UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

GOVERNANÇA NA CADEIA DO CAFÉ: O CASO DO CONSÓRCIO AGRÍCOLA DE FAZENDAS ESPECIALIZADAS NO SUL DE MINAS GERAIS

GABRIEL MURAD VELLOSO FERREIRA
Orientador: Prof. Dr. PAULO DABDAB WAQUIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios

Porto Alegre, RS
2005

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

GABRIEL MURAD VELLOSO FERREIRA

GOVERNANÇA NA CADEIA DO CAFÉ: O CASO DO CONSÓRCIO AGRÍCOLA DE FAZENDAS ESPECIALIZADAS NO SUL DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios

Conceito final _____

Aprovado em _____ de _____ de 2005

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo – CEPAN/UFRGS

_____

Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado – CEPAN/UFRGS

_____

Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak – EA/UFRGS

_____

Orientador – Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil – CEPAN/UFRGS

DEDICATÓRIA

A meus pais Giovane e Flaviane, que abriram-me as portas e impulsionaram minha caminhada, sendo para mim uma inesgotável fonte de apoio e amor.

Ao meu irmão Matheus e a todos os queridos avós: Vô João, que durante esta caminhada nos deixou, à Vó Adelaide, Vó Jacyra e especialmente a Vó Violeta, que sempre me incentivou e acreditou no meu sucesso.

A todos os tios, primos e amigos que me acompanharam e ajudaram nessa caminhada. Especialmente à Madrinha e Tia Monique.

À Cíntia, que há 4 anos tem presença fundamental na minha vida e, mesmo à distância, está sempre ao meu lado, dando força e me presenteando com muito amor.

Ao Júnior, querido tio, que lá de cima festeja a minha conquista.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

A Deus, que guia e ilumina o meu caminho;

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade concedida;

A todos os Professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios pelos ensinamentos, especialmente ao Professor Paulo D. Waquil por acreditar no meu trabalho, pela valiosa orientação, disponibilidade e atenção a mim dispensados. Um exemplo de competência e seriedade.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio recebido durante os 17 meses de bolsa, fundamentais para a realização do curso.

Aos amigos do CEPAN, que dividiram comigo momentos únicos, marcados por muitas dificuldades e brindados com muita amizade. Não poderia deixar de citar tais figuras: André, Kelly, Felícia, Letícia, Jerusa, Magela, Guilherme, Roni, Adalberto, Edson, Débora, Sandra e Luciane.

A todos os funcionários do IEPE/CEPAN, em especial à Luci pelas tantas ajudas.

À banca de defesa do projeto desse trabalho composta pelo Prof. Eugenio, Prof. João Armando e Prof. Waquil, pelos importantes comentários e sugestões. Da mesma forma, aos componentes da banca de defesa da dissertação, que, além dos mencionados anteriormente, contou com a participação do Prof. Paulo Zawislak.

À Professora Rosa Machado, da UFLA, que sempre acreditou no meu potencial acadêmico e me apoiou na busca pelo mestrado.

À Exprinsul Ltda. por ter me recebido para a realização do trabalho. Em especial ao Otávio e ao Cléber que acreditaram na minha idéia, me abriram as portas, incentivaram e apoiaram, incondicionalmente, a realização desta pesquisa. À todos os funcionários da Exprinsul e a

todos os produtores rurais participantes do Consórcio, que contribuíram e facilitaram o trabalho.

Ao Márcio Fernandes que me ajudou com a estadia inicial em Porto Alegre na Casa do Estudante.

Aos amigos da Casa do Estudante Universitário (CEU), onde morei pouco tempo e ganhei grandes amigos: Maurício, Juscelino, Estevan, Gregório, Leonel, Dione, César e toda a galera.

Aos amigos que conheci em Porto Alegre, em especial ao Dejoel, Tânia e Leila, pelos ótimos momentos vividos.

Um agradecimento especial à família Vilela Rezende Gonçalves, representados aqui pelo meu grande amigo Magela, que me acolheram como um filho e forneceram todo o aporte emocional e acadêmico em Porto Alegre, que saudade dos almoços de sábado.

Aos colegas e grandes amigos da graduação: Lidiane, Clesiane, Marcela, Alex, Reinaldo, Rodrigo e Bruno. E aos velhos companheiros de república Cesar e Gustavo.

E é claro aos, sempre amigos, conterrâneos Higor, Serginho, Ricardo e Robertão.

À FABE que me recebeu como professor e disponibilizou tempo para que me dedicasse à conclusão do mestrado.

Ao amigo Edson Talamini que me apoiou incondicionalmente na minha nova missão como professor e me acolheu em Marau.

De forma especial à toda minha família, meu porto seguro.

AGRADEÇO

“De tudo ficam três coisas:
A certeza de que estamos sempre começando...
A certeza de que precisamos continuar...
A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...
Portanto, devemos:
Fazer da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro...”

Fernando Pessoa

RESUMO

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

Apesar de o Brasil ser o maior produtor e exportador de cafés *commodities* do mundo, ocupa uma parcela pequena no ranking dos especiais. Vale observar que o País tem vantagens, com relação aos outros produtores, por possuir um parque cafeeiro complexo e diverso, que produz uma grande variedade de tipos de bebidas. No entanto, não consegue mostrar nem levar para o consumidor esse produto. Nesse sentido, alguns autores, afirmam que o principal entrave competitivo para o ingresso do Brasil no mercado de cafés especiais é a adoção da estrutura de governança via mercado bem como a coordenação entre os segmentos desse agronegócio. Considerando isso é que se objetivou, com esta pesquisa, **"**verificar os efeitos da adoção de estruturas de governança na cadeia do café, mais especificamente o caso do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), na melhor inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais**"**. Para isso, realizou-se um estudo de caso com o intuito de abranger as características mais importantes do tema que se pesquisou, bem como seu processo de desenvolvimento. O referencial teórico que deu suporte à pesquisa foi a Nova Economia Institucional (NEI), em especial a Economia dos Custos de Transação (ECT).

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

Palavras-chave: Estruturas de Governança. ECT. Cafés Especiais.

ABSTRACT

The great market magnitude of the coffee agribusiness is characterized by a group of complex and dynamic activities that has been going through expressive changes. Between them it highlights the growing level of the consumers' exigency, that they are starting to value more and more the coffees that present different physical and organoleptics characteristics, as well as social, cultural and ecological aspects that configure certain particularity degree to the grains. Those changes have been favoring the growth of the market of special products, imposing the producing countries the dare of a constant reflection about the elements that can affect the conquest of that new market share.

In spite of Brazil to be the largest producer and exporter of coffees commodities of the world, it occupies a small portion in the ranking of the special ones. It is worth to observe that Brazil has advantages, with relation to the other producers, for holding a complex and several coffee park, that produces a big variety of types of drinks. However, the Country doesn't get to show nor to take for the consumer that product. In this sense, some authors affirm that the main competitive problem for the entrance of Brazil in the market of special coffees is the adoption of the governance structure through market as well as the coordination among the segments of this agribusiness. Considering that is that it was objectified with this research "to verify the effects of the adoption of governance structures in the coffee chain, and more specifically the one of the case of the Agricultural Consortium of Specialized Farms (C.A.F.E.), in the best insert of Princesa do Sul Exporting in the markets of special coffees". For that, it was accomplished a case study with the objective of embracing the characteristic ones more important of the theme than it was researched, as well as its development process. The theoretical reference that gave support to this study it was the New Institutional Economics (NIE) and more specifically the Transaction Costs Economics (TCE).

By means of the analysis of the variables approached by TCE, it was concluded that the C.A.F.E. governance is of the hybrid type, more specifically, bilateral, where the autonomy among the parts is maintained, for being the Specificities of Assets intermediary, not being very high, so that it needs vertical integration. And this is the efficient form, that is to say, that that reduces the transaction costs, and besides, it contributes to the incentive of the regional production of special coffees as well as for the amplification of the participation of Princesa do Sul Exporting in that growing segment of market, as long as it looks for continued relationship with coffee production. However, this doesn't exempt the governance of the existence of flaws, which they were boarded, during the description of the variables that composes TCE.

Key-Words: Governance Structures. Transaction Costs Economics. Special Coffees.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Custos da Estrutura de Governança como Função da Especificidade de Ativos..... 37

FIGURA 2: Relação Entre Freqüência e Especificidade dos Ativos e as Formas Eficientes de Governança..... 40

FIGURA 3: Atributos das Estruturas de Governança 43

FIGURA 4: Esquema da Indução das Formas de Governança..... 44

FIGURA 5: Distribuição Histórica da Produção Cafeeira no Brasil 50

FIGURA 6: Oferta e Demanda Mundial de Café de 1991/92 a 2002/03..... 61

FIGURA 7: Caracterização das Empresas 72

FIGURA 8: Fatores Teóricos Condicionantes das Formas Eficientes de Governança 73

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Evolução do Parque Cafeeiro Nacional..... 51

TABELA 2: Produção Brasileira de Café no Período de 1989/1990 a 2002/2003 (em milhões de sacas de 60 kg)..... 52

TABELA 3: Exportação dos Principais Países Exportadores de Café de 1996 a 2003 (em milhões de sacas de 60 kg de café beneficiado)..... 54

TABELA 4: Histórico das Exportações de Café Brasileiro em Relação às Exportações Mundiais..... 55

TABELA 5: Levantamento das Exportações Brasileiras de Café de 1992 a 1999 (em milhões de sacas)..... 56

TABELA 6: Evolução da Produção de Café nos Países de Maior Produção Mundial De 1995 a 2000 (em mil sacas)..... 58

TABELA 7: Consumo Doméstico de Países Exportadores de Café de 1998 a 2000 (em mil sacas)..... 59

TABELA 8: Consumo Per Capita Nos Países Importadores (em kg/hab/ano)..... 60

TABELA 9: Caracterização dos Respondentes 78

TABELA 10: Atividades dos Consorciados e Importância Econômica (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 78

TABELA 11: Tempo de Atuação na Atividade Cafeeira dos Consorciados (anos) 80

TABELA 12: Porcentagem da Receita Bruta Anual dos Consorciados Proveniente Da Cafeicultura 80

TABELA 13: Funcionários Diretos e Indiretos na Cafeicultura, Duração da Safra De Café, Área de Café e Produção de Café dos Consorciados 81

TABELA 14: Formas que os Consorciados Utilizam para Diferenciar o Café 82

TABELA 15: Porcentagem da Produção Total de Café que é Rastreada e Comercializada como Rastreada 83

TABELA 16: Tempo que Rastreia o Café e Aumento da Produção de Café Rastreado Após o Ingresso no Consórcio (anos, %) 83

TABELA 17: Consorciados que Pretendem Continuar no Consórcio, Continuar e/ou Aumentar a Produção de Cafés Especiais e Por que Produzir Cafés Especiais 84

TABELA 18: Importância dos Motivos para Ingresso no Consórcio (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 85

TABELA 19: Vantagens que o Consórcio Trouxe para os Consorciados 87

TABELA 20: O Consórcio Trouxe Alguma Desvantagem para o Consorciado 88

TABELA 21: Formas de Comercialização do Café dos Consorciados e Porcentagem do Volume Comercializado 89

TABELA 22: Quantidade de Café que o Consorciado Pretende Colocar no Consórcio em 2005 com Relação aos Anos Passados 90

TABELA 23: Quantidade de Café que o Consorciado Pretende Colocar no Consórcio em 2005 (sacas de 60 kg.) 91

TABELA 24: Existência de um Sistema Específico de Compartilhamento de Informação Dentro do Consórcio 92

TABELA 25: Formas de Compartilhamento de Informações no Consórcio 92

TABELA 26: Informações Compartilhadas no Consórcio e sua Importância (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 93

TABELA 27: Informações não Compartilhadas no Consórcio 94

TABELA 28: Nota Para o Compartilhamento de Informações no Consórcio e o Nível de Informação do Mercado de Café Através do Consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo) 96

TABELA 29: Fontes de Informações do Mercado de Café e Sua Importância Para os Consorciados (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 97

TABELA 30: A Empresa Busca Melhorar o Compartilhamento de Informação no Consórcio 98

TABELA 31: Formas que Buscam Melhorar o Compartilhamento de Informação no Consórcio 99

TABELA 32: Nota Para a Empresa Idealizadora e Para os Consorciados no Compartilhamento de Informações Dentro do Consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo) 100

TABELA 33: Melhorias que a Empresa Idealizadora Pode Implementar Para Melhorar o Compartilhamento de Informações Dentro do Consórcio 100

TABELA 34: Melhorias que os Consorciados Podem Implementar Para Melhorar o Compartilhamento de Informações Dentro do Consórcio 101

TABELA 35: Importância do Compartilhamento de Informação Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 102

TABELA 36: Tempo que Participa do Consórcio (anos) 103

TABELA 37: Base do Relacionamento dos Consorciados no Consórcio e Sua Importância Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 104

TABELA 38: Existência de Conflitos nas Transações no Consórcio 105

TABELA 39: Quando Ocorrem os Conflitos 106

TABELA 40: Nota Para a Empresa Idealizadora na Criação e Desenvolvimento da Confiança Dentro do Consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo) 106

TABELA 41: Importância da Confiança Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 107

TABELA 42: A Não Comercialização do Café Via Consórcio Implica Perdas com a Utilização Alternativa do Ativo 108

TABELA 43: Importância da Perda de Receita Decorrente da Nova Forma de Comercialização do Café (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 109

TABELA 44: Realização de Investimentos Para a Produção do Café Para o Consórcio .. 109

TABELA 45: Prioriza a Comercialização do Café Através do Consórcio 110

TABELA 46: Ações Buscando Qualidade 110

TABELA 47: Investimento em Conhecimento dos Recursos Humanos 111

TABELA 48: Importância de Garantia ($) Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 111

TABELA 49: O Consórcio Fornece a Garantia Necessária Para que o Consorciado Continue no Consórcio e Produzindo Especialidades 112

