firma (Harrison; Wicks, 2013). Nesse

contexto, Bridoux e Stoelhorst (2022) propõem que os *stakeholders* sejam analisados sob três dimensões complementares: a econômica, relacionada à geração de valor; a social, vinculada à gestão dos relacionamentos com os diferentes grupos de interesse; e a moral, voltada à promoção da justiça nas interações. Para que a organização atenda efetivamente às demandas de valor identificadas nessas dimensões, conforme Mitchell *et al.* (1997), torna-se imprescindível que a organização considere o poder de influência desses stakeholders, a legitimidade das relações estabelecidas com eles e a urgência de suas reivindicações.

A criação e a distribuição de valor no relacionamento entre *stakeholders* são elementos fundamentais para o desenvolvimento e a eficiência das cadeias produtivas (Ketokivi; Mahoney, 2020). Nesse contexto, a análise das formas de coordenação das transações entre os agentes surge como abordagem complementar (Zylbersztajn, 2024), o que se aplica também à cadeia do café. Isso porque, considerando que o setor de cafés especiais envolve investimentos significativos em diferenciação e qualidade, sua coordenação demanda estruturas de governança mais complexas (Saes; Silveira, 2014; Sudré *et al.*, 2015), capazes de organizar as transações com a finalidade de economizar custos de transação (Williamson, 1985; Ketokivi; Mahoney, 2021).

A esse respeito, a Economia dos Custos de Transação (ECT) constitui-se como uma das teorias mais apropriadas para analisar as estruturas de governança e os custos de transação. Conforme Zybersztajn (2024), a ECT busca promover eficiência organizacional por meio da adequação das estruturas de governança voltadas à coordenação de transações entre os agentes da cadeia. O arcabouço teórico da ECT fundamenta-se em três pilares: pressupostos comportamentais, atributos das transações e estruturas de governança (Williamson, 1985).

As estruturas de governança correspondem às diferentes formas de coordenação adotadas pelas empresas, que podem variar desde transações realizadas via mercado, acordos verbais ou contratos formais (Ménard, 2021), até a internalização de atividades pela própria organização, conhecida como integração vertical (Williamson, 1985). A escolha eficiente dessas estruturas depende diretamente dos atributos das transações, especialmente a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza, considerando a influência dos pressupostos comportamentais, como a racionalidade limitada e o comportamento oportunista (Williamson, 1985).

Nesse contexto, compreende-se que a TS se concentra nas relações estabelecidas entre os *stakeholders*, enfatizando a cooperação na geração de valor como condição

fundamental para a manutenção da organização (Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010). Por sua vez, a ECT adota uma perspectiva econômica, direcionando-se para as interações entre agentes, visando reduzir custos no âmbito das transações (Williamson, 1985, 1991). Apesar de suas diferenças, diversos estudos recentes têm se dedicado a explorar possibilidades de integração entre a TS e a ECT (Jones, 1995; Ketokivi; Mahoney, 2016; Jones *et al.*, 2018; Jones; Harrison, 2019; Bischoff *et al.*, 2024; Stoelhorst; Vishwanathan, 2024; Valentinov; Iliopoulos, 2024; Valentinov *et al.*, 2024; Valentinov; Roth, 2024).

Essa abordagem teórica de complementaridade torna-se particularmente relevante ao se analisar o segmento de cafés especiais. Para Saes e Silveira (2014), o caso de cafés de alta qualidade, que envolve transações com ativos diferenciados, não apenas amplia a complexidade das relações, mas também reforça a dependência mútua entre os agentes, em especial produtores e compradores. Diante desse contexto, a problemática dessa investigação se delinea.

Por um lado, sob a perspectiva da TS, a interdependência entre produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores demanda uma gestão capaz de equilibrar os interesses envolvidos. Para a TS, o desempenho de qualquer cadeia está condicionado à aspectos positivos, como a cooperação, à confiança mútua e ao alinhamento de objetivos entre seus participantes (Freeman, 1984). Nesse contexto, Borrella *et al.* (2015) defendem que o compartilhamento de conhecimento e valor favorecem a inserção de cafeicultores nas cadeias de cafés especiais, trazendo maior acesso a mercados e geração de benefícios coletivos. Tal perspectiva reforça a importância de incorporar as dimensões moral, econômica e social na condução dessas interações, de modo a promover o alinhamento de interesses e fortalecer os vínculos que sustentam as relações entre os *stakeholders*.

Por outro lado, na perspectiva da ECT, a interdependência entre os agentes da cadeia do café é condicionada pela especificidade dos ativos envolvidos, a qual gera incertezas mercadológicas que exigem mecanismos de coordenação, visando minimizar a possibilidade de comportamento oportunista presente (Chaves *et al.*, 2024). Isso ocorre porque o setor de cafés especiais demanda a incorporação de tecnologias e conhecimentos técnicos específicos, relacionados ao cultivo, à lavoura e ao mercado, o que repercute diretamente nos custos de transação (Saes; Silveira, 2014; Chaves, 2021). Conforme apontam Chaves *et al.* (2024), os produtores buscam garantias que assegurem as suas vendas e continuidade da produção, enquanto os compradores necessitam de segurança em relação ao cumprimento das exigências de volume e qualidade dos cafés especiais adquiridos. Considerando o aspecto transacional dessas relações, as estruturas de

governança configuram-se como instrumentos voltados à sua coordenação eficiente (Williamson, 1985).

Dessa maneira, essa problemática induz a necessidade de complementaridade entre a TS e a ECT na cadeia de cafés especiais. Isso porque os pressupostos da TS, baseados na cooperação entre *stakeholders* e no equilíbrio entre as dimensões moral, econômica e social, contrastam com os da ECT, que enfatizam a especificidade dos ativos e a possibilidade de comportamento oportunista nas transações. As estruturas de governança, nesse contexto, surgem como mecanismos de regulação nas transações entre produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores. Diante disso, o presente estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as dimensões moral, social e econômica, em conjunto com os atributos transacionados, influenciam na configuração das estruturas de governança envolvendo produtores e seus *stakeholders* compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro?

1.2 OBJETIVOS

A partir do contexto apresentado e do problema de pesquisa exposto, o objetivo da presente investigação é:

Compreender como as dimensões moral, social e econômica, em conjunto com os atributos transacionados, influenciam na configuração das estruturas de governança envolvendo produtores e seus *stakeholders* compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro paranaense.

Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever como se dão os relacionamentos entre produtores e seus *stakeholders* compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro, considerando as dimensões social, econômica e moral presentes;
- Caracterizar como se dão as estruturas de governança na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro, tendo em vista os atributos da transação e pressupostos comportamentais presentes;

- Discutir de que modo a interação entre os produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores influenciam, também, na adoção das estruturas de governança na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro.

1.2 JUSTIFICATIVA

A definição do tema desta pesquisa decorre da relevância em compreender como os relacionamentos entre *stakeholders* influenciam as estruturas de governança, sobretudo diante da complexidade que caracteriza a cadeia de cafés especiais. Nesse contexto, o estudo se justifica tanto pela contribuição teórica quanto pela relevância empírica. No âmbito teórico, busca-se avançar na discussão acerca da complementaridade entre a TS e a ECT, como já explorado por diversos autores (Jones, 1995; Ketokivi; Mahoney, 2016; Jones *et al.*, 2018; Jones; Harrison, 2019; Bischoff *et al.*, 2024; Stoelhorst; Vishwanathan, 2024; Valentinov; Iliopoulos, 2024; Valentinov *et al.*, 2024; Valentinov; Roth, 2024).

Embora a complementaridade entre a TS e a ECT já tenha sido analisada em estudos anteriores, o aprofundamento dessa temática continua sendo relevante. A presente pesquisa pode oferecer novas possibilidades investigativas por meio de proposições pautadas em categorias e subcategorias definidas previamente, passíveis de replicação. Ademais, pode trazer novos insights teóricos ao examinar, de um lado, de que forma os relacionamentos entre *stakeholders* (ênfase da TS) influenciam a escolha das estruturas de governança (foco da ECT) e, de outro, em que medida essas estruturas favorecem a cooperação entre *stakeholders*.

Considerando que o produtor, por si só, enfrenta dificuldades tanto para inserir-se quanto para manter-se em cadeias de maior valor agregado, ressalta-se a relevância da colaboração vertical e horizontal como elemento fundamental nessa cadeia (Bronzeri; Bulgacov, 2014). Nesse contexto, a escolha da estrutura de governança mais adequada configura-se como um mecanismo utilizado para regular as transações de forma eficiente (Williamson, 1995).

Do ponto de vista empírico, o estudo se revela relevante por analisar os *stakeholders* que compõem a cadeia agroindustrial do café especial no estado. Essa pertinência decorre tanto da ausência de pesquisas que apliquem a TS ao contexto do café, quanto dos impactos socioeconômicos resultantes das interações entre esses atores, os quais ampliam a compreensão das dinâmicas do setor. Ademais, embora alguns trabalhos

tenham investigado a ECT no segmento de café especial no Paraná (Winkler, 2013; Sudré et al., 2015; Santos, 2019; Souza; Schiavi, 2020; Chaves, 2021; Chaves et al., 2024, entre outros), tais estudos não analisaram as possibilidades de complementaridade entre TS e ECT, nem tampouco suas aplicações práticas na cadeia produtiva. Essa constatação ocorreu por meio de buscas realizadas com os termos “*stakeholder theory*”, “*transaction cost economics*” e “*specialty coffee*” nas bases de dados *Web of Science*, *Spell* e *Scielo*.

Adicionalmente, o presente estudo se justifica pela relevância do Sistema Agroindustrial do Café para o Paraná, para o Brasil e, também, internacionalmente. O Brasil consolidou-se como o principal produtor e exportador de café no cenário mundial (Moraes, 2022; Chaves et al., 2024; Sociedade Nacional de Agricultura, 2025). Entretanto, segundo a Sociedade Nacional de Agricultura (SNA, 2025), a cadeia produtiva do café atravessa um momento delicado em razão da conjuntura global, em que os Estados Unidos, principal importador, aplicaram uma taxa de 50% sobre o café brasileiro. Nesse contexto, torna-se relevante analisar como essa conjuntura pode afetar a cadeia de cafés especiais no Paraná.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo possui como sustentação teórica a Teoria dos *Stakeholders* (TS) e a Economia dos Custos de Transação (ECT). Assim, inicialmente apresenta-se a TS, seguida da ECT. Na sequência, discute-se os aspectos complementares entre essas teorias. Por fim, realiza-se a caracterização da cadeia do café e da cadeia de cafés especiais.

2.1 *Stakeholders* e Teoria dos *Stakeholders*

O termo *stakeholder* foi inicialmente definido em um memorando interno do *Stanford Research Institute*, em 1963, como os grupos cuja cooperação é essencial para a existência da organização (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010). Essa conceituação surgiu com o propósito de contestar a visão de que apenas os acionistas deveriam ser considerados na gestão empresarial (Freeman et al., 2010).

A partir de então, diversos autores propuseram definições para o termo *stakeholder*. Clarkson (1995) o conceitua como indivíduos ou grupos que possuem ou reivindicam direitos, participação ou interesses em uma organização e em suas atividades, sejam estas passadas, presentes ou futuras. Donaldson e Preston (1995) destacam que *stakeholders* são aqueles que possuem interesses legítimos nos aspectos processuais e/ou

substanciais das atividades da empresa. Por sua vez, Figge e Schaltegger (2000) argumentam que os *stakeholders* compartilham ou influenciam o sucesso, ou o fracasso da empresa, uma vez que desempenham o papel de partes interessadas no negócio.

Apesar da literatura apresentar múltiplas conceituações, a definição mais amplamente utilizada para o termo foi apresentada na obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicada em 1984, em que Freeman estabeleceu o marco inicial do que ficou conhecido como teoria dos *stakeholders* (Frooman, 2010; Bridoux, Stoelhorst, 2022). De acordo com Freeman (1984), *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa influenciar o alcance dos objetivos organizacionais ou que seja impactado pelo processo de busca desses objetivos. Conforme Frooman (1999), o propósito fundamental da teoria dos *stakeholders* é proporcionar aos gestores uma estrutura analítica que lhes permita compreender e administrar estrategicamente os *stakeholders* da empresa.

Independentemente das variações na definição do termo ao longo dos estudos na área, prevalece a concepção central de que as organizações devem considerar e atender às expectativas de múltiplos públicos de interesse (Rowley, 1997). Além das diferentes conceituações, os *stakeholders* podem ser classificados de diversas formas: primários e secundários (Clarkson, 1995), *stakeholders*-chave (Matos; Silvestre, 2013) ou críticos (Figge; Schaltegger, 2000), *stakeholders* internos e externos (Donaldson; Preston, 1995).

Para Clarkson (1995), os *stakeholders* primários são aqueles cuja participação é indispensável para a sobrevivência da organização (acionistas, funcionários, executivos, consumidores, fornecedores) (Clarkson, 1995), enquanto os *stakeholders* secundários, embora possam influenciar e ser impactados pela empresa, não estão diretamente envolvidos em suas transações e não são essenciais para sua continuidade (governo, ONGs, sociedade etc.) (Freeman et al., 2010). No entanto, esses últimos podem exercer influência significativa e, em alguns casos, causar impactos substanciais na organização (Clarkson, 1995).

Similarmente, outra forma de classificar os *stakeholders* consiste na identificação daqueles considerados “chaves” para a organização. Os *stakeholders*-chave são aqueles que possuem um interesse direto na empresa, enquanto os demais *stakeholders*, embora não estejam envolvidos em transações diretas, podem influenciar ou ser influenciados pelas atividades organizacionais (Matos; Silvestre, 2013). Já a noção de *stakeholders críticos*, proposta por Figge e Schaltegger (2000), essas partes interessadas detêm recursos essenciais para a empresa, os quais são insubstituíveis devido à sua

disponibilidade ou custo. Assim, para os autores, a designação de crítico decorre da relevância desses *stakeholders* para o sucesso da organização.

Donaldson e Preston (1995), por sua vez, categorizam os *stakeholders* em internos e externos, com base na participação econômica direta na organização. Dessa forma, para Freeman (1984), os *stakeholders* internos compreendem aqueles que possuem um relacionamento com a empresa, como funcionários, executivos, acionistas e fornecedores. Por outro lado, os *stakeholders* externos englobam atores que não estão diretamente inseridos na estrutura financeira da organização, incluindo governo, concorrentes, comunidade, organizações não governamentais (ONGs), mídia e grupos ambientalistas (Freeman, 1984).

2.1.1 Dimensões social, econômica e moral da teoria dos *stakeholders*

De acordo com Bridoux e Stoelhorst (2022), a teoria dos *stakeholders* se manifesta em três dimensões: social, econômica e moral. Donaldson e Preston (1995), por sua vez, argumentam que os avanços na teoria dos *stakeholders* ocorreram em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. Apesar das diferentes nomenclaturas, pode-se observar que ambas as abordagens são similares em suas definições.

A dimensão social, segundo Bridoux e Stoelhorst (2022), refere-se à gestão dos relacionamentos estabelecidos com os diferentes grupos de interesse. De forma análoga, a dimensão descritiva da teoria dos *stakeholders* caracteriza a organização como um sistema composto por interesses cooperativos e competitivos, todos reconhecidos como dotados de valor intrínseco (Donaldson; Preston, 1995; Mahajana *et al.*, 2023). Nesse sentido, para Donaldson e Preston (1995), a corporação configura-se como uma entidade organizacional na qual múltiplos atores perseguem objetivos diversos, nem sempre convergentes. Ademais, os autores destacam que a teoria permite tanto descrever características e comportamentos das corporações quanto explicar as relações entre organizações e seus *stakeholders* ao longo do tempo, abrangendo dimensões passadas, presentes e futuras.

A dimensão econômica, segundo Bridoux e Stoelhorst (2022), está associada à geração de valor. Nessa linha, na dimensão instrumental, Donaldson e Preston (1995) destacam a relação entre a prática ou a ausência da gestão de *stakeholders* e o alcance dos objetivos corporativos. Freeman (1984) evidencia a relevância dessa perspectiva ao

demonstrar como a gestão adequada dos *stakeholders* pode contribuir para melhores resultados organizacionais. Complementando essa visão, Gibson (2000) argumenta que a análise dos *stakeholders*, a partir de uma abordagem derivada da análise dos acionistas, oferece um modelo mais elaborado para orientar ações voltadas à eficácia organizacional.

Empresas que adotam uma gestão eficiente de seus *stakeholders* tendem a apresentar desempenho superior, refletido em indicadores como rentabilidade, estabilidade e crescimento (Donaldson; Preston, 1995; Goyal, 2020; Mahajana *et al.*, 2023). Goyal (2020) acrescenta que essa abordagem permite integrar tais práticas aos conceitos discutidos na literatura de gestão estratégica.

Por fim, a dimensão moral, segundo Bridoux e Stoelhorst (2022), refere-se à promoção da justiça nos relacionamentos com os *stakeholders*. Igualmente, a dimensão normativa é considerada o alicerce da teoria dos *stakeholders*, pois orienta a atuação da empresa por meio de diretrizes morais ou filosóficas que guiam sua operação e gestão (Donaldson; Preston, 1995; Goyal, 2020; Mahajana *et al.*, 2023). Para Donaldson e Preston (1995), essa dimensão fundamenta-se em dois princípios centrais: (i) os *stakeholders* são indivíduos ou grupos com interesses legítimos na organização e (ii) os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco.

Gibson (2000) complementa essa perspectiva ao afirmar que as empresas atuam como agentes morais, ocupando uma posição de poder e devendo incorporar quatro princípios: não causar danos a terceiros; respeitar a autonomia dos outros; não mentir; e cumprir acordos. Assim, segundo o autor, a corporação possui obrigações para com terceiros, mesmo na ausência de benefícios potenciais, podendo conduzir suas ações de forma ética enquanto simultaneamente alcança resultados positivos. Em outras palavras, não se estabelece necessariamente uma dicotomia entre interesse próprio e moralidade, sendo o comportamento ético compatível com a prudência racional (Gibson, 2000; Bridoux; Stoelhorst, 2022; Mahajana *et al.*, 2023). As dimensões social, econômica e moral encontram-se sistematizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões da Teoria dos *Stakeholders*

Dimensão	Descrição	Dimensão	Categorias
Social	Referente à gestão dos relacionamentos com os diversos grupos de interesse.	Descritiva	A teoria descreve a empresa como um sistema de interesses, evidenciando as relações entre os <i>stakeholders</i> .
Econômica	Relacionada à geração de valor.	Instrumental	Explora a possível relação prática entre a gestão dos <i>stakeholders</i> e os resultados organizacionais.

Moral	Diz respeito à promoção de justiça nas interações com os <i>stakeholders</i> .	Normativa	Considerada a base da teoria, aborda os aspectos morais do comportamento das empresas e seus gestores.
--------------	--	------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bridoux e Stoelhorst (2022) e Donaldson e Preston (1995).

De acordo com Bridoux e Stoelhorst (2022), essa perspectiva se contrapõe à teoria econômica tradicional, que reduz as interações humanas a trocas mediadas exclusivamente por incentivos monetários, desconsiderando os aspectos sociais e morais envolvidos.

2.1.2 Poder, Legitimidade e urgência: Modelo de saliência

O modelo de saliência dos *stakeholders*, desenvolvido por Mitchell *et al.* (1997), define saliência como o grau de prioridade conferido pelos gestores às demandas dos *stakeholders*. Nesse sentido, a identificação desses atores torna-se essencial para avaliar sua importância relativa, a qual é determinada a partir de três atributos centrais: (i) o poder de exercer influência sobre a organização; (ii) a legitimidade do vínculo estabelecido com a organização; e (iii) a urgência das reivindicações apresentadas.

O primeiro atributo associado à saliência do *stakeholder* é o poder. Segundo Weber (1947), o poder refere-se à probabilidade de um indivíduo, em uma relação social, impor sua vontade mesmo diante de resistência. Mitchell *et al.* (1997) adotam uma definição segundo a qual esse atributo se manifesta quando um indivíduo A é capaz de levar o indivíduo B a realizar algo que este não faria espontaneamente. Nesse sentido, os autores distinguem três formas pelas quais o poder pode se manifestar nas relações entre *stakeholders* e organizações: o poder coercitivo, fundamentado no uso da força, da violência ou de restrições; o poder utilitário, baseado no controle de recursos financeiros ou materiais; e o poder normativo, que se apoia em recursos simbólicos.

O segundo atributo da saliência do *stakeholder* é a legitimidade. Para Mitchell *et al.* (1997), a legitimidade é compreendida como a percepção generalizada ou presunção de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construído. Sendo assim, para os autores, a legitimidade pode ser analisada em diferentes níveis: individual, organizacional e institucional, ampliando, assim, a compreensão das dimensões que esse atributo pode assumir nas relações entre *stakeholders* e organizações.

Phillips (2003) propõe duas categorias para a legitimidade: a legitimidade normativa e a legitimidade derivativa. Os *stakeholders* com legitimidade normativa são aqueles para os quais a organização possui um dever moral, enquanto os *stakeholders* com legitimidade derivativa são aqueles que detêm a capacidade de influenciar tanto a organização quanto os *stakeholders* normativos (Phillips, 2003).

De acordo com essa classificação, empregados, acionistas, investidores, fornecedores, clientes e a comunidade são considerados *stakeholders* com legitimidade normativa, pois possuem um vínculo direto com a empresa e demandam responsabilidades éticas por parte da organização (Phillips, 2003). Por outro lado, para o autor, concorrentes, mídia, meio ambiente e grupos de interesse ou ativistas são categorizados como *stakeholders* com legitimidade derivativa, uma vez que, embora não tenham uma relação moral obrigatória com a organização, podem exercer influência sobre suas atividades e sobre os *stakeholders* normativos.

O terceiro atributo da saliência do *stakeholder* é a urgência. De acordo com Mitchell *et al.* (1997), o poder e a legitimidade, enquanto variáveis independentes, não são suficientes para capturar a dinâmica da interação entre *stakeholders* e gestores. Assim, para os autores, a urgência refere-se ao grau em que as reivindicações dos *stakeholders* demandam atenção imediata, sendo que a urgência somente existe quando estão presentes duas condições: a sensibilidade a prazos e a criticidade, isto é, a importância da reivindicação ou da relação para o *stakeholder*. O Quadro 2 apresenta, de forma sintetizada, os atributos que conferem saliência aos *stakeholders*, conforme o modelo de Mitchell *et al.* (1997), incluindo definições, detalhamentos e tipo de cada atributo.

Quadro 2 – Poder, legitimidade e urgência

Atributo	Definição	Detalhamentos / Tipos	Autores
Poder	Capacidade de um <i>stakeholder</i> influenciar a organização, levando-a a realizar algo que não faria espontaneamente.	• Coercitivo: uso da força, violência ou restrições. • Utilitário: controle de recursos financeiros ou materiais. • Normativo: recursos simbólicos (ex.: prestígio, reputação).	Weber (1947) e Mitchell <i>et al.</i> (1997)
Legitimidade	Percepção de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas em um sistema de normas, valores e crenças socialmente construído.	• Normativa: <i>stakeholders</i> com vínculo moral com a organização (empregados, acionistas, clientes, comunidade etc.). • Derivativa: <i>stakeholders</i> que influenciam a organização e/ou os normativos (concorrentes,	Mitchell <i>et al.</i> (1997) e Phillips (2003)

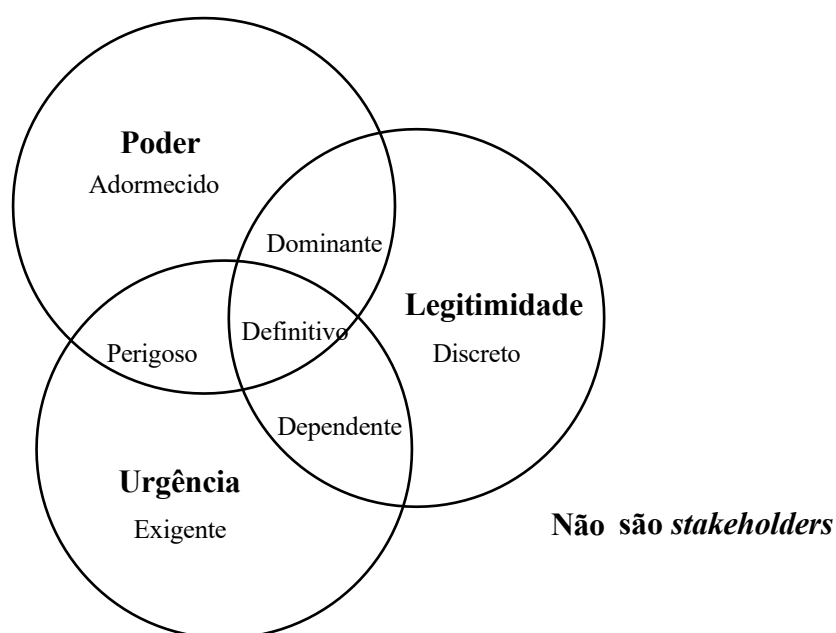
		mídia, ativistas, meio ambiente).	
Urgência	Grau em que as reivindicações demandam atenção imediata.	Depende da presença simultânea de: • Sensibilidade a prazos (tempo limitado para resposta). • Criticidade (importância da reivindicação para o <i>stakeholder</i>, ex.: especificidade de ativos).	Mitchell <i>et al.</i> (1997)

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme os autores, a saliência de um *stakeholder* está positivamente associada à percepção gerencial da presença simultânea desses três atributos. No entanto, conforme argumentam Mitchell *et al.* (1997), os atributos que conferem saliência aos *stakeholders* não são estáticos. Segundo os autores, esses atributos possuem caráter dinâmico, podendo variar ao longo do tempo. Além disso, para os autores, os *stakeholders* podem não estar conscientes da posse desses atributos ou, mesmo quando os detêm, podem não exercê-los ativamente.

Dessa forma, Mitchell *et al.* (1997) desenvolveram uma classificação com base nos três atributos: poder, legitimidade e urgência. Para os autores, os *stakeholders* que apresentam apenas um atributo são denominados *stakeholders* latentes; aqueles que possuem dois atributos são classificados como *stakeholders* expectantes; e os que reúnem os três atributos são considerados *stakeholders* definitivos. A tipologia de *stakeholders* elaborada pelos autores é apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Tipologia de *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Mitchell *et al.* (1997, p. 874)

De acordo com Mitchell *et al.* (1997), os *stakeholders* latentes, possui baixa saliência, esse grupo pode ser subdividido em três categorias: adormecidos, discretos e exigentes. Para os autores, os *stakeholders* adormecidos são aqueles que detêm exclusivamente o atributo do poder, mas, por não possuírem legitimidade nem urgência, tendem a não o utilizar. No entanto, para os autores, os gestores devem manter vigilância, pois esses atores podem adquirir outros atributos e, com isso, tornar-se mais influentes. Os *stakeholders* discretos, segundo os autores, possuem legitimidade, mas não apresentam poder ou urgência em suas demandas, sendo geralmente receptores de ações filantrópicas por parte das organizações. Já os *stakeholders* exigentes, os autores caracterizam apenas pela urgência de suas reivindicações, mas carecem de poder e legitimidade. Nesse sentido, os autores destacam que embora possam manifestar-se por meio de protestos ou reclamações, só receberão atenção prioritária da gestão caso adquiram outro atributo.

Os *stakeholders* expectantes, considerados moderadamente salientes, são aqueles que apresentam dois dos três atributos, sendo classificados em dominantes, dependentes e perigosos (Mitchell *et al.*, 1997). Segundo os autores, os *stakeholders* dominantes possuem poder e legitimidade, o que os torna particularmente influentes sobre as decisões organizacionais. Nesse sentido, de acordo com os autores, as organizações direcionam atenção específica a seus interesses, inclusive por meio da elaboração de relatórios. Para os autores, os *stakeholders* dependentes, que detêm legitimidade e urgência, são assim denominados porque dependem do apoio de outros *stakeholders* para que suas reivindicações sejam ouvidas e atendidas. Já os *stakeholders* perigosos, Mitchell *et al.* (1997) classificam como os detentores de poder e urgência, representam riscos à organização, podendo adotar comportamentos coercitivos ou mesmo violentos. O Quadro 3 classifica os *stakeholders* em latentes, expectantes e definitivos, com base nos atributos de poder, legitimidade e urgência, conforme Mitchell *et al.* (1997).

Quadro 3 – Latentes, Expectantes e Definitivos

Categoria	Atributos presentes	Descrição	Autores
Latentes (baixa saliência)	Apenas um atributo	Possuem baixo poder de influência imediata, mas podem ganhar relevância se adquirirem outros atributos.	Mitchell <i>et al.</i> (1997)

Expectantes (salientes moderados)	Dois atributos	Têm influência significativa. Os dominantes recebem atenção prioritária; os dependentes precisam de apoio de outros; os perigosos representam riscos.	Mitchell <i>et al.</i> (1997)
Definitivos (alta saliência)	Três atributos	<i>Stakeholders</i> salientes: possuem poder, legitimidade e urgência simultaneamente, recebendo atenção prioritária dos gestores.	Mitchell <i>et al.</i> (1997)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Por fim, conforme os autores, os *stakeholders* definitivos, altamente salientes, são aqueles que reúnem os três atributos simultaneamente: poder, legitimidade e urgência. Conforme Mitchell *et al.* (1997) e Mahajana *et al.* (2023), esses *stakeholders* devem ser reconhecidos como prioritários, e os gestores têm o dever claro de atender e considerar suas demandas de maneira estratégica. Dessa forma, segundo os autores, indivíduos ou entidades que não apresentam nenhum dos atributos não são considerados *stakeholders*, ou sendo classificados como potenciais *stakeholders*, uma vez que podem adquirir tais atributos ao longo do tempo e, assim, passar a exercer alguma influência sobre a organização.

2.1.3 Valor para *stakeholders*

Na teoria dos *stakeholders*, o conceito de valor permanece impreciso, apesar de sua relevância. Ainda não há consenso quanto à sua definição ou aos critérios que o determinam (Garriga, 2014). No entanto, segundo o autor, compreender o que é considerado valioso e como o valor é percebido pelos *stakeholders* requer o reconhecimento de que se trata de um conceito subjetivo e multidimensional, podendo assumir significados distintos para diferentes grupos. Essas variações decorrem das características particulares de cada *stakeholder*, bem como de suas percepções, relações e objetivos em relação à empresa (Garriga, 2014). Nesse sentido, o Quadro 4 apresenta uma síntese das principais definições de valor na teoria dos *stakeholders*.

Quadro 4– Definição de Valor

Definição de valor	Autores
Conceito impreciso, subjetivo e multidimensional, variando conforme as percepções, relações e objetivos dos <i>stakeholders</i> .	Garriga (2014)
Aquilo que o <i>stakeholder</i> percebe como importante, definido em termos de utilidade percebida.	Harrison e Wicks (2013)
Valor como soma das utilidades geradas para cada <i>stakeholder</i> , refletindo preferências por resultados tangíveis e intangíveis.	Harrison et al. (2010)

Valor não se restringe ao aspecto econômico, incluindo também elementos não monetários, como equidade nos processos e participação em decisões.	Phillips (2003b); Harrison e Bosse (2013); Bosse e Phillips, Harrison (2009)
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Harrison e Wicks (2013) argumentam que a literatura sobre *stakeholders* demanda uma análise mais aprofundada do conceito de valor, pois a teoria dos *stakeholders* parte do pressuposto de que esse conceito é predominantemente associado ao valor econômico. Esse viés é reforçado por estudos empíricos que analisam o desempenho dos *stakeholders*, nos quais suas métricas são tratadas como variáveis independentes, enquanto o desempenho econômico é considerado variável dependente (Harrison, Wicks, 2013). No entanto, os autores destacam que os retornos econômicos não são o único aspecto relevante do valor para os *stakeholders*, que também buscam outras formas de benefício e reconhecimento (Bosse, Phillips, Harrison, 2009).

Assim, a finalidade da empresa é criar e distribuir valor de diferentes formas para seus *stakeholders*, abrangendo, por exemplo, os ganhos para os proprietários, a remuneração dos funcionários, a oferta de serviços aos clientes e o pagamento de tributos à sociedade (Freeman *et al.*, 2010; Harrison, Wicks, 2013). Além disso, as organizações também geram valor por meio de aspectos que não são facilmente quantificáveis em termos monetários, como a equidade nos processos organizacionais e a participação na tomada de decisão (Phillips, 2003b; Harrison, Bosse, 2013).

Para Harrison e Wicks (2013), o valor é conceituado como aquilo que um *stakeholder* percebe como importante. Os autores utilizam o termo 'utilidade' para definir o valor recebido pelo *stakeholder*, refletindo suas preferências e percepções. Assim, o valor criado por uma organização corresponde à soma das utilidades geradas para cada parte interessada (Harrison; Wicks, 2013). Nesse sentido, a função utilidade de um *stakeholder* refere-se às suas preferências por diferentes combinações de resultados tangíveis e intangíveis, derivadas das decisões da empresa (Harrison *et al.*, 2010). Dessa forma, compreender a função utilidade de cada *stakeholder* proporciona uma visão mais clara sobre o processo de distribuição de valor e, consequentemente, sobre sua criação (Boaventura *et al.*, 2020).

A função utilidade contribui para a criação de valor por meio de três fatores principais (Harrison *et al.*, 2010). Primeiro, ao compreender as necessidades dos *stakeholders* e ajustar suas ofertas a essas demandas, a empresa aloca recursos de forma mais eficiente, aumentando a satisfação das partes interessadas e, possivelmente, a demanda. Segundo esse conhecimento permite o desenvolvimento de inovações,

possibilitando a formulação de estratégias mais criativas para atender às expectativas dos *stakeholders* (Harrison *et al.*, 2010). Por fim, para os autores, entender a função utilidade amplia a capacidade da organização de se adaptar a mudanças no ambiente, tornando-a mais preparada para lidar com eventos que impactem as necessidades e preferências dos *stakeholders*.

Complementarmente, para Priem *et al.* (2022), o valor pode ser criado em diferentes formas. Primeiro, por meio da compreensão da função utilidade dos diversos grupos de *stakeholders*, buscando equilibrar a distribuição de valor sem comprometer a utilidade de outros. Segundo, pela criação de valor por meio de complementaridades, em que a geração de valor para um grupo também beneficia outro. Por fim, a estratégia organizacional também influencia a criação de valor, pois as empresas definem quais grupos de *stakeholders* são prioritários e desejam manter ao longo do tempo.

Segundo Bosse *et al.* (2009), a disposição para cooperar com a empresa é influenciada pela percepção dos *stakeholders* em relação a três categorias de justiça: distributiva, processual e interacional. A justiça distributiva, segundo os autores, refere-se aos resultados materiais de um regime de distribuição, ou seja, à alocação efetiva de recursos aos *stakeholders*. A justiça processual, conforme os autores, diz respeito à equidade das regras e dos procedimentos que regem esse regime de distribuição, enquanto a justiça interacional envolve a forma como os agentes se tratam mutuamente.