TABELA 50: Freqüência de Venda de Café no Consórcio 114

TABELA 51: Existe Freqüência Ideal de Venda de Café Para o Consorciado 114

TABELA 52: Freqüência Ideal de Venda de Café Para o Consorciado 114

TABELA 53: As Transações São Regulares (em termos de freqüência e quantidade) 115

TABELA 54: O Consorciado Pretende Estabelecer uma Regularidade nas Transações Com o Consórcio e, a Empresa Idealizadora Busca Regularidade nas Transações, Segundo a Visão dos Consorciados 115

TABELA 55: Importância da Regularidade Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades(1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 116

TABELA 56: Incertezas Envolvidas na Produção de Café dos Consorciados (1 para incerteza insignificante e 5 para muita incerteza) 118

TABELA 57: Medidas Para Redução de Incertezas na Produção de Café dos Consorciados..... 119

TABELA 58: Incertezas Envolvidas na Comercialização do Café dos Consorciados (1 para incerteza insignificante e 5 para incerteza extremamente importante) 119

TABELA 59: Medidas Para Redução da Incerteza na Comercialização de Café dos Consorciados 120

TABELA 60: Medidas Para Redução das Incertezas na Produção e Comercialização do Café dos Consorciados por Parte da Empresa Idealizadora 120

TABELA 61: A Empresa Idealizadora e os Consorciados Buscam Relacionamento de Longo Prazo no Consórcio 121

TABELA 62: No Consórcio as Negociações Acontecem da Forma Como Foram Planejadas 121

TABELA 63: Importância de Medidas Focando a Redução da Incerteza na Produção e Comercialização dos Consorciados Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) 122

TABELA 64: A legislação Facilita a Atividade dos Consorciados 124

TABELA 65: Legislação que Mais Dificulta a Atividade dos Consorciado 124

TABELA 66: Adequação dos Consorciados à Legislação Trabalhista, Tributária e ao Comportamento do Consumidor 125

TABELA 67: Importância de Ações de Adequação à Legislação e ao Comportamento do Consumidor Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para muito importante) 125

TABELA 68: Tipos de Contratos Existentes no Consórcio 127

TABELA 69: Importância da Existência dos Contratos Formal e Informal no Consórcio Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) . 127

TABELA 70: Elementos Abordados nos Contratos do Consórcio e sua Importância Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) . 128

TABELA 71: Nota Para o Relacionamento Entre as Partes Dentro do Consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo) 129

TABELA 72: Existência de Pena Pela Rescisão Contratual 129

TABELA 73: Existência de Incentivos Para Continuidade do Contrato 130

TABELA 74: Elaboração / Monitoramento e Custeio dos Contratos 130

TABELA 75: Importância da Existência de Contratos no Consórcio Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 Para insignificante e 5 para extremamente importante) 131

TABELA 76: Importância da Informação, Confiança, Garantia, Regularidade nas Transações, Redução da Incerteza; Relacionamento de Longo Prazo, Adequação à Legislação e ao Comportamento do Consumidor e Contratos Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante) **..** 132

SUMÁRIO

RESUMO **7**
ABSTRACT **8**
LISTA DE FIGURAS **9**
LISTA DE TABELAS **10**
1 INTRODUÇÃO **18**
1.1 OBJETIVOS 23
1.1.1 Objetivo Geral **23**
1.1.2 Objetivos Específicos **23**
1.1.3 Hipótese **23**
2 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO **24**
2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 27
2.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS 28
2.2.1 Pressupostos Comportamentais **29**
2.2.1.1 Racionalidade Limitada 29
2.2.1.2 Oportunismo 30
2.2.2 Dimensões das Transações 32
2.2.2.1 Especificidade de Ativos **32**
2.2.2.2 Freqüência **33**
2.2.2.3 Incerteza **34**
2.3 AS FORMAS ORGANIZACIONAIS: ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA 36
2.3.1 Contratos e Estruturas de Governança **38**
2.3.2 Estruturas de Governança e Coordenação no Agronegócio Café **45**
3 CAFÉ: UMA BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SETOR **49**
3.1 INTRODUÇÃO DO CAFÉ NO BRASIL 49
3.2 IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DA CAFEICULTURA 51
3.3 MERCADOS INTERNACIONAL E NACIONAL DA CAFEICULTURA 53
3.4 BOLSAS INTERNACIONAIS DE CAFÉ 56
3.5 ESTOQUES, PRODUÇÃO, CONSUMO E IMPORTAÇÕES DE CAFÉ NO MUNDO 57
3.6 CAFÉS ESPECIAIS 62
3.7 A CAFEICULTURA NO SUL DE MINAS GERAIS 65
4 MÉTODO DE PESQUISA **68**
4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO 68

4.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA 69
4.2.1 Escolha do Objeto de Análise 69
4.2.2 Coleta de Dados 70
4.2.3 Protocolo de Questionários e Esquema de Pesquisa 71
4.2.4 Análise e Interpretação dos Dados 74
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 76
5.1 O CONSÓRCIO AGRÍCOLA DE FAZENDAS ESPECIALIZADAS - C.A.F.E 76
5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS 77
5.3 A RACIONALIDADE LIMITADA NO C.A.F.E. 91
5.4 O OPORTUNISMO NO C.A.F.E. 103
5.5 A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS NO C.A.F.E. 108
5.6 A FREQÜÊNCIA NO C.A.F.E. 113
5.7 A INCERTEZA NO C.A.F.E. 117
5.8 O AMBIENTE INSTITUCIONAL NO C.A.F.E. 123
5.9 AS FORMAS CONTRATUAIS NO C.A.F.E. 126
6 CONCLUSÃO 134
6.1 A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO C.A.F.E. 134
6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO 138
6.3 ALGUMAS SUGESTÕES À EMPRESA IDEALIZADORA DO C.A.F.E. 139
6.4 SUGESTÕES A OUTROS ESTUDOS 141
REFERÊNCIAS 143
APÊNDICES 152
APÊNDICE A: Questionário para as Empresas Rurais Participantes do C.A.F.E. 153
APÊNDICE B: Questionário para a Empresa Idealizadora do C.A.F.E. 164

1 INTRODUÇÃO

O café é um dos produtos mais importantes do comércio internacional agrícola. Seu cultivo se dá, quase exclusivamente, em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento que, muitas vezes, dependem fortemente de sua exportação. O café se divide em duas classes principais para comercialização mundial: *Coffea arábica L.* (café arábica) e *Coffea canephora P.* (café robusta); este último tem como maiores produtores os países africanos e é considerado de pior qualidade. Já o café arábica representa aproximadamente 70% da produção global.

De acordo com dados da International Coffee Organization – ICO (2005), o agronegócio mundial do café engloba anualmente, recursos que somam cerca de 91 bilhões de dólares. Envolve meio bilhão de pessoas, ou 8% da população mundial, para movimentar, da produção ao consumo final, as 115 milhões de sacas que, em média, são produzidas. É nesse mercado que estão centrados os interesses da cadeia produtiva do café brasileiro.

A cultura do café desempenhou um papel de grande importância para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, pois, segundo Fontes (2001), foi durante muitos anos a principal responsável pela produção de riquezas e pela incorporação de novas fronteiras agrícolas, a exemplo dos estados da Bahia, Rondônia, Pernambuco e Pará, dentre outros. Além disso, contribuiu para industrialização das regiões hoje desenvolvidas do País, entre as quais se destaca o sudeste.

O agronegócio do café é um dos setores com maior capacidade de geração de postos de trabalho do Brasil, empregando direta e indiretamente, de acordo com dados do Anuário Brasileiro do Café (2005), cerca de 8 milhões de pessoas e envolvendo 300 mil cafeicultores. É importante ressaltar também que a agricultura familiar é responsável por cerca de 30% da produção nacional de café, contribuindo, assim, para a fixação do homem no campo. Nesse sentido, os dados apontam que a cultura do café tem um lugar de destaque na história da sociedade brasileira, colaborando significativamente para a melhoria das condições de vida da população.

O Brasil ocupa a posição de maior produtor de café do mundo, sendo Minas Gerais e o Sul de Minas o maior estado e região produtoras do País. O Brasil é, também, o maior

exportador de café. Além da importância da cafeicultura nacional no mercado externo, existe também um grande mercado interno, uma vez que o País também é um dos maiores consumidores da bebida. O consumo brasileiro é o segundo maior em volume de sacas no mundo e o maior entre as nações produtoras.

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

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

Nesse sentido, de acordo com Souza, Saes e Otani. (2002), ao contrário do café *commodity*, que não oferece diferencial de qualidade, o especial se impõe como fator que induz a demanda. Enquanto cafés comuns tiveram queda de preços a níveis muito baixos, atualmente a qualidade vem ganhando cada vez mais atenção por atender às expectativas dos consumidores. Seguindo uma tendência mundial, o consumo de cafés especiais está crescendo a taxas maiores que o de café *commodity*. Apesar de ainda incipiente, esse segmento se constitui em um importante mercado além de uma alternativa para o incremento do consumo do produto no Brasil e no mundo.

No entanto, apesar de o Brasil ser o maior produtor e exportador de café *commodity* do mundo, ocupa uma pequena parcela no ranking dos especiais, ficando atrás de países como Colômbia, Guatemala e Costa Rica. Vale observar, de acordo com Saes, Souza e Spers (2001), que o Brasil tem vantagens, com relação aos outros produtores, por possuir um parque cafeeiro complexo e diverso, que produz uma grande variedade de tipos de bebidas[1]. No entanto, apesar do fato de o Brasil ser plenamente capaz de produzir cafés especiais e de

[1] A classificação oficial do café segundo a bebida, em ordem decrescente de qualidade, é a seguinte: Estritamente Mole, Mole, Apenas Mole, Dura, Riada, Rio e Rio Zona.

existir um nicho de mercado com demanda crescente por especialidades, segundo Saes e Farina (1999), o País não consegue mostrar nem levar para o consumidor esse produto. Assim, Saes e Nakazone (2003) afirmam que o principal entrave competitivo para o ingresso do Brasil no mercado de cafés especiais é a coordenação entre os segmentos desse agronegócio. A prática de comercialização instituída no mercado brasileiro é da ausência de valorização do produto de qualidade. Como conseqüência dessa seleção adversa, o produtor deixa de fazer investimento em qualidade. O resultado é a predominância do café com grande número de defeitos[2].

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

Em se tratando de coordenação e estruturas de governança, a Nova Economia Institucional compõe o conjunto de conceitos mais utilizados nos estudos e pesquisas desenvolvidos nos mais diversos setores da economia e, em especial, no agronegócio. A Economia dos Custos de Transação, uma das vertentes essenciais de investigação da Nova Economia Institucional, sustenta que a questão da organização econômica é fundamentalmente um problema de governança. Nesse contexto teórico, a adoção de determinada estrutura de governança (mercado, híbrida ou hierárquica) bem como sua coordenação passa a ser considerada como um elemento fundamental na busca por desempenho corporativo. Nesse ponto, é importante fazer uma distinção conceitual entre Estrutura de Governança e Coordenação, uma vez que na literatura fica confuso, pois diversos autores consideram-nas como sinônimos.

Assim, de acordo com Williamson (1989), a Estrutura de Governança é a "Matriz Institucional" onde a transação é definida. O autor caracteriza a "Matriz Institucional" como o conjunto de regras, leis, contratos, normas formais e informais e regulamentos internos das organizações. Ou seja, é o arranjo institucional que formaliza o acordo entre os agentes de como será realizada a transação (mercado, híbrida, hierarquia). Na obra de 1985, Williamson, ao tratar do tema da coordenação, afirma que coordenar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Complementando,

---

[2] A classificação por tipo admite sete categorias (tipo 2 a 8, com qualidade decrescente), segundo o número de defeitos constatados em uma amostra de 300 gramas.

Farina e Zylbersztajn (1994) ressaltam que a coordenação pode ser entendida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas seqüenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado. Portanto, coordenação são as medidas operacionais a partir das quais as organizações procuram efetivamente organizar e coordenar as transações. Dessa forma, assume-se a diferença conceitual entre coordenação e estrutura de governança, como mencionado acima, bem como o fato de que a coordenação existe nas estruturas de governança mais verticalizadas, ou seja, nas formas híbridas e hierárquicas. Parte-se do pressuposto de que no mercado não existe coordenação, apesar de alguns autores afirmarem que no mercado a coordenação se dá pelos preços.

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

Existem algumas iniciativas de adoção de estruturas de governança na cadeia do café que podem ser destacadas, como é o caso do Café Orgânico, da empresa *Illycaffe*, do Café do Cerrado e do Café Despolpado. De acordo com o Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (2002), uma outra e inédita iniciativa é a do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), idealizado pela Exportadora Princesa do Sul. O Consórcio conta com 17 empresários rurais do Sul de Minas que buscam uma cafeicultura sustentável e responsável, e que, além de oferecer um produto de qualidade agregam outros valores como: responsabilidade social, preocupação ambiental, rastreabilidade e transparência. O Consórcio visa atender, mediante parcerias ao longo da cadeia produtiva, às necessidades dos consumidores de cafés especiais.

O Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.) pode ser vislumbrado como uma possível estrutura de governança da cadeia do café, que pretende avançar no sentido de atender um nicho crescente de mercado: o de cafés especiais. Nesse ponto três questões podem ser abordadas: qual a estrutura de governança adotada por esse Consórcio? Essa estrutura de governança minimiza os custos de transação? Essa estrutura de governança possibilita uma melhor inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés

especiais? Tal inserção é entendida por meio de: incentivos à produção regional de especialidades e, a ampliação da participação da Exportadora Princesa do Sul nesse segmento.

Para responder essas questões foi realizado um estudo de caso, no qual se identificou, com base na Economia dos Custos de Transação, a estrutura de governança adotada no Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas, para a posterior análise entre esta e a estrutura de governança esperada, ou seja, aquela minimizadora dos custos de transação. Isso possibilitou a identificação de problemas que reduzem a eficiência da governança do Consórcio, dando, dessa forma, subsídio para a resolução de tais empecilhos.

Assim, as justificativas desse trabalho decorrem da própria atualidade e importância do tema, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico. Segundo Zylbersztajn (1995), a Economia dos Custos de Transação é um corpo teórico consolidado e pouco explorado empiricamente, fazendo-se necessário um melhor entendimento a respeito da adoção de determinada estrutura de governança e de como esta é coordenada. Portanto, o estudo de caso possibilita que se faça uma aplicação dessa teoria, auxiliando no avanço da sua exploração empírica. O café, como visto anteriormente, possui uma significativa importância sócioeconômica no Brasil e no mundo, e o fenômeno dos cafés especiais, como já mencionado, tem tido um crescimento notório e tornou-se uma grande oportunidade de negócio em âmbitos nacional e global. Percebe-se aqui a emergência de um novo contexto mundial no agronegócio do café, e o processo de adequação a esse novo cenário torna-se relevante na pesquisa. Assim, esse estudo vai aplicar empiricamente uma teoria importante e consolidada, com um caso de um setor importante do ponto de vista socioeconômico: o do café. Além disso, de um segmento promissor: o de cafés especiais.

Assim, a pergunta de pesquisa que orienta o trabalho é: *Quais são os efeitos da adoção de estruturas de governança na cadeia do café, e mais especificamente da adotada pelo Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), na melhor inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais?*

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho foi verificar os efeitos da adoção de estruturas de governança na cadeia do café, mais especificamente o caso do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), na melhor inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral buscou-se:

- Caracterizar o agronegócio do café e sua inserção internacional;
- Discutir racionalidade limitada, oportunismo, freqüência, incerteza, especificidade de ativos, formas contratuais e ambiente institucional no Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.),
- Descrever a estrutura de governança do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.) e seus efeitos na inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais.

1.1.3 Hipótese

A hipótese adotada no trabalho é que o Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.) é uma estrutura de governança do tipo híbrida que minimiza os custos de transação pelo fato de estar alinhada com a estrutura de governança eficiente, ou seja, aquela que está de acordo com o modelo teórico utilizado. Dessa forma, o Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.) possibilita uma melhor inserção da Exportadora Princesa do Sul no mercado de cafés especiais por meio de incentivos à produção local de especialidades e ampliação da participação da Exportadora nesse mercado.

2 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Trabalhos desenvolvidos por diversos autores, citados no decorrer desse trabalho, evidenciam que apenas a visão internamente focada das organizações, proposta pela Teoria Econômica Neoclássica, não tem sido suficiente para explicar totalmente a competitividade delas. Isso faz com que tal teoria, devido ao seu caráter estático, atemporal, racional, instrumental e preconizador de situações hipotéticas de equilíbrio, seja bastante questionada, o que vem ocorrendo nos últimos tempos. Perante esse questionamento, novas propostas teóricas vêm surgindo com o objetivo de explicar a competitividade das organizações.

Tais propostas destacam a necessidade de uma abordagem mais sistêmica a respeito das variáveis que afetam a competitividade das organizações e das relações entre os diversos componentes das cadeias produtivas. Dentre essas perspectivas tem-se a Nova Economia Institucional (NEI), e em particular, a Economia dos Custos de Transação (ECT).

Enquanto tradicionalmente a teoria econômica procura determinar a alocação ótima dos recursos, dado um certo conjunto de organizações econômicas (em geral família, firma e mercado), a Nova Economia Institucional tem como objetivo identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos. Esses argumentos são reforçados por Joskow (1995), ao dizer que a NEI pretende explicar as diferentes formas organizacionais existentes no mercado e seus arranjos contratuais, destacando o ambiente institucional e sua interação com as organizações.

Na Teoria Neoclássica, cada produtor sabe os preços e a tecnologia de produção que maximiza lucros. O consumidor sabe os preços e suas preferências a fim de maximizar a utilidade dos produtos, dado um nível de renda. Os preços se ajustam para equilibrar oferta e demanda de cada produto. No entanto, existem custos nas relações entre os agentes econômicos, sendo estes distintos dos custos de produção e que Coase (1937), em seu trabalho "The Nature of The Firm," identifica e denomina como custos de transação.

No artigo de 1937, considerado por muitos estudiosos como clássico, Coase (1937) começou a estudar a empresa sob um enfoque alternativo ao convencional. Para ele, os estudos até então existentes sobre as empresas e os mercados não estavam preocupados em

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

Para Conceição (2001), em Coase, a empresa teria como função economizar os custos de transação, o que se realizaria de duas maneiras: através do mecanismo de preços, que possibilitaria à empresa escolher os mais adequados em suas transações com o mercado, gerando "economia de custos de transação"; e substituindo um contrato incompleto por vários contratos completos, uma vez que seria de se supor que contratos incompletos elevariam custos de negociação.

Na opinião de Williamson, Coase (1988) é destacadamente o "pai" da economia dos custos de transação, pois formulou com precisão as questões pertinentes à transação (GUEDES, 2000). O ponto de partida de Coase é a percepção de que, no mundo real, uma grande quantidade de transações é realizada dentro da firma, dispensando a coordenação do mercado. Esse modo de perceber a questão assume a existência de formas alternativas de coordenação: a firma e o mercado. Conforme explicita Coase (1988, p.35):

> Por exemplo, na teoria econômica nós descobrimos que a alocação de fatores de produção para diferentes usos é determinada pelo mecanismo de preços. O preço do fator A torna-se mais alto em X que em Y. Como conseqüência, A move-se de X para Y até que a diferença entre os preços em X e Y, exceto se for compensada por outras vantagens diferenciais, desapareça. Contudo, no mundo real, percebemos que há muitas áreas onde isto não se aplica. Se um trabalhador muda-se do departamento Y para o departamento X, ele não o faz em razão de uma mudança nos preços relativos, mas porque recebeu ordem para fazê-lo.

A questão, então, é responder por que, apesar da existência do mercado e das funções alocativas que lhe atribui a teoria econômica, uma parte significativa das transações é alocada internamente pela firma. A resposta de Coase (1988, p.38) é que *"a principal razão pela qual é compensador estabelecer uma firma parece ser que existe um custo em usar o mecanismo de preços".* Assim, é custoso alocar os recursos via mecanismo de preços porque: 1) é custoso descobrir quais são os preços relevantes; 2) há custos em negociar e concluir um contrato separado para cada transação.

Assim, se é custoso transacionar utilizando-se do mecanismo de preço e se a organização existe porque reduz esses custos, por que o mercado não é definitivamente suprimido e a produção realizada por uma única grande firma? O argumento-resposta aí desdobra-se em dois. Primeiro: a partir de um determinado tamanho, a firma esbarra em retornos decrescentes de administração. Esse é o caso quando a firma cresce e o número de transações internalizadas compromete a capacidade administrativa de fazer o melhor uso dos fatores de produção. E segundo: "o preço de oferta de um ou mais fatores de produção pode subir, porque as "outras vantagens" usufruídas por uma firma pequena são maiores que as de uma firma grande" (COASE, 1988, p.46).

Muitos autores, em função da proposição central de Coase (1937), passaram a desenvolver linhas de pesquisas independentes entre si, mas a principal referência é Williamson (1971, 1975, 1979, 1985, 1991a, 1991b 1993, 1996). De acordo com Conceição (2001), Williamson, ao comentar a contribuição seminal de Coase, salienta que esse autor não aborda com a devida profundidade os aspectos internos da organização, mas supera analiticamente a ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época. Entretanto, observa-se que o conceito de custos de transação está intimamente associado à racionalidade limitada e ao oportunismo, ambos inerentes à organização econômica.

O objetivo central da contribuição de Williamson é compreender as origens e funções das diversas estruturas da empresa e do mercado, ou seja, das instituições econômicas do capitalismo (WILLIAMSON, 1985, 1991a). A questão que ele se propôs a estudar é como essas instituições (mercados, firmas e contratos) lidam com os problemas vinculados à transação, uma vez que, conforme demonstrou Coase (1988), a utilização do mecanismo de mercado implica custos.

Resultantes das pesquisas têm-se duas correntes que se complementam, denominadas por Williamson (1991a) de Ambiente Institucional e Estruturas de Governança - ECT. Trabalhos de North (1990, 1991 e 1994), Williamson (1993, 1996), Farina, Azevedo e Saes (1997) e Saes (2000), apresentam um esquema integrando as relações entre o ambiente institucional, as organizações e o indivíduo. No arcabouço desenvolvido por Williamson (1993), a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional, pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos e pelas características das transações. Esses tópicos serão abordados a seguir.

2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Do ponto de vista da NEI, existe o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico têm suas limitações e gargalos influenciados pelo conjunto de instituições que regulam o ambiente econômico (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Os mercados eficientes são conseqüência de um conjunto de instituições que fornecem, com baixo custo, as medidas e os meios para que os contratos sejam cumpridos, sendo o contrário também verdadeiro (OLIVEIRA, 1998). Como as instituições se comportam, como se relacionam e de que maneiras elas estão arranjadas na sociedade é o que caracteriza a eficiência, ou não, do sistema econômico. As instituições são, então, responsáveis pelo desempenho econômico das sociedades e de sua evolução (NORTH, 1991).

O ambiente institucional constitui o que alguns autores definem como as "regras do jogo" - formais e informais -, que condicionam o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança. Já os indivíduos influenciam as organizações por meio de ações regidas por atributos comportamentais (WILLIAMSON, 1996). Segundo North (1994), as instituições podem ser definidas como os limites que as sociedades se impõem para estruturar as relações políticas, econômicas e sociais entre os agentes. Assim sendo, as limitações impostas pelo contexto institucional auxiliam na definição de um conjunto possível de oportunidades e limitações ao comportamento dos indivíduos em uma sociedade. As instituições podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedade, entre outros) quanto informais (crenças, tradições códigos de conduta e costumes).

O ambiente institucional ganha importância quando os custos de transação não podem ser negligenciados. Não existindo nenhum sistema com esse custo nulo, as instituições devem ser analisadas e consideradas (NORTH, 1994). Elas criam e delimitam o ambiente onde ocorrerá a transação e onde as organizações irão atuar.

Segundo North (1990), as instituições representam, ao longo da história, a manutenção da ordem e a redução das incertezas nas sociedades. E com as restrições econômicas, definem o conjunto de alternativas e oportunidades às quais os agentes econômicos se sujeitam na sociedade, favorecendo ou não a elevação dos custos de transação, transformação e lucratividade existentes no sistema econômico.

Os custos de transação foram definidos por Williamson (1979, 1993), como os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos

ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Procurando definir custos de transação, Farina, Azevedo e Saes (1997), sintetiza as opiniões de diversos autores em duas definições. A primeira, considerada genérica, aponta que os custos de transação são custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem. Nessa versão genérica, apesar de completa não se tem com clareza o que são custos de transação, como mensurá-los ou observá-los.

Segundo a autora, é no trabalho de Cheung (1990) que se encontra uma definição mais completa. Ele define custos de transação como: a) elaboração e negociação de contratos; b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedades; c) monitoramento do desempenho; d) organização da atividade. Ainda assim, ela observa que a definição de Cheung (1990) desconsidera um dos fatores mais relevantes dos custos de transação: os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico. Nesse ponto é importante verificar, além dos aspectos conceituais, a forma de se operacionalizar os fundamentos da ECT. Em seguida, serão mencionadas as categorias de análise.

2.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS

Quando se revisa os fundamentos da ECT e os trabalhos empíricos de autores como: Coase (1937), Williamson (1971, 1975, 1979, 1985, 1991a, 1991b, 1993 e 1996), North (1990, 1991 e 1994), Zylbersztajn (1995), Farina, Azevedo e Saes (1997), Farina (1999), e Arbage (2003), chega-se à conclusão de que há um grupo de elementos teóricos, os quais são considerados como *Categorias Analíticas*, que se relacionam direta e indiretamente com os custos de transação. São, portanto, os elementos de natureza teórica que, segundo a ECT, causam custos de transação. Tais elementos compõem parte do esquema analítico e podem ser divididos em duas linhas de abordagem: Pressupostos Comportamentais: *Racionalidade Limitada e Oportunismo*, e Dimensões das Transações: *Especificidade de Ativos, Freqüência e Incerteza*.

Na seqüência, busca-se caracterizar essas linhas de abordagem, levando em consideração os autores citados, de forma que sejam apreendidos os elementos evidenciados como categorias analíticas no estudo da ECT.

2.2.1 Pressupostos Comportamentais

2.2.1.1 Racionalidade Limitada

Racionalidade limitada é um princípio definido por Herbert Simon (WILLIAMSON, 1991a) a partir do reconhecimento do limite da capacidade da mente humana em lidar com a formulação e a resolução de problemas complexos face à realidade. Em função desses limites, tanto neurofisiológicos quanto de linguagem, torna-se por demais onerosa a adaptação às sucessivas eventualidades futuras não previsíveis. Por essa razão, os contratos de longo prazo precisam se antecipar a eles por meio da organização interna, de tal modo que a firma possa se adequar às incertezas mediante processos administrativos de forma seqüencial. Assim, em vez de antecipar todas as circunstâncias possíveis (contrato completo), a própria organização interna economiza os atributos de racionalidade limitada tomando decisões em circunstâncias nas quais os preços deixam de ser "estatísticas suficientes", e a incerteza assume a devida importância. Portanto, para a Nova Economia Institucional o processo de cognição humana está sujeito à racionalidade limitada, definida como "comportamento que é intencionalmente racional, mas apenas limitadamente assim" (WILLIAMSON, 1991b, p.114).

Segundo Williamson (1985), ao longo das teorias econômicas se distinguem três níveis de racionalidade: Forte, Fraca e Semiforte. De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), essa classificação não esgota os possíveis modelos de racionalidade, no entanto abrange os principais pressupostos de racionalidade empregados na teoria econômica.