Nesse sentido, o comportamento justo tende a ser recompensado por meio da reciprocidade positiva, enquanto o comportamento injusto resulta em reciprocidade negativa (Bosse *et al.*, 2009). Com base nesse raciocínio, os autores propõem que, *ceteris paribus*, empresas percebidas como justas por seus *stakeholders* tanto em termos de distribuição quanto de processos e interação criarão mais valor. Por outro lado, os autores argumentam que empresas vistas como injustas criarão menos valor.

De acordo com Harrison *et al.* (2010) e Bridoux e Stoelhorst (2022), o argumento acerca da criação de valor foi aprimorado ao evidenciar que organizações que gerenciam seus *stakeholders* de maneira eficaz não apenas geram mais valor, como também alcançam vantagem competitiva. Isso ocorre por meio da distribuição de valor baseada na reciprocidade entre os *stakeholders* e a organização (Harrison *et al.*, 2010). Ou seja, a percepção dos *stakeholders* sobre a forma como a empresa distribui valor, seja ela justa ou injusta, influencia seu nível de engajamento no ciclo de criação e distribuição de valor (Harrison *et al.*, 2010). Os autores defendem que os conceitos de criação e distribuição de valor são indissociáveis e devem ser analisados de maneira interligada.

A escolha sobre quais utilidades oferecer e quais *stakeholders* atender está diretamente vinculada aos objetivos estratégicos da empresa (Priem *et al.*, 2022) e envolve dois dilemas sociais. O primeiro refere-se à incompatibilidade de valores entre diferentes grupos de *stakeholders*, na qual determinadas partes interessadas podem não ser beneficiadas no curto prazo em razão das necessidades de outros (Bridoux, Stoelhorst, 2022; Priem *et al.*, 2022). Um exemplo dessa tensão ocorre entre acionistas e a comunidade local (Garriga, 2014).

Priem *et al.* (2022) argumentam que o segundo dilema social diz respeito às diferenças nas prioridades dos *stakeholders* entre diferentes organizações. Em algumas empresas, certos valores são legitimados, enquanto em outras, diferentes valores são considerados prioritários (Priem *et al.*, 2022). A convergência entre os valores da organização e as expectativas dos *stakeholders* favorece uma relação mais colaborativa e propícia à criação de valor (Bridoux, Stoelhorst, 2016). Em contrapartida, empresas altamente orientadas pelo mercado e regidas por preços e contratos tendem a restringir a geração de valor, uma vez que se concentram em interesses individuais (Bridoux, Stoelhorst, 2016).

Dessa forma, a distribuição de valor deve ser compreendida como um resultado, e não apenas como um meio, além de exigir a análise das diferenças nas funções utilidades entre os *stakeholders* (Harrison, Wicks, 2013). Ademais, a efetiva distribuição de valor depende da disponibilidade de recursos e capacidades organizacionais que permitam atender às funções utilidade de cada *stakeholder* (Harrison *et al.*, 2010).

2.1.4 Limites da teoria

O conceito de *stakeholder* tem sido objeto tanto de elogios quanto de críticas por parte de diversos pesquisadores (Phillips *et al.*, 2003). Segundo os autores, a teoria pode ser prejudicada de duas maneiras principais: por meio de distorções conceituais ou por interpretações equivocadas, ainda que bem-intencionadas. O Quadro 5 apresenta exemplos que ilustram equívocos sobre o que a teoria dos *stakeholders* não representa.

Quadro 5 – O que a teoria dos *stakeholders* não é

Distorções	Interpretações equivocadas
------------	----------------------------

A teoria dos <i>stakeholders</i> é uma desculpa para o oportunismo gerencial (Jensen, 2002; Marcoux, 2000; Sternberg, 2000)	A teoria dos <i>stakeholders</i> exige mudanças na lei (Hendry, 2001; Van Buren, 2001).
A teoria dos <i>stakeholders</i> não é capaz de oferecer uma função objetivo específica para a organização (Jensen, 2002).	A teoria dos <i>stakeholders</i> é um socialismo velado e refere-se a toda economia (Barnett 1997; Hutton 1995; Rustin 1997).
A teoria dos <i>stakeholders</i> está preocupada, principalmente, com a distribuição de resultados financeiros (Marcoux, 2000).	A teoria dos <i>stakeholders</i> é uma abrangente doutrina moral (Orts, Strudler, 2002).
Todos os <i>stakeholders</i> devem ser tratados igualmente (Gioia, 1999; Marcoux, 2000; Sternberg, 2000).	A teoria dos <i>stakeholders</i> aplica-se apenas para as corporações (Donaldson, Preston, 1995).

Fonte: Phillips *et al.* (2003, p. 482)

Conforme apresentado no Quadro 5, Phillips *et al.* (2003) destacam que essas questões também são consideradas limites da teoria dos *stakeholders*. Phillips (2003b) corrobora essa perspectiva, enfatizando que tais questões representam as quatro principais críticas à teoria. Posteriormente, Freeman *et al.* (2010), em sua obra *Stakeholder Theory: The State of the Art*, reafirmam esses limites, evidenciando que continuam sendo desafios pertinentes à teoria dos *stakeholders*.

O primeiro limite da teoria dos *stakeholders* refere-se à crítica de que esta serviria como justificativa para comportamentos oportunistas por parte dos gestores, uma vez que não estabelece a maximização da riqueza dos acionistas como função-objetivo primordial (Phillips *et al.*, 2003). No entanto, os autores contrapõem esse questionamento ao argumentar que a própria maximização do valor para os acionistas já foi utilizada para legitimar condutas inadequadas. Além disso, os autores argumentam que a consideração de múltiplos *stakeholders* pode, na verdade, intensificar a responsabilidade gerencial, já que diferentes grupos exercem funções de monitoramento e controle sobre as decisões dos gestores.

O segundo limite está relacionado à crítica de que ela não estabelece uma função-objetivo satisfatoriamente específica para a corporação (Phillips *et al.*, 2003). Nesse sentido, Jensen (2000) é um dos principais críticos, argumentando que a ausência de um objetivo único equivale à inexistência de objetivos.

O terceiro limite para Phillips *et al.* (2003) refere-se à crítica de que ela não apresenta um método claro para a distribuição de recursos entre os *stakeholders*. Em resposta a essa limitação, Phillips (2003b) sugere que uma possível abordagem seria distribuir os recursos com base nas contribuições de cada *stakeholder*. No entanto, o autor

reconhece que a mensuração dessas contribuições é um desafio complexo, de modo que a definição da melhor forma de alocação dos recursos deve ser conduzida pelos gestores.

O quarto limite refere-se à crítica de que a teoria propõe um tratamento igualitário a todos os *stakeholders*, sem definir claramente o que esse tratamento significaria na prática (Phillips *et al.*, 2003). Além disso, os autores apontam que os críticos argumentam que os *stakeholders* deveriam ser recompensados de acordo com suas contribuições para a organização. Em resposta a essa crítica, os autores sugerem a meritocracia como um critério para determinar quais *stakeholders* devem ser priorizados. Ademais, destacam que a classificação dos *stakeholders* com base em sua legitimidade normativa e derivativa, conforme proposta por Phillips (2003b), representa um mecanismo para identificar aqueles que devem receber maior atenção por parte da organização.

Para McVea e Freeman (2005), embora o conceito de *stakeholder* tenha se consolidado como um princípio central da gestão, um dos desafios enfrentados é o crescente distanciamento das pesquisas baseadas nessa teoria em relação aos problemas concretos da prática gerencial. Nesse sentido, os autores argumentam que a categorização dos *stakeholders* em grupos baseados em papéis genéricos, como clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e comunidade, apenas reproduz a estrutura tradicional do conhecimento em administração, sem necessariamente contribuir para uma compreensão mais aprofundada das interações entre os diferentes agentes envolvidos.

2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

Primeiramente, é importante ressaltar que o pensamento institucionalista contemporâneo se subdivide em duas vertentes teóricas: a primeira, denominada de "Antigo Institucionalismo" ou *Old Institutional Economics* (OIE), e a segunda, conhecida como "Nova Economia Institucional" (NEI) (Aguar Filho, Silva Filho, 2010). Conforme argumentam os autores, o Antigo Institucionalismo tem como principal objetivo a análise dos fenômenos econômicos a partir da influência de normas sociais, valores coletivos, da evolução tecnológica e dos condicionantes históricos. Nessa perspectiva, a vertente do antigo institucionalismo se fundamenta nos aportes teóricos de autores como Commons (1959), Mitchell (1967) e Veblen (1974), os quais incorporaram contribuições de outras disciplinas, como da psicologia e da biologia, proporcionando uma nova compreensão dos problemas investigados pela ciência econômica.

A segunda vertente, denominada Nova Economia Institucional (NEI), ganhou destaque a partir da década de 1970, nos Estados Unidos, ao propor uma nova concepção sobre a atuação das firmas no sistema capitalista (Ménard, Shirley, 2022). Segundo Silva Filho (2006), essa abordagem passou a enfatizar a interação das organizações com o arranjo institucional que as sustenta, em resposta às limitações da teoria neoclássica em considerar adequadamente o papel das instituições no funcionamento dos mercados. A NEI é orientada pelos fundamentos teóricos de seus principais expoentes, entre os quais se destacam Coase (1937), Williamson (1971, 1975, 1985, 1996) e North (1991).

Conforme destaca Williamson (2000), o artigo seminal de Ronald Coase, intitulado *The Nature of the Firm*, publicado em 1937, representou um marco teórico para a NEI. Nesse trabalho, Coase (1937) questiona a concepção tradicional da firma adotada pela economia neoclássica, que a reduz a uma mera função de produção. Ao expandir essa perspectiva, o autor introduz a noção de que, além dos custos de produção, devem ser considerados os custos inerentes à utilização do mercado e à realização das transações.

Segundo Coase (1937), a existência de custos associados à realização de transações não inviabiliza o funcionamento do mercado, ao contrário, o sistema de preços mantém sua relevância como mecanismo eficiente de alocação de recursos em situações específicas. No entanto, o autor argumenta que o mecanismo de mercado representa uma exceção, sendo a coordenação por meio de contratos a regra na alocação de recursos na sociedade. Nesse sentido, a firma, conforme delineada por Coase (1937), possui natureza contratual e é concebida como uma resposta eficiente dos agentes econômicos conduzir a produção.

Nesse sentido, Williamson (1985) afirma que o ponto central da NEI reside na consideração das instituições para o funcionamento dos mercados. Segundo North (1991), instituições consistem em restrições criadas pelos seres humanos por meio da interação entre as esferas política, econômica e social, formal ou informal. Tais restrições surgiram historicamente com o propósito de estabelecer ordem e reduzir as incertezas existentes nas trocas. Ao enfatizar que as instituições importam, Williamson (2000) propõe uma estrutura hierárquica das mudanças das instituições econômicas por quatro níveis de análise social.

No primeiro nível, denominado *embeddedness*, encontram-se elementos como instituições informais, normas, costumes, religião e tradições, cuja transformação ocorre de maneira lenta e gradual (Williamson, 2000). Segundo o autor, esse nível é investigado

principalmente por historiadores e cientistas sociais, sendo aceito como dado pelos economistas institucionais.

O segundo nível, nomeado ambiente institucional, resulta de um processo evolutivo por meio do qual são introduzidas regras formais do jogo, como constituições, legislações e políticas públicas, bem como incentivos destinados a mitigar imperfeições e promover o bom funcionamento dos mercados (Williamson, 2000). Conforme destaca o autor, aspectos centrais nesse nível incluem a definição dos direitos de propriedade, as normas contratuais e os mecanismos de monitoramento voltados à proteção desses direitos. Para o autor, as transformações nesse nível ocorrem, em geral, ao longo de períodos prolongados, variando entre décadas e séculos.

O terceiro nível refere-se às instituições de governança, cujo propósito central é organizar as transações, mitigar conflitos e viabilizar ganhos mútuos entre os agentes econômicos (Williamson, 2000). Nesse contexto, o autor destaca que as estruturas de governança atuam na regulação das transações visando reduzir os custos de transação, promovendo o alinhamento entre as características das transações. Desta forma, o autor ressalta que as mudanças nesse nível ocorrem em ciclos que podem variar de um ano até aproximadamente uma década. Por fim, o nível quatro corresponde à análise da abordagem neoclássica, relacionada à alocação de recursos ou à função da produção, sendo que, nesse nível, as mudanças ocorrem de maneira contínua (Williamson, 2000).

Para Williamson (2000), os estudos da NEI se concentram, sobretudo, no segundo e terceiro níveis, correspondentes, respectivamente, ao ambiente institucional e as estruturas de governança. Assim sendo, o ambiente institucional representa o nível macro da teoria, ao passo que as estruturas de governança e sua configuração correspondem ao nível micro, voltado à análise da firma e dos contratos específicos (Farina, 1999; Ménard, Shirley, 2022). Desta forma, Ménard e Shirley (2022) destacam que as instituições de natureza macro são responsáveis por estabelecer os alicerces que orientam as interações entre os seres humanos, enquanto as instituições de caráter micro regulam transações específicas. A principal abordagem para discutir as microninstituições é a Economia dos Custos de Transação (TCT).

2.2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT) insere-se no nível microanalítico da Nova Economia Institucional (NEI), com foco nas estruturas de governança. Essa abordagem busca compreender de que forma as organizações estruturam suas transações a fim de minimizar os custos envolvidos em sua realização (Williamson, 1985; Ménard, Shirley, 2022). Coase (1937) foi o precursor na introdução do conceito de custos de transação na análise das firmas e dos mercados, a partir de seu artigo seminal *The Nature of the Firm*, publicado em 1937. Tal obra tornou-se referência essencial para os estudos teóricos sobre a organização capitalista, ao evidenciar a existência de custos inerentes ao funcionamento dos mercados (Coase, 1937; Saes, 2009).

Desta forma, para Williamson (1985), a ECT tem como pressuposto a existência de custos de transação positivos, dado que há custos associados à proteção e à apropriação dos direitos de propriedade. Nesse sentido, os custos de transação englobam os custos relacionados a coleta de informações, bem como aqueles envolvidos na negociação e formalização dos contratos (Monteiro; Zylbersztajn, 2011; Ménard, Shirley, 2022).

De forma mais específica, Williamson (1993a) define os custos de transação como aqueles incorridos *ex ante*, referentes à preparação, negociação e salvaguarda dos contratos, bem como os custos *ex post*, decorrentes dos ajustes e adaptações necessários frente a falhas, omissões, erros e mudanças imprevistas durante a execução contratual. Além disso, para Ménard e Shirley (2022), os custos de transação variam em função da estrutura de governança, adotada para a realização da transação, bem como das condições institucionais que regulam os direitos envolvidos e sua transferência.

A fim de detalhar os custos de transação, Ménard e Shirley (2022) destacam que eles envolvem a elaboração e negociação de contratos, a mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, o monitoramento do desempenho e os problemas de adaptação. Assim, para Williamson (1985), a ECT possui como unidade básica de análise a transação e faz relação entre as pressuposições comportamentais, os atributos de transação e as concepções alternativas de contrato.

2.2.2 Pressupostos comportamentais

Os pressupostos comportamentais na ECT correspondem à racionalidade limitada e ao oportunismo (Williamson, 1985). Herbert Simon (1961) desenvolveu o conceito de racionalidade limitada em contraposição à racionalidade plena, característica da

economia ortodoxa (Farina *et al.*, 2021). Para Simon (1962) o comportamento humano é marcado por restrições cognitivas e informacionais, que impedem os agentes de tomarem decisões plenamente racionais. Assim, mesmo diante da intenção de agir racionalmente, essas limitações resultam em uma racionalidade limitada, uma vez que os agentes não conseguem antecipar todas as contingências futuras (Simon, 1962; Williamson, 1975, 1985; Farina *et al.*, 2021).

Outro pressuposto comportamental é o oportunismo, que pode ser conceituado como a busca de interesses próprios por meio de artimanhas, especialmente no contexto de negociações (Williamson, 1985; Azevedo, 2000; Ahamed *et al.*, 2021; Zylbersztajn, 2024). Portanto, para Williamson (1985), o oportunismo abrange ações como mentir, roubar ou trapacear, embora sua manifestação não se limite a essas práticas explícitas. Azevedo (2000) acrescenta que a quebra de promessas também caracteriza o comportamento oportunista. Assim, o comportamento oportunista pode ser observado de forma mais frequente e sutil, por meio de enganos ou atitudes de má-fé.

Nesse sentido, Zylbersztajn (2024) complementa que o oportunismo se manifesta por meio de assimetria informacional entre os agentes econômicos, caracterizada por interações não cooperativas. Os indivíduos, ao deterem informações privilegiadas, utilizam-se dessa vantagem para obter ganhos unilaterais (Zylbersztajn, 2024). Para Zylbersztajn (2000), o oportunismo pode resultar na retenção estratégica de informações, no descumprimento de acordos contratuais, na apropriação de quase-rendas e na violação de normas éticas socialmente estabelecidas pelos agentes envolvidos nas transações.

Contudo, Williamson (1993b) reconhece que o comportamento oportunista não é predominante entre os agentes econômicos na maior parte do tempo, sendo que a maioria tende a agir de maneira rotineira e cooperativa, sem recorrer intencionalmente ao oportunismo. No entanto, para o autor, a existência de uma minoria propensa a comportamentos oportunistas justifica a necessidade de salvaguardas contratuais e monitoramento. Os pressupostos comportamentais encontram-se sistematizados no Quadro 6.

Quadro 6 – Pressupostos comportamentais

Pressupostos comportamentais	Descrição	Autores
Racionalidade limitada	Corresponde à noção de que, embora os agentes busquem agir racionalmente, suas decisões são condicionadas por restrições cognitivas, informacionais e pelas incertezas futuras.	Simon (1961), Williamson (1975, 1985) e Farina, Azevedo e Saes (2021).
Comportamento oportunista	Consiste na busca do interesse próprio com má-fé, expressando-se em práticas como enganos,	Williamson (1985, 1993b), Azevedo (2000),

	descumprimento de acordos e exploração de assimetrias informacionais.	Ahamed, Stump e Noboa (2021) e Zylbersztajn (2024).
--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse contexto, diante dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo, Williamson (2002) sustenta que todos os contratos são irremediavelmente incompletos. Assim, para o autor, torna-se necessário realizar adaptações e negociações *ex post* para suprir as lacunas existentes no contrato original. De acordo com Williamson (2000), há quase um consenso na literatura quanto à impossibilidade de se elaborar contratos completos. Em outras palavras, não é possível antecipar *ex ante* todas as situações que possam demandar cláusulas contingenciais (Mizumoto, Zylbersztajn, 2006). Desta forma, torna-se inviável prever ou compreender completamente todos os aspectos envolvidos em uma transação, seja *ex ante* ou *ex post* (Williamson, 1985).

2.2.3 Atributos de transação

Segundo Williamson (1985), os principais atributos que caracterizam uma transação são a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência. Dentre esses, o autor destaca que a especificidade dos ativos é considerada o fator determinante para a definição da estrutura de governança a ser adotada. Nesse sentido, os ativos específicos como aqueles cujo valor é significativamente reduzido quando desviados de sua aplicação original e empregados em uma transação alternativa (Williamson, 1985; Ahamed *et al.*, 2021). Em outros termos, os ativos que não podem ser comercializados via mercado sem incorrer em perda de seu valor (Cunico *et al.*, 2020).

Nessa perspectiva, à medida que aumenta o grau de especificidade dos ativos, eleva-se também a potencial perda decorrente de comportamentos oportunistas por parte de outros agentes, o que, por sua vez, resulta em maiores custos de transação (Williamson, 1991; Ahamed *et al.*, 2021; Caunetto, Souza, 2022). Nesse caso, Williamson (1985) argumenta que também aumenta a necessidade de mecanismos de coordenação das transações, uma vez que as perdas decorrentes de eventuais rupturas contratuais tendem a ser mais significativas. Dessa maneira, se estabelece uma relação de dependência bilateral entre os agentes econômicos, tendo em vista a disputa pela apropriação da quase-renda gerada no âmbito da transação (Williamson, 1985).

Conforme Williamson (1991, 1996), a especificidade dos ativos pode se manifestar em seis formas distintas: a) a especificidade locacional, que indica a importância da proximidade geográfica estratégica entre empresas que integram a mesma cadeia produtiva, visando otimizar os custos relacionados ao transporte e à estocagem; b) a especificidade de ativos físicos, está relacionada às particularidades físicas do bem transacionado, sobretudo quando sua fabricação requer o uso de máquinas, ferramentas ou dispositivos específicos, cuja aplicação é limitada àquela finalidade; c) a especificidade de ativos humanos, associada ao aprendizado prático contínuo e as habilidades específicas necessárias para um processo; d) especificidade de ativos dedicados, que ocorre quando uma das partes envolvidas realiza investimentos em capacidade produtiva com base na expectativa de atender exclusivamente a um determinado cliente, caracterizando um comprometimento específico com essa relação comercial; e) especificidade de marca, associada à reputação da organização ou do produto no mercado; por fim f) especificidade temporal, que se refere à importância do tempo como elemento decisivo na transação, tanto para a atribuição de valor ao bem quanto para a eficiência do processo produtivo.

Para Williamson (1985), a especificidade dos ativos adquire relevância analítica apenas quando considerada em conjunto com os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada, do oportunismo e com a presença de incerteza. Ainda assim, o autor ressalta que a especificidade dos ativos constitui o elemento propulsor da ECT, sendo o atributo diante do qual a teoria deve sua capacidade preditiva.

Outro atributo de transação é a incerteza, definida por Knight (1921) como a condição na qual o resultado de determinado evento é desconhecido, uma vez que não há fundamentos objetivos que permitam sua mensuração exata, sendo, portanto, estimado com base no julgamento subjetivo dos gestores. Nesse sentido, a incerteza pode ser compreendida como um fator decorrente da complexidade das mudanças do ambiente econômico, o que torna inviável a realização de avaliações precisas (Williamson, 1975; Chen *et al.*, 2021).

Williamson (1985) classificou a incerteza em três tipos: primária, secundária e comportamental. A primeira, denominada incerteza primária, refere-se às contingências ambientais que ocorrem de forma aleatória, incluindo a imprevisibilidade das preferências dos consumidores e das variações nos níveis futuros de demanda (Williamson, 1985). A incerteza secundária, para o autor, diz respeito à assimetria ou ausência de informações disponíveis no momento da tomada de decisão, especialmente

em relação às estratégias ou aos planos adotados pelos concorrentes. A incerteza estratégica ou comportamental, se origina da dificuldade em prever o comportamento dos agentes com os quais a organização estabelece relações contratuais, sendo fortemente associada ao risco de oportunismo por parte desses parceiros (Williamson, 1985; Ketokivi, Mahoney, 2020).

Para Ketokivi e Mahoney (2020), a incerteza está intrinsecamente relacionada à racionalidade limitada, já que deriva da incapacidade humana de conhecer e processar todas as informações envolvidas em uma transação. Assim, quanto maior for o grau de incerteza, maiores serão as possibilidades de ocorrência de perdas decorrentes de comportamentos oportunistas, sendo capaz de resultar no rompimento contratual, à medida que surgem aumento nos custos de transação (Farina, 1999; Chen *et al.*, 2021).

O atributo frequência, por sua vez, refere-se ao número de vezes em que os agentes econômicos realizam determinada transação (Williamson, 1985). Nessa perspectiva, Chen *et al.* (2021) classificam as transações em três categorias: únicas, ocasionais e recorrentes. À medida que essa frequência aumenta, reduzem-se os custos relacionados à coleta de informações e à formulação contratual (Williamson, 1985; Farina, 1999; Ménard, 2022), enquanto cresce a probabilidade de os parceiros desenvolverem reputação, o que inibe comportamentos oportunistas (Williamson, 1985; Farina, 1999). Em contextos de recorrência transacional, os agentes tendem a preservar sua imagem no mercado, evitando ações de curto prazo que possam comprometê-la (Williamson, 1985). Assim, para o autor, a reputação funciona como barreira a condutas oportunistas.

De acordo com Williamson (1985), a frequência da transação pode ser ocasional, quando não se estabelece qualquer tipo de relacionamento entre os agentes ou recorrente, quando não há acúmulo de aprendizado ao longo do tempo, gerando dependência entre as partes e incentivando a continuidade da relação transacional. Desta maneira, para Zylberstajn (2024), transações mais frequentes possuem maior possibilidade de retorno sobre os investimentos realizados em estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Por outro lado, o autor destaca que em transações ocasionais, nas quais os ativos envolvidos possuem baixo grau de especificidade, o mercado é suficiente para fornecer os incentivos necessários à concretização da transação. Os atributos de transação encontram-se sistematizados no Quadro 7.

Quadro 7 – Atributos de transação

Atributos de transação	Descrição	Autores
------------------------	-----------	---------

Especificidade do ativo	Refere-se a investimentos que perdem valor fora de sua aplicação original. Essa especificidade pode ser física, humana, dedicada, locacional, de marca e temporal, sendo considerada um elemento central da ECT.	Williamson (1985, 1991, 1996), Cunico, Souza e Schiavi (2020) e Caunetto e Souza (2022).
Incerteza	Diz respeito a condição de resultados futuros desconhecidos, podendo ser ambiental, informacional ou comportamental, aumentando risco de oportunismo e custos de transação.	Knight (1921), Williamson (1975, 1985), Farina (1999) e Ketokivi e Mahoney (2020).
Frequência	Refere-se ao número de ocorrências de uma transação. Transações recorrentes tendem a reduzir custos de informação e de contrato, fortalecer a reputação dos agentes e inibir comportamentos oportunistas, enquanto transações ocasionais permanecem mais dependentes do mercado.	Williamson (1985), Farina (1999), Ménard (2022) e Zylberstajn (2024).

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, a incerteza, a frequência e, principalmente, a especificidade dos ativos constituem as três principais dimensões utilizadas para a caracterização de uma transação, permitindo, o delineamento de uma estrutura de governança adequada, cujo objetivo é atenuar os custos de transação a ela associados (Farina *et al.*, 2021).

2.2.4 Estrutura de governança

Segundo Williamson (1985), as estruturas de governança são concebidas como mecanismos de coordenação responsáveis pela organização das transações entre os agentes econômicos. Assim, as estruturas de governança funcionam como mecanismos utilizados pelos agentes para regular as transações de forma eficiente, buscando minimizar os custos de transação (Williamson, 1985). Nesse sentido, conforme argumenta Williamson (2000), as estruturas de governança se configuram como microinstituições responsáveis por regular transações específicas, devendo, portanto, estar alinhadas às características particulares da transação à qual se vinculam.

Desta forma, quanto mais adequada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos individuais, mais ágil será a adaptação às mudanças ambientais e menos onerosos serão os conflitos inerentes às relações entre clientes e fornecedores (Khanakwa; Mbonigaba, 2022). Nessa mesma perspectiva, Zylberstajn (2024) ressalta que as estruturas de governança precisam estar alinhadas ao ambiente institucional, aos atributos das transações e aos pressupostos comportamentais. As estruturas de governança são classificadas em mercado, integração vertical ou hierarquia e contratos ou formas híbridas (Williamson, 1985).

Em relação ao mercado, as transações realizadas por esse meio são mais apropriadas quando os ativos envolvidos apresentam baixo grau de especificidade, ocorrem com pouca frequência e estão inseridas em um contexto de baixo nível de incerteza, o que resulta em menores custos de transação (Williamson, 1985; Khanakwa, Mbonigaba, 2022). Nesses contextos, para o autor, predominam produtos homogêneos, ou, *commodities*, com múltiplos compradores e vendedores, e ausência de assimetrias significativas de informação. Nessas condições, o autor ressalta que a identidade dos agentes envolvidos na transação é irrelevante, uma vez que não há intenção, por parte de nenhuma das partes, de estabelecer relações de longo prazo. O preço, portanto, emerge como o principal elemento determinante para a efetivação da negociação (Williamson, 1985).

A integração vertical ou hierarquia, por sua vez, caracteriza-se pela internalização da produção, promovendo ganhos de eficiência por meio da redução dos custos de transação (Williamson, 1985). Nessa perspectiva, para Williamson (1985, 1991, 1996) e Joskow (2025), a integração vertical representa a estrutura de governança mais eficiente em contextos marcados por elevada especificidade de ativos, frequência nas transações e elevado grau de incerteza no setor.

Joskow (2025) argumenta que a integração vertical contribui para a diluição da incerteza comportamental e do oportunismo, uma vez que elimina a necessidade de contratos *ex ante* e de adaptações *ex post* nos contratuais. No entanto, conforme ressalta Williamson (1985), embora esse arranjo reduza os custos de transação, ele também implica custos adicionais, inexistentes nas transações realizadas via mercado ou por meio de contratos, como, por exemplo, os custos administrativos e gerenciais decorrentes da internalização das atividades. Diante disso, Zylbersztajn (2024) destaca que a integração vertical se configura como uma alternativa viável apenas quando as características das transações inviabilizam sua realização por meio do mercado.

Em relação a contratos e formas híbridas, esses caracterizam-se por um grau intermediário de adaptação, semelhante ao observado nas transações de mercado, ao mesmo tempo em que incorporam mecanismos de coordenação típicos da hierarquia (Williamson, 1991; Khanakwa; Mbonigaba, 2022). Para Ménard (2022), as formas híbridas envolvem tanto coordenação quanto cooperação entre as partes, configurando arranjos que não se baseiam exclusivamente em mecanismos de mercado, tampouco demandam a integração das atividades dentro de uma empresa. Conforme o autor, as

estruturas híbridas podem assumir diferentes configurações, como clusters, redes, alianças estratégicas, sistemas de cadeia de suprimentos e canais administrados.

Segundo Williamson (1985), a estrutura de governança híbrida é considerada mais adequada em situações nas quais as transações envolvem ativos com certo grau de especificidade. Para Williamson (2000), isso se deve ao fato de que a especificidade de ativos gera uma dependência bilateral entre os agentes, demandando, portanto, estruturas de governanças especializadas para coordenar as transações. Nessa perspectiva, os contratos viabilizam mecanismos de controle sobre a transação, com o objetivo de prevenir comportamentos oportunistas, reduzir a variabilidade e mitigar os riscos envolvidos (Zylbersztajn, 2009).

De acordo com Zylbersztajn (2024), os contratos implicam custos relacionados ao seu desenho, implementação, monitoramento e à resolução de disputas decorrentes do eventual descumprimento das cláusulas acordadas. Ainda assim, conforme argumenta Williamson (1985), a adoção de estruturas contratuais intermediárias pode ser apropriada em contextos nos quais os investimentos em ativos específicos são de nível moderado. Nesses casos, conforme o autor, os arranjos híbridos permitem mitigar comportamentos oportunistas sem incorrer nos custos adicionais associados à governança hierárquica.

Para Williamson (1985), as relações contratuais funcionam como um sinal de compromisso confiável entre as partes, com o propósito de assegurar a integridade das transações por meio do registro formal das condições acordadas. Segundo o autor, os contratos são instrumentos elaborados com o objetivo de viabilizar a realização de transações entre duas partes, envolvendo elementos como planejamento, promessas, concorrência e mecanismos de governança. Nesse sentido, Ménard e Shirley (2022), afirmam que os contratos cumprem sua função quando alinham as expectativas e obrigações mútuas, estabelecem incentivos ao cumprimento das cláusulas pactuadas, previnem o surgimento de litígios onerosos e oferecem uma base estruturada para a resolução de disputas decorrentes de comportamentos oportunistas ou mal-entendidos.

Além dos contratos formais, Ménard (2022) destaca a importância dos contratos informais, os quais delineiam formas de colaboração contratual entre as partes que não apenas facilitam a adaptação ao longo do tempo, mas também oferecem mecanismos eficazes para a resolução de disputas. Conforme o autor, esses contratos são acordos informais que estabelecem uma forma de governança ancorada no relacionamento entre os agentes, a qual não pode ser imposta por meio de cláusulas contratuais formais. Por se basearem na premissa da incompletude contratual e na expectativa de continuidade da

relação, os contratos relacionais contribuem para a mitigação de riscos associados a atrasos, barganhas oportunistas e demais incertezas contratuais (Ménard, 2022). As estruturas de governança encontram-se sistematizadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Estrutura de governança

Estrutura de governança	Descrição	Autores
Mercado	• Baixo nível de especificidade, • pouca frequência nas transações, • baixo nível incerteza, • menores custos de transação.	Williamson (1985).
Integração vertical ou hierarquia	• Alto nível de especificidade, • frequência nas transações, • elevado grau de incerteza no setor, • reduz os custos de transação, • implica custos adicionais.	Williamson (1985, 1991, 1996), Zylbersztajn (2024) e Joskow (2025).
Contratos ou formas híbridas	• Moderado nível de especificidade, • frequência nas transações, • custos intermediários relacionados ao contrato.	Williamson (1985, 1991, 2000), Ménard (2022), Ménard e Shirley (2022) e Zylbersztajn (2009, 2024).

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme destacado, a especificidade dos ativos constitui o atributo de transação com maior influência sobre a escolha da estrutura de governança (Williamson, 1985, 1991; Zylbersztajn, 2024). Assim, à medida que a especificidade de ativo se eleva, se tornam necessários arranjos institucionais mais complexos com o objetivo de minimizar os custos de transação, iniciando, em geral, pela adoção de formas híbridas e, posteriormente, pela hierarquia ou integração vertical (Williamson, 1985, 1991; Ahamed, Stump, Noboa, 2021; Joskow, 2025). Complementarmente, Azevedo (2000) observa que, à medida que a estrutura organizacional migra do mercado para arranjos híbridos ou hierárquicos, se amplia o controle sobre a transação, em contrapartida, priva-se de parte da capacidade de resposta a estímulos vindos do ambiente externo.

2.2.5 Limitações

Segundo Silva Filho (2006), embora a ECT tenha avançado em relação às dificuldades anteriormente enfrentadas pela teoria neoclássica, ela não está isenta de críticas, assim como ocorre com qualquer nova corrente do pensamento econômico. A primeira delas, conforme apontam Foss e Klein (2010), diz respeito ao papel atribuído ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada na obra de Williamson. Segundo os autores, tal racionalidade é utilizada, sobretudo, para justificar a incompletude dos

contratos. Contudo, essa perspectiva apresenta uma aparente inconsistência: ao mesmo tempo, em que a racionalidade limitada é considerada um pressuposto essencial para a análise de contratos e estruturas de governança, assume-se que é possível tomar decisões racionais a respeito de contratos e estruturas que, paradoxalmente, são imperfeitos justamente em razão dessa limitação.

Outra crítica recai também sobre o pressuposto comportamental do oportunismo. Para Foss e Klein (2010) e Ahamed, Stump, Noboa (2021), a contestação a esse pressuposto assume diferentes formas. Do ponto de vista empírico, segundo os autores, sua relevância tende a ser desconsiderada, uma vez que sua ocorrência é relativamente rara, já que as estruturas de governança são projetadas para mitigá-lo. Nessa perspectiva, para Foss e Klein (2010), todo comportamento é interpretado como resultado de incentivos provenientes de forças externas, como a expectativa de recompensas monetárias. Embora não neguem a existência do oportunismo, Foss e Klein (2010) e Weber *et. al.*, (2023) argumentam que há alternativas mais adequadas para lidar com tal comportamento do que simplesmente recorrer a incentivos financeiros, sanções ou mecanismos de monitoramento.

Além disso, para Weber *et al.* (2023) a ECT apresenta capacidade de explicar falhas de mercado, contudo, evidencia limitações ao tratar de falhas hierárquicas no interior das organizações, cujos arranjos internos podem gerar custos desnecessários ou favorecer comportamentos oportunistas. Sendo assim, essa limitação resulta do tratamento genérico atribuído pela ECT ao oportunismo, ao não considerar as motivações específicas dos membros da organização nas distintas configurações hierárquicas (Ahamed, Stump, Noboa, 2021; Weber *et. al.*, 2023). Desta forma, segundo os autores, a análise da governança interna se revela incompleta.

Outra crítica direcionada à ECT refere-se à abordagem restrita da confiança. De acordo com McMakin *et al.* (2022), a ECT compreende a confiança de forma limitada, aplicando-a exclusivamente a relações muito específicas, o que desconsidera sua relevância em interações organizacionais e contratuais mais amplas. Os autores argumentam que a confiança entre as partes atua como um mecanismo de contenção do comportamento oportunista, protegendo investimentos em reputação e gerando benefícios de longo prazo, ao contribuir para a redução dos custos de transação. Ademais, ressaltam que a confiança nas relações contratuais pode mitigar a incerteza e a complexidade comportamental, tornando a racionalidade limitada menos prejudicial.

Outro ponto de questionamento à ECT refere-se ao conceito de especificidade dos ativos. Para Poppo e Zenger (1998), uma crítica amplamente difundida é que a relação entre especificidade de ativos e definição dos limites da firma possui pouca relação com o comportamento oportunista e com falhas de mercado. Nessa perspectiva, o aumento da especificidade das atividades empresariais não induziria falhas de mercado; ao contrário, tenderia a aprimorar a eficiência da coordenação interna (Argyres, Zenger, 2022). Isso porque, no contexto da governança hierárquica, a maior especificidade dos ativos favorece o desenvolvimento de linguagem, conhecimento e rotinas compartilhadas, elementos que, por sua vez, ampliam a eficácia da coordenação (Poppo, Zenger, 1998).

Além disso, os autores questionam se os efeitos da especificidade dos ativos sobre o desempenho das transações hierárquicas diferem, de fato, daqueles verificados nas transações de mercado. Nesse sentido, os autores argumentam que os problemas decorrentes dessa especificidade podem ser solucionados com relativa facilidade, seja por meio de contratos, seja por meio da integração vertical. Dessa forma, a relevância da especificidade dos ativos é limitada, sustentando que as decisões acerca dos limites da firma dependem, em maior medida, de outros fatores (Argyres, Zenger, 2022).

Para Bronzo e Honório (2005), entre as diversas críticas direcionadas à ECT, algumas têm se mostrado recorrentes. Os autores destacam, entre elas: (1) a excessiva ênfase na análise individual das transações e das firmas, o que limita seu potencial explicativo para a compreensão de vínculos relacionais em contextos mais amplos, como o de cadeias de suprimentos; (2) o caráter estático das análises comparativa, o viés normativo e o foco voltado para transações envolvendo ativos físicos, em detrimento daquelas que envolvem ativos intangíveis.

Nesse mesmo sentido, Langlois (1992) critica a ECT sob a ótica da dimensão temporal. Segundo o autor, a abordagem da integração vertical adota uma visão instantânea das possíveis respostas institucionais a uma situação específica, sem considerar a evolução dessas respostas ao longo do tempo. Para o autor, se trata, portanto, de uma teoria de curto prazo, carente de uma perspectiva de longo prazo correspondente. De forma convergente, Silva Filho (2006) atribui o fracasso da NEI à preservação de um arcabouço teórico estático, que reproduz o vício analítico da teoria convencional ao privilegiar o equilíbrio econômico em detrimento da análise de sua dinâmica e evolução. As limitações apresentadas encontram-se sistematizadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Limitações

Limitação	Descrição	Autores
Racionalidade limitada	Em Williamson evidencia a incompletude dos contratos, ao admitir limitações cognitivas dos agentes, ao mesmo tempo em que presume sua capacidade de escolhas racionais sobre contratos e governanças.	Foss e Klein (2010).
Comportamento oportunista	Considerado relativamente raro e mitigável por estruturas de governança, a ECT aborda-o genericamente, sem diferenciar motivações de membros em hierarquias, restringindo a explicação de falhas internas e a análise da governança.	Foss, Klein (2010), Ahamed, Stump, Noboa, (2021) e Weber <i>et al.</i> , 2023
Confiança	A ECT restringe a relações específicas, embora esta possa reduzir oportunismo, mitigar incertezas e complexidades, bem como gerar benefícios de longo prazo ao diminuir custos de transação.	McMakin <i>et al.</i> (2022).
Especificidade de ativos	Relevância limitada; decisões sobre os limites da firma dependem de outros fatores.	Poppo, Zenger (1998) e Argyres, Zenger (2022).
Estático	Foco excessivo em transações e firmas individuais, visão estática, ênfase em ativos físicos sobre intangíveis, e limitação temporal, restringindo análises à evolução dinâmica das respostas institucionais.	Langlois (1992), Bronzo e Honório (2005) e Silva Filho (2006).
Papel do empreendedor	A ECT considera decisões pré-determinadas e inequívocas, desconsiderando aprendizado, inovação e a atuação proativa na criação de novas formas contratuais ou organizacionais.	Yu (2010).

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, Yu (2010) identifica como limitação da teoria a ausência de consideração do papel do empreendedor. Segundo o autor, as situações decisórias são apresentadas como sempre inequívocas e previamente determinadas, o que exclui processos de aprendizado e a necessidade de criação ou descoberta empreendedora. Nessa perspectiva, para o autor, os espaços estratégicos são integralmente especificados *ex ante*, sem margem para o surgimento de novas formas contratuais ou organizacionais. Consequentemente, os papéis desempenhados por empreendedores criativos e proativos na formação das instituições acabam sendo negligenciados.

2.3 COMPLEMENTARIDADE ENTRE TS E ECT

As estruturas de governança são compreendidas como mecanismos de coordenação responsáveis pela organização das transações estabelecidas entre agentes econômicos, visando a redução dos custos de transação (Williamson, 1985). Para o autor, entre elas, os contratos funcionam como um sinal de compromisso confiável entre as partes, com o propósito de assegurar a integridade das transações e evitar comportamentos oportunistas, por meio do registro formal das condições acordadas. Por outro lado, no âmbito da TS, a finalidade primordial da empresa consiste em criar e distribuir valor entre seus diversos grupos de interesse (Freeman *et al.*, 2010). Nessa perspectiva, a dimensão

econômica está associada à geração de valor (Bridoux; Stoelhorst, 2022) que se materializa no desempenho financeiro da organização.

Assim, para a TS, as premissas baseadas em pressupostos comportamentais da ECT, como o oportunismo, revelam-se insuficientes para explicar as interações entre empresas e *stakeholders*. Tais pressupostos assumem que os agentes atuam apenas como maximizadores de utilidade (Bosse *et al.*, 2009). Em contraposição, a TS propõe que os indivíduos tendem a adotar comportamentos justos em relações de troca quando percebem que a outra parte age de modo equitativo, tanto em relação a eles quanto a terceiros. Nesse sentido, empresas que gerenciam de forma eficiente seus *stakeholders* tendem a apresentar desempenho superior, evidenciado por indicadores como rentabilidade, estabilidade e crescimento (Donaldson; Preston, 1995).

Dessa forma, a complementaridade entre as duas teorias emerge quando a escolha adequada de uma estrutura de governança não apenas minimiza custos transacionais e reduz possibilidade de comportamentos oportunistas, mas também assegura que a distribuição de valor financeiro seja percebida como justa pelos *stakeholders*. Nesse contexto, estruturas de governança contratuais, ao acordarem ou formalizarem direitos e obrigações, contribuem para reforçar a previsibilidade e a equidade nas transações. Ao equilibrar eficiência e percepção de justiça, a organização reduz riscos de conflito, fortalece sua legitimidade e sustenta relações de longo prazo com seus grupos de interesse. A partir dessas evidências, pode-se formular a seguinte proposição:

Proposição 1: **Contratos** asseguram que a **dimensão econômica** (financeira) seja percebida como justa pelos produtores de cafês especiais e seus *stakeholders* compradores.

Outro ponto de complementaridade entre as teorias refere-se à relação entre a dimensão moral e o oportunismo. Na perspectiva da TS, os relacionamentos estabelecidos entre os *stakeholders* apoiam-se em princípios morais, tais como ética, confiança, respeito e justiça (Valentinov *et al.*, 2024). Por sua vez, o oportunismo é um pressuposto comportamental, pela ECT, definido como a busca de interesses próprios por meio de artimanhas, especialmente em situações de negociação (Williamson, 1985). Segundo Zylbersztajn (2024), tal comportamento manifesta-se por meio da assimetria

informacional entre os agentes econômicos, refletindo interações de natureza não cooperativa.

Assim, o fortalecimento dessas relações morais constitui uma estratégia eficaz para mitigar as consequências da maximização da riqueza dos acionistas no capitalismo, além de potencializar o desempenho das cadeias de valor (Valentinov *et al.*, 2024). Nessa mesma direção, Jones (1995) argumenta que a adoção voluntária de valores compartilhados, como honestidade e integridade, favorece mercados eficientes e transações harmoniosas, mitigando o oportunismo. Como resultado, os custos associados ao monitoramento e à fiscalização são reduzidos (Jones, 1995), embora a necessidade de algum nível de supervisão permaneça para controlar o oportunismo residual no sistema (Williamson, 1993b; Jones, 1995).

Nesse sentido, Jones (1995) ressalta que indivíduos que apresentam comportamento moral e honestidade se beneficiam por serem capazes de solucionar problemas relevantes de comprometimento. Para o autor, a desejabilidade de um indivíduo como parceiro contratual fundamenta-se em sua confiabilidade intrínseca, que não depende do equilíbrio de interesses. Sendo assim, para os autores, tais relacionamentos demonstram-se capazes de enfrentar e inibir problemas como exploração, conflitos e comportamentos oportunistas nas interações entre *stakeholders*. A partir dessas evidências, pode-se formular a seguinte proposição:

Proposição 2: A dimensão moral dos agentes auxilia na redução do comportamento oportunista.

Outro aspecto de complementaridade entre as teorias relaciona-se à interação entre a dimensão social e a incerteza. Sob a perspectiva da TS, a dimensão social atua na gestão das relações com os diferentes grupos de interesse (Bridoux; Stoelhorst, 2022). Nesse sentido, Donaldson e Preston (1995) enfatizam que o aspecto social permite descrever características e comportamentos específicos das organizações, além de explicar as interações entre estas e seus *stakeholders* ao longo do tempo, considerando estados passados, presentes e futuros. Já a incerteza, de acordo com Williamson (1985), exerce influência relevante sobre a seleção dos mecanismos de governança mais apropriados para determinada transação. À medida que o grau de incerteza aumenta, crescem também as chances de ocorrência de perdas derivadas de comportamentos oportunistas, o que pode

culminar em rompimentos contratuais e elevação dos custos de transação (Chen *et al.*, 2021).

Assim, a complementaridade entre ECT e TS se evidencia quando a dimensão social atua como um mecanismo de redução e gestão da incerteza. Relações de confiança, cooperação e legitimidade junto aos *stakeholders* possibilitam que a organização antecipe e minimize impactos decorrentes de contingências, reduzindo comportamentos oportunistas e fortalecendo a estabilidade relacional. Assim, a TS fornece ferramentas sociais capazes de mitigar os riscos associados à incerteza, evidenciando que o alinhamento entre mecanismos formais e relações sociais é essencial para uma governança eficiente.

Proposição 3: A dimensão social, ao fortalecer relações junto aos *stakeholders*, atua como mecanismo de redução e gestão da **incerteza**.

Outro ponto de complementaridade entre as teorias refere-se à relação entre a especificidade dos ativos e a urgência no atendimento das reivindicações dos *stakeholders*. Segundo Williamson (1985), ativos específicos correspondem a investimentos, físicos ou humanos, direcionados a uma transação determinada, cuja realocação envolve custos de mudança significativos. Quanto maior a especificidade desses ativos, maior tende a ser a necessidade de mecanismos de coordenação e salvaguarda, uma vez que rupturas contratuais acarretam custos econômicos elevados (Williamson, 1985). Já a urgência, a partir da perspectiva da TS, relaciona-se ao grau em que determinadas reivindicações demandam atenção imediata, sendo que a urgência somente existe quando estão presentes duas condições: a sensibilidade a prazos e a criticidade, isto é, a importância da reivindicação ou da relação para o *stakeholder*, como, por exemplo, a especificidade do ativo (Mitchell *et al.*, 1997). Assim, tanto a especificidade quanto a urgência remetem à necessidade de respostas organizacionais rápidas e eficazes, ainda que em dimensões distintas.

Observa-se, portanto, que o aumento da especificidade pode intensificar a urgência das demandas dos grupos diretamente vinculados aos ativos críticos. Conforme os Mitchell *et al.* (1997), *stakeholders* que controlam ou estão envolvidos com ativos específicos tendem a ser percebidos como prioritários, dado que sua cooperação é indispensável à continuidade das operações (Mitchell *et al.*, 1997). A ECT, nesse contexto, evidencia como a especificidade eleva os custos de transação, mas não oferece

critérios relacionais para hierarquizar diferentes agentes. A TS, por sua vez, amplia essa compreensão ao demonstrar que, em situações de elevada especificidade, os grupos associados a esses recursos adquirem maior urgência em suas reivindicações (Mitchell *et al.*, 1997).

A complementaridade entre as duas abordagens emerge, portanto, do fato de que a urgência, quando vinculada à especificidade, introduz uma dimensão relacional que a ECT não contempla. Ao incorporar esse aspecto, a organização consegue alinhar de forma mais eficaz os interesses dos *stakeholders*, fortalecendo a confiança e a cooperação. Essa dinâmica, além de favorecer maior estabilidade nos relacionamentos, mitiga riscos e aprimora a capacidade adaptativa diante de mudanças no ambiente organizacional. A partir dessa análise, formula-se a seguinte proposição:

Proposição 4: Quanto maior a **especificidade dos ativos**, maior tende a ser a **urgência** no atendimento das reivindicações dos *stakeholders*.

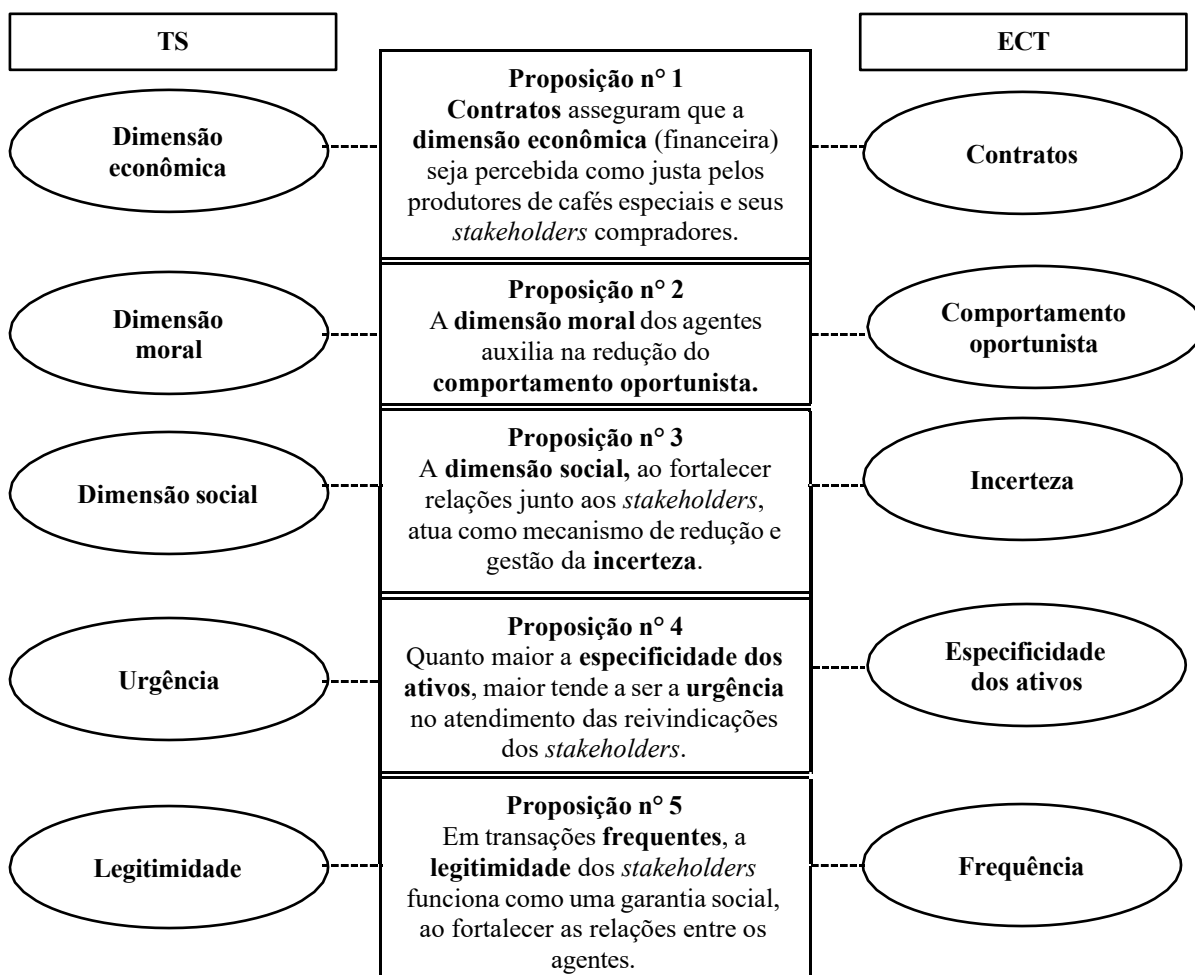
Outro ponto de complementaridade entre as teorias refere-se à relação entre a frequência das transações e a legitimidade dos *stakeholders*. Segundo Williamson (1985), a frequência das transações pode variar entre esporádica e contínua. A primeira é caracterizada pela ausência de relacionamento consolidado entre os agentes (Williamson, 1985), enquanto a segunda envolve acúmulo de aprendizado e dependência mútua, favorecendo a manutenção da interação e contribuindo para o fortalecimento da confiança e da reputação (Williamson, 1985; Ménard, 2022). Na perspectiva da TS, a legitimidade refere-se à percepção geral de que as ações de uma entidade são consideradas adequadas ou aceitáveis à luz de normas, valores e crenças socialmente compartilhadas, sem implicar aprovação unânime ou rígida (Mitchell *et al.*, 1997).

A complementaridade entre frequência e legitimidade torna-se especialmente relevante em transações contínuas, notadamente nas envolvendo ativos específicos, nas quais o risco aumenta caso a confiança ou a estabilidade da relação seja baixa, de modo que a legitimidade funciona como uma garantia social, reduzindo a percepção de risco e fortalecendo a relação ao longo do tempo. Em contrapartida, em transações esporádicas com ativos de baixo grau de especificidade, a relevância da legitimidade diminui, pois o próprio mercado consegue equilibrar incentivos e ajustar a relação. À luz dessas considerações, formula-se a seguinte proposição:

Proposição 5: Em transações **frequentes**, a **legitimidade** dos *stakeholders* funciona como uma garantia social, ao fortalecer as relações entre os agentes.

Em síntese, os argumentos apresentados indicam que a articulação entre essas duas teorias pode ampliar a compreensão sobre os mecanismos de gestão. Enquanto a ECT explicar a eficiência dos mecanismos de governança frente aos custos de transação, a TS amplia essa análise ao incorporar dimensões relacionais, essenciais para fortalecer a confiança e a cooperação junto aos *stakeholders*. A integração dessas perspectivas evidencia que a eficiência econômica não é dissociada de relações sociais. As proposições sugeridas podem ser visualizadas na Figura 2.

Figura 2 – Esquema de proposições



Fonte: Elaborado pela autora.

As proposições aqui apresentadas foram construídas a partir de categorias analíticas da TS e da ECT, identificadas no referencial teórico, conforme ilustrado na Figura 2. Observa-se que múltiplos fatores interligados influenciam a eficácia das

transações organizacionais. Estruturas de governança contratuais tendem a favorecer percepções de justiça nas relações financeiras entre *stakeholders*, enquanto a conduta moral dos agentes pode contribuir para a mitigação de comportamentos oportunistas. Ademais, ativos com maior especificidade geralmente estão associados a maior urgência e poder nas reivindicações dos *stakeholders*. Em transações frequentes, a legitimidade dos *stakeholders* funciona como um potencial mecanismo de garantia social, e a dimensão social, ao reforçar vínculos, pode atuar como instrumento de redução e gestão da incerteza.

3 A CADEIA DO CAFÉ

A cadeia produtiva do café organiza-se de forma complexa, contemplando tanto a produção de *commodities* quanto a de cafés especiais. Conforme Guimarães *et al.* (2020), Chaves (2021) e Moraes (2022), essa cadeia estrutura-se em seis segmentos principais: (i) fornecedores de insumos e equipamentos; (ii) produção rural, que abrange tanto cafés especiais quanto *commodities*; (iii) beneficiamento e comercialização dos grãos, incluindo cooperativas, maquinistas, corretores e exportadores; (iv) processamento, interno ou externo, que engloba as indústrias de torrefação, moagem, café solúvel e cápsulas; (v) atacado e varejo, em âmbito nacional e internacional; e por fim (vi) o consumidor final interno e/ou externo.

Conforme Chaves (2021), a primeira transação na cadeia produtiva do café ocorre entre os fornecedores de insumos e os produtores primários, responsáveis pelo cultivo de cafés especiais e/ou *commodities*. Segundo a autora, esses produtores podem comercializar o café em sua forma seca com casca, sem processamento, destinando-o ao beneficiamento realizado por maquinistas, cooperativas ou corretores. Alternativamente, podem realizar o beneficiamento e, posteriormente, transacionar com empresas torrefadoras, cooperativas, corretores e/ou exportadores (Chaves, 2021). Para a autora, as organizações do segmento de beneficiamento e comercialização, que englobam torrefadoras e indústrias de café solúvel, têm a possibilidade de vender o produto tanto no mercado nacional quanto internacional, em canais de atacado ou varejo. Esse segmento alcança supermercados, feiras livres, cafeterias, bares e restaurantes (Chaves, 2021). Finalmente, de acordo com a autora, o fluxo da cadeia culmina no consumidor final, seja no mercado interno ou externo.

De modo geral, o café pode ser submetido a distintas etapas de processamento, que compreendem: a transformação do café seco em coco em café beneficiado; a conversão do café beneficiado em café torrado; e, posteriormente, a moagem do café torrado (Bronzeri, Bulgacov, 2014; Chaves, 2021). Ademais, conforme apontam os autores, existe ainda a possibilidade de transformação do produto em café solúvel. Nesse processo, o café classificado como *commodity* não requer investimentos específicos para sua produção, sendo o ganho derivado, sobretudo, da comercialização em larga escala. Em contrapartida, a produção de cafés especiais demanda a mobilização de recursos diferenciados, tanto no processo produtivo quanto na comercialização, além de exigir uma estrutura de governança adequada para a coordenação das transações (Saes, Silveira, 2014; Bronzeri, Bulgacov, 2014; Chaves, 2021).

Assim, ao considerar as exigências adicionais de recursos e governança, observa-se que os cafés especiais abrangem não apenas grãos de qualidade superior, mas também categorias derivadas de práticas produtivas específicas (Bronzeri, Bulgacov, 2014). Segundo os autores, entre elas, destacam-se: o café orgânico, cultivado segundo os princípios da agricultura orgânica; o café *fair trade* (ou de comércio justo), cuja produção considera aspectos ambientais e sociais; e o café sombreado, caracterizado pelo cultivo sob a proteção de florestas naturais, o que reforça o respeito e a preservação do ambiente nativo.

Nesse sentido, após a consideração das categorias de cafés especiais, torna-se importante observar as espécies de café de especial mais relevantes no Brasil e no mercado mundial, notadamente o *Coffea arabica* e o *Coffea canephora*, denominados, respectivamente, café arábica e café conilon ou robusta (Moraes, 2022). O café arábica é considerado um produto mais refinado, de maior acidez e qualidade, cultivado predominantemente nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Bahia (Souza; Schiavi, 2020; Chaves, 2021; Moraes, 2022). De acordo com os autores, o café conilon ou robusta caracteriza-se por sabor mais uniforme, menor acidez e maior teor de cafeína, com produção concentrada principalmente nos estados do Espírito Santo e de Rondônia. No caso do café arábica, a produção no Brasil contempla diferentes variedades, entre as mais comuns: Bourbon, Catuaí, Catucaí, Acaiá e Mundo Novo (Moraes, 2022).

Além das características e variedades das espécies, a qualidade do café produzido no Brasil é regulamentada pela Classificação Oficial Brasileira (COB), que estabelece critérios para avaliação antes da comercialização (Moraes, 2022). Inicialmente, conforme o autor, a classificação visual é realizada a partir de uma amostra de 300 g, determinando

o tipo do café, que varia do tipo 2 ao tipo 8. O tipo 2, com até quatro defeitos, é considerado de melhor qualidade, enquanto o tipo 8, com até 360 defeitos, apresenta qualidade inferior (Moraes, 2022). Posteriormente, de acordo com o autor, procede-se à avaliação sensorial da bebida, que pode ser categorizada como dura, mole, apenas mole, riada ou rio. Assim, o duro é acre e adstringente, provocando leve aspereza no paladar, mas sem notas estranhas; o mole apresenta sabor e aroma suaves, agradáveis e levemente doces; o apenas mole é delicadamente doce e suave, sem aspereza ou adstringência; já o café Rio possui sabor desagradável, semelhante a remédio (Senar, 2017). Assim, cafés classificados como mole são considerados de melhor qualidade, enquanto o classificado como rio apresenta qualidade inferior (Moraes, 2022).

No âmbito internacional, a classificação do café segue a metodologia estabelecida pela *Specialty Coffee Association* (SCA) e também adotada pela Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA) (Moraes, 2022). Nesse procedimento, conforme o autor, são avaliados tanto os grãos crus quanto os torrados, considerando-se aspectos como teor de umidade, cor e presença de defeitos. O café é classificado como especial quando a bebida atinge ou supera 80 pontos em uma escala de 0 a 100 (Moraes, 2022). De acordo com o autor, entre os critérios analisados destacam-se aroma, uniformidade, ausência de defeitos, sabor, doçura, acidez, entre outros.

Dessa forma, os padrões internacionais de classificação encontram correspondência no contexto nacional, no qual o café especial produzido no estado do Paraná se destaca pela obtenção de duas certificações de IG, Norte Pioneiro e Mandaguari, concedidas pelo INPI e associadas à sua origem (Seab, 2025). Destaca-se que a região do Norte Pioneiro Paranaense abrange 45 municípios (Agência Sebrae de Notícias, 2025), configurando um importante polo de produção de cafés especiais. Nesse contexto, a produção de café especial na região é orientada pelos critérios estabelecidos pela *Specialty Coffee Association*, segundo os quais a bebida deve atingir, no mínimo, 80 pontos na escala de classificação de cafés especiais (Sebrae/PR, 2023).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, delinearam-se os procedimentos metodológicos que foram adotados, com o objetivo de explicitar os caminhos que foram percorridos para o desenvolvimento desta pesquisa. Foram apresentados, portanto, a natureza, o tipo e o recorte do estudo, bem como as fontes e os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados. Em

seguida, abordou-se o objeto de estudo, assim como se descreveram os procedimentos empregados na análise dos dados coletados, incluindo as categorias de análise. Logo após, definiram-se, de forma constitutiva e operacional, as categorias de análise, bem como os critérios de validade desta investigação.

4.1 NATUREZA, TIPO E RECORTE DA PESQUISA

A pesquisa buscou compreender como as dimensões moral, social e econômica, em conjunto com os atributos transacionados, influenciaram a configuração das estruturas de governança envolvendo produtores e seus *stakeholders* compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro paranaense.

Para alcançar esse objetivo, o estudo utilizou, de forma complementar, a Teoria dos *Stakeholders* e a Economia dos Custos de Transação, de modo a analisar e discutir o tema proposto. Assim, com base no objetivo e no referencial teórico apresentados, o caminho metodológico definido foi o da pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva e com um recorte transversal.

A pesquisa qualitativa foi identificada como a mais adequada, pois se alinhou à intenção de compreender como a cadeia de cafés especiais estava organizada em termos de estruturas de governança, além de descrever como se davam os relacionamentos entre produtores e *stakeholders* compradores. Nesse tipo de abordagem, o pesquisador é parte integrante do processo de geração do conhecimento, interpretando os fenômenos e atribuindo-lhes significados (Gil, 2008).

Em geral, a pesquisa qualitativa caracteriza-se por uma perspectiva interpretativa, em que os dados foram coletados para desenvolver e interpretar temas (Creswell, 2007). Nessa direção, Van Maanen (1979) apontou que as pesquisas qualitativas incorporam técnicas interpretativas que buscam descrever, traduzir e analisar fenômenos que ocorrem de forma natural no mundo social, conferindo-lhes maior profundidade e significado.

A pesquisa descritiva também se mostrou pertinente, uma vez que o objetivo foi descrever fatos e fenômenos de uma realidade específica, a fim de obter informações detalhadas sobre o problema ou oportunidade previamente definidos (Triviños, 2007). No presente estudo, essa abordagem permitiu descrever como se davam os relacionamentos entre produtores e *stakeholders* compradores, bem como caracterizar as estruturas de governança no setor cafeeiro. Além disso, discutiu-se de que modo a interação entre os

produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores influenciou a escolha das estruturas de governança no setor.

O recorte adotado foi de natureza transversal. De acordo com Richardson (1999), esse recorte ocorre quando os dados são coletados em um momento específico no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever a população naquele período. Nesta investigação, o recorte transversal foi empregado ao considerar a estrutura da produção de cafés especiais na região do Norte Pioneiro no momento da coleta, descrevendo a forma como as atividades e os *stakeholders* estavam organizados, sem a intenção de analisar esse fenômeno ao longo do tempo. Nessa perspectiva, a coleta abrangeu o período de outubro de 2025 a janeiro de 2026.

4.2 SELEÇÃO E COLETA DOS DADOS

Para a elaboração desta pesquisa, foram empregados dados provenientes de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias caracterizam-se pelo contato direto do pesquisador com os fenômenos investigados, possibilitando o registro da experiência vivenciada (Richardson, 1999). De acordo com Minayo (2008), essas informações podem ser obtidas por meio de entrevistas, observações, formulários, histórias de vida, entre outros. Uma das principais vantagens da utilização de fontes primárias consistiu na redução da interferência de mediadores externos, que poderiam influenciar a relação entre a experiência e seu registro (Richardson, 1999).

Já as fontes secundárias corresponderam a informações produzidas por terceiros e que, portanto, não mantiveram uma relação direta com o acontecimento em análise (Minayo, 2008; Richardson, 1999). Entre os exemplos de fontes secundárias, destacaram-se documentos, jornais, revistas, artefatos e bancos de dados (Minayo, 2008).

No contexto deste trabalho, a coleta de dados foi realizada em duas etapas distintas. A primeira etapa envolveu a obtenção de dados a partir de fontes secundárias, enquanto a segunda etapa compreendeu a coleta de dados primários em campo. A pesquisa foi conduzida nessa ordem a fim de possibilitar o conhecimento dos aspectos gerais da cadeia cafeeira brasileira, do Paraná e do Norte Pioneiro, bem como dos cafés especiais, o que permitiu a construção de uma base informativa para as entrevistas subsequentes.

Como fontes de dados secundários, foram utilizados documentos relacionados ao setor do café, incluindo materiais de Indicação Geográfica, da Embrapa, da Sociedade

Nacional de Agricultura, da Companhia Nacional de Abastecimento e da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC), bem como artigos acadêmicos, notícias de sites governamentais e informações referentes ao concurso Café Qualidade Paraná. Para os dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cafeicultores, bem como com os *stakeholders* compradores indicados por eles.

A coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas caracteriza-se pela elaboração de um roteiro ou questionário básico com questões fundamentadas em teorias e hipóteses relevantes para a pesquisa (Triviños, 2007). De acordo com o autor, essa abordagem confere ao pesquisador flexibilidade, permitindo o surgimento de novas perguntas conforme o desenvolvimento da conversa e das respostas fornecidas pelo entrevistado.

Segundo Manzini (1990), o roteiro serve como um instrumento de apoio na condução da entrevista, devendo cada pergunta estar diretamente relacionada ao tema da pesquisa e embasada teoricamente. Dessa forma, o roteiro funciona como recurso que orienta o pesquisador na coleta de respostas, favorecendo descrições precisas sobre como as teorias se manifestam na realidade empírica.

No caso deste estudo, as questões da entrevista foram previamente elaboradas em um roteiro fundamentado nos pressupostos centrais das teorias apresentadas no referencial teórico (Apêndice A e B). O objetivo consistiu em captar a percepção dos agentes da cadeia cafeeira sobre as características do setor, especialmente no que se refere a como as dimensões moral, social e econômica, em conjunto com os atributos transacionados, influenciaram a configuração das estruturas de governança envolvendo produtores e seus *stakeholders* compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro.

4.3 OBJETO DE ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Como objeto de estudo desta pesquisa, definiram-se os relacionamentos estabelecidos entre produtores de cafés especiais do Norte Pioneiro paranaense e seus *stakeholders* compradores. Inicialmente, as entrevistas foram direcionadas a produtores do estado do Paraná detentores de indicações geográficas. Em etapa posterior, foram realizadas entrevistas com os *stakeholders* compradores indicados pelos produtores participantes do estudo, com o objetivo de alcançar agentes que efetivamente mantinham

vínculos comerciais com os produtores analisados. Dessa forma, os critérios adotados para a seleção dos produtores e de seus respectivos *stakeholders* compradores de café especial estão apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Critério para a escolha dos produtores e dos *stakeholders* compradores

Critérios para escolha dos produtores	Critérios de escolhas dos compradores
1. Estar localizado no estado Paraná; 2. Estar vinculado à uma IG de cafés especiais; 3. Produzir e comercializar cafés especiais; 4. Estar disposto a participar da pesquisa.	1. Ser comprador de cafés especiais de ao menos um produtor entrevistado; 2. Aceitar participar da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em conformidade com os critérios estabelecidos no Quadro 10, foram entrevistados todos os produtores que aceitaram participar da pesquisa, observando-se que a maioria dos participantes pertence à IG do Norte Pioneiro do Paraná. Nota-se, ainda, que a maior parte dos produtores possui mais de 40 anos de idade e apresenta, no mínimo, 12 anos de atuação na produção de café especial. Os produtores que aceitaram o convite para participar da entrevista são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Perfil dos produtores entrevistados

Produtor	Idade	Tamanho da propriedade (hectares)	Região Geográfica	Tempo de atividade (café especial)
Produtor 1	61 anos	12	Mandaguari	2 anos
Produtora 2	59 anos	6	Tomazina	17 anos
Produtor 3	55 anos	42,95	Congonhinhas	14 anos
Produtor 4	58 anos	10	Tomazina	15 anos
Produtor 5	26 anos	4,84	Joaquim Távora	14 anos
Produtor 6	42 anos	3	Congonhinhas	12 anos
Produtor 7	-	16	Pinhalão	12 anos
Produtora 8	50 anos	-	Jabutí	16 anos
Produtora 9	48 anos	7	Pinhalão	4 anos
Produtora 10	48 anos	4	Tomazina	14 anos
Produtora 11	53 anos	6	Pinhalão	14 anos
Produtora 12	48 anos	1,5	Japira	12 anos
Produtora 13	67 anos	1.200	Santa Mariana	15 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos critérios estabelecidos, todos os produtores entrevistados são proprietários de suas respectivas propriedades rurais. Destaca-se que, com exceção dos produtores 5 e 9, os demais pertencem, no mínimo, à segunda geração de produtores de café *commodity*, tendo posteriormente incorporado a produção de café especial às suas atividades, sobretudo a partir da participação em programas de incentivo promovidos pelo governo estadual. No que se refere aos *stakeholders* compradores, todos são proprietários de suas respectivas empresas e adquirem café especial dos produtores entrevistados desde

o início de suas atividades empresariais. Destaca-se, ainda, que o produtor 7 e o comprador 1 correspondem ao mesmo agente, em razão da integração vertical das atividades. O Quadro 12 apresenta o perfil dos *stakeholders* compradores participantes da pesquisa.