Racionalidade forte (maximização): assume que os indivíduos são capazes de absorver e processar toda a informação disponível e, assim, agir de modo que se maximize seu objetivo, seja utilidade, lucro, receita ou qualquer outro similar.

Racionalidade fraca (orgânica): contratos são incompletos, mas também são míopes, uma vez que seus elementos não são desenhados com a finalidade de lidar com essa incompletude. Assim, os indivíduos não são capazes de antecipar problemas *ex-post.*

Racionalidade Semiforte (Limitada): é um dos pressupostos empregados pela ECT, em que os atores econômicos são intencionalmente racionais mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processada individualmente. A idéia que perpassa sobre racionalidade não a coloca como uma variável discreta, ou seja, não se resume à determinação da presença ou ausência da categoria analítica. A teoria relaciona a característica da racionalidade dos agentes a partir de uma dimensão

funcional de interpretação da realidade decorrente do conjunto de informações disponíveis que o agente consegue processar para a sua tomada de decisão.

Assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato. Conseqüentemente, alguns elementos de uma transação qualquer não são contratáveis *ex-ante* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Os indivíduos são cientes da necessidade de adaptações e negociações contratuais *ex-post.* Como conseqüência, agem com o objetivo de contornar as lacunas características de todo contrato, por isso, eles incluem salvaguardas contratuais para melhor lidar com problemas inerentes de incompletude dos contratos (WILLIAMSON, 1985).

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

De acordo com Simon (1979), a teoria reconhece que a racionalidade dos agentes econômicos é limitada, e que eles empreendem esforços a fim de ampliar a "racionalidade buscada". Na verdade, a questão da racionalidade pode ser resumida pela condição de absoluta impossibilidade dos agentes econômicos dominarem a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão mais adequada na maioria das situações negociais. Na lógica da NEI as informações são custosas e, para minimizar esse custo, torna-se necessário o estabelecimento de mecanismos de coordenação especiais que considerem os atributos das transações e as características do ambiente institucional. Todo elemento que expande a base cognitiva dos demais pode ser considerado ampliador da racionalidade funcional sendo, portanto, redutor dos custos de transação.

2.2.1.2 Oportunismo

A idéia central relacionada ao oportunismo relaciona-se ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes econômicos. Na ortodoxia adota-se que os indivíduos são egoístas, mas cumprem os termos contratuais durante a execução do contrato. Williamson (1985, p.30), sustenta que o "oportunismo é a busca pelo interesse próprio com

dolo". Isto inclui algumas formas mais flagrantes, tais como a mentira, o roubo e o engano, mas não se limita a elas. O oportunismo compreende também algumas formas sutis de engano. Incluem-se, neste caso, as formas ativas e passivas e os tipos *ex ante* e *ex post.* É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas algumas em algumas vezes (WILLIAMSON, 1985).

Segundo os pressupostos da ECT, há três níveis de busca do interesse próprio. A forma mais forte é exatamente o oportunismo. A forma semiforte é a simples busca do interesse próprio, sem, portanto, artifícios de qualquer natureza. A terceira possibilidade é a obediência. Dado que se assume a possibilidade de haver comportamento oportunista entre agentes econômicos e que a teoria aponta haver uma relação direta entre custos de transação e oportunismo, o desafio é: verificar o padrão comportamental dos agentes a partir do nível de confiança mútua avaliado pelos mesmos, constatar as ações que podem se caracterizar como oportunistas, suas prováveis causas e os mecanismos de coordenação estabelecidos com o objetivo de mitigar esse fenômeno. Segundo Williamson (1985), a existência do oportunismo pode impor perdas significativas aos agentes, modelando as estruturas de governança de forma a impedir tal comportamento pelas partes envolvidas na transação. Apenas a possibilidade de comportamento oportunista é suficiente para justificar a inclusão de cláusulas de salvaguarda nos contratos.

Reforçando, Zylbersztajn (1995) ressalta que nem todos os indivíduos têm atitudes oportunistas, mas basta um ter essa atitude para ser necessária a utilização de contratos, demandando tempo e custos para seu monitoramento.

O oportunismo intrínseco aos indivíduos, por sua vez, faz com que os contratos sejam apenas promessas, que não necessariamente serão respeitados (WILLIAMSON, 1996, p.57). A conseqüência do reconhecimento desta característica é o empreendimento de esforços por parte dos agentes econômicos para se proteger do oportunismo alheio. Daí a importância das salvaguardas contratuais.

Na ECT, a racionalidade limitada e os oportunismos das partes são controlados por soluções de governança economizadoras de custos de transação, que se relacionam ao grau de especificidade de ativos, freqüência e incertezas. Estes elementos serão abordados na seqüência do trabalho.

2.2.2 Dimensões das Transações

2.2.2.1 Especificidade de Ativos

A questão dos ativos necessários à produção é um dos pontos importantes da teoria. O ponto-chave destacado é a maior ou menor possibilidade de utilização alternativa de um ativo relacionado aos custos envolvidos neste processo. Quanto maior a especificidade de um ativo, menor tende a ser a possibilidade de utilização alternativa do mesmo. De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), na medida em que vai havendo uma especialização de um ativo qualquer necessário à produção, maior tende a ser seu risco e problemas de adaptação e, portanto, maior o custo de transação envolvido, tendo em vista que sua eventual utilização alternativa deverá incorrer em perda de valor de opção do mesmo.

As partes de uma transação podem exigir investimentos de propósito geral ou específico. As transações que exigem investimentos específicos implicam em custos de transação maiores devido exatamente ao fato de que sua utilização alternativa não ocorre de forma automática e sem perdas. Por outro lado, caso haja o rompimento de um contrato que implicou no investimento das partes em ativos genéricos, cada um dos agentes passa a seguir novos caminhos e reorientar seus investimentos sem grandes perdas. Há, segundo Williamson (1996, p.59-60) na ECT, ao menos seis tipos distintos de especificidade de ativos:

a) Especificidade local ou de sítio - ocorre quando uma determinada exploração exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, se localize próximo;
b) Especificidade física - ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção;
c) Especificidade humana - relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto;
d) Especificidade de ativos dedicados à produção - ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto;
e) Especificidade de marca – relaciona-se à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado, ocorre quando se exige que uma marca específica represente todos

produtos advindos da cadeia de suprimentos. Isso faz com que haja necessidade de exclusividade no fornecimento da matéria-prima por parte de uma organização na cadeia;

f) Especificidade temporal - está presente quando um determinado produto apresenta características de perecibilidade ou qualquer outra condição que implique na necessidade de consumo em um determinado período de tempo.

O que torna a especificidade de ativos a mais importante dimensão da ECT é o vinculo estabelecido por autores como Klein, Crawford e Alchian (1978), no qual o comportamento oportunista se evidencia na presença de investimentos em ativos altamente específicos. De acordo com os autores, o oportunismo pós-contratual se justifica pelo interesse das partes em se apropriar de parcelas de quase-rendas criadas após o investimento especifico. "A quase-renda é entendida como a diferença entre o rendimento atual do ativo e o rendimento no melhor uso alternativo. A porção potencialmente apropriável da quase-renda é aquela que excede a encontrada no segundo uso alternativo de mais valor" (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978, p.298).

2.2.2.2 Freqüência

A freqüência está relacionada com a recorrência e/ou regularidade de uma transação. A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a importância dessa dimensão manifesta-se em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações e b) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação.

A análise da categoria analítica freqüência ocorre simultaneamente com a especificidade de ativos tendo em vista comporem, juntamente com a incerteza, os "atributos das transações". O que ocorre é que quando passa a ser exigido algum tipo de ativo específico deve haver uma contrapartida em termos de freqüência de transações para que o investimento feito seja mais rapidamente amortizado. Não parece razoável que uma produção que exija um investimento idiossincrático, seja sustentada por um padrão de transações de baixa freqüência. Assim, a ECT aponta que ao se relacionar níveis de investimentos específicos com padrões de

freqüência nas transações, pode-se estabelecer uma estrutura de governança que minimize os custos de transação.

Segundo Zylbersztajn (1995) a freqüência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Para transações ocasionais com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos o mercado é suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação. No caso de ação oportunística de um dos agentes se manifestar, o baixo grau de especificidade permite a realocação dos ativos envolvidos na transação a custo baixo.

2.2.2.3 Incerteza

De acordo com Demsetz (1990), a incerteza relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e com o desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro.

Azevedo (1996) identifica duas formas de incerteza associadas à transação. Uma, designada por risco, corresponde à probabilidade de ocorrer um distúrbio de acordo com uma distribuição conhecida. A segunda, que corresponde de fato à incerteza, corresponde aos distúrbios que afetam a transação, mas sem uma distribuição de probabilidades conhecida. Um exemplo deste tipo de incerteza é a assimetria de informações entre os agentes envolvidos na transação, que os impossibilita de prever a forma de atuação um do outro.

Knight (apud DEMSETZ, 1990, p. 237) considera a diferença entre risco e incerteza: "(...) is that some risk is merely a forecasteble cost of production. As such, risk is not different from only other cost (...) Profit requires a type of riskness that is not forecasteble. Knigth calls this uncertainty(...)". O mesmo autor afirma que o risco pode ser mensurado e incorporado aos custos de produção, o que não ocorre quando existe a incerteza, uma vez que não se conhece a distribuição de probabilidade do fenômeno econômico.

De acordo com Alchian e Demsetz (1972), há incerteza de três naturezas: incerteza primária, incerteza secundária e incerteza comportamental.

- Incerteza primária: este tipo se refere às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional como, por exemplo, alterações em determinados padrões comportamentais dos consumidores ou mesmo modificação de leis, que apresentam influência direta ou indireta na transação em questão;

- Incerteza secundária: este aspecto se caracteriza pelo desconhecimento, geralmente por falta de comunicação adequada, de elementos de natureza estratégica importantes para os agentes que se relacionam em torno de uma transação. Neste caso, o que ocorre são falhas na troca de informações entre os agentes de sorte que um não sabe exatamente onde o outro pretende chegar;

- Incerteza comportamental: é a incerteza que decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização realiza suas transações.

No campo organizacional, a fonte fundamental de incerteza decorre exatamente do suposto de racionalidade limitada. Não fosse esse aspecto, as estruturas de governança seriam capazes de se ajustar às alterações havidas no ambiente. Para muitos autores este é o grande problema das organizações econômicas: a necessidade de constante adaptação às alterações de toda natureza que ocorrem no ambiente dos negócios. Há, porém, uma segunda fonte de incerteza e que também se relaciona com aspectos comportamentais: o oportunismo. A aceitação do pressuposto de que os agentes podem se comportar de forma oportunista insere um componente de incerteza nas relações comerciais na medida que não há como prever exatamente o comportamento dos agentes mesmo após a confecção de contratos.

A Incerteza, no tratamento utilizado por Williamson (1991a), se associa positivamente com os dois supostos comportamentais referidos anteriormente: racionalidade limitada e oportunismo. Não fossem esses aspectos comportamentais não haveria incerteza das transações deixarem de acontecer da forma como foram planejadas, nem, tampouco, que algo importante deixaria de ser previsto antecipadamente. Quanto maior o nível de oportunismo constatado no padrão comportamental dos agentes e quanto menos informações estiverem disponíveis para a tomada de decisão, mais a categoria incerteza torna-se uma importante fonte de custos de transação. Além desse aspecto e dado que os agentes econômicos

apresentam racionalidade limitada, o desafio complementar é o de abrir espaço para detectar quais outras variáveis ampliam a incerteza, de que forma contribuem para ocasionar custos de transação e quais mecanismos de coordenação foram elaborados visando minimizar esse fenômeno.

Baseado nos pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo e nas dimensões das transações, especificidade dos ativos, freqüência e incerteza, Williamson (1991a) apresenta um modelo para a escolha da forma organizacional mais adequada a uma dada transação.

2.3 AS FORMAS ORGANIZACIONAIS: ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

A utilização da Economia dos Custos de Transação como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção busca relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção (ZYLBERSZTAJN, 1995). De acordo com este autor, as estruturas de governança existem dentro de um ambiente que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações.

Para Williamson (1985 e 1991a), a economia dos custos de transação caracteriza-se por três formas de estrutura de governança: *mercado, hierárquica* (firma) e *híbrida*. A forma de organização via *mercado* se dá basicamente por meio do sistema de preços e está associada a contratos do tipo clássico. A questão contratual será detalhada na seqüência do trabalho.

A organização *hierárquica* acontece quando a empresa decide internalizar o segmento de atividade que vem imediatamente a jusante e a montante de sua atividade principal, estabelecendo-se, assim, a propriedade total dos ativos envolvidos. A forma hierárquica de organização é comumente denominada de integração vertical e é definida por Williamson (1985) como o "controle hierárquico gerencial de estágios sucessivos de produção, tecnologicamente separáveis entre si". Segundo Williamson (1991a), ao passar para a forma hierárquica de governança, a empresa estará aumentado seu poder impositivo sobre a estrutura do sistema produtivo, tendo como conseqüência um incremento nos custos burocráticos envolvidos nos processos.

A forma de organização do tipo *híbrida* envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que, por sua vez, criam uma dependência bilateral entre as partes: contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição,

alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, entre outros, são alguns exemplos que podem ser citados (JANK, 1996; PETER; WYSOCKI, 1997). Formas organizacionais deste tipo estão associadas às relações contratuais neoclássicas, sendo denominadas por Monteverde e Teece (1982) de intermediárias de quase-integração. Estas são caracterizadas pela propriedade de uma firma sobre equipamentos ou insumos específicos operados por outra firma de segmento correlato.

A Figura 1 apresenta os custos de governança variando em função da especificidade de ativos. Resumidamente, na presença de níveis de baixa especificidade de ativos, o mercado é a forma mais eficiente, ou seja, a que minimiza os custos de transação. À medida que os níveis de especificidade de ativos crescem, a simples coordenação sistema de preços passa a não ser a forma mais eficiente, uma vez que os custos de monitoramento e gestão das transações aumentam, abrindo-se, assim, espaço para as configurações híbridas e/ou hierárquicas (integração vertical).

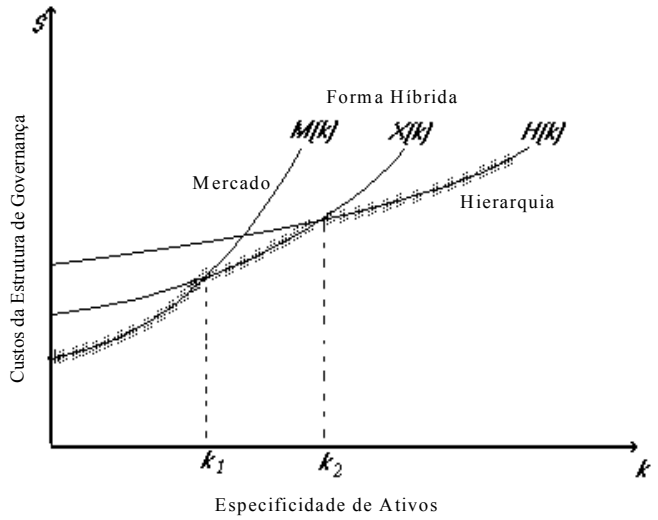

FIGURA 1: Custos da Estrutura de Governança como Função da Especificidade de Ativos

Fonte: WILLIAMSON (1991a)

De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), o nível de especificidade k_1 é tal que os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais de mercado e híbridas. O nível de especificidade k_2, por sua vez, é tal que os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais híbridas e hierárquicas. Dessa forma, é possível traçar uma "curva envelope" (dada pela linha em destaque na Figura 1), análoga à curva de custos médios de longo prazo da economia ortodoxa, que associa a especificidade de ativos aos custos de

governança, dada a escolha ótima da forma organizacional. Se os agentes não tiverem impedimentos (informacionais, por exemplo) à adoção da forma organizacional que minimize seus custos, o ponto escolhido estará sempre sobre a "curva envelope".

Pondé (1993) argumenta que as empresas são organizações que possuem inúmeros mecanismos para fazer com que decisões e ações, entre membros individuais ou unidades internas, apresentem razoável grau de convergência na direção do incremento de seu desempenho global.

Um conjunto de instituições políticas e econômicas que apresentam transações de custo reduzido viabilizam condições para a existência de mercados eficientes que geram o desenvolvimento econômico. Esse conjunto, que se pode considerar como um sistema econômico, é regido por uma infinidade de custos de transações que a Economia Neoclássica classifica como zero e que a Nova Economia Institucional considera relevantes e, conforme North (1990), podem ser considerados "como aqueles a que todas as operações de um sistema econômico estão sujeitas".

Na ótica dos custos de transação, a forma de organização do sistema econômico determina a distribuição de seus benefícios, interessando aos participantes a organização do sistema, de tal maneira que possam dele se beneficiar, sem, no entanto garantir seu crescimento econômico. O desenvolvimento de certas instituições especificamente direcionadas para a coordenação das transações resulta, segundo Pondé (1993), dos esforços voltados para a determinação dos custos associados às transações, buscando criar estruturas de gestão ou governança apropriadas. Estas estruturas constituem uma "estrutura contratual" explícita ou implícita na qual a transação se localiza.

2.3.1 Contratos e Estruturas de Governança

Os contratos podem ser entendidos como estruturas institucionalizadas que regem os direitos, os deveres e as expectativas de uma transação acordada entre dois agentes. Ou seja, se configura como um eixo central na análise dos modos de governança, facilitando o respeito e a harmonização dos interesses individuais em uma sociedade descentralizada. Os contratos definem, ainda, os procedimentos (comportamentos, recompensas e punições) e instituem dispositivos para que sejam executados (BROSSEAU; FARES, 1998). Os contratos apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento, e

especialmente, custos associados à solução das disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Nada seria necessário de ser dito a respeito das teorias de contratos, caso fosse possível a formulação de contratos completos. No entanto, a racionalidade limitada torna os contratos necessariamente incompletos, uma vez que os agentes econômicos não são capazes de antecipar e estabelecer contratualmente todas as contingências futuras. Nesse contexto, a negociação *ex post* ganha importância econômica (WILLIAMSON, 1996, p.56). Portanto, dependendo da relevância da negociação *ex post*, é natural que os agentes econômicos preocupem-se em escolher estruturas de governança que a facilitem. Além do efeito sobre os custos *ex post*, a racionalidade limitada também aumenta os custos *ex ante*, sejam aqueles informacionais ou contratuais (ROCHA, 2002).

O oportunismo intrínseco aos indivíduos, por sua vez, faz com que os contratos sejam apenas promessas, que não necessariamente serão respeitadas (WILLIAMSON, 1996, p.56). A conseqüência do reconhecimento desta característica é o empreendimento de esforços por parte dos agentes econômicos para se proteger do oportunismo alheio. Daí a importância das salvaguardas contratuais.

Uma vez que os custos de transação não são negligenciáveis, os agentes econômicos empreenderão esforços para minimizá-los, escolhendo estruturas ou mecanismos de governança mais adequados a esse fim.

Para Sauvée (1998), as estruturas de governança servem como forma de preencher o *gap* oriundo dos contratos incompletos ao passo que descrevem, leis, processos de monitoramento e sistemas de incentivo que promovem comportamentos desejáveis e inibem os indesejáveis.

Os contratos existem em formas complexas e variadas. Cada tipo se distingue de acordo com a respectiva estrutura de governança das transações - mercado, trilateral, bilateral ou unificada (integração vertical) – que depende da freqüência com que as transações são realizadas entre as partes e do grau com que o fornecedor é exigido a realizar investimentos que são específicos (idiossincráticos) para atender ao contratante em questão (WILLIAMSON, 1996). A Figura 2 mostra as relações entre os atributos da transação, o tipo de estrutura de governança e as formas contratuais.

NÍVEL DE ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

FREQUÊNCIA	Não específico	Misto	Idiossincrático
Ocasional	Mercado (contrato clássico)	Governança trilateral (contrato neoclássico)	Governança trilateral (contrato neoclássico)
Discreta	Mercado (contrato clássico)	Governança trilateral (contrato neoclássico)	Governança unificada ou bilateral (contrato neoclássico)
Recorrente	Mercado (contrato clássico)	Governança trilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

FIGURA 2: Relação Entre Freqüência e Especificidade dos Ativos e as Formas Eficientes de Governança.

Fonte: Adaptado de Williamson (1979)

A combinação de um ativo pouco específico e as freqüências ocasional, discreta ou recorrente se traduz numa governança via mercado, e pode ser aplicado o contrato clássico, que é definido por relações discretas de troca, que podem ser ocasionais ou recorrentes, e pela autonomia das partes, cujas identidades não são relevantes. É o caso de transações de material ou de equipamento padronizados que não requerem por parte do fornecedor investimentos específicos. Como seguem procedimentos padronizados de mercado, atribui-se a estas transações o conceito legal de venda, e não o de contrato propriamente, já que este exige a criação de padrões de comportamento confiáveis em que as partes possam apoiar as relações futuras (WILLIAMSON, 1996). As partes são consideradas iguais e, havendo conflito, recorre-se à Justiça (RING; VAN DE VEN, 1992).

Já a combinação entre uma especificidade intermediária e uma particular faz com que seja incentivada a estrutura de governança trilateral com dois tipos de contrato, o neoclássico e o relacional. Nestes contratos, o fornecedor precisa realizar investimentos destinados exclusivamente a atender demandas específicas do cliente. O contrato neoclássico aplica-se a transações ocasionais, como a construção de uma fábrica, que demanda investimentos idiossincráticos por parte do fornecedor ou a aquisições de equipamento sob encomenda, que envolve investimentos de caráter misto. Devido às incertezas inerentes ao objeto e do longo prazo das transações, e ao grande interesse das partes em levá-las a bom termo, decorrente do comprometimento de investimentos especializados, este tipo de contrato requer a aplicação de mecanismos elásticos nos quais as partes confiem. Para resolução das diferenças ou avaliação do desempenho, costuma-se recorrer a alguém ou a alguma organização, para atuar como

árbitro. Um exemplo é o da mediação de agências reguladoras entre o usuário e as empresas concessionárias de serviços públicos. Outro exemplo é o de um perito relativamente independente, como um arquiteto, que soluciona as divergências sobre o conteúdo de contratos de construção (WILLIAMSON, 1996).

Se a freqüência for ocasional e discreta, existe a possibilidade de as partes continuarem transacionando devido aos investimentos particulares que cada uma fez, existe grande probabilidade de ações oportunistas e os investimentos não poderão ser recuperados em uso alternativo ou com outras transações, criando o risco de dependência bilateral. Nessa circunstância, o contrato neoclássico é o mais apropriado, por permitir a existência de um árbitro para resolver as eventuais disputas e avaliar o desempenho sem necessitar de recorrer à Justiça. Os contratos com essas características têm um tempo determinado, o que não justifica a integração das transações, e são de longo prazo, necessitando de garantias e salvaguardas.

Se as especificidades dos ativos forem mistas ou idiossincráticas e a freqüência for recorrente, pode ocorrer dois tipos de estrutura de governança: a bilateral e a integração vertical. A primeira mantém a autonomia entre as partes por ser a especificidade do ativo intermediária, não sendo muito elevada, para que necessite de integração vertical. Nesse tipo de situação, a transação ocorre por meio de contrato de longo prazo do tipo relacional, pois o ponto de referência principal não são mais as bases do acordo original e sim, a própria relação das partes, tomada no seu todo. Num tipo de contrato relacional, o contrato obrigacional, as partes mantêm a autonomia e a coordenação é exercida por estruturas bilaterais especializadas. É o que pode ocorrer com a compra habitual de material produzido especialmente para atender às especificações do cliente. Um único contrato grande, de longa duração, também pode ter natureza relacional, exigindo estruturas dedicadas à sua coordenação (WILLIAMSON, 1996). Nos contratos relacionais muitas coisas são deixadas "em aberto" ou estabelecidas com cláusulas flexíveis, sendo os conflitos resolvidos através de mecanismos endógenos construídos com base na confiança (RING; VAN DE VEN, 1992). Neste caso, segundo Zylbersztajn (1995), troca-se o esforço de desenhar um contrato completo, pelo esforço de manter um sistema negocial continuado.

À medida que as relações são tão específicas, a ponto de os recursos humanos e materiais especializados terem uso exclusivo para o cliente, eliminando, assim, oportunidades para economia de escala advindas da contratação, a organização interna, considerada por Williamson (1996) uma variante de contrato relacional, desponta como melhor solução, pois propicia maior adaptação às incertezas. Neste caso, a coordenação passa a ser exercida

mediante relações de autoridade e controles administrativos em uma estrutura unificada (hierarquia).

Com relação à duração dos contratos, Zylbersztajn (1995), afirma que na maior parte das vezes os contratos existentes no âmbito de uma firma são vistos como tendo duração indefinida. Em alguns casos isto não se aplica, como no exemplo de firmas efêmeras cuja existência tem objetivo definido associado a um período de tempo. Por outro lado, a existência de ativos específicos envolvidos em um contrato, traz à tona a necessidade de compromissos com horizonte de tempo mais extenso, pelo menos o suficiente para recuperar os investimentos cujo uso de oportunidade pode ser limitado.

No entanto, como afirmam Bréchemier e Saussier (1999), a longo prazo, as transações não podem ser governadas exclusivamente por contratos, mas também por meios extracontratuais. Ou seja, como já visto acima, nas situações onde soluções contratuais não são implementadas de forma eficaz, soluções extras contratuais ou organizacionais (estruturas de governança) são necessárias.

Essas estruturas de governança se distinguem entre si por diferentes atributos de controle, incentivos e por diferentes capacidades de adaptabilidade às mudanças no ambiente (JANK, 1996). Neste sentido, Williamson (1991) separa dois tipos de adaptabilidade:

A - Tipo A (significando autonomia), aquela que, dentro do ideal neoclássico, é induzida pelo sistema de preços no qual consumidores e produtores buscam maximizar suas utilidades e lucros. A adaptabilidade de tipo A e o grau de incentivos são maiores nas formas organizacionais de mercado;

B - Tipo C (significando cooperação), aquela que necessita de uma ação coordenadora externa, prevalecendo relações de autoridade, presentes principalmente em estruturas hierárquicas. A adaptabilidade do tipo C e os custos de controle são maiores nas formas hierárquicas.

A Figura 3 apresenta uma classificação dos atributos segundo as estruturas de governança alternativas existentes.

	GOVERNANÇA		
ATRIBUTOS	Mercado	Híbrida	Hierarquia
Incentivo	***	**	*
Controles	*	**	***
Adaptação A	***	**	*
Adaptação C	*	**	***

tipo de incentivo: * fraco

** semi-forte

*** forte

FIGURA 3: Atributos das Estruturas de Governança

Fonte: Adaptado de *Williamson, 1991a* por Zylbersztajn (1995).

Segundo Zylbersztajn (1995), as formas de mercado são tipicamente caracterizadas por elevado grau de incentivo para os agentes envolvidos na transação, entretanto em face de um ambiente muito conturbado, o seu poder de adaptação pode ser menos eficiente do que uma estrutura verticalizada. Assim, elevados incentivos devem ser contrabalançados por reduzida adaptabilidade. Os custos de controle, ou custos burocráticos são características das formas integradas, sendo reduzidos no caso dos mercados.

Já as formas híbridas de governança buscam preservar a autonomia, garantindo os incentivos. Entretanto tais incentivos raramente serão tão eficazes como no caso da transação via mercado e os custos de controle são inevitáveis. Os custos administrativos podem situar-se em um nível intermediário entre o mercado e o da solução interna.