Quadro 12 – Perfil dos *stakeholders* compradores entrevistados

Comprador	Idade	Tempo de atividade	Localização	Funcionários
Comprador 1	-	12 anos	Curitiba	2
Comprador 2	40 anos	8 anos	Curitiba	10
Comprador 3	44 anos	10 anos	Curitiba	10
Compradora 4	40 anos	12 anos	Curitiba	-

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2025, de forma online, por meio de vídeo chamadas nas plataformas *Google Meet* e *WhatsApp*. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas em documentos eletrônicos no *Microsoft Word*, o que possibilitou maior aprofundamento na análise e descrição minuciosa dos dados coletados em campo, minimizando a perda de informações relevantes. No total, as entrevistas transcritas corresponderam a 13 horas e 31 minutos de gravação. Embora as entrevistas tenham abordado aspectos do processo produtivo, destaca-se que sua gravação foi realizada mediante autorização prévia dos participantes. Ademais, foram asseguradas a confidencialidade das informações fornecidas, o anonimato dos entrevistados e a não identificação dos produtores de cafês especiais e de seus *stakeholders* compradores.

4.4 Análise dos Dados

Após a coleta dos dados, foi necessário realizar sua análise e interpretação, a fim de obter respostas e inferências relacionadas ao problema de pesquisa e aos objetivos que orientaram o presente estudo. Esse processo compreendeu a organização e a atribuição de significado às informações obtidas em campo pelo pesquisador. Conforme Minayo (2008), a etapa de análise possui três finalidades principais: compreender os dados coletados, confirmar ou refutar os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, bem como ampliar o conhecimento acerca do tema investigado.

Neste estudo, a análise e interpretação dos dados foram realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). Essa técnica envolveu o

tratamento descritivo e interpretativo dos dados coletados em campo (Minayo, 2008). Bardin (2011) define três etapas principais para a organização da análise de conteúdo, que orientaram os procedimentos analíticos desta investigação: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos dados, inferência e interpretação.

A primeira fase, denominada pré-análise, representou a etapa dedicada à organização e sistematização das ideias iniciais, com o propósito de criar um roteiro detalhado para as etapas subsequentes de análise (Bardin, 2011). Nessa etapa do estudo foram definidos o tema, o problema de pesquisa, os objetivos, o referencial teórico e a metodologia. Também foram coletados dados secundários, enquanto a coleta de dados primários foi realizada posteriormente. Assim, o *corpus* desta pesquisa foi composto pelos textos utilizados na construção do referencial teórico, por documentos, textos e notícias obtidos em *sites da internet*, bem como por artigos referentes à cadeia do café, bem como da aplicação de entrevistas semiestruturadas aplicadas com os produtores e seus *stakeholders* compradores.

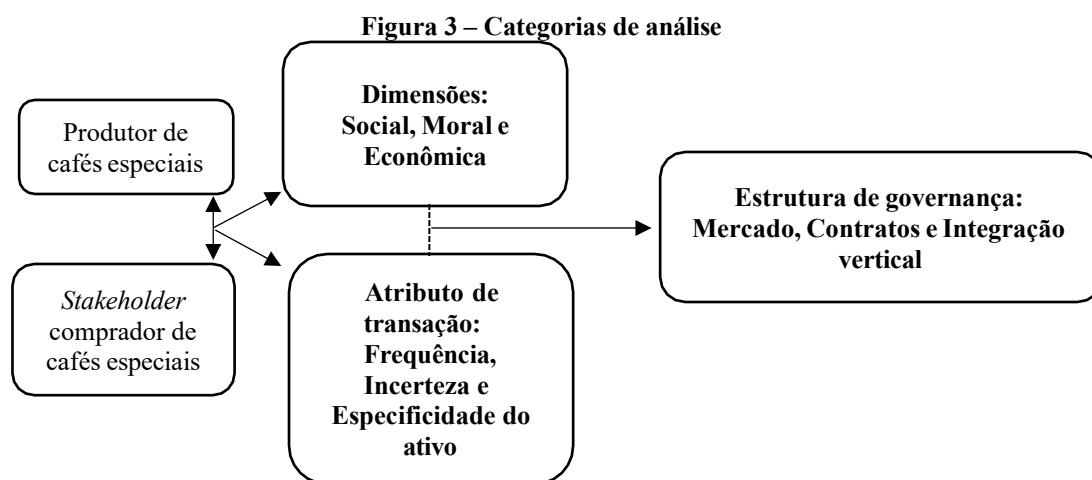
A segunda fase, denominada exploração do material, consistiu em um estudo aprofundado dos documentos que compuseram o *corpus* da pesquisa, orientado pelo referencial teórico previamente definido. Nessa etapa, foi realizada a codificação, que abrangeu o recorte, a enumeração e a classificação dos dados em categorias (Bardin, 2011), transformando os dados brutos coletados em informações significativas para o problema de pesquisa.

Conforme Bardin (2011), o recorte corresponde à seleção de unidades de registro, como palavras, temas ou trechos relevantes das entrevistas e documentos, que seriam associados às categorias de análise. Nessa investigação, o recorte consistiu em identificar falas dos entrevistados e trechos relevantes dos documentos, transpondo-os para as categorias de análise pertinentes e vinculando-os aos objetivos específicos. A enumeração, por sua vez, considerou a frequência com que um item apareceu no texto, o que pôde indicar sua relevância para a pesquisa, embora, em estudos qualitativos, a quantidade não constituísse o foco principal (Bardin, 2011). Dessa forma, segundo o autor, esse processo permitiu identificar as categorias predominantes e, até mesmo, sugerir novas subcategorias, contribuindo para a análise dos dados.

No que se refere às categorias de análise, Minayo (2008) destaca que estas podem ser definidas previamente, na fase exploratória da pesquisa, ou posteriormente, a partir da coleta de dados. No presente estudo, as categorias de análise foram estabelecidas previamente, com base no referencial teórico, considerando as contribuições da TS e da

ECT. Assim, as categorias de análise identificadas para a TS foram: a) *stakeholders*; b) dimensão moral; c) dimensão social; d) dimensão econômica; e) poder dos *stakeholders*; f) legitimidade dos *stakeholders*; g) urgência das reivindicações; h) geração de valor. Além dessas, foram identificadas as seguintes categorias para a ECT: a) especificidade do ativo; b) incerteza; c) frequência; d) mercado; e) integração vertical; f) contratos.

O esquema apresentado na Figura 3 tem como ponto de partida o relacionamento entre produtores e compradores de cafés especiais, considerado o elemento central da análise. A partir dessa interação, são consideradas as dimensões social, moral e econômica, bem como os atributos de transação - frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Assim, esses elementos, de forma conjunta, influenciam na adoção das estruturas de governança na cadeia de cafés especiais. A direção das flechas representadas no esquema indica as relações de influência entre os elementos analíticos, em consonância com o objetivo do estudo, ao evidenciar como as dimensões e os atributos de transação, conjuntamente, podem influenciar a estrutura de governança adotada nas transações realizadas pelos produtores participantes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

As informações para cada categoria foram coletadas a partir dos dados primários e analisadas de forma interpretativa, conforme pressupõe a técnica de análise de conteúdo. A análise foi orientada pelos objetivos do estudo e pelo referencial teórico, que serviram de base para estabelecer as categorias previamente definidas, de modo a fundamentar as conclusões. Destaca-se que todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização formal, por meio de um aplicativo de gravação de áudio em aparelho celular, sendo os

arquivos armazenados em formato eletrônico e, posteriormente, transferidos para um computador, assegurando, assim, a segurança dos dados.

As transcrições das entrevistas foram realizadas utilizando o aplicativo de inteligência artificial *Turboscribe.ai* e, em seguida, transferidas para documentos do *Microsoft Word*, seguindo a ordem do roteiro de entrevista. Na sequência, as transcrições foram inseridas no *software Atlas.ti* para identificação e codificação das falas, conforme categorias de análise previamente definidas com base em cada teoria. A partir das respostas dos entrevistados, foram extraídas unidades de registro, correspondentes a trechos das falas que apresentavam alinhamento com as categorias. Essas unidades foram posteriormente consideradas quanto aos seus padrões de recorrência, possibilitando a construção de pontos de análise (subcategorias) que orientaram a discussão dos resultados.

A etapa final envolveu o tratamento, a inferência e a interpretação dos dados. Nessa fase, predominaram a reflexão e a intuição, e a análise foi realizada confrontando o referencial teórico com os dados coletados em campo (Bardin, 2011). Dessa forma, neste estudo, a interpretação dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas foi realizada a partir de sua confrontação com o referencial teórico e com os dados secundários previamente descritos na etapa de pré-análise. Com as informações previamente organizadas, foi conduzida a análise do conteúdo coletado em cada categoria, destacando os elementos essenciais, de modo a responder aos objetivos estabelecidos na pré-análise. A finalidade dessa fase, assim como do estudo como um todo, foi fornecer contribuições teóricas e empíricas para o campo investigado. O Quadro 13 apresenta um resumo dos procedimentos metodológicos.

Quadro 13 – Procedimentos metodológico de acordo com os objetivos

Problema de pesquisa	Como as dimensões moral, social e econômica, em conjunto com os atributos transacionados, influenciam na configuração das estruturas de governança envolvendo produtores e seus <i>stakeholders</i> compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro?			
Objetivo geral	Compreender como as dimensões moral, social e econômica, em conjunto com os atributos transacionados, influenciam na configuração das estruturas de governança envolvendo produtores e seus <i>stakeholders</i> compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro paranaense.			
Objetivo específico	Fundamentação teórica	Procedimentos	Instrumento de coleta de dados	Tratamento dos dados
Descrever como se dão os relacionamentos entre produtores e seus <i>stakeholders</i> compradores na cadeia de	TS	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista com produtores de cafés especiais e seus	Análise de conteúdo Bardin (2011); <i>Atlas Ti</i>

cafés especiais do Norte Pioneiro, considerando as dimensões social, econômica e moral presentes.			<i>stakeholders</i> compradores	
Caracterizar como se dão as estruturas de governança na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro, tendo em vista os atributos da transação e pressupostos comportamentais presentes.	ECT	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista com produtores de cafés especiais e seus <i>stakeholders</i> compradores	Análise de conteúdo Bardin (2011); <i>Atlas Ti</i>
Discutir de que modo a interação entre os produtores de cafés especiais e seus <i>stakeholders</i> compradores influenciam na escolha das estruturas de governança na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro.	TS + ECT	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista com produtores de cafés especiais e seus <i>stakeholders</i> compradores	Análise de conteúdo Bardin (2011); <i>Atlas Ti</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, o Quadro 13 tem como finalidade apresentar, de forma sintética, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, bem como sua relação com os objetivos estabelecidos. Por meio desse quadro, é possível visualizar o alinhamento entre cada procedimento realizado e os objetivos específicos delineados.

4.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS, OPERACIONAIS E CRITÉRIOS DE VALIDADE DA PESQUISA

Neste tópico, foram apresentadas as definições constitutivas e operacionais referentes às categorias de análise do estudo. Segundo Kerlinger (2007), as definições constitutivas correspondiam ao conceito teórico das categorias de análise derivadas da revisão de literatura, ou seja, tratavam da definição dos conceitos principais e orientadores da pesquisa com base na teoria adotada. Entretanto, conforme o autor, considerando a necessidade de uso preciso dos termos científicos, tais definições eram insuficientes para aplicação no campo empírico, destacando-se a importância das definições operacionais.

Assim, para Kerlinger (2007), as definições operacionais podiam ser compreendidas como a ponte entre os conceitos e as observações, atribuindo significado a um conceito ao especificar as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo. Dessa forma, segundo o autor, podiam ser entendidas como uma tradução

dos termos científicos, permitindo sua aplicação prática e adaptação ao contexto empírico, funcionando, de certa forma, como um manual de instruções para o pesquisador. Nesse sentido, o objetivo principal da definição operacional era possibilitar ao pesquisador acessar aspectos da realidade que não seriam atingidos apenas por meio da definição constitutiva. Assim sendo, o Quadro 14 teve como objetivo apresentar as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise selecionadas, que compuseram os principais termos utilizados neste estudo.

Quadro 14 – Definições constitutivas e operacionais

Descrição	Definições constitutivas	Definições operacionais
Stakeholders	É qualquer indivíduo ou grupo que possa influenciar o alcance dos objetivos organizacionais ou que seja impactado pelo processo de busca desses objetivos (Freeman, 1984).	Compradores de cafés especiais dos produtores.
Dimensão moral	Referente à promoção da justiça nas interações (Bridoux, Stoelhorst, 2022).	Práticas de tratamento justo entre produtores e suas partes interessadas compradoras na cadeia do café especial.
Dimensão social	Referente à gestão dos relacionamentos com os diversos grupos de interesse (Bridoux, Stoelhorst, 2022).	A forma como os produtores e as partes interessadas compradoras mantêm contato e trabalham juntos.
Dimensão econômica	Relacionado à geração de valor (Bridoux, Stoelhorst, 2022).	Refere-se a como o relacionamento entre produtores e as partes interessadas compradoras contribui para a geração de resultados financeiros.
Poder	Capacidade de um <i>stakeholder</i> influenciar a organização, levando-a a realizar algo que não faria espontaneamente (Weber, 1947).	Relacionada as demandas das partes interessadas compradoras que resultam em mudanças efetivas nas práticas do produtor de café especial.
Legitimidade	Percepção de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas em um sistema de normas, valores e crenças socialmente construído (Mitchell <i>et al.</i> , 1997).	Aceitação positiva das ações dos compradores de café especial.
Urgência	Grau em que as reivindicações demandam atenção imediata (Mitchell <i>et al.</i> , 1997).	Refere-se a quanto cada pedido ou necessidade dos compradores exige atenção rápida, podendo ser classificada por alta, média ou baixa.
Valor	Valor como soma das utilidades geradas para cada <i>stakeholder</i> , refletindo preferências por resultados tangíveis e intangíveis (Harrison <i>et al.</i> , 2010)	Aquilo que o cafeicultor ou as partes interessadas compradoras percebem como importante na relação entre eles.
Racionalidade limitada	Restrições cognitivas e informacionais, que impedem os agentes de tomarem decisões plenamente racionais (Simon, 1962).	Limitações informacionais que impedem o produtor e as partes interessadas compradoras de tomar decisões totalmente certas.

Comportamento oportunista	Busca do interesse próprio com má-fé, expressando-se em práticas como enganos, descumprimento de acordos e exploração de assimetrias informacionais (Williamson, 1985).	Refere-se a situações em que uma das partes (produtor ou comprador) age em benefício próprio de forma desonesta.
Especificidade do ativo	Refere-se a investimentos que perdem valor fora de sua aplicação original (Williamson, 1985).	Relaciona-se aos investimentos específicos realizados para as transações de cafés especiais, podendo ser classificada por alta, média ou baixa.
Incerteza	Diz respeito a condição de resultados futuros desconhecidos, podendo ser ambiental, informacional (Williamson, 1985).	Diz respeito as incertezas enfrentadas nas transações de café especial.
Frequência	Refere-se ao número de ocorrências de uma transação (Williamson, 1985).	Pode ser mensurada pelo tempo, em meses e anos, durante o qual o produtor comercializa café especial com um determinado comprador.
Mercado	Possui ênfase nos incentivos e na liberdade para transacionar no mercado, em que a identidade dos agentes envolvidos não exerce relevância e não há intenção, por parte de nenhum dos atores, de estabelecer um relacionamento de longo prazo. Nessa configuração, o preço constitui o principal determinante para a efetivação da negociação (Williamson, 1985).	Negociações realizadas de forma livre, sem a existência de acordos formais ou informais, nas quais o preço do café constitui o principal critério que orienta a transação entre cafeicultores e compradores.
Integração Vertical	Refere-se à decisão da empresa de produzir internamente seus bens e serviços em uma única estrutura administrativa, com o propósito de exercer maior controle sobre suas atividades (Williamson, 1985).	Fazendas cafeeiras que concentram, em sua própria propriedade, as etapas do processo produtivo e administrativas envolvendo o café especial.
Contratos	Caracterizam-se por um grau intermediário de adaptação, semelhante ao observado nas transações de mercado, ao mesmo tempo em que incorporam mecanismos de coordenação típicos da hierarquia (Williamson, 1991; Khanakwa, Mbonigaba, 2022).	Envolvem contratos formais por escrito, bem como relações informais, como acordos verbais, baseados nos relacionamentos estabelecidos entre produtores e compradores da cadeia do café especial.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para garantir maior validade e confiabilidade à pesquisa, foi empregada a técnica de triangulação de dados. Segundo Yin (2005), a triangulação consistiu em coletar informações de diferentes fontes para consolidar o mesmo fato ou fenômeno, contribuindo para a validação do constructo. Neste trabalho, ela foi realizada por meio da pesquisa de dados secundários, obtidos em notícias e documentos do Governo do Estado, da Embrapa e de associações de cafeicultores. Dessa forma, o roteiro de entrevistas foi submetido a um processo de validação, que ocorreu por meio de entrevistas realizadas com dois cafeicultores de pequeno porte. Além disso, foram coletados dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas com cafeicultores de cafés especiais localizados

no Norte Pioneiro paranaense, bem como com os *stakeholders* compradores indicados por eles. O objetivo central da triangulação foi verificar a autenticidade das informações, permitindo uma compreensão mais precisa do fenômeno estudado.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, o presente estudo analisa e discute os dados primários coletados em campo, à luz da revisão de literatura apresentada. Inicialmente, descreve-se o relacionamento entre produtores de cafés especiais e *stakeholders* compradores, a partir da ótica teórica da TS. Em seguida, são descritas as estruturas de governança utilizadas pelos produtores de cafés especiais, com base na perspectiva da ECT, proposta por Williamson (1985; 1991; 1996). Por fim, apresenta-se a discussão acerca da complementaridade entre as teorias, fundamentada em cinco proposições.

5.1 O RELACIONAMENTO ENTRE PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS E SEUS *STAKEHOLDERS* COMPRADORES

Nesta seção, busca-se descrever o relacionamento entre os produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores à luz do arcabouço teórico da Teoria dos *Stakeholders*. Dessa forma, com base nos conceitos apresentados por essa teoria, são analisadas as dimensões social, econômica e moral dos relacionamentos, bem como os atributos de poder, legitimidade e urgência, seguidos da conceituação do que constitui valor para os produtores.

5.1.1 Dimensões social, econômica e moral

Considerando as três dimensões principais — social, econômica e moral — propostas por Bridoux e Stoelhorst (2022), observa-se que a dimensão social foi a primeira a emergir nas entrevistas realizadas com produtores e seus *stakeholders* compradores de cafés especiais. Os resultados empíricos indicam que essa dimensão se manifesta por meio de três elementos principais: (i) proximidade nos relacionamentos e cooperação, (ii) construção conjunta de valor e (iii) limites decorrentes de conflitos de interesse.

Os achados empíricos indicam que a dimensão social não se restringe à interação comercial, mas envolve a construção de vínculos sociais que reduzem distanciamentos dos relacionamentos comerciais e reforça a cooperação entre produtores e seus *stakeholders* compradores. Observa-se que a maioria dos produtores e seus *stakeholders* compradores descrevem o relacionamento como harmonioso e baseado em comprometimento mútuo. Para o comprador 2, essa relação é caracterizada pela harmonia decorrente do engajamento recíproco das partes, percepção corroborada pelos produtores entrevistados. A produtora 9, por exemplo, descreve o mercado de cafés especiais como justo, evidenciando a percepção de equilíbrio e cooperação que orienta essas interações.

Desta forma, a dimensão social na cadeia do café especial se diferencia da dinâmica de relacionamentos observada em outros mercados agrícolas, caracterizando-se pelo estabelecimento de relações mais próximas e transparentes, bem como por um caráter mais inclusivo, especialmente no que se refere à participação de mulheres e jovens. Conforme relatado pela produtora 13, diferentemente de culturas como a soja, nas quais as relações comerciais tendem a ser mais distantes, a comercialização do café especial envolve maior proximidade entre os agentes. Em consonância com essa perspectiva, a produtora 9 relata que:

A comercialização de café especial é um relacionamento mais íntimo, né? As pessoas querem criar uma relação realmente entre o produtor, o comprador e o consumidor [...] então, por isso que é uma relação um pouco mais transparente, de diálogo. Eu falo que o café especial é inclusivo, porque é o único que acolhe, especialmente as mulheres e os jovens, né? O *commodity* é extremamente masculino, é agressivo, enquanto que o especial não. O especial é mais acolhedor

Uma outra manifestação da dimensão social diz respeito a construção conjunta de valor entre produtores e compradores. O comprador 3 relata o desenvolvimento de trabalho colaborativo com produtoras do estado voltado à melhoria da qualidade do café, evidenciando uma lógica de coprodução de valor. Complementarmente, a produtora 9 destaca que os compradores não buscam apenas qualidade técnica da bebida, mas também a história associada ao produto.

Assim, o relacionamento próximo entre produtores e compradores na cadeia de cafés especiais associado à construção conjunta de valor transcende a qualidade intrínseca do produto, incorporando atributos adicionais decorrentes da singularidade da relação estabelecida entre as partes. Tal achado vai ao encontro de Donaldson e Preston (1995) e Mahajan *et al.* (2023), ao alegarem que a organização pode ser compreendida como um sistema composto por interesses cooperativos reconhecidos como dotados de valor

intrínseco entre os *stakeholders*. Nesse contexto, a dimensão social atua como mecanismo gerador de valor e de legitimação das relações comerciais.

Apesar do predomínio de relações cooperativas, evidências isoladas indicam a presença de conflitos nas negociações comerciais entre produtores e seus *stakeholders* compradores. Os produtores 4 e 6 relatam tensões decorrentes da divergência entre o preço do café *commodity* e o do café especial, indicando disputas distributivas entre produtores e compradores. Conforme destaca o produtor 4: “há bastante conflito hoje, né? Porque o pessoal confunde muitas vezes o preço do café *commodity* com o preço do café especial. [...] faz parte do negócio, é aquela briga, né? O comprador quer pagar barato e nós queremos vender melhor.”.

Esses conflitos revelam que, embora a dimensão social contribua para fortalecer vínculos cooperativos, ela não elimina a existência de interesses divergentes entre os agentes econômicos. Tal constatação reforça o argumento de Donaldson e Preston (1995) e Mahajan *et al.* (2023), segundo os quais os interesses da organização e de seus *stakeholders* não são necessariamente convergentes, podendo orientar-se para objetivos distintos.

Nesse sentido, os resultados indicam que a dimensão social estrutura as relações no mercado de cafés especiais por meio da proximidade nos relacionamentos, da cooperação e da construção conjunta de valor entre produtores e compradores. Contudo, essa dimensão não elimina completamente conflitos distributivos, revelando a coexistência de mecanismos cooperativos e competitivos nas relações comerciais da cadeia produtiva.

A segunda dimensão observada nas entrevistas refere-se à dimensão econômica, a qual se manifesta principalmente por meio de quatro mecanismos: (i) percepção de justiça econômica nas relações comerciais; (ii) crescimento financeiro e eficiência; e (iii) limites da dimensão econômica.

Os resultados empíricos indicam que a negociação do café especial é predominantemente percebida pelos produtores como economicamente justa, sobretudo porque, na maioria das transações, são os próprios produtores que definem o valor de venda do produto. Essa dinâmica sugere uma redistribuição do poder de negociação em favor dos produtores de cafés especiais. Nesse sentido, a produtora 13 exemplifica a dinâmica desse relacionamento com os compradores ao relatar:

Traz preços justos, eu diria. Até hoje, raramente alguém pechincha, fala que está muito caro. Quem procura café especial, não reclama do preço. Eu me coloco na posição deles, não é muito fácil. Eles estão exprimidos entre o

consumidor e o produtor. Eles têm que pagar, a margem deles não é muito grande. Mas ninguém reclama do preço. Claro, eu ajudo um pouco no parcelamento. [...] Eles são muito corretos, eu não tenho problema com inadimplência. Se tem uma pessoa, às vezes atrasa, ele avisa antes [...]

Desta forma, os achados empíricos indicam que o relacionamento econômico é mediado por mecanismos sociais, como confiança e transparência, que reduzem riscos de inadimplência e tornam a negociação economicamente viável para ambas as partes.

Adicionalmente, os resultados empíricos indicam que melhores condições de pagamento ampliam a capacidade dos compradores de ofertar valores mais elevados pelo café especial. Contudo, essa flexibilidade depende do desenvolvimento prévio de relações de confiança entre os agentes, especialmente nas fases iniciais da relação comercial, evidenciando a interdependência entre as dimensões social e econômica. Conforme afirma o produtor 5, ao facilitarem o pagamento do café especial por meio do parcelamento, os compradores passam a ofertar maior valor agregado pelo produto. Segundo a compradora 4, entretanto, a adoção dessa prática depende do desenvolvimento prévio de uma relação de confiança com o produtor, o qual tende a adotar maior cautela nas fases iniciais da relação comercial.

Um segundo elemento da dimensão econômica refere-se ao crescimento financeiro e eficiência. Os achados empíricos indicam que os investimentos em qualidade realizados pelos produtores emergem como um mecanismo econômico relevante, na medida em que cafés de maior qualidade ampliam sua atratividade para os compradores e expandem as oportunidades de comercialização. Assim, a qualidade opera simultaneamente como atributo técnico e como estratégia de diferenciação no mercado. Conforme destaca o produtor 12, “quanto mais qualidade você dá no seu produto, mais o comprador vem até a gente”, evidenciando a relação direta entre o investimento em qualidade e a atratividade junto aos compradores. De acordo com o produtor 3, a produção de café especial possibilita margens de lucro superiores às observadas no mercado de café *commodity*, contribuindo para a permanência na atividade e maior geração de renda.

Nesse sentido, os resultados empíricos indicam que o relacionamento comercial tem promovido crescimento financeiro tanto para ambas as partes envolvidas, evidenciando ganhos econômicos compartilhados decorrentes da cooperação entre os agentes. Conforme relata o comprador 2: “eu percebo que nos últimos anos que a gente tem trabalhado [...] um crescimento financeiro delas, sabe? E nosso crescimento financeiro [...] quando eu comecei a comprar café direto das produtoras, eu não tinha funcionários”.

Assim, a proximidade dos relacionamentos atua como mecanismo de redução de custos de intermediação e de aumento da eficiência das relações comerciais. Conforme relatado pelo produtor 1, ao realizar a venda do café especial diretamente ao comprador, sem a presença de intermediários na negociação, o produtor consegue obter um valor mais elevado pelo produto. Segundo o entrevistado, esse formato de negociação mostra ser vantajoso para ambas as partes, uma vez que o comprador passa a pagar menos em razão da eliminação do intermediário no processo de comercialização.

No contexto do café especial, a gestão do relacionamento com os produtores possibilita aos compradores o acesso a condições de compra mais favoráveis, baseadas na cooperação e na confiança. Essa evidência está alinhada com o que discutem Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Goyal (2020) e Mahajan *et al.* (2023), ao argumentarem que a gestão adequada dos *stakeholders* contribui para a obtenção de melhores resultados organizacionais, resultando em maior rentabilidade para ambas as partes.

Por fim, apesar dos benefícios econômicos observados, as evidências indicam que a relação comercial permanece, em última instância, orientada pela lógica da negociação de mercado. Conforme destacado pela produtora 8, ainda que as parcerias ampliem oportunidades comerciais e promovam visibilidade aos produtores, a dinâmica relacionamento continua pautada pela venda e pela busca de vantagens econômicas.

Esse resultado sugere que, embora a dimensão econômica seja mediada por mecanismos cooperativos, ela não elimina a racionalidade instrumental que orienta as trocas comerciais, revelando a coexistência de cooperação nos relacionamentos e interesse econômico nas interações entre produtores e seus *stakeholders* compradores.

Desta forma, os resultados indicam que a dimensão econômica no mercado de cafés especiais é estruturada por mecanismos de justiça nas transações, eficiência decorrente da redução de intermediários e geração de rentabilidade compartilhada entre os agentes. Contudo, esses ganhos econômicos coexistem com a lógica mercantil das negociações, as entrevistas evidenciam que a cooperação nas relações comerciais não substitui completamente os interesses econômicos que orientam as transações.

A última dimensão identificada nas entrevistas refere-se à dimensão moral, a qual se manifesta principalmente por meio de quatro mecanismos: (i) confiança nas relações comerciais e manutenção da credibilidade na cadeia de cafés especiais; (ii) responsabilidade socioambiental na produção; e (iii) reciprocidade e compromisso ético compartilhado nas trocas.

Primeiramente, os resultados empíricos indicam que a dimensão moral se expressa, na centralidade da confiança, da honestidade e do respeito como princípios orientadores das relações entre produtores e compradores. Isso porque, confiança mútua decorre da percepção de conduta ética e de compromisso com práticas corretas, indicando que a relação comercial é legitimada por expectativas normativas de comportamento. Conforme relatado pelo produtor 2: “os compradores sabem que nós somos produtores honestos e que a gente trabalha de forma correta. Tanto eles confiam em nós e eu também sempre confiei neles”. Nesse sentido, a dimensão moral estabelece padrões de conduta que orientam o comportamento dos agentes para além de incentivos estritamente econômicos.

Desta forma, os resultados indicam que a permanência de produtores e compradores na cadeia de cafés especiais depende da adoção de padrões éticos de comportamento, uma vez que práticas oportunistas, comprometem a confiança e fragilizam as relações estabelecidas. De acordo com a produtora 9, o chamado “jeitinho brasileiro”, caracterizado por ofertar um produto e entregar outro, não se sustenta na cadeia de cafés especiais, uma vez que os profissionais que atuam nesse segmento são altamente qualificados e capazes de identificar discrepâncias entre o café ofertado e aquele efetivamente entregue.

Nesse contexto, a cadeia de cafés especiais apresenta mecanismos informais de sanção moral, nos quais a credibilidade do produtor constitui um ativo fundamental para a continuidade das relações comerciais. A conformidade com normas éticas, portanto, opera como condição para a legitimidade e sustentabilidade das interações econômicas, corroborando com Gibson (2000), ao afirmar que a empresa, enquanto agente moral, deve honrar seus compromissos e cumprir os acordos assumidos.

No que se refere ao segundo mecanismo, os achados indicam que a dimensão moral abrange também responsabilidades relacionadas às condições de trabalho, ao bem-estar dos colaboradores e à sustentabilidade ambiental. Nesse sentido, a produção de cafés especiais envolve preocupações com remuneração justa dos trabalhadores, adoção de práticas de agricultura regenerativa e preservação ambiental. Conforme o relatado pelo produtor 4:

a nossa cadeia de cafés especiais aqui não é simplesmente o grão de café especial. A cadeia hoje é o trato com os nossos colaboradores. Tem que ganhar bem também. Hoje, nós temos dentro da nossa cadeia agricultura regenerativa, nós cuidamos do nosso meio ambiente muito bem. Não é só o café, o grão em si. Por trás disso vem toda aquela responsabilidade que eu digo ambiental. Ambientalmente correto e socialmente correto. Não é simplesmente o grão que

está em jogo. Lógico, a gente foca no grão. Mas atrás disso, nós temos toda a cadeia diferenciada, inclusive com os nossos colaboradores dentro da propriedade.

Esse resultado evidencia a ampliação do escopo moral das relações, nas quais a legitimidade da atividade econômica está associada ao cumprimento de responsabilidades sociais e ambientais. Nesse contexto, a cadeia de cafés especiais é compreendida pelos agentes como orientada por princípios éticos que transcendem a qualidade do produto e incorporam compromissos com impactos sociais.

Assim, os achados indicam que a decisão de compra é orientada por critérios morais relacionados à não exploração e ao respeito a direitos fundamentais. Conforme o comprador 2 relata que há um cuidado específico no momento das negociações, uma vez que manifesta receio em adquirir café oriundo de práticas de exploração humana, ao afirmar: “tenho medo de comprar café de exploração humana, que existe. Eu geralmente procuro pesquisar se aquela propriedade ali já teve alguma relação ao trabalho análogo escravo.”

Essa preocupação evidencia que a postura ética do comprador está alinhada ao que afirma Gibson (2000), ao sustentar que as empresas atuam como agentes morais ao incorporarem o princípio de não causar danos a terceiros e ao reconhecerem obrigações que extrapolam os interesses econômicos imediatos. Assim, para o autor, as empresas podem agir de forma ética de maneira concomitante à busca por resultados positivos.

No que se refere ao terceiro mecanismo, os resultados indicam que a dimensão moral se manifesta também na compreensão de que produtores e compradores compartilham responsabilidades éticas na condução das relações comerciais. Desta forma, as relações são marcadas por interdependência, exigindo equilíbrio na definição de preços e na distribuição de benefícios entre as partes, tanto em períodos de valorização quanto de desvalorização do café. Conforme relata a compradora 4:

é uma relação de interdependência, né? Você não pode, num momento em que o mercado tá super bom pra você vender por um preço super alto, e espremer o comprador, que não vai conseguir vender o café lá na ponta, e vice-versa, né? Quando o café está em baixa, você também não pode deixar de remunerar o produtor com um preço justo por aquilo que ele tá vendendo [...] eu acho isso, acho que é uma responsabilidade moral de ambas as partes.

Essa evidência sugere que a justiça nas relações comerciais não é percebida apenas como resultado de mecanismos de mercado, mas como uma obrigação moral compartilhada entre as partes. Tal entendimento está alinhado com o que discutem Bridoux e Stoelhorst (2022), ao defenderem que relações entre *stakeholders* devem ser orientadas por princípios de justiça e responsabilidade mútua.

Desta forma, os resultados indicam que a dimensão moral estrutura as relações no mercado de cafés especiais por meio da confiança, da responsabilidade socioambiental, do compromisso ético compartilhado nas trocas. Esses mecanismos contribuem para a legitimidade das relações comerciais e orientam o comportamento dos *stakeholders* para além da racionalidade econômica, evidenciando que a coordenação das trocas é sustentada não apenas por incentivos de mercado, mas também por princípios normativos compartilhados. O Quadro 15 apresenta uma síntese das dimensões social, econômica e moral identificadas nas entrevistas com produtores e compradores de cafés especiais.