E as estruturas verticalizadas perdem os incentivos, pagando o preço dos controles internos mais elevados. Ganham, entretanto, em face de condições de ambiente fortemente mutáveis com maior flexibilidade para executar adaptações.

Zylbersztajn (1995) apresenta um esquema (Figura 4), onde se tem o alinhamento das estruturas de governança com os fatores teóricos condicionantes das formas eficientes de governança. Isto sintetiza parte do que foi apresentado no decorrer deste trabalho.

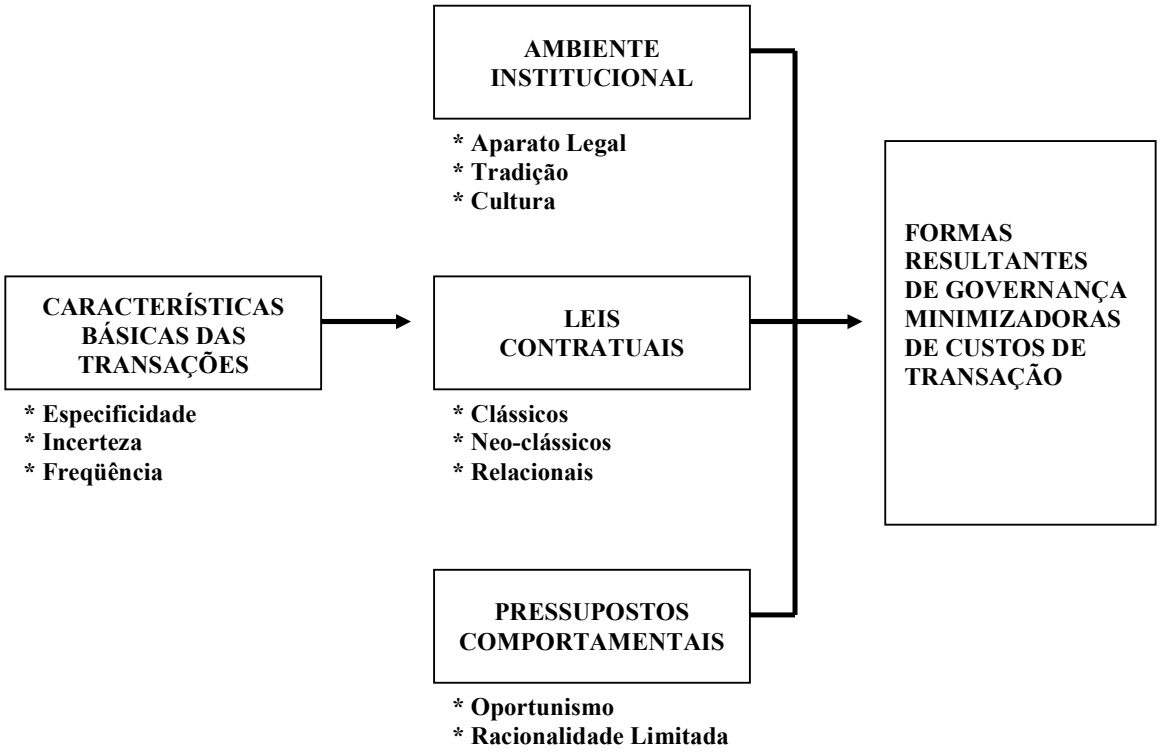

FIGURA 4: Esquema da Indução das Formas de Governança

Fonte: Zylbersztajn (1995)

O autor indica três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança:

- O primeiro grupo representa o aspecto central da ECT, que são as características das transações: Especificidade de Ativos, Incerteza e Freqüência, que foram discutidas anteriormente. Este grupo de fatores está associado às características das leis contratuais, seja a clássica, neo-clássica ou relacional, que também foram abordadas.
- O segundo grupo de fatores compõe o ambiente institucional, este considerado como os fatores que interferem diretamente na forma de governança eficiente. Os fatores que podem ser listados são, entre outros, aspectos da tradição, existência de leis de proteção intelectual, tradições de arbitragem para a solução de disputas, aspectos culturais entre outros.
- O terceiro grupo de fatores é associado aos pressupostos comportamentais, em especial o oportunismo e a racionalidade limitada. Ambos estão relacionados à característica de incompletude dos contratos que foram discutidas anteriormente.

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

2.3.2 Estruturas de Governança e Coordenação no Agronegócio Café

A governança, como já mencionado, vem a ser a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida (WILLIAMSON, 1996, p.378). É a forma de se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização de ganhos mútuos. A definição de governança ressalta, sobretudo a questão de quem coordena a transação, isto é, quem detém o poder decisório (AZEVEDO, 1996, p. 220).

Coordenar a transação, como já dito, significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. A coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos. Com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes adotam estruturas de governança apropriadas (WILLIAMSON, 1985). São exemplos de estruturas de governança o mercado *spot,* contratos de suprimento regular, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento, integração vertical, entre outras. De acordo com Saes e Farina (1999), nenhuma dessas estruturas pode ser vista como superior às demais. A estrutura eficiente é a que adapta a estrutura de governança em questão às características da transação à qual se vincula.

Deste modo, de acordo com Williamson (1989), a estrutura de governança dominante é um resultado ótimo do alinhamento das características das transações, dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional, pois para o autor, o ambiente institucional exerce influência direta na determinação da estrutura de governança das atividades organizacionais.

Isto permite concluir que: a Economia dos Custos de Transação oferece um modelo analítico que permite explicar as diferentes escolhas à cerca das estruturas de governança das cadeias produtivas, com a decisão final sendo tomada no sentido de se construir uma estrutura de governança que, ao coordenar, o faça com o objetivo de diminuir os custos de transação entre os diferentes agentes da cadeia (FURLANETTO; ZAWISLAK, 2000).

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

Quanto maior a exigência ou a necessidade de se aumentar a qualidade dos produtos, maior será o incentivo à empresa ou ao sistema agroalimentar para coordenar-se verticalmente, possibilitando maior controle sobre as etapas pelas quais passa o alimento até o consumidor final. Este, em razão de sua exigência por atributos de qualidade e de segurança, transmite um fluxo de informação, sinalizado por essa preferência (elementos de coordenação: preocupação com qualidade, segurança, meio ambiente, preço), que segue em sentido contrário ao fluxo físico de produtos e serviços por meio do sistema agroalimentar (SPEARS, 2003).

O funcionamento de um sistema produtivo será tanto melhor quanto melhor fluírem as informações do mercado para os segmentos constituintes e mais rápido se resolverem os problemas distributivos típicos das relações econômicas. A esse processo de transmissão de informações, estímulo à atividade produtiva e controle dá-se o nome de coordenação do sistema produtivo (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1997).

Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações de cliente e fornecedor (SAES; FARINA, 1999).

A consolidação do Sistema Agroindustrial do Café e a implementação de mecanismos que reduzam a assimetria de informações e valorizem a complementaridade entre os agentes, face ao crescimento da especificidade dos ativos (cafés especiais e mercado mais diferenciado), são fatores imprescindíveis na constituição do desenvolvimento sustentável dessa cadeia. Esses ativos específicos vão construir um sistema de coordenação também específico, visando a fortalecer o atributo “qualidade” ao longo da cadeia, reduzir as

assimetrias de informações e a gerir a freqüência das transações, no contexto de uma estratégia de expansão e consolidação de mercados e sustentabilidade para a atividade. (FARINA, 1999; SAES; FARINA, 1999).

A complexidade das relações entre os agentes do agronegócio é uma função crescente das estratégias que vão sendo adotadas pelos agentes de cada segmento. Com a regulamentação, as transações entre eles estavam sob a tutela do Estado. A coordenação centralizadora era incompatível com a capacidade de criar e explorar oportunidades de mercado. Por isso, a partir da desregulamentação do mercado cafeeiro, vão sendo criados grupos estratégicos ou subsistemas estritamente coordenados. Cada Grupo Estratégico é definido como um agrupamento de empresas dentro de um segmento que seguem um mesmo padrão de concorrência e incorrem em ativos específicos semelhantes. Como exemplos, tem-se o café de terreiro no Cerrado Mineiro e o café despolpado, no Sudoeste da Bahia. Um Subsistema Estritamente Coordenado ocorre quando um padrão de concorrência demanda a adoção de estruturas de governança específicas, caso dos produtores de café orgânico e da empresa *Illycaffe* (SAES; FARINA, 1999; SAES; NAKAZONE, 2002).

A formação de grupos estratégicos pode ser iniciada pela estratégia bem sucedida de uma firma individual que coordena um sistema próprio, por meio de contratos formais ou informais, a que denomina-se de sub-sistema estritamente coordenado (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1997). No entanto, Farina (1999) afirma que os grupos estratégicos podem constituir um subsistema dentro do SAG se, e somente se, o padrão de concorrência demandar a adoção de estruturas de governança específicas.

O conceito de subsistema estritamente coordenado, proposto por Zylbersztajn e Farina (1999), representa a aplicação para uma cadeia produtiva da definição de firma como um nexo de contratos, proposta por Ronald Coase. As proposições dos autores são: (1) uma cadeia de suprimento pode ser encarada com um nexo de contratos ampliado, cuja arquitetura resulta do alinhamento com as características das transações e o ambiente institucional; (2) existem arranjos contratuais que reproduzem a arquitetura contratual no nível da firma e a motivação para a elaboração de um subsistema parte das estratégias de mercado e busca de eficiência em custos de transação, geralmente adotada por algum agente dentro da cadeia.

O conceito de eficiência, útil a uma análise de coordenação, apoia-se na adequação da estrutura de governança às características da transação à qual se vincula. Trata-se de alinhar as estruturas de governança aos atributos das transações. Uma vez que a idéia de adequação não é perfeitamente traduzível a uma dimensão escalar, não há como quantificá-la. No entanto, é possível identificar e hierarquizar problemas de coordenação (FARINA, 1999).

Reforçando, Zylbersztajn (1995), menciona que indicadores sobre coordenação adequada são de difícil definição, embora seja passível de análise, por meio do alinhamento dos atributos das transações entre as etapas do processo produtivo, com as estruturas de governança adotadas. Segundo o autor, *dimensionalizar* as transações é o neologismo adotado pela Economia dos Custos de Transação para se referir às diferentes dimensões das transações que devem ser alinhadas para identificar estruturas de governança eficientes. O instrumento de avaliação das estruturas de governança adequadas ou não, baseia-se na diferença entre o analítico e o descritivo, é a denominada análise discreta comparada. Ou seja, segundo Farina (1999), confrontando-se a estrutura de governança observada com aquela que seria esperada (isto é, a mais adequada para promover a coordenação do sistema), dados os atributos das transações (freqüência, incerteza e especificidade dos ativos), pode-se identificar problemas de coordenação cuja resolução pode exigir ações privadas ou políticas públicas.

Exemplos típicos de ineficiência de coordenação são encontrados em situações nas quais os sistemas de padronização de produtos não respondem mais aos requisitos valorizados pelos consumidores ou clientes, como resultado de mudança nas exigências técnicas de processamento ou exigências quanto à segurança do alimento, gerando dissonâncias entre ofertantes e demandantes (SAES; NAKAZONE, 2002).

Segundo Farina (1999), a análise das relações contratuais pode seguir duas etapas. A primeira é descritiva e visa identificar como se estruturam as transações inter-segmentos. Essas relações não incluem apenas contratos formais. Também relações informais são importantes, às vezes até mais, para as transações. A identificação e descrição das transações mais importantes podem ser feitas a partir de entrevistas e questionários. O ideal seria ter um banco de contratos, para dar suporte a esse tipo de análise.

Na seqüência, apresentar-se-á a contextualização do agronegócio do café no Brasil e no mundo.

3 CAFÉ: UMA BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

3.1 INTRODUÇÃO DO CAFÉ NO BRASIL

O cafeeiro é uma planta originária do continente Africano das regiões altas da Etiópia (Cafa e Enária), podendo ser a região de Cafa responsável pelo nome café. É uma planta de sub-bosque de nome café que também é dado ao fruto, à semente, à bebida e aos estabelecimentos que a comercializam (GUIMARÃES; MENDES; SOUZA, 2001).

A entrada do café em território brasileiro ocorreu no ano de 1727, através do oficial português Francisco de Mello Palheta. Nesse ano, Palheta fora enviado à Guiana Francesa pelo governador do Pará, João da Maia da Gama, para resolver problemas de delimitação de fronteiras. Além disso, o oficial português também havia sido incumbido de uma missão secreta: trazer sementes do fruto que, segundo informações fornecidas pelo governador, tinha grande valor comercial. Na visita à Guiana, Palheta, além das sementes, trouxe cinco mudas da planta. (ROMERO; ROMERO, 1997).

No Brasil, as mudas e as sementes foram plantadas inicialmente no Pará. Dali, o café se disseminou pelo País, passando a ser cultivado em outros Estados. Em 1770, o plantio se iniciava na Bahia. Três anos depois, o desembargador João Alberto Castelo Branco, que foi transferido do Pará para o Rio de Janeiro, levou consigo algumas sementes. Uma das principais áreas de cultivo foi a Baixada Fluminense.

De acordo com Fileto (2000), foi no Rio de Janeiro que a planta iniciou sua notável expansão por outras regiões do país. Diversas florestas foram desmatadas para o café ser cultivado. Um exemplo disso é o local que hoje abriga a Floresta da Tijuca, que teve sua mata nativa derrubada para a plantação de um grande cafezal. O atual bairro da Tijuca era conhecido na época como "área do café". Posteriormente, por volta do ano de 1860, a planta foi erradicada daquela região. Com uma grande estiagem, em 1844, o ministro Almeida Torres propôs a desapropriação das áreas de plantio com o objetivo de salvar os mananciais da cidade. Dessa forma, foi feito um reflorestamento e, com isso, surgiu a Floresta da Tijuca, que atualmente compõe a paisagem da "cidade maravilhosa".

Com o desmatamento de florestas, o café foi ganhando espaço e passou a ser cultivado na Serra do Mar e no Vale do Paraíba. Do Rio de Janeiro, alcançou os solos férteis dos Estados de São Paulo e Minas Gerais, onde hoje ainda se mantém como uma das principais culturas.

Na Figura 5 é mostrada a distribuição histórica da produção cafeeira no Brasil, podendo-se visualizar a importância dos estados produtores desde 1859 até a atualidade, onde Minas Gerais se destaca como maior produtor do Brasil.

Período	Distribuição
1859	Rio de Janeiro .....78,40% São Paulo.....12,13% Minas Gerais.....7,18% Espírito Santo.....1,39% Bahia.....0,26%
1880 a 1960	A partir da década de 1880, São Paulo passou a ser o principal produtor nacional de café.
1961 a 1969	Paraná assume a liderança da produção nacional em função da colonização agrícola com uma média de 46,00% da produção brasileira
A partir de 1969	Direcionamento do plantio para o Estado de Minas Gerais através do Plano de Renovação e Revigoramento de Cafezais (PRRC).
De 1980 até 2003	Minas Gerais assume a liderança nacional. Na safra 2002/03 atinge a participação de 52%.

FIGURA 5: Distribuição Histórica da Produção Cafeeira no Brasil

FONTE: Adaptado a partir de dados do Anuário Estatístico do Café (2002/2003)

O Estado de Minas Gerais, a partir de 1969, consolidou sua participação no contexto cafeeiro nacional, com o Plano de Renovação e Revigoramento de Cafezais plantando 1,28 bilhões de covas, quintuplicando sua população cafeeira, que passou de 332 milhões em 1969 para 1,7 bilhões em 1998. Em 2003, o número de plantas atingiu, aproximadamente, 2,87 bilhões. A produção cafeeira média anual do estado passou de 2,3 milhões de sacas no período 1968-1972, para 25 milhões na safra 2002/2003. Tais produções representam 13% e 52% da produção nacional, respectivamente. O grande contingente de cafeeiros novos é indicativo da continuidade da posição de destaque de Minas Gerais, comparado aos demais estados produtores.

3.2 IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DA CAFEICULTURA

O Café é uma importante fonte de renda para a economia brasileira, pela sua participação na receita cambial, pela transferência de renda aos outros setores da economia, pela contribuição à formação de capital no setor agrícola do país, além da expressiva capacidade de absorção de mão-de-obra.

De acordo com Bacha (1998), o café foi e ainda é, para várias regiões produtoras, uma das atividades com maior capacidade geradora de empregos e fixadora de mão-de-obra no campo. Dados do Anuário Brasileiro do Café (2005) indicam que o complexo agroindustrial do café chega a empregar direta e indiretamente cerca de 8 milhões de pessoas no Brasil.

O Brasil conta com um parque cafeeiro de 5,4 bilhões de covas, e de acordo com Fileto (2000), possui 2,3 milhões de hectares em 220.000 propriedades cafeeiras, distribuídas em 11 estados e 1850 municípios. Sendo que 70% dos cafeicultores brasileiros se enquadram como pequenos produtores, com áreas de café com no máximo 20 hectares, detendo cerca de 30% do parque cafeeiro nacional. O Brasil possui ainda cerca de 500 empresas com registro de exportação e 1500 indústrias de torrefação e moagem.

Na Tabela 1 tem-se a evolução do parque cafeeiro brasileiro, apresentando um crescimento de 134% de 1970 até 2001, com uma tendência de crescimento. Guimarães, Mendes e Souza (2001) ressaltam que no Brasil cerca de 80% das variedades plantadas são arábica e 20% robusta.

TABELA 1: Evolução do Parque Cafeeiro Nacional

Ano	Nº de plantas de café (em bilhões)
1970	2,3
1980	3,2
1986	3,9
1989	4,2
1994	3,2
1999	4,6
2000	4,9
2001	5,4
2002	5,9

Fonte:UNITED STATES. Dept. of Agriculture, 2004

O Brasil ocupa a posição de maior produtor de café do mundo, com 48.500.000 de sacas na safra 2002/2003, bem como a de maior exportador e de segundo maior consumidor.

Dessa produção, o estado de Minas Gerais foi responsável por cerca de 52% e o Sul de Minas por 27%, caracterizando-os como maior estado e região produtoras do País.

A Tabela 2 mostra a produção de café brasileira, dos estados e sua participação no total nos anos agrícola de 1989/1990 a 2002/2003.

TABELA 2: Produção Brasileira de Café no Período de 1989/1990 a 2002/2003 (em milhões de sacas de 60 kg)

Safra	Paraná	%	São Paulo	%	Minas Gerais	%	Espírito Santo	%	Outros	%	Brasil	%
89/90	3,0	13,1	3,5	15,3	9,1	39,7	4,9	21,4	2,4	10,5	22,9	100
90/91	4,0	12,9	9,5	30,6	9,1	29,4	5,2	16,8	3,2	10,3	31,0	100
91/92	2,5	8,6	4,0	13,8	13,5	46,6	5,5	19,0	3,5	12,1	29,0	100
92/93	1,8	7,5	5,2	21,7	9,5	39,6	5,0	20,8	2,5	10,4	24,0	100
93/94	3,0	10,5	5,5	19,3	13,0	45,6	4,5	15,8	2,5	8,8	28,5	100
94/95	2,0	7,7	4,0	15,4	13,0	50,0	4,0	15,4	3,0	11,5	26,0	100
95/96	0,2	1,2	1,8	10,7	9,2	54,8	3,1	18,5	2,5	14,9	16,8	100
96/97	0,8	2,9	3,4	12,4	15,0	54,5	5,3	19,3	3,0	10,9	27,5	100
97/98	1,2	6,4	2,5	13,3	8,6	45,7	3,3	17,5	3,2	17,2	18,8	100
98/99	2,1	6,2	4,4	13,0	19,6	57,8	5,0	14,7	2,8	8,3	33,9	100
99/00	2,3	8,5	3,8	14,0	13,9	51,3	4,5	16,6	2,6	9,6	27,1	100
00/01	1,9	6,1	3,6	11,6	15,9	51,1	6,7	21,5	3,0	9,6	31,1	100
01/02	0,5	1,7	3,5	11,2	14,7	46,9	7,5	23,9	5,1	16,3	31,3	100
02/03	2,3	4,7	5,8	12,0	25,1	51,8	9,3	19,2	6,0	12,3	48,5	100
Média	2,0	7,0	4,3	15,3	13,5	47,5	5,3	18,6	3,2	11,6	28,3	100,0

Fonte: Brasil. MAPA. CONAB, 2005

A produção média anual de café no Brasil, nos últimos 14 anos, é de 28,3 milhões de sacas de 60 kg de café beneficiado. No período de 1990 a 2003, Minas Gerais liderou a produção brasileira de café, com uma média de 47,5% da produção nacional neste período.

3.3 MERCADOS INTERNACIONAL E NACIONAL DA CAFEICULTURA

Até 1820 o Brasil não era considerado como exportador de café, embora em 1800 o café tenha sido exportado pela primeira vez, quando apenas treze sacas foram embarcadas no porto do Rio de Janeiro. Antes da independência, consta que algumas outras partidas de café foram realizadas, tendo como destino Lisboa e sendo cafés principalmente dos Estados do Norte, mas em pequenas quantidades que nem sequer foram anotadas (ROMERO; ROMERO, 1997).

Segundo Filetto (2000), o Brasil iniciou realmente a era do café após a independência e em 1845 já colhia 45% da produção mundial, sendo já a partir dessa data o maior produtor de café do planeta.

Diversas firmas com finalidades diferentes negociam com café: são exportadores, firmas agrícolas, cooperativas, torrefações e os cafeicultores diretamente ou através de corretoras. As cooperativas de cafeicultores operam em nome dos seus cooperados, tanto no comércio interno quanto externo, fazendo também o beneficiamento, rebeneficiamento e padronização do produto. Para que seja vendido o café é classificado por tipo (2 a 8) e por qualidade de bebida (estritamente mole a rio zona)[3].

A Tabela 3 mostra os principais países exportadores e suas quantidades exportadas no período de 1996 a 2003. O Vietnã é o país que mais cresceu, proporcionalmente nos últimos dez anos, saindo do 14º lugar no ranking mundial das exportações para ocupar o 2º lugar a partir de 2000, ofertando, principalmente, o café robusta. O total de café exportado por esse país apresentou um crescimento contínuo. Dessa forma, o Vietnã superou a Colômbia no mercado mundial de café, que ocupava tradicionalmente o 2º lugar nas exportações.

Alguns países, no entanto, são exportadores de café, sem, contudo possuírem produção, ou seja, são importadores de café para consumo e para exportação como é o caso da Alemanha. De acordo com a ICO (2005), existem 21 países re-exportadores, estes são caracterizados por serem importadores de café em grão, que exportam o café adquirido, após ser industrializado e ter agregação de valor. A Alemanha é responsável pela maior parcela da produção re-exportada, seguida dos Estados Unidos, Bélgica, Singapura, Itália e França.

---

[3] A classificação do café no Brasil (COB - Classificação Oficial Brasileira - Dec. LEI nº 27.173 de 14/09/1949) é determinada através do tipo baseado nos defeitos das características de qualidade e pela qualidade de bebida (TOLEDO; BARBOSA, 1998).

TABELA 3: Exportação dos Principais Países Exportadores de Café de 1996 a 2003 (em milhões de sacas de 60 kg de café beneficiado)

Países	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Participação (%) em 2003
Brasil	15,3	16,6	18,0	23,0	18,1	23,3	28,3	25,5	29,8
Colômbia	9,3	9,2	9,4	10,0	9,2	9,9	10,2	10,2	11,9
Vietnã	5,5	5,2	5,5	7,7	11,6	13,9	11,7	11,6	13,6
Indonésia	5,8	4,9	4,6	5,1	5,3	5,2	4,2	4,7	5,6
Índia	2,6	2,9	2,6	3,6	4,4	3,7	3,5	3,7	4,3
México	4,5	4,4	4,6	4,4	5,3	3,3	2,6	2,6	3,0
Etiópia	2,6	1,9	2,1	1,8	2,0	1,3	2,0	2,2	2,6
Guatemala	3,9	3,2	2,8	4,7	4,9	4,1	3,4	3,8	4,4
C. Marfim	5,3	4,0	4,0	2,2	6,1	4,0	3,2	2,6	3,1
Outros	25,1	21,9	22,8	21,8	22,5	21,3	18,9	18,6	21,7
Total	**79,9**	**74,2**	**76,4**	**84,3**	**89,4**	**90,0**	**88,0**	**85,5**	**100%**

Fonte: International Coffee Organization, 2005 / UNITED STATES. Dept. Agriculture, 2004 / Associação Brasileira da Indústria de Café, 2005

No comércio internacional de café, o Brasil ocupa, historicamente, a posição dominante de maior produtor e exportador mundial. É importante destacar que os cinco países maiores exportadores representam cerca de 65% do total exportado no mundo, sendo o Brasil responsável por quase a metade deste valor. No entanto, no período de 1910-2003, a tendência mais relevante é a contínua erosão da participação brasileira: responsável por quase 80% das exportações mundiais no início do século, responde atualmente por cerca de 29% do total, conforme a Tabela 4.

As razões do declínio brasileiro vinculam-se à estratégia adotada por países consumidores e produtores na regulação do mercado que persistiu durante o período de vigência do Acordo Internacional do Café (AIC). Mantendo preços artificialmente elevados, muitos países produtores expandiram suas áreas cultivadas, pressionando a cota brasileira. Outro fator determinante do declínio brasileiro no mercado foi a falta de qualidade do produto nacional. A estratégia do antigo Instituto Brasileiro do Café era exportar grandes quantidades, num mercado onde, crescentemente, o produto se diferenciava (VEGRO, 1993).

TABELA 4: Histórico das Exportações de Café Brasileiro em Relação às Exportações Mundiais

Ano	Percentual
1910	79,90 %
1930	44,90 %
1950	50,10 %
1960	36,90 %
1970	31,70 %
1971	25,40 %
1990	18,90 %
1997	21,05 %
1998	23,09%
1999	27,28%
2000	20,21%
2001	25,75%
2002	31,98%
2003	29,79%

Fonte : International Coffee Organization, 2005

Vegro (1993), menciona ainda que os principais concorrentes brasileiros perceberam mais cedo essa tendência e induziram modificações significativas entre seus produtores. Os resultados dessa reorientação foram: a) o aumento da produtividade e, b) melhoria da qualidade do produto, conquistando a preferência dos consumidores. Colômbia, México e países centro-americanos produzem arábicas suaves. Esses cafés alcançam melhores preços no mercado internacional.

Com relação à receita cambial do Brasil, o café contribui com cerca de 2,50 bilhões de dólares, como exposto na Tabela 5. Em 1994 a receita cambial gerada pelo café na economia nacional chegou a 5,8% do total exportado. No final da década de 1990, a participação do café nas exportações totais brasileiras variou na faixa de 4 a 7%.

TABELA 5: Levantamento das Exportações Brasileiras de Café de 1992 a 1999 (em milhões de sacas)

Ano	Conillon	Arábica	Total verde	Solúvel	Total	Receita cambial (US$1.000)	Exportações brasileiras (US$1.000)	Participação do café nas exportações brasileiras (%)
1992	2,06	14,35	16,42	2,40	18,82	1.098.090	35.800.000	3,1
1993	2,82	12,32	15,14	2,70	17,84	1.215.722	38.600.000	3,1
1994	2,13	12,44	14,58	2,69	17,27	2.538.008	43.500.000	5,8
1995	1,29	10,64	11,94	2,61	14,55	2.429.280	46.500.000	5,2
1996	0,96	11,80	12,77	2,51	15,29	2.093.683	47.700.000	4,4
1997	0,54	13,89	14,43	2,33	16,77	3.094.693	53.000.000	5,8
1998	0,94	15,61	16,56	1,66	18,22	2.596.116	51.100.000	5,1
1999	2,30	18,74	21,05	1,96	23,01	2.444.254	35.800.000	6,8

Fonte: Anuário Estatístico do Café, 2000/2001

Segundo o Anuário Brasileiro do Café (2005), atualmente, o café contribui com cerca de 2,5% do valor total das exportações. Embora o café tenha, ao longo do tempo, diminuído sua participação nas exportações brasileiras - devido à diversificação de produtos exportados - constitui-se, ainda hoje, um expressivo gerador de divisas.