Quadro 15 Síntese das dimensões social, econômica e moral na cadeia de cafés especiais

Dimensão	Mecanismos principais	Evidências empíricas
Social	1. Proximidade nos relacionamentos e cooperação	• Maior proximidade entre produtores e compradores em comparação com outros mercados agrícolas
	2. Construção conjunta de valor	• Coprodução de valor envolvendo qualidade do produto e história do café
	3. Limites decorrentes de conflitos de interesse	• Existência de conflitos distributivos relacionados à precificação entre café <i>commodity</i> e especial.
Econômica	1. Percepção de justiça econômica nas transações	• Produtores definem preços, indicando maior poder de negociação • Confiança reduz riscos de inadimplência e facilita condições como parcelamento
	2. Crescimento financeiro e eficiência	• Produção de café especial gera maior rentabilidade e incentiva investimentos em qualidade • Relações diretas reduzem custos de intermediação e aumentam eficiência
	3. Limites da lógica econômica	• Relações permanecem orientadas pela lógica de mercado e negociação
Moral	1. Confiança nas relações comerciais e manutenção da credibilidade na cadeia de cafés especiais	• Relações baseadas em conduta ética e confiança mútua
	2. Responsabilidade socioambiental na produção	• Preocupação com condições de trabalho, sustentabilidade e agricultura regenerativa • Decisões de compra orientadas por critérios éticos (ex.: rejeição de exploração humana)
	3. Reciprocidade e compromisso ético compartilhado nas trocas	• Responsabilidade compartilhada na definição de preços justos

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a análise conjunta das dimensões social, econômica e moral evidencia que o relacionamento entre produtores e *stakeholders* compradores é estruturado por elementos relacionais e normativos, como confiança, responsabilidade e justiça, que transcendem a lógica estritamente instrumental das trocas econômicas. Esses achados corroboram a perspectiva de Bridoux e Stoelhorst (2022), ao demonstrar que as relações

entre *stakeholders* são orientadas por múltiplas motivações e valores compartilhados, desafiando a visão da abordagem econômica tradicional que reduz as interações organizacionais a incentivos exclusivamente monetários.

5.1.2 Poder, Legitimidade e Urgência: Modelo de saliência

Considerando os atributos do modelo de saliência apresentado por Mitchell *et al.*, (1997) - poder, legitimidade e influência -, para definir o nível de prioridade dos *stakeholders*, o primeiro atributo identificado nas entrevistas foi o poder. No contexto do mercado de cafés especiais, esse atributo manifesta-se principalmente de três formas: (i) a definição de critérios técnicos de qualidade do produto; (ii) a orientação de mudanças nas práticas produtivas dos produtores; e (iii) restrição de oportunidades de venda do café especial. A identificação desses mecanismos permite compreender como o poder estrutura as relações entre produtores e compradores, delimitando condições de participação no mercado e oportunidades de geração de valor na cadeia.

Os resultados empíricos indicam que o poder dos compradores se manifesta, primeiramente, na definição de critérios técnicos de qualidade que orientam a produção de cafés especiais. De acordo com a maioria dos produtores entrevistados, os compradores estabelecem requisitos específicos quanto à pontuação e às características sensoriais do café, influenciando diretamente os parâmetros produtivos adotados. Tal percepção é evidenciada na fala do produtor 3, ao afirmar que “eles têm a exigência deles, falam, olha, eu quero um café especial, o café especial, 80 pontos acima, já é um café especial, né? Sempre alguns exigem, falam, eu quero um café 84 pontos”, indicando que os compradores influenciam diretamente os critérios de qualidade adotados pelos produtores.

De forma complementar, conforme relatado pela produtora 13, a comprovação dessa qualidade envolve a exigência do envio de laudos sensoriais que atestam formalmente as características do produto comercializado: “[...] é um documento que realmente atesta aquilo que a gente está vendendo. Então a praxe é que eu mande a amostra [...] e manda o laudo junto”. Observa-se, portanto, que o estabelecimento de padrões técnicos e mecanismos de certificação constitui um instrumento por meio do qual os compradores condicionam os atributos do produto ofertado.

Essa compreensão converge com a percepção dos compradores 1, 2 e 3, os quais afirmam deter poder de exigência quanto à qualidade dos cafés adquiridos. Nesse sentido, o poder manifesta-se na capacidade de estabelecer critérios que orientam o comportamento produtivo e delimitam as condições de participação no mercado de cafés especiais

O segundo mecanismo de poder identificado refere-se à capacidade dos compradores de orientar mudanças nas práticas produtivas dos produtores, influenciando processos de cultivo, manejo e pós-colheita. O comprador 3 destaca que esse poder se manifesta por meio da orientação técnica fornecida aos produtores, ao relatar: “Desde o início, a gente fazendo esse trabalho, explicando pra eles como fazer o manejo pra ter qualidade.”

De forma complementar, o comprador 1 afirma que a agregação de valor ao café depende da adoção de práticas produtivas diferenciadas, conforme evidencia o seguinte relato: “[...] ele vai ter que fazer um trabalho diferenciado [...] pra ele também conseguir a rentabilidade e o valor financeiro que ele precisa em cima daquele café.” Tais evidências indicam que os compradores não apenas definem padrões de qualidade, mas também influenciam os meios pelos quais esses padrões são alcançados.

Essa dinâmica é igualmente observada no desenvolvimento conjunto de microlotes experimentais, conforme relatado pela compradora 4, os quais envolvem a transferência de conhecimento e a introdução de novas técnicas produtivas com vistas à participação em competições e à melhoria da qualidade do produto. Segundo a entrevistada, essa interação promove o aprimoramento técnico dos produtores: “O barista vai pesquisar novas pós-colheitas, às vezes viaja e consegue levar informação técnica pro produtor. Eu já vi muito produtor se desenvolvendo e fazendo lotes que nem ele mesmo imaginava, só nessa troca com o comprador.”

Nessa perspectiva, o poder manifesta-se na capacidade de influenciar decisões produtivas e induzir comportamentos que os produtores não adotariam espontaneamente, configurando um processo de transformação das práticas produtivas no âmbito da relação comercial. Tal evidência confirma a concepção de poder proposta por Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual um *stakeholder* exerce poder quando possui capacidade de influenciar decisões ou impor sua vontade nas relações sociais.

A terceira manifestação de poder identificada refere-se à restrição de oportunidades de venda, na medida em que o atendimento às exigências estabelecidas pelos compradores constitui um requisito para a comercialização do produto e para a

obtenção de maior rentabilidade. Nesse contexto, os achados empíricos indicam que o não atendimento aos padrões de qualidade tende a condicionar o acesso ao mercado e agregação de valor, evidenciando o controle indireto exercido pelos compradores sobre as condições de participação dos produtores no mercado. Tal dinâmica converge com a discussão de Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual o poder de um *stakeholder* decorre de sua capacidade de controlar recursos críticos, neste caso, o acesso ao mercado e à remuneração diferenciada, o que lhe permite impor condições nas relações de troca.

Por outro lado, vale ressaltar que os achados empíricos indicam uma heterogeneidade nas percepções dos produtores quanto ao exercício desse poder. Isso porque, apesar de identificadas essas formas de poder, os produtores entrevistados 4, 6, 8 e 9 afirmam que os compradores não exercem qualquer tipo de poder ou influência sobre o cultivo de seus cafés especiais.

O segundo atributo identificado nas entrevistas refere-se à legitimidade. No contexto da cadeia dos cafés especiais, esse atributo manifesta-se principalmente por meio de três mecanismos: (i) o alinhamento das práticas dos compradores com valores compartilhados na cadeia; (ii) o apoio concedido aos produtores pelos compradores; e (iii) ao reconhecimento do trabalho do produtor. A identificação desses mecanismos permite compreender como a legitimidade contribui para a aceitação das ações dos *stakeholders* compradores e para a estabilidade das relações comerciais.

O primeiro mecanismo refere-se ao alinhamento das práticas dos compradores com valores compartilhados na cadeia de cafés especiais, especialmente aqueles relacionados ao incentivo à agricultura familiar e ao reconhecimento do esforço produtivo. De acordo com os produtores 3, 5 e 6, o relacionamento com os compradores é caracterizado pelo incentivo aos pequenos produtores, interpretado como prática legítima por refletir valores amplamente reconhecidos no setor. Conforme relata o produtor 6, “o que é mais positivo é que eles valorizam a gente, para incentivar os pequenos produtores que têm um café especial a continuar fazendo”. Esse incentivo evidencia o alinhamento das ações dos compradores com princípios socialmente valorizados, reforçando a legitimidade de sua atuação.

Nesse sentido, os resultados empíricos indicam que a legitimidade se expressa, na aprovação social das decisões e práticas adotadas pelos compradores. De forma unânime, os produtores relataram perceber positivamente as ações dos *stakeholders* compradores, os quais, por sua vez, reconhecem que suas decisões são aceitas e aprovadas pelos produtores. Observa-se, portanto, que as ações desses *stakeholders* são compreendidas

como desejáveis e apropriadas no contexto das relações comerciais, em consonância com a concepção de legitimidade proposta por Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual a legitimidade decorre da percepção de que as ações de um *stakeholder* são socialmente apropriadas em um sistema compartilhado de normas e valores.

Os resultados indicam também que a legitimidade se manifesta por meio do apoio dado pelos compradores no desenvolvimento e na sustentabilidade econômica dos produtores. O produtor 5 destaca que, diante do aumento recente dos preços do café *commodity* e, por consequência, do café especial, uma das compradoras entrou em contato para realizar um reajuste no valor pago pelo café especial.

Evidências empíricas revelam práticas como reajustes voluntários de preços diante de mudanças nas condições de mercado e a abertura de estruturas industriais para a comercialização de cafés de pequenos produtores. Essas ações indicam a existência de uma espécie de compromisso de natureza moral decorrente da relação comercial, conforme discutido por Phillips (2003), ao argumentar que organizações possuem responsabilidades morais em relação aos *stakeholders* com os quais mantêm vínculos diretos.

Nesse contexto, a criação de oportunidades de acesso a novos mercados e o suporte à comercialização de cafés especiais reforçam a legitimidade normativa da atuação dos compradores. Esse incentivo ao pequeno produtor de café especial é exemplificado pelo relato do comprador 1, ao destacar a abertura da estrutura industrial para a comercialização de cafés de pequenos produtores:

A gente que abriu a porta da indústria pra industrializar outros cafés, entendeu? Então, no industrialismo, marcas pequenininhas que tomam 30 pacotinhos de café por mês, pensando assim. Então, olha como a indústria abriria uma porta pra uma pessoa poder comercializar uma pequena quantidade. Pra mim, é bom porque eu consigo viabilizar meus funcionários dentro da indústria [...] nós temos mais de 20 marcas de pequenos produtores.

Outro mecanismo relevante refere-se ao reconhecimento do trabalho do produtor. Os achados indicam que os produtores reconhecem a importância do trabalho desenvolvido pelos compradores na torrefação, na preparação da bebida e na comunicação do valor do produto ao consumidor final. Nesse sentido, o desempenho do comprador influencia diretamente a percepção do café pelo consumidor, contribuindo para a valorização do produto e para a continuidade da demanda. Conforme relatado pela produtora 13:

É o consumidor que está pedindo. E isso para nós é maravilhoso. E é um sinal também que o intermediário, o comprador, está preenchendo no preparo do café. Porque eu não estou lá para fazer a torra, para fazer o expresso perfeito,

para colocar na xícara, para explicar para o cliente o que está por trás desse café. Então ele não é muito, muito importante para nós. E se ele capricha, o cliente também quer de novo.

Essa percepção é corroborada pela produtora 10, ao afirmar que o trabalho do comprador é equivalente ao do produtor, na medida em que ambos devem atuar com integridade e responsabilidade perante o consumidor final. Adicionalmente, os resultados indicam que a legitimidade constitui um atributo construído de forma relacional e progressiva ao longo das interações entre produtores e compradores. Conforme relatado pelo comprador 2, embora exista desconfiança inicial nas primeiras transações, o relacionamento tende a se fortalecer com o tempo, evidenciando um processo contínuo de construção de legitimidade.

Desta forma, os resultados indicam que a legitimidade dos *stakeholders* compradores no mercado de cafés especiais é sustentada pelo alinhamento com valores compartilhados, aprovação social de suas ações, pelo o apoio concedido aos produtores pelos compradores e pelo reconhecimento do trabalho do produtor. Esses mecanismos contribuem para a aceitação das decisões dos compradores e para a estabilidade das relações comerciais, evidenciando que a saliência desses *stakeholders* decorre não apenas de sua capacidade de influência, mas também da percepção de adequação normativa de suas práticas.

O último atributo identificado nas entrevistas refere-se à urgência. No contexto da cadeia de cafés especiais, esse atributo manifesta-se principalmente por meio de dois padrões distintos: (i) a baixa urgência nas demandas dos compradores ao longo do relacionamento comercial; e (ii) manifestações pontuais de urgência associadas a necessidades operacionais. A identificação desses padrões permite compreender como a urgência influencia a dinâmica das interações entre produtores e compradores e o nível de prioridade atribuído às demandas dos *stakeholders*.

Os resultados empíricos indicam que, de modo geral, não há percepção de urgência nas solicitações realizadas pelos compradores. De acordo com a maioria dos produtores e com o *stakeholder* comprador 1, não há urgência nas solicitações realizadas pelos compradores, uma vez que tais demandas não exigem ações imediatas por parte dos produtores. Essa percepção de baixa urgência contrasta com a concepção proposta por Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual as reivindicações dos *stakeholders* tendem a demandar atenção imediata em função de sua sensibilidade temporal e criticidade. Nesse

contexto, a ausência de urgência sugere um padrão relacional menos marcado por pressões temporais.

Entretanto, os achados empíricos indicam a existência de manifestações pontuais de urgência associadas a necessidades operacionais do processo de comercialização. Conforme relatado pelo produtor 3, no momento da negociação os compradores solicitam de forma imediata informações relacionadas à história do café e às características do grão, como pontuação, variedade, perfil sensorial e altitude de produção. Segundo a compradora 4, tais informações são consideradas requisitos básicos para viabilizar a comercialização e, por esse motivo, tendem a ser demandadas com rapidez. No caso de produtores de maior porte, essas informações podem ser formalizadas por meio de laudos técnicos contendo as especificações do produto. Nesses casos, a urgência assume caráter operacional, associada à necessidade imediata de dados para a condução da transação, sem se estender de maneira contínua às demais etapas do relacionamento.

De forma complementar, os produtores 5 e 13 relatam que situações de urgência podem ocorrer quando há necessidade imediata de aquisição do produto por parte do comprador, especialmente em contextos de escassez de estoque, conforme destaca a produtora 13: “Quem está sem café e precisa com urgência, pressiona”. Nesses casos, a urgência está associada à sensibilidade temporal e à criticidade da demanda, conforme discutido por Mitchell *et al.* (1997), ainda que sua ocorrência seja menos frequente.

Dessa forma, os resultados indicam que a urgência, no contexto das relações entre produtores e compradores de cafés especiais, não constitui um atributo predominante na dinâmica relacional, manifestando-se sobretudo de maneira pontual e situacional. O Quadro 16 apresenta uma síntese dos atributos de poder, legitimidade e urgência identificados nas entrevistas com produtores e compradores de cafés especiais.

Quadro 16 - Síntese dos atributos de poder, legitimidade e urgência na cadeia de cafés especiais

Atributo	Mecanismos principais	Evidências empíricas
Poder	1. Definição de critérios técnicos de qualidade do produto	• Compradores estabelecem exigências quanto à pontuação • Exigência de laudos técnicos e certificações de qualidade
	2. A orientação de mudanças nas práticas produtivas dos produtores	• Orientação técnica e transferência de conhecimento sobre manejo e pós-colheita • Desenvolvimento de microlotes experimentais e inovação produtiva
	3. Restrição de oportunidades de venda do café especial	• Atendimento às exigências como condição para acesso ao mercado e maior valor agregado

Legitimidade	1. Alinhamento das práticas dos compradores com valores compartilhados na cadeia	• Incentivo à agricultura familiar e valorização do esforço produtivo
	2. Apoio concedido aos produtores pelos compradores	• Reajustes voluntários de preços e suporte à comercialização de pequenos produtores • Abertura de estruturas industriais e acesso a novos mercados
	3. Reconhecimento do trabalho do produtor	• Reconhecimento do papel dos compradores na torrefação, preparo e comunicação do valor do café ao consumidor
Urgência	1. Baixa urgência nas demandas ao longo do relacionamento	• Ausência geral de pressão temporal nas solicitações dos compradores
	2. Manifestações pontuais de urgência operacional	• Demandas imediatas por informações técnicas do café • Solicitações urgentes associadas à necessidade de compra em situações de escassez de estoque • Urgência restrita a situações específicas de negociação e operacionalização da venda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse sentido, os achados empíricos sugerem que a saliência dos *stakeholders* compradores é determinada principalmente pelos atributos de poder e legitimidade, e não pela urgência de suas demandas, o que revela um padrão de interação marcado pela estabilidade relacional e pela reduzida pressão por respostas imediatas.

5.1.3 Valor no relacionamento entre produtores e seus *stakeholders* compradores

A análise das entrevistas evidencia que a compreensão do que é considerado importante, isto é, do que constitui valor no relacionamento entre produtores e *stakeholders* compradores, assume significados distintos entre os entrevistados. Esse fato corrobora o argumento de Harrison *et al.* (2010) de que o valor varia conforme a utilidade e os interesses atribuídos à relação comercial. A partir dos dados empíricos, observa-se que essa percepção de valor pode ser compreendida a partir de três dimensões principais: (i) valor associado à qualidade dos relacionamentos entre produtores e seus *stakeholders* compradores; (ii) valor relacionado às características do produto comercializado; e (iii) valor de reconhecimento, vinculado à valorização social e profissional dos produtores.

A primeira dimensão refere-se ao valor associado à construção de relações baseadas em confiança, transparência e honestidade. Nesse sentido, o relacionamento envolve o compartilhamento de experiências relacionadas à produção, indicando a existência de vínculos sociais que fortalecem a relação comercial. A maioria dos entrevistados (n=8) enfatiza que a confiança constitui o principal elemento de valor no

relacionamento com os compradores, evidenciando interações que ultrapassam a dimensão estritamente econômica das transações. Conforme relata a produtora 13:

a confiança é muito grande. E aí, por exemplo, quando floresce, aí eu mando foto pra eles da florada, meio que eu divido as minhas alegrias e as minhas tristezas com eles. Então, tá muito tempo seco, caiu uma chuva de pedra, alguma coisa assim, eu compartilho com eles. E eles gostam disso. Aí eles vibram junto, ficam tristes juntos.

Nessa mesma direção, produtores e compradores destacam a transparência nas negociações, na qualidade do produto e no cumprimento dos compromissos como elementos fundamentais da relação. Essa compreensão é corroborada pela fala da compradora 04, ao afirmar que a “transparência é fundamental, transparência em todos os sentidos, assim, transparência na negociação, transparência na qualidade do produto, transparência na entrega”. Desta forma, evidencia que a previsibilidade e a integridade das interações configuram mecanismos de geração de valor.

Esses achados sugerem que o valor relacional está associado a práticas orientadas por princípios de justiça e reciprocidade, nas quais comportamentos percebidos como justos tendem a ser recompensados por meio de reciprocidade positiva, enquanto práticas consideradas injustas geram respostas negativas, conforme discutido por Bosse *et al.* (2009). Da mesma forma, observou-se, nas transações investigadas, a convergência entre os valores produtores e as expectativas dos *stakeholders* compradores, o que, corroborando Bridoux e Stoelhorst (2016), favorece o estabelecimento de relações mais colaborativas e orientadas à criação de valor conjunto.

Em segundo lugar, os resultados permitem associar a dimensão do valor associada às características físicas, principalmente à qualidade do café comercializado. De forma unânime, os produtores indicam que o principal valor oferecido aos compradores reside na qualidade do produto, entendida como atributo central da relação comercial. Esse entendimento é evidenciado no relato do produtor 3, ao afirmar que “É a qualidade [...] a gente acaba colocando isso na mão deles, um café de excelente qualidade, que eles vão trabalhar isso, e vai agregar valor”, indicando que a qualidade do produto constitui o principal ativo relacional entre as partes. Essa compreensão converge com a percepção dos compradores de café, que também, de forma unânime, identificam a qualidade como o elemento central de valor no relacionamento com os produtores. O comprador 1 destaca:

essa rastreabilidade do café, mostrar que esse café tem qualidade [...] a gente já vem com esse laudo, a gente quer até saber se esse café foi bem cuidado, foi bem trabalhado, foi mecanizado, para não ter defeito, [...] não depende só de mim por chegar no consumidor final um café de boa qualidade.

Nesse sentido, a qualidade opera simultaneamente como atributo técnico e mecanismo de geração de valor econômico, uma vez que atende às expectativas dos

stakeholders e amplia o potencial de diferenciação do produto no mercado. Assim, ao compreender as necessidades e expectativas dos *stakeholders* compradores relacionadas à qualidade e à procedência do café especial, os produtores conseguem alcançar maior eficiência no processo produtivo para atendê-las. Essa constatação está em consonância com Harrison *et al.* (2010), ao argumentarem que compreender as demandas dos *stakeholders* e ajustar as ofertas a essas necessidades aumenta a satisfação dos *stakeholders* e, potencialmente, a demanda pelos produtos.

Por fim, identifica-se uma dimensão do valor como reconhecimento, relacionada à valorização social e profissional dos produtores. Esse entendimento é evidenciado no relato da produtora 12, ao afirmar que “eles fazem a divulgação do café das produtoras nas suas lojas, nas suas cafeterias, que lá eles compram, mas eles levam a história da produtora junto”. Nesse contexto, destaca-se a relevância atribuída à divulgação da identidade dos produtores pelos compradores, por meio da inclusão de seus nomes e da história da produção nas embalagens e nos pontos de venda. Tal prática constitui uma forma de reconhecimento não monetário, reforçando a visibilidade e a reputação dos produtores, conforme argumentam Bosse *et al.* (2009).

De modo complementar, os entrevistados ressaltam a importância da valorização do trabalho dos produtores, expressa tanto pelo reconhecimento simbólico quanto pelo pagamento considerado justo pelo café produzido, evidenciando que o valor percebido no relacionamento ultrapassa a dimensão econômica e incorpora elementos de reconhecimento social e moral. Conforme relatado pelo produtor 5, os compradores expressam esse reconhecimento ao participarem dos leilões e realizarem lances, mesmo quando possuem menor porte enquanto compradores, o que contribui para que os produtores se sintam efetivamente valorizados. De forma complementar, a produtora 8 enfatiza que o pagamento justo pelo café de qualidade produzido constitui uma manifestação concreta de reconhecimento e valorização de seu trabalho. Com o objetivo de sistematizar esses achados, o Quadro 17 apresenta os principais elementos que configuram valor no relacionamento entre produtores e *stakeholders* compradores de café especial.

Quadro 17 – O que é valor para os produtores de café especiais

Valor	Elementos principais	Evidências Empíricas
Associado aos relacionamentos	1. Confiança nas interações	• Confiança destacada pela maioria dos entrevistados como principal elemento de valor
	2. Transparência nas negociações	• Transparência na negociação, na qualidade e na entrega do produto

	3. Compartilhamento de experiências produtivas	• Compartilhamento de experiências produtivas
Associado as características físicas	1. Qualidade do café como principal atributo de valor	• Qualidade do café apontada como principal valor oferecido aos compradores
	2. Rastreabilidade e controle técnico do produto	• Exigência de rastreabilidade e comprovação técnica da qualidade
	3. Diferenciação e agregação de valor no mercado	• Qualidade como base para agregação de valor e diferenciação do produto
Associado ao reconhecimento	1. Divulgação da identidade e história do produtor	• Reconhecimento público do trabalho e da identidade produtiva
	2. Pagamento justo como forma de valorização	• Participação de compradores em leilões como forma de valorização • Pagamento considerado justo como expressão de reconhecimento do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de entrevistas.

De modo geral, observa-se que a percepção de valor se manifesta de forma heterogênea entre produtores e compradores, assumindo caráter multidimensional e subjetivo, conforme argumenta Garriga (2014), ao compreender o valor como conceito socialmente construído e dependente das expectativas dos diferentes grupos envolvidos.

5.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NA CADEIA DE CAFÉS ESPECIAIS

Nesta seção, busca-se caracterizar as estruturas de governança adotadas pelos produtores de cafés especiais do Norte Pioneiro, à luz do arcabouço teórico da ECT. Para tanto, com base nos conceitos propostos pela ECT, analisam-se inicialmente os pressupostos comportamentais e os atributos das transações, seguidos pela discussão das estruturas de governança observadas.

5.2.1 Pressupostos comportamentais

No contexto da cadeia de cafés especiais, a racionalidade limitada, como pressuposto comportamental (Williamson, 1985), é manifestada, sobretudo, por meio de limitações informacionais enfrentadas pelos produtores. A análise das entrevistas revela duas expressões principais desse fenômeno: (i) limitações na avaliação objetiva da qualidade do café e (ii) imprecisões relacionadas às condições de mercado, especialmente quanto à formação de preços.

A primeira manifestação refere-se à dificuldade dos produtores em conhecer com precisão a qualidade do café produzido, particularmente sua pontuação e perfil sensorial. Como essa avaliação depende da atuação de especialistas certificados (*Q-Graders*) os produtores frequentemente necessitam enviar amostras para outras localidades, o que gera custos adicionais, maior tempo de resposta e dependência de avaliações externas. Tal condição limita a capacidade do produtor de avaliar autonomamente seu produto e, conseqüentemente, de tomar decisões estratégicas sobre sua comercialização.

Essa limitação informacional é evidenciada no relato do produtor 06, ao afirmar que a negociação com compradores requer laudos e pontuação formal do café, os quais dependem de avaliações externas: “[...] muitas vezes tem que mandar para Londrina e está um pouquinho longe, daí a dificuldade de mandar, a dificuldade de retorno de volta, né?”. De forma complementar, o produtor 10 destaca a incerteza quanto às características do próprio produto ao afirmar que “a gente não sabe ainda o que a gente tem na mão”. Esses relatos indicam que a limitação não decorre apenas da relação entre produtores e compradores, mas de uma limitação técnica dos próprios produtores na avaliação do bem transacionado.

Dessa forma, observa-se que o produtor enfrenta dificuldades para identificar com precisão a qualidade do café que possui, o que dificulta a tomada de decisão quanto à sua comercialização. Tal constatação está em consonância com os pressupostos discutidos por Simon (1962), Williamson (1975, 1985) e Farina *et al.* (2021), ao indicarem que, mesmo com a intenção de agir de maneira racional, os agentes enfrentam restrições informacionais que resultam em racionalidade limitada, uma vez que não conseguem antecipar plenamente as contingências futuras. Nessas circunstâncias, os produtores não conseguem antecipar plenamente os resultados de suas decisões, o que restringe a racionalidade de suas escolhas transacionais.

A segunda manifestação da limitação informacional refere-se às imprecisões relacionadas às condições de mercado, particularmente à ausência de parâmetros claros para a formação de preços no segmento de cafés especiais. Os produtores relatam que a precificação ocorre, em geral, por referência ao café *commodity*, aplicando-se acréscimos aproximados, cerca de 50% para cafés especiais e até 100% para cafés considerados raros. Contudo, a elevação expressiva dos preços do café *commodity*, em 2025, gerou dificuldades adicionais na definição de valores considerados justos para o café especial, uma vez que os produtores reconhecem as limitações dos compradores em repassar integralmente esses aumentos ao consumidor final.

Esse cenário evidencia que a racionalidade limitada não se restringe ao âmbito produtivo, mas também se manifesta na interpretação das dinâmicas de mercado, caracterizadas por ausência de informações consolidadas sobre critérios de precificação. Como resultado, os produtores operam com parâmetros imperfeitos, o que reforça a presença de decisões econômicas tomadas sob condições de racionalidade limitada.

Outro pressuposto comportamental observado nas entrevistas foi o oportunismo (Williamson, 1985). A análise das entrevistas revela duas expressões principais desse comportamento: (i) a ocorrência de práticas oportunistas em transações não recorrentes, especialmente em negociações com agentes desconhecidos, e (ii) a possibilidade de comportamentos oportunistas por ambas as partes da transação.

Os achados empíricos indicam que os comportamentos oportunistas, tanto por parte dos produtores quanto dos compradores, podem ocorrer em transações comerciais caracterizadas pela ausência de vínculos recorrentes. Tal constatação está em consonância com os pressupostos discutidos por Williamson (1993b), ao indicar que o comportamento oportunista não predomina entre os agentes econômicos na maior parte do tempo, uma vez que estes tendem a agir de forma rotineira e cooperativa.

Por outro lado, nas transações não recorrentes observa-se maior exposição ao risco de comportamento oportunista, especialmente por parte dos compradores. Essa condição pode ser evidenciada no relato do produtor 3, que recebeu uma proposta de compra de 250 sacas de café especial beneficiado por valor superior à média de mercado, realizada por um comprador desconhecido e indicada por uma intermediária sem vínculo prévio. Além disso, o pagamento estava condicionado à entrega do café previamente carregado no caminhão, o que elevou a percepção de risco da transação. Diante dessas condições, o produtor optou por desistir do negócio, sendo posteriormente informado por um comprador de confiança de que se tratava de um golpe.

De forma semelhante, o produtor 1 relatou ter tomado conhecimento de um caso em que produtores do município de Grande Rio foram vítimas do mesmo tipo de golpe descrito pelo produtor 3. Adicionalmente, a produtora 13 descreveu uma situação na qual um comprador do estado do Rio Grande do Sul entrou em contato com o intuito de adquirir duas sacas de café especial. Por se tratar da primeira transação entre as partes, a produtora condicionou a concretização do negócio ao pagamento antecipado. Diante da não realização do pagamento por parte do comprador, que ainda assim passou a pressionar pelo envio do café, a produtora optou por não efetivar a venda.

Esses episódios evidenciam a intenção, por parte dos compradores de cafés especiais, de agir de má-fé nas negociações com os produtores, prejudicando-os nas transações comerciais. Tal evidência está alinhada ao que discute Williamson (1985), ao argumentar que o comportamento oportunista dos agentes decorre da busca por interesses próprios, valendo-se de estratégias e artifícios nas negociações com o intuito de enganar ou trapacear.

Contudo, as evidências empíricas também indicam que o oportunismo não se restringe aos compradores, podendo igualmente se manifestar por parte dos produtores. Segundo os compradores 2 e 3, esse comportamento ocorre quando o café entregue apresenta qualidade inferior àquela previamente enviada em amostra ou não atende aos padrões acordados de limpeza e processamento. Adicionalmente, a compradora 4 relatou situações em que produtores, especialmente em transações iniciais, atribuem ao café valores superiores à sua qualidade efetiva. Tais constatações estão em consonância com o que discute Zylbersztajn (2000), ao alegar que o oportunismo se manifesta por meio do descumprimento de acordos previamente estabelecidos e da violação de normas éticas nas transações. Assim, observa-se que o comportamento oportunista também pode se manifestar por parte dos produtores, especialmente na definição de preços ou na entrega de produtos em desacordo com as condições previamente estabelecidas nas transações com os compradores.

5.2.2 Atributos de transação

Considerando os atributos que caracterizam uma transação apresentados por Williamson (1985) – especificidade do ativo, incerteza e frequência –, o primeiro atributo identificado nas entrevistas foi a especificidade do ativo. Nesse sentido, a especificidade de ativos foi observada nos seis tipos descritos por Williamson (1985): (i) locacional, (ii) física, (iii) humana, (iv) dedicada, (v) de marca e (vi) temporal.

A especificidade locacional dos ativos desempenha um papel determinante no processo produtivo do café especial. A localização pode ser considerada um ativo altamente específico quando relacionada à produção de cafés especiais, uma vez que a altitude em que a propriedade está situada influencia a maturação tardia do grão, fator que contribui para maior doçura. Nesse sentido, os produtores de cafés especiais do Norte Pioneiro, de maneira geral, possuem uma localização bastante favorável à produção desse

tipo de café, em especial os produtores 2, 5, 7, 9, 10 e 11, localizados nos municípios de Pinhalão e Matão, os quais apresentam maior altitude em relação às demais regiões. Essas características podem ser ilustradas pela fala do produtor 7:

É um lugar bem favorável para a produção de cafés especiais. Em Pinhalão, são os melhores cafés do concurso Paraná foram classificados em Pinhalão. Isso já vem há vários anos, não é só eu que estou dizendo isso. Então, tem dados que mostram o concurso Paraná mesmo. Já há vários anos, os cafés especiais são contemplados aqui, em Pinhalão e no Matão.

De forma complementar, de acordo com o comprador 3: “O terroir dessa região é diferente do restante do Paraná. [...] qualquer pessoa consegue perceber a diferença.” Nesse sentido, a compradora 4 acrescenta que, quanto maior a altitude, o café especial tende a apresentar maior qualidade. Dessa forma, pondera-se que a região geográfica na qual as propriedades estão localizadas influencia diretamente a qualidade do café especial produzido, configurando-se como um ativo de elevada especificidade.

A especificidade de ativos físicos, na produção do café especial, está relacionada ao uso de máquinas, ferramentas ou dispositivos específicos, cuja aplicação é limitada a essa finalidade (Williamson, 1991, 1996). Dessa maneira, a partir das entrevistas realizadas, observa-se investimento na aquisição e melhoria de equipamentos e de infraestrutura que possibilitam ao produtor elevar a qualidade do café especial produzido. Os principais investimentos realizados referem-se a terreiro suspenso, secador, tolha, despulpador, desmucilador, estufas, lavador, via úmida e estimulador. Esses investimentos específicos podem ser ilustrados na fala do produtor 5:

compramos lavador, despulpador, desmucilador, para ter um padrão de café e isso é verídico e desde lá para cá a gente ensina a todos os produtores, incentivam eles a adquirirem os maquinários também, que ajudam a manter o padrão de qualidade, ajudam a agregar valor no sítio, ajudam a ganhar tempo nas secagens, no manejo. [...] quando a gente passa todos os processos traz segurança que o nosso café tá no padrão certinho

Nesse sentido, observa-se que os ativos físicos específicos podem ser considerados altamente específicos, uma vez que impactam de forma significativa os processos produtivos e a qualidade do café, além de terem sua utilização diretamente relacionada e limitada à produção de cafés especiais.

Outra especificidade de ativos observada em campo é a humana. Grande parte dos produtores entrevistados, antes de iniciar a produção de cafés especiais, dedicava-se à produção de café convencional do tipo *commodity*, o que demandou o desenvolvimento de habilidades distintas daquelas que possuíam até então. Nesse sentido, observa-se, a partir das entrevistas realizadas, um esforço significativo por parte dos produtores na realização de cursos e no aprimoramento do processo produtivo, com o objetivo de produzir cafés especiais de maior qualidade.

Conforme destaca o produtor 5, “Tinha vez que a gente ia no curso por causa de uma frase”. Nesse sentido, o produtor enfatiza que qualquer dúvida relacionada ao manejo do café especial motivava a busca por cursos de capacitação, com o objetivo de aperfeiçoar o processo produtivo e aprimorar a qualidade do produto. De forma complementar, a produtora 10 acrescenta: “para produzir o café especial é isso, é uma mudança e não é fácil. Então a gente teve que se adaptar a essa nova mudança, procurar curso, técnicas que vão ser colocadas”. As habilidades desenvolvidas podem ser ilustradas pela fala da produtora 2: “Como fazer a colheita, para selecionar grãos maduros, fazer o processo, ele descascado. Como secar o café, de que forma secar. [...] Como preparar, classificar por tamanho de peneira [...]”. Assim, os produtores passaram a adotar maiores cuidados com os tratos culturais, como adubação e controle de pragas e doenças, bem como com os procedimentos de colheita, secagem, armazenagem, beneficiamento e transporte dos cafés.

Dessa forma, os produtores passaram a aprimorar a organização da propriedade, os cuidados com o café e, sobretudo, os procedimentos do pré-colheita, colheita e pós-colheita. Conforme relata a produtora 9 acerca das habilidades desenvolvidas: “Elas são bem específicas do café especial. Bem específicas. O café especial é uma bebida extraordinária. De conhecimentos específicos, de atributos, sensorial único, mercado extremamente complexo. [...] Então ele é de uma complexidade única”. Assim, as habilidades desenvolvidas pelos produtores configuram-se como ativos de elevada especificidade, estando em consonância com Williamson (1991, 1996), ao se referir ao conjunto de conhecimentos práticos, habilidades técnicas e aprendizados específicos, cumulativos e idiossincráticos vinculados a um processo produtivo específico.

Com relação aos ativos dedicados, apenas dois dos produtores entrevistados relataram ter realizado investimentos voltados à comercialização de seus produtos com compradores específicos. De acordo com a produtora 2, foi realizado um investimento em uma estufa de secagem com o objetivo de viabilizar a venda de maiores volumes para uma exportadora. Tal investimento partiu de uma iniciativa da própria exportadora, que realizou o aporte em conjunto com a produtora. Para corroborar, o comprador 3 relata que “um produtor acabou adquirindo um equipamento que foi sugerido para ser instalado na propriedade. A partir disso, foi adotado um manejo diferente, o que resultou na melhoria da qualidade do café”.

Conforme o produtor 5, a pedido de uma compradora, ele iniciou a realização de testes com cafés fermentados em um período em que ainda não havia muita clareza sobre

os efeitos da fermentação no café. Os testes obtiveram resultados positivos, e o produtor acabou comercializando esse café com outras cafeterias, além daquela que havia solicitado a realização dos testes. Dessa forma, embora existam investimentos direcionados a demandas específicas de determinados compradores, tais ativos não se configuram como altamente específicos, sendo classificados como de baixa especificidade. Isso se deve ao fato de que, diferentemente do pressuposto de elevada especificidade discutido por Williamson (1991, 1996), esses ativos podem ser realocados para outros mercados ou parceiros sem perdas substanciais de valor.

Com relação à especificidade de marca, esta foi observada, nas entrevistas, sob a forma da reputação do produtor e pela presença do selo de Indicação Geográfica. No que diz respeito à reputação do produtor em relação ao comprador, a produtora 9 destaca que a reputação é essencial na transação:

Você tem que reconstruir de novo a credibilidade e a confiança. Então é assim uma relação de extrema confiança e transparência. E é assim, o pessoal do mercado de café especial é muito é unido, eles se comunicam e dialogam muito. Então a reputação do produtor é muito levada em consideração. [...] Então esse já tem uma reputação formada e os compradores vêm. Então isso é bacana, mas essa relação é bastante importante

No que se refere à especificidade de marca associada ao selo de Indicação Geográfica, o produtor 1 destaca que o selo é extremamente importante: “ele dá aquela confiança né porque foi homologado, foi testado por provadores que entendem de café, tem laudo de rastreabilidade. Então o selo é uma garantia de qualidade muito importante que ajuda na relação com o comprador ou o consumidor, né?” O comprador 1 complementa ao afirmar que “aquele selo está com toda a rastreabilidade, o nome da propriedade, todo o trabalho que o produtor, está levando com a minha marca, mas com o nome do produtor”.

Desse modo, a relevância da construção da reputação do produtor para o comprador é evidenciada pelo selo, uma vez que a marca do comprador se encontra diretamente associada ao nome do produtor. Nesse contexto, os atributos de qualidade do produto devem estar necessariamente associados a condutas éticas por parte do produtor, uma vez que tais comportamentos sustentam a credibilidade da relação comercial. Tal entendimento está em consonância com Williamson (1991, 1996), ao destacar a especificidade de marca como um atributo associado à reputação da organização ou do produto no mercado. Nesse sentido, a marca pode ser considerada um ativo de elevada especificidade.

Por fim, a especificidade temporal foi outro tipo de especificidade de ativos observado nas entrevistas. De acordo com os produtores, o café especial apresenta um período específico para colheita, secagem, beneficiamento e armazenagem, com a finalidade de estar disponível para comercialização entre os meses de agosto e novembro. Entretanto, esses prazos podem ser afetados por condições climáticas adversas. Ainda assim, o eventual descumprimento dos prazos não compromete as relações comerciais com os compradores, em razão da elevada demanda por cafés especiais e do reconhecimento, por parte destes, de que a produção está sujeita a variações climáticas. Dessa forma, os atrasos impactam principalmente a eficiência do processo produtivo, sem gerar perdas significativas nas transações, indicando uma média especificidade temporal, nos termos de Williamson (1991, 1996).

Dessa forma, dentre os diferentes tipos de especificidade de ativos identificados em campo, destacam-se a especificidade locacional, física, humana e de marca. Isso se deve ao fato de que a qualidade do café especial é diretamente influenciada pela localização da produção, pelos equipamentos e pela infraestrutura empregados no processo produtivo, bem como pelo conhecimento humano aplicado aos tratos culturais, à colheita seletiva, à secagem, ao beneficiamento, à armazenagem e à classificação do produto, além da reputação do produtor.

Outro atributo de transação observado nas entrevistas é a incerteza. A análise das entrevistas revelou que a incerteza se manifesta de duas formas principais: (i) climática e (ii) de mercado. De forma praticamente unânime, tanto produtores quanto compradores relataram que o clima constitui a principal fonte de incerteza enfrentada na produção de cafés especiais. De acordo com a resposta da produtora 13: “O clima. Isso eu acho que é um fator que não tem solução na mão”. Nessa mesma perspectiva, a produtora 10 ressalta: “a gente tem uma empresa a céu aberto”. Por fim, a produtora 12 conclui que o clima é o fator que mais impacta a qualidade da produção: “o que influencia mais a produção de uma bebida boa é o clima. Esse ano nós tivemos geada aqui, né? Então, isso influencia na bebida”.

Assim, observa-se que a incerteza climática impacta tanto a quantidade quanto a qualidade da bebida produzida pelos produtores de cafés especiais, gerando, como consequência, impactos econômicos para esses produtores. Tal evidência vai ao encontro da primeira forma de incerteza discutida por Williamson (1985), que se refere às contingências ambientais que ocorrem de maneira aleatória.

Outra incerteza apontada pelos produtores refere-se ao mercado, conforme destaca a produtora 9: “O mercado, o preço também é uma incógnita sempre. A gente precisa analisar essa questão. Mas eu não vejo que não vai ter mercado, né? Dito que o mercado está estável. É o preço que a gente fica ainda sem saber exatamente como vai ser”. De acordo com o produtor 7, há dificuldade em determinar o preço, uma vez que este depende do mercado global de café, já que o valor do café especial é definido com base na cotação da *commodity*.

Observa-se que a incerteza de mercado relatada pelos produtores, especialmente no que se refere à precificação do café especial, pode levá-los à adoção de estratégias de precificação inadequadas. Tal evidência está alinhada ao que discute Williamson (1985), ao argumentar que a incerteza secundária gera assimetria ou ausência de informações no momento da tomada de decisão. Nesse sentido, a incerteza pode ser compreendida como um fator decorrente da complexidade das mudanças no ambiente econômico, o que torna inviável a realização de avaliações precisas (Williamson, 1975; Chen *et al.*, 2021).

Por fim, o último atributo observado nas entrevistas foi a frequência. A análise das entrevistas revelou que a frequência das transações se manifesta de duas formas principais: (i) recorrentes de café verde com os compradores e (ii) ocasionais de café torrado com o consumidor final. Nesse sentido, todos os produtores relataram possuir compradores fixos para seus cafés especiais, com os quais as transações ocorrem de forma recorrente. Tal evidência está alinhada ao que discute Williamson (1985), ao afirmar que a frequência está relacionada ao número de vezes em que os agentes econômicos realizam determinada transação. De acordo com os produtores, o que varia, é a periodicidade dessas transações, que podem ocorrer de forma mensal ou anual. Na maioria dos casos, essa variação decorre do tipo de café comercializado, uma vez que os cafés verdes são negociados predominantemente de forma anual, enquanto os cafés torrados são transacionados mensalmente. Essa situação é ilustrada conforme relata o comprador 1:

A gente compra os cafés torrados, praticamente todo mês dos produtores. Os cafés verdes, a gente compra talvez ali uma vez no ano. Depois que terminou a colheita, compramos um lote, dois lotes ali, para poder suprir a nossa necessidade da indústria também.

Dessa forma, a maioria dos produtores declarou manter fidelidade aos compradores recorrentes, em decorrência da confiança e da segurança construídas no relacionamento comercial, ao passo que também busca novos compradores, com o objetivo de ampliar sua rede de parceiros fixos. Tal evidência está alinhada ao que discutem Williamson (1985), Farina (1999) e Ménard (2022), ao argumentarem que, à

medida que a frequência das transações aumenta, reduzem-se os custos relacionados à coleta de informações e à formulação contratual. Ademais, conforme destacam Williamson (1985) e Farina (1999), o aumento da frequência também eleva a probabilidade de desenvolvimento de reputação entre os parceiros, o que contribui para inibir comportamentos oportunistas.

Um grupo de produtores relatou realizar transações ocasionais ou únicas no caso das vendas diretas do café torrado ao consumidor final, sem o estabelecimento de qualquer vínculo. Isso ocorre porque não se estabelece um relacionamento entre o produtor de café especial e o comprador. Dessa forma, não há acúmulo de aprendizado ao longo do tempo, tampouco geração de dependência entre as partes que incentive a continuidade da relação transacional, conforme discutido por Williamson (1985). O Quadro 18 apresenta os atributos de transação envolvendo as transações de cafés especiais.

Quadro 18 – Atributos de transações de cafés especiais

Atributo de transação	Descrição	Nível
Especificidade do ativo locacional	Relaciona-se à localização geográfica das propriedades, especialmente à altitude, que influencia a maturação tardia do grão e contribui para atributos sensoriais superiores do café especial.	Alta
Especificidade do ativo físicos	Refere-se aos investimentos em máquinas, equipamentos e infraestrutura específicos para a produção de cafés especiais, como terreiro suspenso, secadores, tolhas, despoldadores, desmuciladores, estufas e sistemas de via úmida.	Alta
Especificidade do ativo humanos	Está associada ao desenvolvimento de conhecimentos práticos, habilidades técnicas e aprendizados cumulativos relacionados aos tratos culturais, colheita seletiva, secagem, beneficiamento, armazenagem e classificação do café especial, adquiridos por meio de cursos, treinamentos e experiência prática contínua.	Alta
Especificidade do ativo dedicados	Envolve investimentos realizados para atender demandas específicas de determinados compradores, como aquisição de equipamentos sugeridos por exportadores ou realização de testes de fermentação.	Baixa
Especificidade do ativo de marca	Observada por meio da reputação do produtor e do uso do selo de Indicação Geográfica, que sinalizam qualidade, rastreabilidade e credibilidade ao mercado.	Alta
Especificidade do ativo temporal	Relaciona-se ao ciclo específico de colheita, secagem, beneficiamento e armazenagem, visando a comercialização entre agosto e novembro.	Média
Incerteza	Associados às condições climáticas e à formação de preços.	Alto
Frequência	Transações recorrentes do café verde aos compradores e ocasionais do café torrado ao consumidor final.	Alta

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas.

Em resumo, as transações entre produtores e compradores de cafés especiais apresentam elevada especificidade de ativos, abrangendo dimensões locacionais, físicas, humanas e de marca, além de elevados níveis de incerteza associadas às condições climáticas e à formação de preços, sendo também marcadas pela recorrência das transações.

5.2.3 Estrutura de governança

A partir das entrevistas realizadas, foram identificados os três tipos de estruturas de governança - mercado, integração vertical e contratos -, apontados por Williamson, (1985). A análise empírica indica que essas estruturas coexistem na cadeia de cafés especiais e são mobilizadas de forma complementar pelos produtores, dependendo do tipo de produto comercializado, do grau de controle desejado sobre o processo produtivo.

A primeira estrutura identificada foi a governança via mercado, caracterizada por relações pontuais e predominantemente orientadas pelo preço. Os produtores 2, 4, 5, 6, 7, 9 e 13 relataram adotar essa forma de coordenação na comercialização de café torrado, especialmente em vendas diretas ao consumidor final. Nessas transações, os produtores afirmam conseguir agregar entre 20% e 30% ao valor praticado nas relações comerciais com compradores recorrentes, evidenciando a centralidade do preço como mecanismo de coordenação e incentivo econômico.

Conforme relata o produtor 04: “No caso, se eu fizer a venda direta, eu consigo agregar de 20 a 30%. Já vendendo para cafeterias ou empórios, não consigo agregar tanto esse valor. Então, você teria essa diferença, melhorando inclusive a renda”. Tal evidência está alinhada ao que discute Williamson (1985), ao afirmar que, nas transações realizadas via mercado, o preço constitui um fator determinante para a efetivação da venda. Adicionalmente, os relatos indicam que as transações via mercado envolvem baixo nível de coordenação entre as partes e maior autonomia decisória dos produtores. Conforme destacado pela produtora 13: “ele tem que pagar primeiro [...] antes de eu despachar, porque ele também tem que confiar que eu vou despachar o café”. De maneira complementar, a produtora 09 relata: “envia pelos Correios [...] e a parte comercial, a parte de vender, eu mesma que faço”. Essas evidências sugerem que as transações via mercado realizadas pelos produtores se caracterizam por relações pontuais, predominantemente orientadas pelo preço.

Outra estrutura de governança identificada a partir das entrevistas foi a integração vertical, ou seja, a internalização das etapas da cadeia produtiva (Williamson, 1985, 1991). A análise empírica revela que essa estrutura se manifesta na cadeia de cafés especiais como mecanismo de ampliação do controle sobre o processo produtivo e garantia da qualidade do produto.

No caso do café especial, as atividades ao longo da cadeia produtiva abrangem as etapas de pré-colheita, que incluem o plantio e o manejo da lavoura; a colheita seletiva; e as etapas de pós-colheita, como limpeza e lavagem do café, descascamento e despolpa, secagem, beneficiamento e classificação, armazenagem e torrefação. Essa estrutura é adotada por produtores que executam internamente todas as etapas do processo produtivo, desde a produção até a comercialização. Observou-se que apenas os produtores 2, 5 e 7 adotam a integração vertical como estrutura de governança.

A análise das entrevistas indica diferentes níveis de integração vertical entre esses produtores. Os produtores 2 e 5 combinam a internalização das etapas produtivas com o uso de contratos informais para a comercialização de café cru com compradores recorrentes, além de realizarem vendas via mercado no caso do café torrado, evidenciando a coexistência de múltiplas formas de governança. O produtor 7, por sua vez, apresenta integração vertical plena, internalizando todas as fases do processo produtivo, desde o cultivo até a entrega do produto ao consumidor final. Observou-se ainda que o produtor 4 apresenta um plano de implantação da integração vertical, estando em processo de construção, em sua propriedade, de uma estrutura própria para a realização da torra do café, etapa que, até o momento, é a única realizada externamente.

A adoção dessa estrutura pode ser evidenciada no relato do produtor 7, ao afirmar que realiza internamente todas as etapas do processo produtivo, “a gente faz tudo do plantio, colheita, secagem, benefício desse café, a torra do café e vai para a nossa loja, a gente faz do pé ao consumidor final [...]”. De forma complementar, o produtor 5 destaca que uma das principais vantagens dessa estrutura reside no maior controle sobre o processo produtivo, ao evitar a utilização de equipamentos de terceiros, cujos procedimentos anteriores podem comprometer a qualidade do produto, conforme expressa: “[...] de você não usar máquina de outra pessoa e que não sabe se a pessoa passou um café ruim, que pode contaminar o teu café”. Nesse sentido, os produtores indicam que a adoção da integração vertical resulta em controle sobre a qualidade e maior agregação de valor, especialmente por meio da comercialização do café torrado e moído.

Tal evidência está alinhada ao que discute Williamson (1985), ao argumentar que a adoção da integração vertical possibilita maior controle sobre os processos produtivos e comerciais. Ademais, essa estrutura de governança configura-se como a alternativa mais eficiente em contextos caracterizados por elevada especificidade de ativos, maior frequência das transações e alto grau de incerteza.

Por fim, a última estrutura de governança identificada a partir das entrevistas foi a contratual informal. Essa estrutura é empregada pela maioria dos produtores, com exceção do produtor 7, especialmente no relacionamento com compradores recorrentes de cafés especiais. A maioria dos produtores adota exclusivamente a estrutura contratual, enquanto outros combinam contratos com o uso do mercado ou com a integração vertical.

Os contratos utilizados pelos produtores entrevistados caracterizam-se como acordos informais baseados no relacionamento entre produtor e comprador. Tal evidência converge com Ménard (2022), ao indicar que acordos informais estabelecem uma forma de governança ancorada nas relações entre os agentes, não passível de imposição por meio de cláusulas contratuais formais. Nesse sentido, embora o relacionamento comercial entre produtores e compradores não seja respaldado por contratos formais, a produtora 13 relata a adoção de mecanismos de salvaguarda com o objetivo de mitigar o risco de atrasos nos pagamentos na ausência de cláusulas contratuais. Conforme seu relato:

o que eu tenho feito? A gente negocia os prazos e os boletos bancário com aviso de protesto. Às vezes tem um que escapa e ele corre no cartório pra quitar. Porque senão vai pro Serasa, né? É complicado. Então, eu acho que isso me ajudou. Porque teve uma fase que eu não mandava boleto com esse aviso de protesto e o pessoal atrasava, eu tinha que ficar lembrando, ó, você não pagou. É muito chato isso, eu não gosto de fazer. Então, hoje eu aviso antes do nosso sistema é com boleto, bancário e que se não pagar vai pra protesto, você concorda? Então, antes de concretizar o negócio, eu já aviso. E isso tem me ajudado bastante. Porque atrasos, se não tem essa cláusula, é bem frequente.

Esse relato evidencia que, mesmo na ausência de contratos formais, os produtores recorrem a mecanismos informais de salvaguarda para reduzir comportamentos oportunistas e incertezas associadas às transações. De forma complementar, a compradora 4 destaca a importância do registro mínimo das condições acordadas, ainda que por meios informais, ao afirmar: “no WhatsApp, você tem que ter ali escrito, sabe? Tá aí, você tá me dizendo o café da amostra que você me mandou, quantas sacas que já estão prontas e quanto custa a saca, porque daí tá minimamente registrado, sabe?”

Contudo, a adoção de contratos formais mostra-se inviável, segundo os produtores, em razão das elevadas incertezas climáticas, que dificultam o comprometimento prévio com quantidades específicas, uma vez que não é possível prever

com precisão se tais volumes poderão ser efetivamente entregues. Ademais, a incerteza associada ao preço do café especial também influencia a escolha dos produtores, dado o receio de firmar contratos a valores inferiores aos praticados no momento da entrega do produto. Essa situação pode ser evidenciada a partir do relato do produtor 8, que afirma:

Eu não tenho contrato porque é bem complicado, né? É um contrato, ele é uma linha de mão dupla, né? Do mesmo jeito que você tem a garantia, mas será que você não vai ter, por outro lado, a exigência? E se eu não conseguir cumprir com aquela quantidade aqui, porque é bem complicado a gente depender de clima. Nós, que somos produtores rurais, como eu digo, nós temos uma empresa ao aberto.

Esse relato reforça o papel dos acordos informais como alternativa eficiente em contextos de elevada incerteza produtiva e de mercado. No entanto, os produtores relatam que o relacionamento com compradores recorrentes é predominantemente pautado na confiança, destacando que, até o momento, não enfrentaram problemas relevantes nessas relações comerciais. A compradora 4 corrobora essa percepção ao afirmar que o relacionamento “é sempre na base da confiança”. Tal evidência está alinhada à discussão de Ménard (2022), segundo a qual os acordos informais contribuem para a mitigação de riscos relacionados a atrasos, barganhas oportunistas e outras incertezas contratuais. As diferentes estruturas de governança adotadas pelos produtores, bem como suas combinações ao longo das transações analisadas, são sintetizadas no Quadro 19.

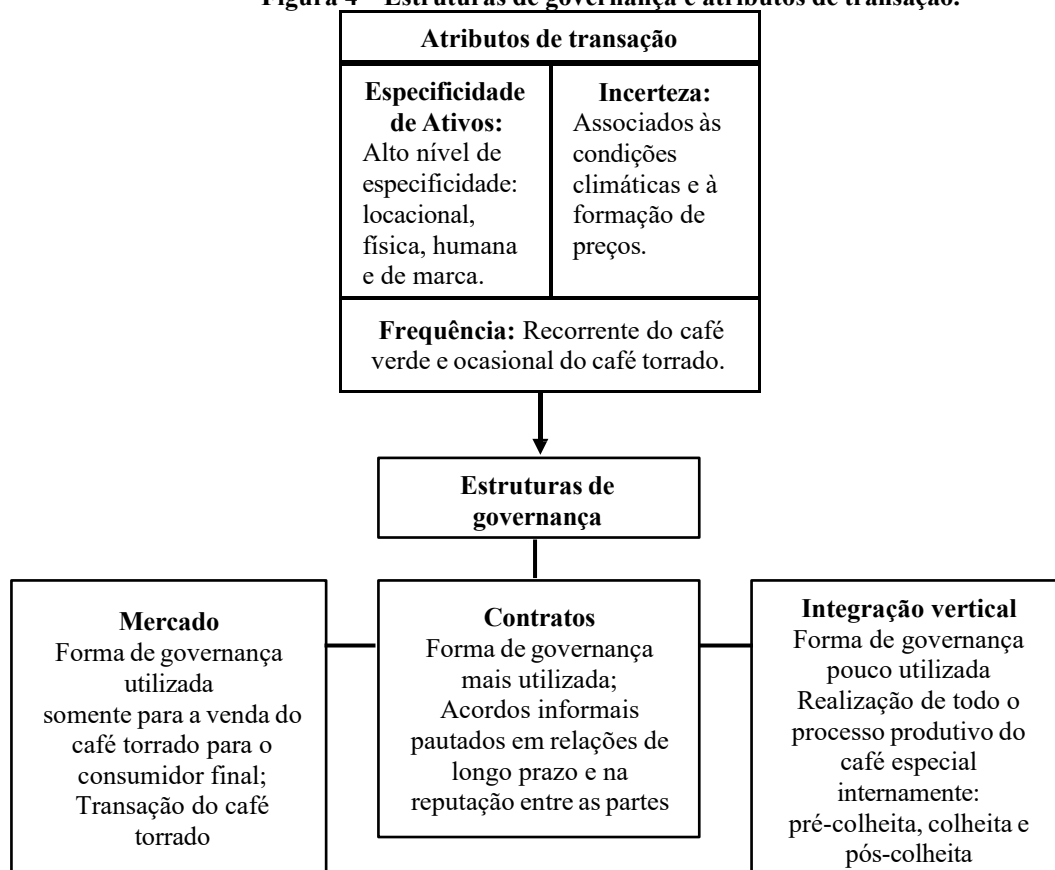
Quadro 19 -Estruturas de governança adotadas por produtores

Produtores	Estrutura de governança
1, 3, 8, 10, 11 e 12	Contratos.
6, 9 e 13	Contratos e mercado.
4	Contratos, mercado e implantação da torrefação como etapa final necessária para a completa integração vertical do processo produtivo.
2 e 5	Integração vertical das etapas de pré-colheita, colheita e pós-colheita do processo produtivo; contratos nas transações com compradores recorrentes; e mercado para a comercialização do café torrado.
7	Integração vertical das etapas de pré-colheita, colheita e pós-colheita do processo produtivo com comercialização via mercado.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas respostas dos entrevistados.

Com base nas estruturas de governanças apresentadas no quadro anterior, a Figura 4 ilustra a relação entre as estruturas de governança adotadas pelos produtores, os atributos das transações e os pressupostos comportamentais observados na cadeia de cafés especiais.

Figura 4 – Estruturas de governança e atributos de transação.



Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, as transações entre produtores e compradores de cafés especiais do Norte Pioneiro paranaense caracterizam-se por elevada especificidade de ativos locacional, física, humana e de marca, por altos níveis de incerteza associados às condições climáticas e à formação de preços, bem como pela recorrência das transações. Diante dessas características, observa-se que os produtores adotam predominantemente uma estrutura de governança contratual informal, pautada em relações de longo prazo, acordos verbais e na confiança entre as partes.

5.3 COMPLEMENTARIDADE ENTRE TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Com base nas categorias de análise definidas nesta investigação e nos aspectos empíricos observados nas relações entre produtores de café especial e compradores analisados, esta seção, em consonância com o objetivo do estudo, dedica-se à análise das proposições relativas à complementaridade entre a TS e a ECT. Dessa forma, cada

proposição será analisada individualmente, tendo em vista os achados empíricos do presente estudo.

Proposição 1: **Contratos** asseguram que a **dimensão econômica** (financeira) seja percebida como justa pelos produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores.

Os resultados empíricos indicam que, no contexto dos cafés especiais, a percepção de justiça associada à dimensão econômica, por parte dos produtores, não decorre da utilização de contratos formais, mas à forma como as estruturas de governança são socialmente construídas e legitimadas entre produtores e compradores. Esse processo ocorre por três razões principais: (i) os mecanismos sociais de coordenação e controle substituem o contrato formal; (ii) a justiça econômica não se dá pelo contrato formal, mas pela possibilidade de negociar; e (iii) a justiça econômica atua como um mecanismo de continuidade das relações.

Os achados empíricos evidenciam que os mecanismos sociais de coordenação, baseados na confiança, relacionamentos fortes e consentimento mútuo, substituem os mecanismos formais de monitoramento e salvaguarda contratual. Isso porque, as transações comerciais com compradores de cafés especiais são realizadas por meio de acordos informais, os quais são percebidos de forma unânime como justos na medida em que asseguram a satisfação da dimensão econômica para ambas as partes envolvidas. Nesse sentido, o produtor 4 destaca que essas relações não se formalizam por contratos escritos, sendo sustentadas por acordos verbais baseados na fidelidade entre as partes e ajustados de acordo com as necessidades dos compradores, em um contexto orientado pela dinâmica de oferta e demanda.

Ademais, observa-se que a justiça atribuída à dimensão econômica das transações não está vinculada à formalização contratual, mas à possibilidade de negociação entre as partes envolvidas. Conforme enfatizado pela produtora 10, a percepção de justiça emerge da oportunidade de negociação e do consentimento mútuo, uma vez que produtores e compradores preservam autonomia para aceitar ou recusar as condições estabelecidas, sobretudo no que se refere aos preços praticados.

Esses achados convergem com o argumento de Williamson (1985), segundo o qual arranjos informais podem operar como estruturas de governança eficientes em contextos nos quais a reputação reduz a necessidade de salvaguardas contratuais formais. No

contexto analisado, a confiança construída ao longo das transações substitui dispositivos formais de controle, permitindo que os acordos sejam coordenados por normas compartilhadas e expectativas recíprocas de cumprimento.

Além disso, os achados indicam que a percepção de justiça associada a dimensão econômica pelos produtores não emerge apenas como resultado das transações econômicas em si, mas opera como condição para a continuidade das relações comerciais. Isso porque a justiça na dimensão econômica constitui um recurso que sustenta a cooperação ao preservar a autonomia dos agentes, reduzir conflitos distributivos e viabilizar processos de renegociação ao longo do tempo. Assim, mais do que assegurar resultados específicos, a percepção de justiça financeira funciona como mecanismo que estabiliza expectativas e favorece a reprodução das relações de troca. Nesse contexto, a compradora 4 afirma que os acordos são firmados com os produtores com base na confiança estabelecida ao longo do relacionamento comercial.

Adicionalmente, os achados indicam que a percepção de justiça associada a dimensão econômica nas negociações também está relacionada a critérios distributivos relacionados ao valor agregado do café especial. Conforme relatado pelo comprador 2, os preços praticados com microprodutoras tendem a ser superiores aos observados em produções de maior escala, em razão do caráter mais intensivo e manual do trabalho envolvido. Tal reconhecimento sugere que as condições de negociação incorporam avaliações sobre qualidade, esforço produtivo e diferenciação do produto, configurando um padrão de justiça distributiva baseado na valorização do trabalho e na singularidade do café ofertado.

Dessa forma, a justiça econômica nas relações analisadas não decorre da imposição de regras formais, mas da construção social de critérios considerados legítimos pelas partes envolvidas. Nesse sentido, a justiça associada à dimensão econômica das transações contribui para a continuidade das relações e para a cooperação entre os agentes, favorecendo a geração de valor econômico, o que converge com o argumento de Bridoux e Stoelhorst (2022) de que a dimensão econômica se vincula à criação de valor e ao desempenho organizacional.

Assim, os resultados empíricos sustentam parcialmente a Proposição 1, uma vez que sua ocorrência foi observada apenas nos casos caracterizados pela adoção de contratos informais. No caso dos contratos formais, não foi possível verificar sua influência, uma vez que produtores e compradores não adotam esse tipo de arranjo. Já as estruturas contratuais informais mostraram-se não apenas mecanismos de viabilização

das transações econômicas, mas também elementos centrais na construção da percepção de justiça relacionada dimensão econômica. Isso ocorre porque preservam a autonomia decisória dos agentes nas negociações, promovem relações baseadas no consentimento mútuo e na confiança relacional e contribuem para o alinhamento das expectativas quanto às condições econômicas das trocas.

Proposição 2: A **dimensão moral** dos agentes auxilia na redução do **comportamento oportunista**.

Os achados empíricos indicam que a conduta moral dos agentes desempenha papel central na redução do comportamento oportunista nas relações entre produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores. Nesse contexto, a confiança nas relações comerciais entre produtores e compradores mostrou-se um elemento relevante para a redução do comportamento oportunista, manifestando-se de duas formas principais: (i) a confiança sustentada pela conduta ética nos relacionamentos; e (ii) confiança sustentada pela comunicação entre os agentes.

No que se refere à confiança sustentada pela conduta ética nos relacionamentos, os achados empíricos indicam que ela se consolida de forma progressiva, à medida que os acordos estabelecidos entre produtores e compradores são reiteradamente cumpridos. Esse processo reduz a incerteza nas transações e fortalece expectativas de comportamento previsível entre as partes, reduzindo o risco de oportunismo. Segundo produtores de cafés especiais do Norte Pioneiro do paranaense, o relacionamento com os compradores é percebido como justo e fundamentado em princípios morais. Na percepção do Produtor 1, a confiança entre produtores e compradores consolida-se progressivamente, a partir da continuidade das relações comerciais e do cumprimento mútuo dos acordos previamente estabelecidos.

A produtora 12 destaca que: “você vai pegando confiança no comprador, e aqui a gente é muito bem orientado, a partir do momento que vem alguém em busca desses cafés, é porque já tem todo um conhecimento de quem é o comprador, a gente busca informações, se é confiável, se não”. Ademais, conforme o produtor 3, o comportamento ético dos compradores favorece a consolidação das relações comerciais, na medida em que os produtores tendem a recomendar a outros produtores aqueles compradores cujas práticas comerciais são percebidas como confiáveis e alinhadas a padrões éticos, aspecto

relevante para a manutenção e a expansão dessas relações, reduzindo o comportamento oportunista.

Assim, os achados empíricos indicam que a confiança surge do cumprimento reiterado dos acordos e da adoção de condutas éticas nas interações comerciais, o que converge com o argumento de Gibson (2000), segundo o qual as empresas atuam como agentes morais que ocupam posições de poder e, por essa razão, devem honrar compromissos e agir eticamente em relação aos seus *stakeholders*. Ao adotar tais princípios, os compradores fortalecem relações comerciais baseadas na confiança mútua e reduzem incentivos ao comportamento oportunista.

Nesse sentido, os achados empíricos indicam que há uma preocupação de ambas as partes em adotar condutas éticas nas negociações. Observou-se que produtores e compradores demonstram compromisso com princípios morais compartilhados, como responsabilidade e integridade, os quais atuam como mecanismos de regulação das relações comerciais. Esses padrões normativos estabelecem expectativas de comportamento ético entre os agentes, reduzindo o comportamento oportunista nas transações, ao promover a autodisciplina e a conformidade com normas socialmente compartilhadas. Tal evidência converge com o argumento de Williamson (1993b), segundo o qual o oportunismo não se manifesta de forma recorrente entre os agentes na maior parte do tempo. Ainda assim, conforme o autor, a presença de uma minoria propensa a esse tipo de conduta torna necessária a adoção de salvaguardas e de mecanismos de monitoramento.

Destaca-se, nesse contexto, que há uma preocupação por parte do produtor de agir de maneira ética com o comprador, conforme ressalta a produtora 10:

há uma responsabilidade enorme de entregar um produto de qualidade [...] eu digo sempre que pra gente construir o nosso nome você leva anos e anos, mas pra acabar com ele também é coisa de minutos, né? Você acaba com todo aquele nome que você demorou pra construir. Porque eu falo que uma vez perdida a confiança, jamais é resgatada por ninguém. Então, a gente sempre tem que manter isso

O relato evidencia que a manutenção da confiança está diretamente associada à responsabilidade moral dos agentes e à preocupação com a preservação da reputação, funcionando como um mecanismo de autorregulação das condutas nas relações comerciais.

Sob a perspectiva dos compradores, o Comprador 3 afirma que: “é raro o produtor que não cumpre com o que tem que fazer. E é raro o comprador também que não cumpra [...] se você tem um trabalho com um produtor que conhece, o risco acaba sendo muito

menor”. Essa percepção reforça que a internalização de normas de comportamento ético por ambas as partes reduz a incerteza nas transações e fortalece a previsibilidade das interações.

Além da confiança sustentada pela conduta ética nos relacionamentos, observou-se também a presença da confiança por meio da troca de informações entre produtores, a qual possibilita o monitoramento das condutas dos compradores. Assim, esse processo eleva os custos sociais do comportamento oportunista, uma vez que compradores que violam expectativas relacionais tendem a sofrer sanções reputacionais decorrentes da disseminação dessas informações no grupo de produtores. Assim, a reputação não apenas reforça padrões de comportamento ético, mas atua como um mecanismo disciplinador que contribuindo para a regulação das relações comerciais e reduzindo a necessidade de salvaguardas formais.

Nesse sentido, o Produtor 3 destaca que episódios de oportunismo por parte dos compradores tendem a se disseminar rapidamente entre os produtores, resultando na perda de credibilidade e no encerramento das parcerias comerciais: “se der problema pra um, isso aí vira uma bola de neve, né? Logo, todo mundo, todos os produtores já ficam sabendo. Se quer dar calote, dá em dois ou três e depois já acabou também”. O relato evidencia que a reputação atua como um mecanismo disciplinador, uma vez que a divulgação de comportamentos considerados inadequados compromete a continuidade das relações comerciais.

De forma complementar, a Produtora 2 ressalta que a adoção de práticas percebidas como desleais implica a ruptura do vínculo comercial: “[...] se eles agirem de má fé e fizerem alguma coisa errada que eu não goste, vai quebrar o vínculo, eu não vou entregar o café pra pessoa.” Esse posicionamento reforça que a confiança se sustenta não apenas pela circulação de informações, mas também pela disposição dos produtores em sancionar comportamentos oportunistas por meio da interrupção das transações. Sob essa perspectiva, a circulação de informações entre produtores configura-se como um mecanismo informal de monitoramento e proteção, contribuindo para reduzir riscos associados ao comportamento oportunista dos compradores.

Nesse sentido, essas formas de confiança atuam como mecanismos informais de governança que regulam as relações entre produtores de cafés especiais e os *stakeholders* compradores, contribuindo para reduzir a probabilidade de comportamentos oportunistas por ambas as partes.

Assim, os achados empíricos obtidos em campo sustentam a Proposição 2, ao evidenciar que relacionamentos pautados em condutas morais favorecem a construção de confiança e reduzem riscos associados ao oportunismo nas transações entre produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores.

Proposição 3: A **dimensão social**, ao fortalecer relações junto aos *stakeholders*, atua como mecanismo de redução e gestão da **incerteza**.

Os achados empíricos indicam que o estabelecimento de um relacionamento mais próximo com os compradores de cafés especiais contribui para a redução das incertezas mercadológicas, entendidas como imprevisibilidade da demanda, das preferências e das condições de comercialização. Esse processo ocorre por três razões principais: (i) o fortalecimento das relações gera maior previsibilidade da demanda; (ii) a proximidade com os compradores opera como mecanismo de acesso a informações sobre preferências e tendências de mercado; (iii) relações de cooperação entre os próprios produtores ampliam a segurança das transações.

Nesse sentido, observa-se que a redução da incerteza decorre principalmente da maior previsibilidade da demanda. Essa previsibilidade amplia a capacidade de planejamento produtivo e reduz o risco associado ao investimento na atividade. Assim, ao dispor de informações mais estáveis sobre a possibilidade de comercialização do café, o produtor reduz a exposição ao risco associado à ausência de compradores, o que tende a influenciar positivamente suas decisões produtivas, conforme evidencia o relato da produtora 10: “É, porque você vai produzir e você sabe que tem para quem vender. Eu acho que isso aumenta a vontade do produtor de produzir [...] A incerteza é complicada quando você produz o café e não tem para quem vender.”

Os achados empíricos indicam que, além de reduzir a incerteza quanto à comercialização, a proximidade no relacionamento com os compradores também opera como mecanismo de acesso a informações sobre preferências e tendências de mercado. Essa interação recorrente amplia o fluxo de conhecimento entre os agentes e permite aos produtores ajustar suas práticas produtivas às demandas observadas, contribuindo para maior alinhamento entre oferta e demanda. Assim, os relacionamentos funcionam como canais de socialização de conhecimento mercadológico, conforme destaca a produtora 12:

Porque são relações que trazem conhecimento, você vai conhecendo, você vai vendo o que o mercado está em busca. [...] Então, as produtoras buscaram conhecimento, cafeterias que estavam interessadas, aí o jeito de produzir esses

cafés para atender também essa demanda. Então, se não tiver essa socialização entre compradora e produtora, muitas vezes você não sabe o que o mercado quer.

Essa evidência indica que a socialização entre produtores e compradores contribui não apenas para a redução da incerteza associada à garantia de demanda, mas também para a mitigação da assimetria informacional entre as partes. Tal dinâmica converge com o argumento de Williamson (1985), segundo o qual a incerteza decorre, em grande medida, da imprevisibilidade das preferências dos consumidores e das variações da demanda. Observa-se que o fortalecimento dos relacionamentos comerciais atua como mecanismo que reduz essa imprevisibilidade ao aumentar a circulação de informações e a previsibilidade das transações.

Adicionalmente, os achados revelam que as relações de cooperação entre os próprios produtores ampliam a segurança das transações ao favorecer mecanismos coletivos de coordenação da oferta. A cooperação possibilita que produtores atuem de forma articulada para atender às demandas dos compradores, especialmente quando um produtor individualmente não consegue suprir o volume requerido. Nesses casos, a indicação de outros produtores com padrões de qualidade compatíveis contribui para a continuidade das relações comerciais e para a manutenção da confiança do comprador, conforme ilustra o relato do produtor 4:

[...] o comprador, ele quer o café do Paraná. Eu posso ter esse ano, eu tive, graças a Deus, mas meu amigo, infelizmente esse ano não teve. Eu costumo apresentar outros produtores para o comprador, porque se eu não tiver, eles vão te atender [...] aí você começa a criar uma relação de confiança. O que importa para ele é café de qualidade. Se eu conseguir essa relação de confiança, tanto do meu produto, como do produto das pessoas da associação, o comprador vai ficar com a gente

Desta forma, esse comportamento indica que a confiança não se restringe ao nível individual, mas assume caráter coletivo, sendo sustentada pela reputação compartilhada entre os produtores da cadeia produtiva. A cooperação entre produtores, portanto, não apenas reduz a incerteza individual, mas fortalece a estabilidade das relações comerciais ao assegurar a continuidade da oferta e preservar a confiança do comprador.

Esses resultados indicam que os relacionamentos atuam como mecanismo sociais de coordenação que reduz a incerteza e estabiliza as transações na cadeia de cafés especiais. Esse resultado corrobora o argumento de Bridoux e Stoelhorst (2022), segundo o qual a organização pode ser entendida como um sistema formado por interesses cooperativos dotados de valor intrínseco.

No contexto da cadeia de cafés especiais, os achados empíricos indicam que o fortalecimento dos relacionamentos emerge, assim, como mecanismo de redução das

incertezas mercadológicas, ao promover previsibilidade da demanda, circulação de informações e coordenação coletiva da oferta. Esses resultados sustentam empiricamente a Proposição 3.

Proposição 4: Quanto maior a **especificidade dos ativos**, maior tende a ser a **urgência** no atendimento das reivindicações dos *stakeholders*.

Os achados empíricos indicam que a urgência foi observada apenas no caso dos ativos físicos específicos, não sendo identificada relação entre esse atributo e as especificidades locacional, humana, dedicada, de marca e temporal. Nesse sentido, a manutenção dos ativos físicos na produção de cafés especiais não se limita à preservação da capacidade produtiva, assumindo também outras funções no processo produtivo. Essa urgência está diretamente relacionada ao atendimento das demandas e exigências estabelecidas nas relações comerciais com os compradores, especialmente no que concerne à qualidade do produto e à continuidade das transações.

Nesse sentido, os resultados empíricos indicam que falhas em ativos físicos — como terreiro suspenso, secador, tulha, despulpador, desmucilador, estufas e sistemas de via úmida — demandam reparos imediatos, sobretudo durante o período de colheita. Isso ocorre porque tais falhas podem comprometer a qualidade do café quando o produto não é processado no tempo adequado, resultando na perda do padrão de café especial e, conseqüentemente, na incapacidade de atender à demanda do comprador. Além disso, essas falhas prejudicam a eficiência produtiva e limitam a capacidade de cumprimento das exigências estabelecidas nas relações comerciais. Conforme afirma o produtor 7:

se você tiver na hora da colheita e o terreiro suspenso está furado, está caindo o café no chão, está perdendo, o lavador, o descascador não está funcionando, você está perdendo dinheiro e tempo de fazer o seu café especial, porque é o momento de produzir então o conserto tem que ser imediato

Corroborando essa percepção, a produtora 13 enfatiza que a ausência de intervenção imediata pode resultar em perda de qualidade e paralisação das atividades produtivas comprometendo o relacionamento comercial com o comprador.

Os resultados empíricos demonstram que esses equipamentos apresentam elevado grau de especificidade, uma vez que sua utilização é direcionada ao processamento do café especial e apresentam limitada possibilidade de substituição ou realocação para outras finalidades produtivas. Tal evidência converge com o discutido por Williamson (1985) e de Ahamed *et al.* (2021), segundo a qual ativos específicos são aqueles cujo

valor é significativamente reduzido quando desviados de sua aplicação original e empregados em transações alternativas. Nessa perspectiva, essa condição amplia a dependência dos produtores em relação ao funcionamento contínuo desses ativos e intensifica a urgência no atendimento das exigências estabelecidas pelos compradores.

Desta forma, observa-se que o funcionamento adequado dos equipamentos utilizados pelos produtores na produção do café especial condiciona o cumprimento das obrigações assumidas junto aos compradores e, conseqüentemente, a estabilidade das relações comerciais. Além disso, a urgência atribuída pelos produtores à manutenção desses ativos reflete a criticidade das demandas associadas às relações comerciais estabelecidas. Essa constatação converge com o argumento de Mitchell *et al.* (1997), segundo o qual a urgência no atendimento de determinadas demandas está associada à criticidade do ativo específico envolvido.

Assim, os resultados empíricos indicam que a manutenção dos ativos físicos não constitui apenas uma necessidade técnica, mas um mecanismo de coordenação das relações comerciais, na medida em que assegura o cumprimento das exigências de qualidade, prazos e a continuidade das relações entre produtores e compradores. Dessa forma, a gestão desses ativos configura-se como elemento central para a sustentação das transações e para a estabilidade das relações entre produtores e compradores, oferecendo suporte empírico parcial à Proposição 4. Isso porque, apenas os ativos físicos específicos apresentam relação significativa com o atributo de urgência, enquanto as especificidades locacionais, humana, dedicada, de marca e temporal não evidenciam associação relevante com esse atributo.

Proposição 5: Em transações **frequentes**, a **legitimidade** dos *stakeholders* funciona como uma garantia social, ao fortalecer as relações entre os agentes.

Os achados empíricos indicam que, em transações frequentes, a legitimidade dos *stakeholders* compradores emerge como um mecanismo de garantia social, contribuindo para a sustentação e o aprofundamento das relações comerciais entre produtores e compradores de cafés especiais. Esse processo ocorre por duas razões principais: (i) as transações recorrentes permitem o fortalecimento das relações; e (ii) a legitimidade percebida reduz a necessidade de adoção de salvaguardas contratuais formais.

Nesse contexto, observou-se empiricamente que a frequência das transações constitui a base para a construção das relações entre as partes. De acordo com os

produtores, o relacionamento com os compradores de cafés especiais desenvolve-se de forma gradual ao longo do tempo. Inicialmente, as transações caracterizam-se por volumes reduzidos e condições mais restritivas, como pagamentos à vista, refletindo maior cautela diante da incerteza inicial.

Como consequência desse processo, um dos aspectos relevantes para o fortalecimento das relações consiste na avaliação contínua do comportamento do comprador ao longo do tempo. Assim, esse monitoramento contínuo reduz a incerteza associada as transações e permite aos produtores avaliar a confiabilidade do parceiro comercial com base em sua conduta efetiva. Como resultado, o fortalecimento progressivo das relações comerciais favorece a construção da legitimidade do comprador, entendida como a percepção de que seu comportamento é previsível e alinhado às expectativas da relação. Essa constatação converge com o discutido por Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual a legitimidade corresponde a uma percepção compartilhada, ou a uma presunção socialmente construída, de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas.

Além disso, os achados empíricos indicam a legitimidade não se restringe à relação bilateral entre produtor e comprador, mas assume caráter mais amplo ao produzir efeitos reputacionais no mercado. A reputação construída junto a parceiros recorrentes reduz barreiras à formação de novas relações comerciais ao sinalizar a legitimidade do agente e favorecer sua aceitação por outros *stakeholders*. Conforme destaca o comprador 2, a construção de uma reputação junto aos produtores com os quais mantém transações frequentes contribui para a superação de barreiras iniciais no estabelecimento de relações comerciais com novos produtores.

Nesse sentido, os achados empíricos indicam que a legitimidade entre produtores e compradores reduz a necessidade de salvaguardas contratuais para os compradores. Assim, a legitimidade funciona como uma garantia social de cumprimento dos acordos, sustentada pela expectativa de continuidade da relação e pela reputação construída entre os agentes. Tal dinâmica pode ser ilustrada pela fala do produtor 6:

Vai me aumentando a confiança, as vezes a pessoa começa comprando um pouco, e o volume vai ficando maior, e a gente vai trabalhando com mais prazo, né? Tem tudo isso, a primeira venda tem que ser à vista, depois ele já consegue ser parcelado ali duas, três vezes e aí ajuda, [...] que vai facilitar pra ele também fazer o repasse dele lá, pra depois pagar né? Então, assim, vai gerando essa confiança

À medida que a interação se repete e o comportamento do comprador se mostra consistente, observa-se a ampliação dos volumes transacionados e a flexibilização das

condições de negociação. Desta forma, esse processo indica que a legitimidade é construída socialmente e funciona como um mecanismo que regula a evolução das condições das transações ao longo do tempo.

Isso porque, as melhores condições de negociação concedidas aos compradores não decorrem contratos formais, mas da legitimidade construída ao longo das transações recorrentes. Essa dinâmica converge com o argumento de Williamson (1985), segundo o qual o aumento da frequência das transações eleva a probabilidade de desenvolvimento de reputação entre os parceiros. Em decorrência desse processo, o fortalecimento da legitimidade tende a resultar em condições de negociação mais flexíveis. Essa flexibilização das condições de negociação indica que a legitimidade do comprador reduz a percepção de risco por parte do produtor e a necessidade de salvaguardas formais.

Assim, o estabelecimento de relações frequentes entre produtores e compradores de cafés especiais gera benefícios mútuos. Para os produtores, tais relações proporcionam maior segurança nas transações, especialmente no que se refere ao cumprimento dos pagamentos acordados. Para os compradores, por sua vez, a recorrência das interações possibilita melhores condições de negociação e facilita o acesso a novos produtores. Assim, pode-se afirmar que a proposição 5 é sustentada pelos resultados obtidos em campo. O Quadro 20 apresenta, de forma sintética, as proposições formuladas no estudo e as respectivas estruturas analítica da proposição.

Quadro 20 – Resumo das proposições

Proposição	Estrutura analítica da proposição	Resultado
Proposição 1: Contratos asseguram que a dimensão econômica (financeira) seja percebida como justa pelos produtores de cafés especiais e seus <i>stakeholders</i> compradores.	1. Os mecanismos sociais de coordenação e controle substituem o contrato formal 2. A justiça não se dá pelo contrato formal, mas pela possibilidade de negociar 3. A justiça atua como um mecanismo de continuidade das relações.	Parcialmente sustentada, observada apenas em contratos informais.
Proposição 2: A dimensão moral dos agentes auxilia na redução do comportamento oportunista .	1. A confiança sustentada pela conduta ética nos relacionamentos. 2. A confiança sustentada pela comunicação entre os agentes.	Sustentada
Proposição 3: A dimensão social , ao fortalecer relações junto aos <i>stakeholders</i> , atua como mecanismo de redução e gestão da incerteza .	1. O fortalecimento das relações gera maior previsibilidade da demanda. 2. A proximidade com os compradores opera como mecanismo de acesso a informações sobre preferências e tendências de mercado. 3. Relações de cooperação entre os próprios produtores ampliam a segurança das transações.	Sustentada
Proposição 4: Quanto maior a especificidade dos ativos , maior	1. A falha de equipamentos específicos com baixa substituição compromete o	Parcialmente sustentada,

tende a ser a urgência no atendimento das reivindicações dos <i>stakeholders</i> .	cumprimento das exigências de qualidade, prazos e a continuidade das relações entre produtores e compradores, causando a necessidade de reparos imediatos.	apenas ativos físicos.
Proposição 5: Em transações frequentes , a legitimidade dos <i>stakeholders</i> funciona como uma garantia social, ao fortalecer as relações entre os agentes.	1. As transações recorrentes permitem o fortalecimento das relações. 2. A legitimidade percebida reduz a necessidade de adoção de salvaguardas contratuais formais.	Sustentada

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale destacar que a estrutura analítica, proposta no Quadro 20, e elaborada a partir da codificação das unidades de registro, ou seja, das frases extraídas das falas dos entrevistados, constitui uma das principais contribuições deste estudo, podendo ser testada em pesquisas futuras. Em síntese, os resultados indicam que as relações entre produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores são coordenadas por mecanismos informais baseados na confiança e na recorrência das interações. Assim, as proposições evidenciam que tais mecanismos asseguram a percepção de justiça econômica, reduzem o comportamento oportunista, intensificam a urgência diante da especificidade dos ativos físicos, fortalecem a legitimidade dos *stakeholders* e contribuem para a redução das incertezas. Desta forma, resultados obtidos corroboram a complementaridade entre a TS e a ECT, contribuindo para a compreensão das estruturas de governança observadas no contexto dos cafés especiais.

5.3.1 Discussão geral das dimensões moral, social e econômica sobre estruturas de governança

Nesta seção, com base nas discussões previamente realizadas acerca da TS e da ECT, tanto de forma isolada quanto de maneira complementar por meio das proposições, bem como nas informações empíricas coletadas sobre o setor de cafés especiais, pode-se levantar algumas considerações acerca da influência das dimensões social, econômica e moral sobre os atributos das transações e, consequentemente, sobre as escolhas das estruturas de governança. Para organizar a análise, os resultados são discutidos a partir de três eixos principais: (i) os atributos das transações sob a perspectiva da ECT; (ii) a limitação explicativa dessa abordagem frente às evidências empíricas; e (iii) o papel das dimensões social, moral e econômica, à luz da TS, como perspectiva complementar na compreensão das escolhas de governança.

Sob a perspectiva da ECT, os achados empíricos indicam que as transações realizadas entre produtores e compradores de cafés especiais caracterizam-se por elevados níveis de incerteza, especialmente de ordem climática e relacionada à formação de preços, bem como por elevada especificidade de ativos associada à negociação de cafés especiais, em que a frequência das transações é recorrente. Tais condições vem ao encontro do discutido por Williamson (1985, 1991, 1996) e Joskow (2005), ao indicarem que, em contextos marcados por elevada especificidade de ativos e incerteza, a integração vertical tende a se configurar como a estrutura de governança mais eficiente.

Nesse sentido, observa-se que os produtores 2, 5 e 7 adotaram a integração vertical, enquanto o produtor 4 encontra-se em fase de implantação dessa estrutura, buscando maior eficiência e controle das transações. Entretanto, observa-se que a maioria dos produtores não recorre à integração vertical, optando pela utilização de contratos informais, mesmo diante de condições que, segundo a ECT, justificariam maior hierarquização das transações. Isso porque, conforme relatado pelos produtores entrevistados, os acordos informais têm se apresentado como uma alternativa eficiente em contextos caracterizados por elevada especificidade de ativos, incerteza e recorrência das transações, de forma divergente do que é discutido por Williamson (1985, 1991, 1996).

Essa evidência sugere que a integração vertical nem sempre se mostra viável, devido aos elevados custos de implantação, nem necessária, indicando limites explicativos da ECT, quando considerada isoladamente. Os resultados empíricos indicam que a predominância de contratos informais decorre do desenvolvimento das dimensões social, moral e econômica nas relações entre produtores e compradores.

Sob a perspectiva da TS, em primeiro lugar, no que se refere à dimensão social, observa-se que a recorrência das transações favorece a construção de relações cooperativas e baseadas na confiança. Conforme destacado pela produtora 9, esse relacionamento distingue-se daquele observado em cadeias produtivas caracterizadas por interações mais impessoais. Assim, o fortalecimento do relacionamento entre produtores e compradores configura-se como um mecanismo de redução das incertezas mercadológicas, na medida em que amplia a segurança do produtor nas transações de café e favorece a previsibilidade sobre a demanda. Esse processo corrobora o argumento de Bridoux e Stoelhorst (2022), segundo os quais as relações comerciais podem ser estruturadas com base em interesses cooperativos.

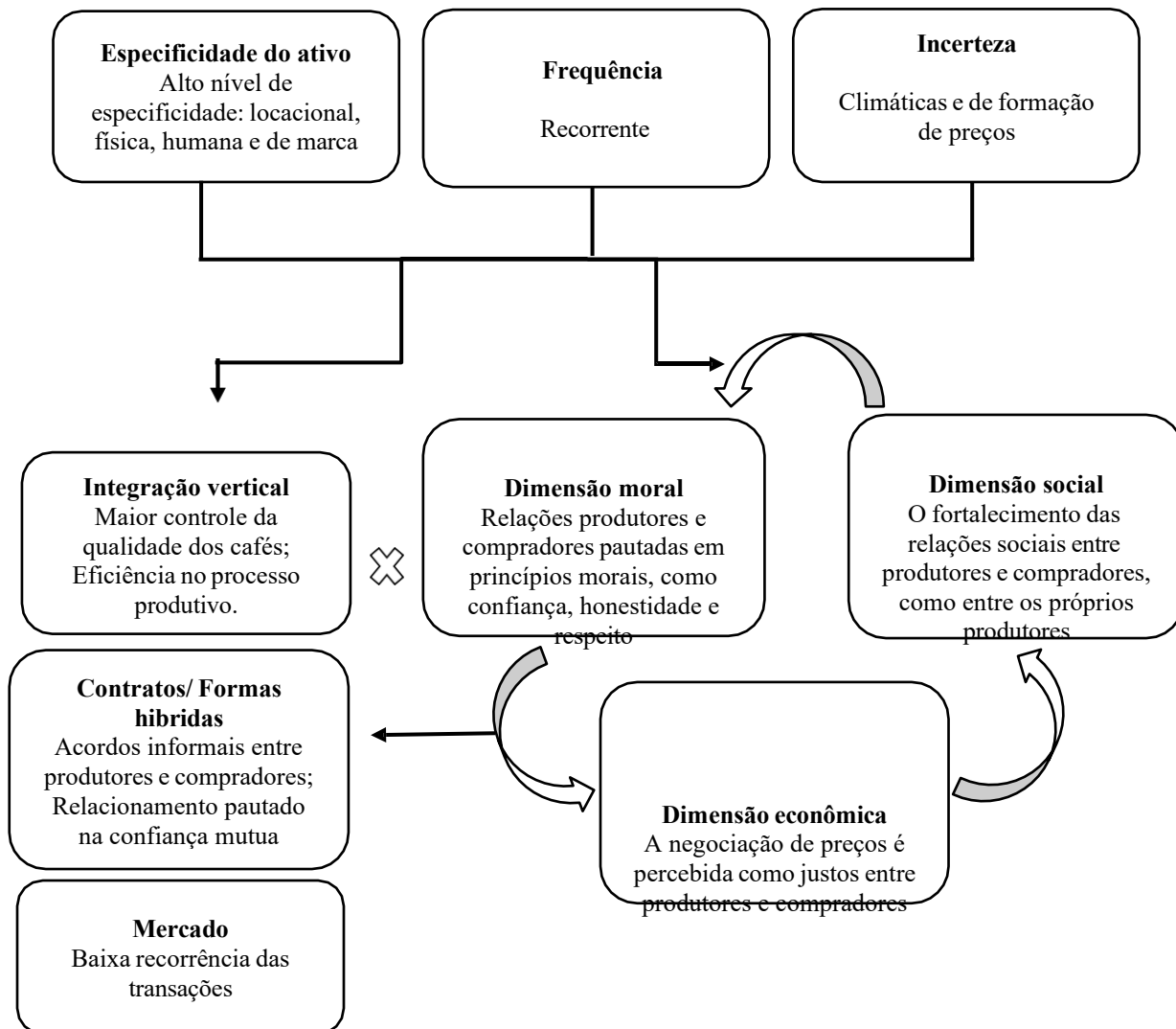
Em segundo lugar, os achados empíricos indicam que o fortalecimento da dimensão social favorece o desenvolvimento da dimensão moral, expressa na adoção de comportamentos éticos, transparentes e orientados à preservação da reputação e das relações de longo prazo. Nesse contexto, a conduta moral aumenta a previsibilidade das trocas e reduz a necessidade de salvaguardas formais, ao consolidar padrões de comportamento orientados por princípios éticos e pelo cumprimento dos acordos estabelecidos, o que converge com o discutido por Bridoux e Stoelhorst (2022) ao associarem a dimensão moral à justiça nos relacionamentos entre *stakeholders*.

Nesse sentido, observa-se que produtores e compradores orientam suas decisões não apenas por critérios estritamente econômicos, mas também pela preservação da confiança reputacional construída e pela manutenção de relações comerciais de longo prazo. Essa dinâmica é reforçada pela troca de informações entre produtores, que atua como um mecanismo informal de monitoramento e proteção, contribuindo para a redução dos riscos associados ao comportamento oportunista dos compradores.

Assim, em terceiro lugar, observa-se que a consolidação das dimensões social e moral contribui para que a dimensão econômica seja percebida como justa pelos produtores, na medida em que as condições de negociação passam a refletir relações fundamentadas na confiança e na reciprocidade. Nesse contexto, mecanismos sociais de coordenação e controle tornam-se suficientes para substituir mecanismos formais de monitoramento e salvaguardas contratuais. Desse modo, os achados empíricos indicam que a justiça na dimensão econômica não decorre do uso de contratos formais, mas da possibilidade de negociação entre as partes. A justiça, portanto, configura-se como um mecanismo que sustenta a continuidade das relações comerciais.

Portanto, a dimensão social, ao ser fortalecida, possibilita o desenvolvimento da dimensão moral, pautada na ética dos relacionamentos. Em decorrência desse processo, a dimensão econômica passa a ser percebida como justa, uma vez que o relacionamento fortalecido entre produtores e compradores favorece comportamentos éticos nas transações. Como resultado, notou-se que os produtores consideram o uso de contratos informais como uma alternativa eficiente, comparável à integração vertical. Esse esquema analítico é demonstrado na Figura 5.

Figura 5 Relação entre as dimensões moral, social e econômica e estrutura de governança



Fonte: Elaborado pela autora.

Desse modo, os resultados empíricos indicam que as dimensões social, moral e econômica encontram-se interrelacionadas ou até interdependentes entre si, de modo que a fragilização de uma delas tende a comprometer o funcionamento das demais, uma vez que todas são sustentadas pela confiança nos relacionamentos entre produtores e compradores. Nesse sentido, tais dimensões contribuem para a redução das incertezas e do comportamento oportunista entre as partes. Assim, a substituição da integração vertical por contratos informais mostra-se viável apenas em relações sustentadas por dimensões social, moral e econômica robustas, como observado nas relações entre produtores e compradores de cafés especiais do norte pioneiro paranaense. Por outro lado, nas transações realizadas via mercado, essas dimensões exercem influência limitada, em razão da ausência de recorrência nas trocas, ainda que estejam presentes elevados níveis de especificidade de ativos e incerteza.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação analisou a influência das dimensões moral, social e econômica, em conjunto com os atributos das transações, sobre adoção das estruturas de governança, tendo como objeto de estudo as relações entre produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores. Tais escolhas foram examinadas à luz da complementaridade entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Economia dos Custos de Transação.

Para tanto, inicialmente buscou-se descrever como se configuraram os relacionamentos entre produtores e seus *stakeholders* compradores na cadeia de cafés especiais, considerando as dimensões social, econômica e moral, bem como os atributos de saliência e de valor para os produtores. Em seguida, foram caracterizadas as estruturas de governança adotadas pelos produtores, à luz dos pressupostos comportamentais e dos atributos de transação que fundamentaram a escolha dessas estruturas. Por fim, discutiu-se de que modo a interação entre produtores e compradores influenciou a escolha das estruturas de governança, a partir das proposições de complementaridade teórica.

Desse modo, no primeiro objetivo específico, sob a perspectiva da TS, identificou-se que a dimensão social, nas relações entre produtores e compradores de cafés especiais, manifestando-se principalmente pela proximidade nos relacionamentos, pela cooperação e pela construção conjunta de valor. Observou-se que tais interações assumiram caráter mais pessoal, especialmente quando comparadas a outras culturas produtivas, inclusive à do café *commodity*. Embora tenham ocorrido conflitos pontuais, sobretudo nas negociações de preços, prevaleceu a percepção de equilíbrio nas relações entre os produtores e compradores envolvidos.

No que se refere à dimensão econômica, está se manifesta principalmente pela percepção de justiça nas transações, pelo crescimento financeiro e pela eficiência das relações comerciais, bem como por seus limites. Observa-se que as negociações de cafés especiais foram percebidas como justas e vantajosas tanto por produtores quanto por compradores, especialmente em razão da maior autonomia dos produtores na definição de preços, da eliminação de intermediários nas negociações e do estabelecimento de relações sustentadas na confiança. Dessa forma, as relações comerciais são pautadas pela confiança nas condições de pagamento, o que contribui para a redução de riscos de inadimplência e facilita as condições de pagamento. Ademais, o café especial possibilitou

maior crescimento financeiro para produtores e compradores, reforçando a relação positiva entre qualidade e desempenho econômico.

No que se refere à dimensão moral, está se manifesta pela confiança nas relações comerciais, pela responsabilidade socioambiental e pelo compromisso ético compartilhado entre produtores e compradores. Nessa perspectiva, as interações estabelecidas transcenderam o caráter estritamente comercial, incorporando preocupações de ordem social, ambiental e trabalhista ao longo da cadeia produtiva. Desse modo, produtores e compradores reconheceram-se como agentes morais, adotando práticas comprometidas com a sustentabilidade das parcerias, especialmente em contextos de instabilidade ou oscilação do mercado. Assim, a permanência e a legitimidade dos atores na cadeia de cafés especiais mostraram-se condicionadas à adoção de uma postura ética, a qual sustentou a credibilidade das relações e reforçou a interdependência entre os *stakeholders*.

A dinâmica do relacionamento entre produtores e compradores também foi analisada à luz dos atributos de poder, legitimidade e urgência. No que se refere ao atributo poder, este se manifesta sobretudo na capacidade dos compradores de estabelecer critérios técnicos de qualidade, orientar mudanças nas práticas produtivas dos produtores e restringir as oportunidades de venda do café especial. A legitimidade, por sua vez, manifesta-se no alinhamento das práticas dos compradores com os valores compartilhados na cadeia, no apoio por eles concedido e no reconhecimento do trabalho do produtor. Já o atributo urgência apresentou baixa relevância de forma contínua no relacionamento, manifestando-se apenas de maneira pontual, especialmente em situações relacionadas à comercialização do café, como a necessidade imediata de informações técnicas ou a pressão por venda em contextos específicos, sem comprometer a estabilidade das relações estabelecidas.

Outro aspecto investigado no contexto dos cafés especiais refere-se ao valor associado aos relacionamentos, às características físicas e ao reconhecimento, ou seja, aos elementos considerados importantes por produtores e compradores no relacionamento estabelecido. O valor associado aos relacionamentos se manifesta na confiança, na transparência e no compartilhamento de experiências produtivas entre as partes. Paralelamente, o valor associado a características físicas observa-se na qualidade do café, pela rastreabilidade, pela diferenciação e agregação de valor. Ademais, o valor relacionado ao reconhecimento nota-se pela divulgação da identidade e história do produtor e o pagamento justo foram percebidos como forma de valorização.

Em relação ao segundo objetivo específico, respondido sob a perspectiva da ECT, no que se refere aos pressupostos comportamentais, identificou-se que a racionalidade limitada se evidenciou principalmente pelas limitações na avaliação objetiva de qualidade e pelas imprecisões relacionadas às condições de mercado, especialmente quanto à formação de preços. Nesse sentido, nota-se que as restrições informacionais enfrentadas pelos produtores, relacionadas à avaliação da qualidade do café, estão associadas à dependência de laudos técnicos e da atuação de *Q Graders* externos. Quanto à formação de preços, esta é marcada pela ausência de parâmetros claros para a precificação do café especial, especialmente em contextos de elevação dos preços do café *commodity*. Já o oportunismo apresentou-se como um comportamento de natureza episódica, ocorrendo sobretudo em transações pontuais ou em situações caracterizadas pela ausência de relações recorrentes e fundamentadas na confiança.

Com relação aos atributos de transação, identificou-se que as transações entre produtores e compradores de cafés especiais apresentaram elevada especificidade de ativos, abrangendo especificidades locacionais, físicas, humanas e de marca. Tais especificidades decorreram do fato de a qualidade do café especial depender da altitude e do terroir, de investimentos em equipamentos e infraestrutura específicos, do desenvolvimento de conhecimentos técnicos e de habilidades produtivas cumulativas, bem como da reputação do produtor e de sua associação à IG. A incerteza, por sua vez, manifestou-se principalmente sob a forma de contingências ambientais, em especial as de natureza climática, que afetaram diretamente a quantidade e a qualidade da produção, além da incerteza de mercado relacionada à formação de preços do café especial. Quanto à frequência, observou-se a predominância de transações recorrentes de cafés verde com os compradores e ocasionais de café torrado com o consumidor final.

Na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro paranaense, observa-se a adoção das estruturas de governança de mercado, integração vertical e contratos, utilizadas de forma isolada ou combinada. A estrutura contratual, predominante entre os produtores, baseou-se em acordos informais sustentados pela reputação no relacionamento de longo prazo entre produtores e compradores. Por sua vez, as transações via mercado ocorreram principalmente na comercialização do café torrado e caracterizaram-se por relações pontuais, orientadas pelo preço, com baixo nível de comprometimento entre as partes. Por fim, a integração vertical, adotada por um número restrito de produtores, permitiu a internalização das etapas produtivas e comerciais, conferindo maior controle sobre a qualidade e maior agregação de valor.

Diante desses dados, o terceiro objetivo específico foi respondido, sob a perspectiva da complementaridade entre a TS e ECT, por meio de proposições. A proposição de complementaridade 1 – contratos asseguram que a dimensão econômica (financeira) seja percebida como justa pelos produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores – foi parcialmente sustentada, observada apenas em contratos informais. Observa-se que, no contexto do café especiais, os mecanismos sociais de coordenação e controle substituem o contrato formal. Desta forma, a percepção de justiça econômica não está associada ao uso de contratos formais, mas decorre da possibilidade de negociação entre as partes, que preserva a autonomia decisória dos agentes. Além disso, a justiça opera como condição para a continuidade das relações comerciais.

A proposição de complementaridade 2 – a dimensão moral dos agentes auxilia na redução do comportamento oportunista – sendo corroborada na presente investigação. Assim, nota-se que a confiança nas relações comerciais entre produtores e compradores mostrou-se relevante na redução do comportamento oportunista. Nesse sentido, a confiança observa-se de duas formas sustentada pela conduta ética nos relacionamentos e pela comunicação entre as partes. Em conjunto, essas formas de confiança operam como mecanismos informais que regulam as relações comerciais, contribuindo para reduzir a probabilidade de oportunismo.

A proposição de complementaridade 3 – a dimensão social, ao fortalecer relações junto aos *stakeholders*, atua como mecanismo de redução e gestão da incerteza – sendo sustentada. Observa-se que o fortalecimento dos relacionamentos entre produtores e compradores de cafés especiais contribui para a aumentar a previsibilidade da demanda. Nesse sentido, a proximidade com os compradores opera como mecanismo de acesso a informações sobre preferências e tendências de mercado. Esses relacionamentos favorecem o planejamento produtivo e asseguram a continuidade da oferta de café especiais. Assim como, as relações de cooperação entre os próprios produtores ampliam a segurança das transações. Nesse contexto, evidencia-se que o fortalecimento dos relacionamentos atua como mecanismos de mitigação da incerteza na cadeia de cafés especiais.

A proposição de complementaridade 4 – quanto maior a especificidade dos ativos, maior tende a ser a urgência no atendimento das reivindicações dos *stakeholders*. Nesse sentido – parcialmente sustentada, apenas ativos físicos. Observa-se que a manutenção imediata dos ativos físicos na produção de cafés especiais está diretamente associada ao atendimento das exigências dos compradores, especialmente no que se refere à qualidade

do produto e à continuidade das transações. Isso porque, falhas em equipamentos específicos, sobretudo durante o período de colheita, comprometem a qualidade do café, reduzem a eficiência produtiva e dificultam o cumprimento das obrigações comerciais. Desse modo, a manutenção dos ativos físicos configura-se como um mecanismo de coordenação das relações comerciais, ao assegurar a qualidade do produto e o cumprimento de prazos.

Por fim, quanto à proposição de complementaridade 5 — em transações frequentes, a legitimidade dos *stakeholders* funciona como uma garantia social ao fortalecer as relações entre os agentes — foi validada. Observa-se que transações recorrentes permitem o fortalecimento das relações e possibilitam uma avaliação contínua do comportamento do comprador ao longo do tempo. Esse monitoramento contínuo reduz a incerteza e favorece a construção de percepções de legitimidade. Ademais, a legitimidade percebida reduz a necessidade de adoção de salvaguardas contratuais formais.

Dessa forma, o objetivo geral estabelecido foi alcançado, uma vez que o estudo evidenciou que, entre os produtores de cafés especiais entrevistados no Norte Pioneiro paranaense, as escolhas das estruturas de governança não foram determinadas apenas pelos atributos das transações, sendo também influenciadas pelas dimensões social, moral e econômica. Assim, embora as transações tenham sido caracterizadas por elevada incerteza, alta especificidade de ativos e recorrência, contextos que, sob a ótica da ECT, tenderiam a favorecer a integração vertical, observou-se que a maioria dos produtores recorreu a contratos informais como uma alternativa eficiente. Tal resultado decorreu do fortalecimento das relações sociais entre produtores e compradores, as quais, sustentadas pela recorrência das transações, promoveram confiança, cooperação e redução das incertezas mercadológicas.

Desse modo, o fortalecimento da dimensão social possibilitou o desenvolvimento da dimensão moral, pautada em relações éticas, transparentes e orientadas à justiça, o que contribuiu para a mitigação de comportamentos oportunistas e para a percepção de equidade econômica nas transações. Nesse contexto, a dimensão econômica passou a ser percebida como justa pelos produtores, favorecendo a continuidade das relações e a adoção de contratos informais como uma estrutura de governança viável e eficiente, comparável à integração vertical. Assim, concluiu-se que as dimensões social, moral e econômica atuaram de modo conjunto e interdependente, influenciando a forma como os atributos da transação se traduzem em estruturas de governança, sendo essa dinâmica

particularmente relevante em relações recorrentes e baseadas na confiança, como as observadas na cadeia de cafés especiais.

Como implicações teóricas da presente investigação, destaca-se que a análise conjunta da TS e da ECT, a partir das dimensões social, econômica e moral e das estruturas de governança, possibilita um aprofundamento na compreensão de como essas dimensões influenciam a escolha das formas de governança. Observa-se que contratos informais ou estruturas híbridas podem ser adotados mesmo em contextos de elevada especificidade de ativos e alta incerteza, desde que as dimensões social, econômica e moral estejam desenvolvidas entre as partes. Destaca-se, ainda, que a estrutura analítica elaborada a partir da codificação das unidades de registro, isto é, das frases extraídas das falas dos entrevistados, constitui uma das principais contribuições deste estudo, podendo ser testada em pesquisas futuras em contextos agrícolas ou em outros setores. Ademais, o estudo contribui para o avanço das discussões acerca da complementaridade teórica entre a TS e a ECT.

Como contribuição gerencial, destaca-se que o estudo oferece subsídios à tomada de decisão de gestores de empresas compradoras de cafés especiais, ao evidenciar como a adoção das dimensões social, econômica e moral reduz os riscos transacionais. De forma mais específica, o cumprimento dos acordos, a transparência na formação de preços e o respeito às limitações produtivas dos produtores fortalecem a confiança e podem inibir comportamentos oportunistas. Sob a perspectiva dos produtores, o trabalho evidencia aspectos relevantes da dinâmica de relacionamento entre produtores e compradores, oferecendo subsídios para a tomada de decisão e para a continuidade da atuação no mercado de cafés especiais.

Como limitações deste estudo, destaca-se, inicialmente, o fato de terem sido entrevistados produtores de majoritariamente de apenas uma região do Paraná, em razão da recusa dos produtores vinculados à outra IG em participar da pesquisa. Ademais, nem todos os compradores indicados foram entrevistados, devido a recusa, o que poderia ter contribuído com percepções complementares às dos produtores. Outra limitação refere-se ao recorte analítico adotado, que considerou exclusivamente o relacionamento entre produtores e *stakeholders* compradores, não contemplando as interações com outros *stakeholders* relevantes da cadeia. Por fim, vale pontuar que as entrevistas foram realizadas de forma remota, em decorrência da distância geográfica.

Como indicações para estudos futuros, sugere-se, a investigação da influência das dimensões social, econômica e moral sobre as estruturas de governança adotadas em

outras cadeias produtivas. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos envolvendo produtores de cafés especiais de diferentes regiões geográficas, possibilitando a comparação dos resultados e a identificação de similaridades e particularidades regionais. Por fim, propõe-se a inclusão de outros *stakeholders* da cadeia produtiva em pesquisas futuras, de modo a aprofundar a compreensão das dinâmicas relacionais e dos mecanismos de coordenação ao longo da cadeia de cafés especiais.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Norte pioneiro do Paraná quer ampliar o número de propriedades com IG de cafés especiais. **Paraná: ASN Paraná**, 27 maio 2025. Disponível em: <https://pr.agenciasebrae.com.br/cultura-empreadora/norte-pioneiro-do-parana-quer-ampliar-o-numero-de-propriedades-com-ig-de-cafes-especiais/>. Acesso em: 30 set. 2025.

AGUIAR FILHO, H. A. de; SILVA FILHO, E. B. A crítica novo-institucionalista ao pensamento da Cepal: a dimensão institucional e o papel da ideologia no desenvolvimento econômico. **Economia e Sociedade**, Campinas, SP, v. 19, n. 2, p. 211–232, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8642686>. Acesso em: 7 abr. 2025.

AHAMED, A. F. M. J.; STUMP, R. L.; NOBOA, F. What drives importer opportunism? Learning from a developing country in Latin America. **Journal of Global Marketing**, v. 34, n. 2, p. 146-164, 2021.

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Oliver Williamson and the strategic theory of the firm. **Journal of Institutional Economics**, v. 18, n. 2, p. 209-217, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1744137421000539>.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE CAFÉ DE MANDAGUARI (CAFEMAN). Caderno de especificações técnicas da denominação de origem “Mandaguari” para o café. **Mandaguari: CAFEMAN**, 2024.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **São Paulo: Edições 70**, 2011.

BOAVENTURA, J. M. G.; BOSSE, D. A.; DE MASCENA, K. M. C.; SARTURI, G. Value distribution to stakeholders: the influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. **Long Range Planning**, v. 53, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>> Acesso em: 26 mar. 2025

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S. Stakeholders, reciprocity, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.

BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Stakeholder relationships and social welfare: a behavioral theory of contributions to joint value creation. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>> Acesso em: 05 mar. 2025.

BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Stakeholder governance: solving the collective action problems in joint value creation. **Academy of Management Review**, v. 47, n. 2, p. 214-237, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>> Acesso em: 05 mar. 2025.

BORRELLA, I.; MATAIX, C.; CARRASCO GALLEGO, R. Smallholder farmers in the speciality coffee industry: opportunities, constraints and the businesses that are making it possible. **IDS Bulletin, Brighton**, v. 46, n. 3, p. 29-44. 2015.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 4, n. 1, Art.5, jan./jul. 2005.

BRONZERI, M.S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

CAUNETTO, M. M.; SOUZA, J. P. de. Coordenação da transação em função da especificidade de ativos e da mensuração. **Custos e @gronegocio on line**, v. 18, n. 3, jul./set. 2022.

CHAVES, P. T. T.; SCHIAVI, S. M. de A.; GRANCO, G. Inserção de pequenos produtores na cadeia de cafés especiais no Paraná: um estudo considerando ECT e VBR. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 62, n. 4, 2024

CHAVES, P. T. T. Recursos, capacidades e estrutura de governança: um estudo na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2021.

CHEN, Z.; ZHUO, Y. F.; LI, G.; XU, Z. G. The impact of digital transformation on firm export performance: Evidence from China. **Economic Modelling**, v. 104, p. 105637, 2021.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>>. Acesso em: 10 fev. 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Brookman, 2007.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). Acompanhamento da safra brasileira de café, Brasília, v. 11, **safr 2024**, n. 4, p. 1-53, jan. 2025. ISSN 2318-

7913. Disponível em: <<https://www.gov.br/conab/pt-br/atuacao/informacoes-agropecuarias/safras/safra-de-cafe/4o-levantamento-de-cafe-safra-2024/boletim-cafe-janeiro-2025>>. Acesso em: 5 set. 2025.

COSTA, B. De R. Brazilian specialty coffee scenario. In: ALMEIDA, L. F. de; SPERS, E. E. (orgs.). Coffee consumption and industry strategies in Brazil. **Cambridge: Woodhead Publishing**, 2020. p. 51–64.

COMMONS, John. R. Institutional economics, its place in political economy. **Madison: University of Wisconsin Press**, 1959.

CUNICO, E.; SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M A. Contratos de sustentação de valor: uma estrutura de governança para ativos específicos, estratégicos e difíceis de mensurar. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 4, p. 11-40, Oct./Dec. 2020.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91. 1995. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1>> Acesso em: 12 fev. 2025.

EMBRAPA. Safra dos Cafés do Brasil totalizou 54,21 milhões de sacas de 60 kg no ano-cafeeiro 2024. **Brasília**, 23 jan. 2025. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/97725735/artigo---safra-dos-cafes-do-brasil-totalizou-5421-milhoes-de-sacas-de-60kg-no-ano-cafeeiro-2024>. Acesso em: 3 set. 2025.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 2021.

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

FIGGE, F.; SCHALTEGGER, S. What is ‘stakeholder value’? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. **Lüneburg: Universität Lüneburg–Pictet–UNEP**, 2000.

FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: **Pitman Publishing Inc.**, 1984.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.

FREEMAN, R. E. Business ethics at the millennium. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 169-181, 2000.

FREEMAN, R. E; PARMAR, B L.; HARRISON, J. S.; et al. Stakeholder theory: the state of the art. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2010.

- FROOMAN, J. The issue network: Reshaping the stakeholder model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 27(2), 2010. 161-173. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/cjas.150>> Acesso em: 18 fev. 2025.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-203, abr. 1999.
- FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Critiques of transaction cost economics: an overview. In: KLEIN, P. G.; SYKUTA, M. E. (ed.). The Elgar companion to transaction cost economics. **Cheltenham: Edward Elgar Publishing**, 2010. Cap. 25, p. 263-273.
- GARRIGA, E. Beyond stakeholder utility function: stakeholder capability in the value creation process. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 4, p. 489-507, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10551-013-2001-y>> Acesso em: 11 mar. 2025.
- GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, v. 26, n. 3, p. 245-257, 2000.
- GIL, A. C. Método e técnicas de pesquisa social. 6. ed. **São Paulo: Atlas**, 2008.
- GOYAL, L. Stakeholder theory: revisiting the origins. **Journal of Public Affairs**, v. 22, p. 1-8, 2020.
- 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.
- HARRISON, J.; WICKS, A. Stakeholder theory, value, and firm performance. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.5840/beq20132314>> Acesso em: 13 mar. 2025.
- HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.801>> Acesso em: 13 mar. 2025.
- JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**. New York, v. 20, n. 2, p. 404-437, Apr. 1995.
- JOSKOW, P. L. Vertical integration. In: MÉNARD, C; SHIRLEY, M. M. (ed.). Handbook of new institutional economics. 2. ed. **Paris: Springer**, 2025. p. 417-446. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3>. Acesso em: 6 ago. 2025.
- JONES, T.M.; HARRISON, J.S.; FELPS, W. How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, Vol. 43 No. 3, pp. 371-391, 2018.
- JONES, T.M.; HARRISON, J. Sustainable wealth creation: applying instrumental stakeholder theory to the improvement of social welfare. In: Harrison, J.S., Barney, J.B.,

Freeman, R.E. and Phillips, R.A. (Eds), **The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory**, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 77-96. 2019. DOI: 10.1017/9781108123495.

KHANAKWA, S; MBONIGABA, J. Institutional arrangements for providing HIV and AIDS services in Uganda: a transaction cost economics analysis. *Health Services Insights*, v. 15, p. 1-13, 2022.

KNIGHT, F.H. Risk, uncertainty and profit. **Chicago: Chicago Press University**, 1921.

KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. 10ª edição. **São Paulo: EPU: Editora da universidade de São Paulo**, 2007.

KETOKIVI, M.; MAHONEY, J. T. Transaction cost economics as a constructive stakeholder theory. **Academy of Management Learning & Education**, 15(1), 123–138, 2016.

KETOKIVI, M.; MAHONEY, J. T. Transaction Cost Economics as a Theory of Supply Chain Efficiency. **Production And Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 1011-1031, 24, jan. 2020.

LANGLOIS, Richard N. Transaction-Cost Economics in Real Time. **Oxford Journal – Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 1, p. 99-127, 1992.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26, 1990. p. 154
MARTINS, A. L. História do café. 2. ed. **São Paulo: Contexto**, 2012.

MATOS, S.; SILVESTRE, B. S. Gerenciando as relações com stakeholders no desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis: o caso do setor energético brasileiro. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 61-73, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.023>> Acesso em: 14 fev. 2025.

MAHAJANA, R; LIM, W. M.; SAREEN, K.; KUMAR, S.; PANWAR, R. Stakeholder theory. **Journal of Business Research**, v. 166, p. 1-16, 2023.

McMACKIN, J. F.; CHILES, T. H.; LAM, L. W. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics – 25 years on: reflections in memory of Oliver Williamson. **Journal of Institutional Economics**, v. 18, n. 2, p. 253-268, 2022.

McVEA, J. F.; FREEMAN, R. E. A names-and-faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.

MÉNARD, C. Hybrids: where are we? **Journal of Institutional Economics**, v. 18, p. 297–312, 2022.

MÉNARD, C; SHIRLEY, M. M. The future of new institutional economics: from early intuitions to a new paradigm? **Journal of Institutional Economics**, v. 18, n. 2, p. 155-172, 2022.

MINAYO, M. S. (Org.) Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. 6. ed. **Rio de Janeiro: Vozes**, 2008.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. New York, v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct. 1997.

MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 2, p. 147-159, 2006.

MORAES, L. T. F. O guia de cafés especiais do Brasil. 1. Ed. **São Paulo: Livrobts**, 2022.

MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERZSTAN, D. Direitos de Propriedade, Custos de Transação e Concorrência: o Modelo de Barzel. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 95-114, Jan-Jun, 2011.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

PHILLIPS, R. A. Stakeholder legitimacy. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 25-41, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.5840/beq20031312>>. Acesso em: 17 fev. 2025.

PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory and organizational ethics. **San Francisco: Berrett-Koehler Publishers**, 2003b.

PHILLIPS, R. A.; FREEMAN, R. E; WICKS, A. C. What Stakeholder Theory Is Not. **Business Ethics Quarterly**. [S.I.], v. 13, n. 4, p. 479-502, Oct. 2003.

PRIORI, A. *et al.* História do Paraná: séculos XIX e XX. **Maringá: Eduem**, 2012.
SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 22, n.2, p. 386-407, 2014.

PRIEM, R. L.; KRAUSE, R.; TANTALO, C.; MCFADYEN, M. A. Promoting long-term shareholder value by “competing” for essential stakeholders: a new, multisided market logic for top managers. **Academy of Management Perspectives**, v. 36, n. 1, p. 93-110, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amp.2018.0048>> Acesso em: 16 mar. 2025.

POPPO, L.; ZENGER, T. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 853–877, 1998.

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

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SANTOS, J. K. Atributos e dimensões nas transações entre compradores e pequenos produtores de cafés especiais no Paraná. Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2019.

SÁ, Marcelo. Café passa por momento delicado em virtude da conjuntura global. Sociedade Nacional de Agricultura (SNA), 1 set. 2025. Disponível em: <https://sna.agr.br/cafe-passa-por-momento-delicado-em-virtude-da-conjuntura-global/>. Acesso em: 10 set. 2025.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendencias recentes. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 22, n.2, p. 386-407, 2014.

SAES, M. S. M. Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala. **São Paulo: Annablume**, Papesp, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ (SEBRAE/PR). Cafés especiais do Norte Pioneiro do Paraná. **Curitiba**, dez. 2023. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/origens-parana/cafes-especiais-do-norte-pioneiro-do-parana/>. Acesso em: 20 fev. 2026.

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. Café: classificação e degustação. **Brasília: SENAR**, 2017.

SECRETARIA DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO (SEAB). Valorização: café de Mandaguari conquista a 20ª Indicação Geográfica do Paraná. **Agência de Notícias do Paraná**, 1 jul. 2025. Disponível em: <https://www.agricultura.pr.gov.br/Noticia/Valorizacao-cafe-de-Mandaguari-conquista-20a-Indicacao-Geografica-do-Parana>. Acesso em: 16 set. 2025.

SILVA, S. Expansão cafeeira e origens da indústria do Brasil. **São Paulo: Alfa-Omega**, 7 ed, 1986.

SILVA FILHO, E. B. da. A Teoria da Firma e a Abordagem dos Custos de Transação: Elementos para uma Crítica Institucionalista. **Pesquisa & Debate**, SP, v.17, n. 230, p. 259-277, 2006.

SIMON, H. A. The architecture of complexity. **Proceedings of the American Philosophical Society**, v. 106, n. 6, p. 467-482, 1962.

SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA. **O Brasil é líder secular e global no mercado cafeeiro**. 2025. Disponível em: <https://sna.agr.br/118022-2/>. Acesso em: 3 set. 2025.

SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M. Procurement strategies in the coffee industry: Cases of local coffee roasters in Paraná state. In: *Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil: A Volume in the Consumer Science and Strategic Marketing Series*. **Woodhead Publishing, Elsevier**, 1 ed., 2020.

STOELHORST, J.W.; VISHWANATHAN, P. Beyond primacy: a stakeholder theory of corporate Governance. **Academy of Management Review**, Vol. 49, No.1, 107-134, 2024.

SUDRÉ, C. A. G. W. *et al.* Café convencional e fair trade no norte do paraná: estudo segundo a  tica de atributos e dimensões mensuráveis. In: I Simpósio de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais Maringá: PPA**. 2015.

TRIVI OS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. **São Paulo: Atlas**, 2007.

VALENTINOV, V.; IMAMI, D.; XHOXHI, O. Contract farming in transitional economies: a stakeholder theory perspective. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 27, issue 4, 2024.

VALENTINOV, V.; ILIOPOULOS, C. The idea of adaptation in transaction cost economics: an application to stakeholder theory. **Society and Business Review**, v. 19, n. 3, 2024, pp. 473-495. DOI 10.1108/SBR-03-2023-0072.

VALENTINOV, V.; ROTH, S. Relationality in transaction cost economics and stakeholder theory: a new conceptual framework. **Business Ethics, Env & Resp.**, 2024; 33:535–546.

VAN MAANEN, J. Reclaiming Qualitative Methods for Organizations Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, 24: 520-524; 1979.

WEBLEN, T. A Teoria da Classe Ociosa: Um estudo econ mico das instituições. Trad. Ol via Kr henb hl. **São Paulo: Atica**, 1974.

WEBER, M. The theory of social and economic organizations. **New York: Free Press**, 1947.

WEBER, L; FOSS, N. J.; LINDENBERG, S. The role of cognition and motivation in understanding internal governance and hierarchical failure: a discriminating alignment analysis. **Academy of Management Review**, v. 48, n. 2, p. 244–263, 2023. doi:10.5465/amr.2019.0035.

WINKLER, C. A. G. Estruturas de governança e apropriação de renda no sistema agroindustrial do café. Mestrado do Programa de P s-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2013.

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

- WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism. **New York: Free Press**, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 75–94, 1991.
- WILLIAMSON, O.E. Transaction Cost Economic and Organization Theory. **Journal of Industrial Corporate Change**, n.2, p.107-156, 1993a.
- WILLIAMSON, O. E. Opportunism and its Critics. **Managerial and Decision Economics**, v. 14, n. 2, p. 97–107, 1993b.
- WILLIAMSON, O. E. The mechanisms of governance. **New York: Oxford University Press**, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595–613, 2000.
- WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171–195, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the natural progression. **The American Economic Review**, v. 100, n. 3, p. 673–690, 2010.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Porto Alegre: Bookman**, 2005.
- YU, Fu-Lai T. Subjectivism, understanding, and transaction costs. In: KLEIN, P. G.; SYKUTA, M. E. (ed.). The Elgar companion to transaction cost economics. **Cheltenham: Edward Elgar Publishing**, 2010. Cap. 26, p. 273-280.
- ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J.P. de; PRADO, I.N. Cadeias produtivas: estudo sobre competitividade e coordenação. 2. Ed. **Maringá: EDUEM**, 2009.
- ZYLBERSZTAJN, D. Governança e coordenação de sistemas agroindustriais: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 1º ed. **São Paulo: Quartier Latin**, 2024. ISBN 978-65-5575-256-4.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – PRODUTOR

Entrevista n° _____ Data: ____/____/____ Nome da propriedade: _____
 Município que se localiza: _____ Tamanho da propriedade: _____
 Tempo de atividade: _____ N° de Funcionários: _____ Tipo de café: _____
 Produção média: _____ Nome do produtor: _____
 Idade: ____ Gênero: () F () M Cargo: _____ Escolaridade: _____

Observação: *As perguntas em itálico serão realizadas apenas se houver necessidade ou tempo disponível.*

Objetivo específico 1 - Descrever como se dão os relacionamentos entre produtores e stakeholders compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro.

Stakeholders

- 1) Quais são os principais compradores do seu café especial? Quais outros grupos você considera mais importantes na produção de café especial?

Dimensão social

- 2) Como o(a) senhor(a) descreveria o relacionamento com os compradores? *Esses relacionamentos costumam ser mais colaborativos ou conflituosos? Poderia compartilhar alguns exemplos dessas situações — sem mencionar nomes?*

Dimensão econômica

- 3) De que forma o relacionamento com os compradores que o senhor (a) citou contribui para os resultados financeiro da sua produção? (Por exemplo, rentabilidade, acesso a novos mercados, estabilidade)? Existe alguma desvantagem financeira na relação com os compradores?

Dimensão moral

- 4) Na sua experiência, considera que há um tratamento justo entre os produtores da cadeia do café e seus compradores? O(a) senhor(a) acredita ter alguma responsabilidade nesse tratamento? *Em caso afirmativo, de que forma essa responsabilidade se manifesta no dia a dia da sua produção?*

Poder

- 5) Algum desses compradores tem mais influência ou poder sobre o cultivo do café? Qual e de que forma? (Por exemplo, determinar preços, impor prazos, definir padrões de qualidade)

Legitimidade

- 6) As decisões tomadas pelos compradores são normalmente percebidas de forma positiva ou negativa pelas demais partes? Por que? *(Poderia citar alguns exemplos? Obs: verificar se há diferença entre compradores)*

Urgência

- 7) Existem demandas dos compradores que exigem atenção imediata? Quais seriam elas?

Valor

- 8) O que o(a) senhor(a) considera valioso, no sentido de importante, em relação aos compradores da cadeia do café? *E o que acredita que a sua produção de café oferece de valor (importante) para os compradores?*

Objetivo específico 2 - Caracterizar como se dão as estruturas de governança na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro.

Racionalidade limitada

- 9) Já sentiu dificuldade em conseguir todas as informações necessárias para tomar uma decisão (qualidade, preço, etc..) envolvendo a transação de café especial com o comprador? Pode dar um exemplo?

Comportamento oportunista

- 10) Já aconteceu de algum comprador não cumprir o combinado ou agir de má fé nas negociações? Se sim, poderia me contar como foi (não precisa citar nomes, apenas situações)? *Como você se protege para evitar problemas nesse sentido (ex.: contratos, confiança pessoal, cooperativas)?*

Especificidade do ativo

- 11) Você precisou fazer algum investimento físico específico para produzir café especial, por exemplo em equipamentos, certificações, melhorias na lavoura? (especificidade física)
- 12) A localização específica da sua propriedade influencia na produção de café especial? De que forma? (especificidade locacional)
- 13) Tem algum tipo de conhecimento técnico ou habilidade específica que você ou sua equipe precisaram desenvolver para produzir café especial? Quais? Essas habilidades seriam facilmente aproveitadas em outra atividade agrícola ou são muito próprias do café especial? (especificidade humana)
- 14) Já fez algum investimento na sua produção com base na expectativa de atender exclusivamente um comprador ou cliente específico? Se sim, qual? (especificidade de ativos dedicados)
- 15) A marca de café ou a reputação do produtor é relevante para a transação com o comprador? De que forma? (especificidade de marca)
- 16) Existe algum limite de tempo para a colheita, processamento e entrega do café para o comprador? Em que medida o valor do seu café depende de cumprir prazos

específicos? Já enfrentou problemas por causa de atrasos na colheita, secagem, transporte ou entrega? (especificidade temporal)

Incerteza

- 17) Quais são as maiores incertezas enfrentadas em decorrência da atividade de produzir café especial? (Por exemplo, riscos ao ciclo da safra e ao clima, ao transporte do café, a realização das transações com os processadores, a relação da demanda).

Frequência

- 18) Com que frequência você negocia e vende o café para o comprador? Você costuma vender sempre para os mesmos compradores ou varia? *Quais vantagens e desvantagens você vê em manter relações contínuas com os mesmos compradores?*

Estrutura de governança

- 19) Quais etapas você realiza internamente? (Por exemplo, torrefação própria, venda direta ao consumidor) Quais são as vantagens e desvantagens dessa forma de realizar essa atividade internamente?
- 20) Quais etapas você realiza por meio de contratos formais? Quais são as vantagens e desvantagens dessa forma de negociação? E acordos verbais, sem contratos, você utiliza?
- 21) Quais etapas você realiza via venda direta no mercado? (Por exemplo, sem contrato ou conhecer o comprador)? Quais são as vantagens e desvantagens dessa forma de negociação?

Proposições

Proposição 1: A escolha de **estruturas de governança contratuais** assegura que a dimensão econômica (financeira) seja percebida como justa pelos produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores.

- 22) O(a) senhor(a) acredita que os contratos, acordos informais ou cooperativas asseguram que o valor gerado em termos financeiros seja distribuído de forma justa entre produtor e comprador? De que forma?

Proposição 2: A **dimensão moral** dos agentes auxilia na redução do **comportamento oportunista**.

- 23) Com base na sua experiência, há confiança e respeito mútuo nas negociações com os compradores? Se sim, você percebe que os riscos de alguém agir de má-fé diminuem? Poderia compartilhar algum exemplo?

Proposição 3: Quanto maior a **especificidade dos ativos**, maior tende a ser a **urgência** no atendimento das reivindicações dos *stakeholders*.

- 24) Na sua experiência, quando um ativo específico do café (desses que você citou anteriormente) apresenta algum problema, isso exige uma ação imediata em comparação com outros problemas menos críticos?

Proposição 4: Em transações **frequentes**, a **legitimidade** dos *stakeholders* funciona como uma garantia social, ao fortalecer as relações entre os agentes.

- 25) Negociações frequentes com os mesmos compradores trazem mais segurança nessas relações? Como o senhor(a) percebe a reputação desses parceiros ao longo do tempo?

Proposição 5: A **dimensão social** ao fortalecer relações junto aos *stakeholders*, atua como mecanismo de redução e gestão da **incerteza**.

- 26) O senhor(a) acredita que relações sociais mais fortes reduzem as incertezas que o senhor listou, enfrentadas na atividade?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – *STAKEHOLDERS*

Entrevista n° _____ Data: ____/____/____ Município que se localiza: _____
 Nome da Empresa: _____ Tempo de atividade: _____
 Nome do entrevistado: _____ Cargo: _____
 Idade: _____ Gênero: () F () M Escolaridade: _____

Objetivo específico 1 - Descrever como se dão os relacionamentos entre produtores e *stakeholders* compradores na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro.

Stakeholders

- 1) Quais cafeicultores você tem relações comerciais? Há quanto tempo?

Dimensão social

- 2) Como o(a) senhor(a) descreveria o relacionamento com os produtores de cafés especiais? *Esses relacionamentos costumam ser mais colaborativos ou conflituosos? Poderia compartilhar alguns exemplos dessas situações — sem mencionar nomes?*

Dimensão econômica

- 3) O relacionamento com os produtores contribui de alguma forma para os resultados financeiros da sua organização? (Por exemplo, estabilidade de fornecimento, reputação, competitividade, desempenho econômico) E você contribui de alguma forma para os resultados financeiros dos cafeicultores?

Dimensão moral

- 4) O(a) senhor(a) acredita que há uma responsabilidade moral em relação aos produtores (como garantir condições justas, respeitar acordos, apoiar práticas sustentáveis)? Se sim, como essa responsabilidade aparece no dia a dia do seu trabalho?

Poder

- 5) O(a) Senhor(a) acredita que tem influência ou poder sobre o cultivo do café a ponto de causar mudanças nas práticas do produtor de café especial? De que forma? (Por exemplo, determinar preços, impor prazos, definir padrões de qualidade)

Legitimidade

- 6) O(a) Senhor(a) acredita que as suas decisões são normalmente percebidas de forma positiva ou negativa pelos produtores de cafés especiais? Por que? (*Poderia citar alguns exemplos?*)

Urgência

- 7) O(a) senhor(a) costuma fazer algum tipo de solicitação aos produtores que precise ser atendida de forma imediata? Poderia citar alguns exemplos?

Valor

- 7) O que o(a) senhor(a) considera valioso, no sentido de importante, em relação aos produtores da cadeia do café? *O que o(a) senhor(a) acredita que oferece de valor (importante) para os cafeicultores?*

Objetivo específico 2 - Caracterizar como se dão as estruturas de governança na cadeia de cafés especiais do Norte Pioneiro.

Racionalidade limitada

- 8) Já enfrentou dificuldades por falta de dados claros ou por informações incompletas na sua relação com os produtores (qualidade, preço, etc..)? Como isso ocorreu?

Comportamento oportunista

- 9) Já presenciou ou sofreu algum tipo de situação que considera de má fé nas negociações com os produtores? Se sim, poderia relatar (não precisa citar nomes, apenas situações)? (*Como você se protege contra esse tipo de risco (contratos, confiança, auditorias)?*)

Especificidade do ativo

- 10) Você precisou fazer algum investimento físico específico para compra de café especial, por exemplo em equipamentos, certificações...? (especificidade física)
11) A localização específica da propriedade influencia na produção de café especial? De que forma? (especificidade locacional)

- 12) Tem algum tipo de conhecimento técnico ou habilidade específica que você ou sua equipe precisaram desenvolver para realizar a compra de café especial? Quais? Essas habilidades seriam facilmente aproveitadas em outra atividade agrícola ou são muito próprias do café especial? (especificidade humana)
- 13) Já fez algum investimento com base na expectativa de atender exclusivamente um produtor? Se sim, qual? (especificidade de ativos dedicados)
- 14) A marca de café ou a reputação do produtor é relevante para a transação? De que forma? (especificidade de marca)
- 15) Existe algum limite de tempo para a colheita, processamento e entrega do café? Em que medida o valor do café depende de cumprir prazos específicos? Já enfrentou problemas por causa de atrasos na colheita, secagem, transporte ou entrega? (especificidade temporal)

Incerteza

- 16) Quais são as maiores incertezas enfrentadas em decorrência da atividade? (Por exemplo, riscos ao ciclo da safra e ao clima, ao transporte do café, a realização das transações com os processadores, a relação da demanda).

Frequência

- 17) Com que frequência você negocia café especial com os produtores locais? Você trabalha com fornecedores recorrentes ou muda de parceiros a cada safra? (*Quais vantagens e desvantagens existem nesse tipo de relacionamentos com os mesmos produtores?*)

Estrutura de governança

- 18) Você sabe quais etapas do processo produtivo os produtores realizam internamente? (dar exemplos: plantio, colheita, processamento, etc.). Se sim, na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens para os produtores ao realizarem essas atividades internamente?
- 19) Quais etapas você realiza por meio de contratos formais? Quais são as vantagens e desvantagens dessa forma de negociação? E acordos verbais, sem contratos, você utiliza?
- 20) Quais etapas você realiza via venda direta no mercado? (Por exemplo, sem contrato ou conhecer o comprador)? Quais são as vantagens e desvantagens dessa forma de negociação?

Proposições

Proposição 1: A escolha de **estruturas de governança contratuais** assegura que a **dimensão econômica** (financeira) seja percebida como justa pelos produtores de cafés especiais e seus *stakeholders* compradores.

- 27) O(a) senhor(a) acredita que os contratos, acordos informais ou cooperativas asseguram que o valor gerado em termos financeiros seja distribuído de forma justa entre produtor e comprador? De que forma?

Proposição 2: A **dimensão moral** dos agentes auxilia na redução do **comportamento oportunista**.

- 28) Com base na sua experiência, há confiança e respeito mútuo nas negociações com os produtores? Se sim, você percebe que os riscos de alguém agir de má-fé diminuem? Poderia compartilhar algum exemplo?

Proposição 3: Quanto maior a **especificidade dos ativos**, maior tende a ser a **urgência** no atendimento das reivindicações dos *stakeholders*.

- 21) Na sua experiência, quando um ativo específico do café (desses que você citou anteriormente) apresenta algum problema, isso exige uma ação mais imediata em comparação com outros problemas menos críticos?

Proposição 4: Em transações **frequentes**, a **legitimidade** dos *stakeholders* funciona como uma garantia social, ao fortalecer as relações entre os agentes.

- 22) Negociações frequentes com os mesmos cafeicultores trazem mais segurança nessas relações? Como o senhor(a) percebe a reputação desses parceiros ao longo do tempo?

Proposição 5: A **dimensão social** ao fortalecer relações junto aos *stakeholders*, atua como mecanismo de redução e gestão da **incerteza**.

- 23) O senhor(a) acredita que relações sociais mais fortes reduzem os riscos enfrentados na atividade?