3.4 BOLSAS INTERNACIONAIS DE CAFÉ

O café é cotado em diversas bolsas de expressão internacional. As principais são a de Nova Iorque (onde são cotados preços de café arábica) e a de Londres (cotação de robusta).

O funcionamento da Bolsa de Nova Iorque é semelhante ao das brasileiras, com algumas diferenças. Estabelece-se um escalonamento de pontos para as cotações. Cada 100 pontos equivalem a um centavo de dólar por libra/peso. Assim uma baixa de 100 pontos representa uma queda de preço de US$1,32 por saca de 60 kg, isto porque, uma saca pesa 132 libras/peso.

3.5 ESTOQUES, PRODUÇÃO, CONSUMO E IMPORTAÇÕES DE CAFÉ NO MUNDO

De acordo com dados da International Coffee Organization (2005), os estoques mundiais diminuíram 22 milhões de sacas nos últimos 14 anos, passando de 45 milhões de sacas em 1990 para 23 milhões em 2004. É importante ressaltar que, de acordo com Coutinho et al. (2002) os estoques mundiais de café passaram do controle dos países produtores para os consumidores. Os países importadores, que em 1990 detinham cerca de 25% dos estoques, em 2001 controlavam quase 50% do total de café estocado. Os Estados Unidos, por exemplo, aumentaram seu estoque de café verde de pouco mais de 2 milhões de sacas em janeiro de 1996, para quase 6 milhões em janeiro de 2003 (UNITED STATES, 2004). Para agravar a situação, existe o fato de que muitos países produtores têm no café a principal fonte de renda, o que os coloca em situação desprivilegiada diante da barganha de seus compradores. Como resultado, observa-se um empobrecimento de parcela significativa dos produtores de café em países em desenvolvimento. No entanto, cabe ressaltar que a redução do estoque de café contribui para a manutenção de preço em patamares mais elevados, o problema é que os estoques estão nas mãos dos países consumidores.

Assim, segundo Osório (2002), num contexto internacional geral, percebe-se que a crise do café dos últimos anos tem conseqüências socioeconômicas mais sérias nos países produtores. Por outro lado, no caso dos países importadores, o que se percebe, ao contrário, é o crescimento das oportunidades de mercado, seja via expansão das vendas, seja por meio da introdução de novos produtos. Por isto o interesse das multinacionais em se posicionar estrategicamente nesse setor, tanto nos países desenvolvidos quanto nos em desenvolvimento.

De acordo com a Tabela 6, a seguir, a produção mundial apresenta uma característica oscilante, pulverizada em vários países produtores. Dentre os países produtores de café, nota-se que os cinco maiores produtores foram, em 2004, responsáveis por mais de 65% da produção mundial, destacando-se o Brasil, que é o maior produtor do mundo com uma participação de cerca de 34% nesta safra.

Cabe ressaltar, que alguns países tiveram uma expansão significativa na produção cafeeira mundial na década de 1990, isto se deve aos altos preços praticados desde a geada brasileira em 1994, que foi um dos fatores que estimularam o crescimento das lavouras nos demais países produtores, como é o caso do Vietnã, da Indonésia e da Índia.

TABELA 6: Evolução da Produção de Café nos Países de Maior Produção Mundial de 2000 a 2004 (em mil sacas de 60 kg.)

	2000	2001	2002	2003	2004	Participação (%) 2004	Participação acumulada em 2004 (%)
Brasil (*)	31.100	31.300	48.480	28.820	38.667	34,32%	34,32%
Colômbia	10.532	11.999	11.889	11.000	10.500	9,32%	43,64%
Vietnã	14.775	13.133	11.555	14.830	14.000	12,43%	56,06%
Indonésia	6.978	6.833	6.785	6.464	5.750	5,10%	61,17%
Índia	4.526	4.970	4.676	4.445	4.850	4,30%	65,47%
México	4.815	4.200	4.000	4.550	4.500	3,99%	69,46%
Etiópia	2.768	3.756	3.693	3.874	5.000	4,44%	73,90%
Guatemala	4.940	3.669	4.070	3.610	3.450	3,06%	76,96%
Peru	2.596	2.749	2.900	2.525	3.067	2,72%	79,69%
Costa do Marfim	4.846	3.595	3.160	2.674	1.475	1,31%	80,99%
Outros países	24.807	23.471	20.716	20.318	21.414	19,01%	100,00%
TOTAL	**112.683**	**109.675**	**121.924**	**103.110**	**112.673**	**100,00%**	

Fonte: International Coffee Organization, 2005 / Brasil. MAPA, 2004

De acordo com dados da ICO (2005), o Vietnã é um exemplo típico, pois partiu de uma produção de 3,94 milhões de sacas em 1995 chegando à safra de 2004 com uma produção de 14 milhões de sacas, registrando um crescimento de mais de 255% em nove anos.

A maioria dos países produtores de café também são consumidores como se pode ver a seguir pela Tabela 7. Assim, das 109.790.000 sacas produzidas em 1999/2000, somente os países produtores foram responsáveis pelo consumo de 24.700.000 sacas (22,5%), restando cerca de 85.087.000 sacas para os demais países consumidores.

TABELA 7: Consumo Doméstico de Países Exportadores de Café de 1998 a 2000 (em mil sacas)

País	1998	1999	2000
Brasil	12.100	12.750	13.100
Colômbia	1.600	1.400	1.560
Indonésia	2.000	1.250	1.690
México	1.108	1.200	1.000
Índia	833	834	900
Venezuela	613	690	710
Vietnã	250	350	360
Guatemala	300	300	425
Costa Rica	223	247	325
Peru	192	200	160
El Salvador	192	192	229
Honduras	138	168	271
Nicaragua	127	130	160
Outros	4.724	4.989	3.810
Total	**24.400**	**24.700**	**24.700**

Fonte: Anuário Estatístico do Café, 2001

De acordo com dados do Anuário Brasileiro do Café (2005), o Brasil manteve sua posição de maior consumidor entre os países exportadores, consumindo 14,9 milhões de sacas em 2004 contra as 13,1 milhões de sacas consumidas em 2000. Tem-se aqui um crescimento de cerca de 14% em quatro anos, ou seja, um acréscimo de 3,5% ao ano, enquanto que a média mundial, em 2004, foi de 1,5% ao ano. Dessa forma, o Brasil responde por quase metade do consumo de todos os países exportadores e por 12,3% do consumo global.

O consumo mundial no ano civil 2004 é estimado pela International Coffee Organization (2005) em 115,0 milhões de sacas, o que representa uma alta de 2,86% na comparação com as 111,8 milhões de sacas consumidas em 2003. O consumo doméstico nos países produtores, no ano safra 2004/05, é projetado em 29,87 milhões de sacas, o que representa 26,00% do consumo total no mundo e 26,41% da produção total de café no período. O consumo total de café nos países importadores, em 2004, está previsto em 85,15 milhões de sacas, ao passo que, em 2003, esse consumo foi de 83,36 milhões de sacas.

Os maiores consumidores de café no mundo, em termos absolutos, são: Estados Unidos (19 milhões de sacas em 2000); Brasil (13 milhões de sacas em 2000); Alemanha (9 milhões de sacas em 2000) e Japão (7 milhões de sacas em 2000) (UNITED STATES, 2004). Considerando o consumo per capita, em 2001, os maiores consumidores estão concentrados na Europa: Finlândia (11 kg/ano); Dinamarca (9,8 kg/ano); Noruega (9,5 kg/ano); Suécia (8,6 kg/ano); Áustria (7 kg/ano) e Alemanha (6,9 kg/ano), como pode ser visto na Tabela 8.

É importante ressaltar que os principais países importadores são os países denominados desenvolvidos, que possuem condições econômicas satisfatórias, e são suas multinacionais as principais responsáveis pela comercialização global do café, e que concentram um maior poder de negociação com relação aos os países produtores. Algo que chama a atenção é a rápida ascensão do Japão entre os consumidores de café. Os japoneses descobrem o café após a Segunda Guerra Mundial e atualmente já se converteram no terceiro importador mundial.

TABELA 8: Consumo Per Capita Nos Países Importadores (em kg/hab/ano)

Países	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
E.U.A	4,01	3,98	4,10	4,00	4,14	4,24	3,96	4,09	3,94
C.E	5,57	5,33	5,57	5,56	5,53	5,53	5,37	5,29	5,37
Finlândia	12,38	8,62	10,56	11,00	11,71	11,43	11,26	11,01	11,24
Dinamarca	10,48	8,70	9,91	8,97	9,57	9,66	8,84	9,66	9,17
Suécia	11,41	8,17	8,78	8,46	8,47	8,70	8,00	8,50	8,34
Alemanha	7,53	7,37	7,16	7,22	7,01	7,46	6,70	6,90	6,59
Holanda	8,28	8,90	9,84	9,19	7,56	5,71	7,21	6,48	6,55
Áustria	8,11	7,21	8,11	8,17	8,20	8,44	6,57	7,74	7,04
França	5,30	5,48	5,69	5,68	5,45	5,65	5,50	5,31	5,54
Itália	5,00	4,86	4,95	5,08	5,16	5,14	5,36	5,44	5,41
Grécia	2,05	2,20	4,19	4,30	3,87	3,69	4,27	3,47	4,73
Espanha	4,28	4,21	4,49	4,63	4,67	5,12	4,6	4,27	4,26
Portugal	3,71	3,38	3,79	3,75	4,30	4,84	4,09	4,48	4,37
Bélgica - Lux.	5,77	6,39	6,38	5,69	7,54	5,29	7,32	5,52	9,02
Reino Unido	2,71	2,25	2,43	2,46	2,62	2,27	2,37	2,19	2,2
Irlanda	2,14	1,78	1,45	1,59	1,49	2,16	1,31	2,29	2,08
Outros	3,35	3,32	3,21	3,19	3,25	3,39	3,47	3,61	3,56
Noruega	11,11	9,04	9,77	9,18	9,52	10,56	8,79	9,46	9,15
Suíça	8,10	7,97	7,82	6,03	6,84	7,26	6,91	6,8	6,78
Chipre	4,19	3,53	4,14	3,24	3,92	4,32	5,37	4,34	4,48
Japão	2,92	2,98	2,83	2,90	2,91	3,00	3,17	3,31	3,26

Fonte: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2005

O consumo per capita de café no Brasil chegou a 4,8 kg/habitante/ano, há aproximadamente quatro décadas. Em 2003, a média brasileira foi de 4,3 kg/habitante/ano, enquanto que a média mundial foi de 1,1 kg/habitante/ano. O consumo per capita de café no Brasil sofreu uma queda brusca nos anos 1980, chegando a 2 kg/habitante/ano em 1985. A partir da década de 1990 o consumo passou a se recuperar. Apesar de o consumo interno ter permanecido praticamente estagnado por quase 20 anos, esta recente retomada do consumo de café tem sido possível graças à melhoria da qualidade do produto e às estratégias de

marketing adotadas pelos torrefadores. O hábito de consumir café tem passado por modificações entre os consumidores, crescendo a preferência pelos cafés finos tipo exportação.

No entanto, segundo Saes e Nakazone (2002), existe uma série de fatores que ainda inibe o crescimento do consumo de café aos níveis alcançados na década de 60. Entre eles pode-se citar a imagem de que "café é tudo igual", decorrente do tabelamento de preços que vigorou até o início dos anos 90.

É importante ressaltar que a produção mundial vem crescendo a uma taxa superior à do crescimento do consumo. Sendo que na safra 2000/2001 a produção mundial foi de cerca de 110,9 milhões de sacas, enquanto o consumo ficou em torno de 105 milhões de sacas, como pode ser visto na Figura 6.

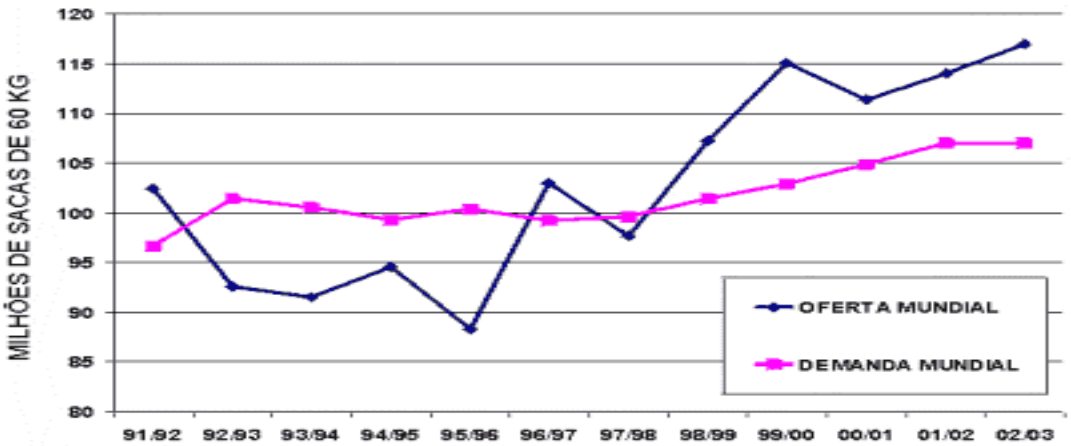

FIGURA 6: Oferta e Demanda Mundial de café de 1991/92 a 2002/03

Fonte: International Coffee Organization, 2005

Pela Figura 6, nota-se que a demanda de café tem aumentado de uma forma mais estável e a menor taxa que a oferta mundial. Esse é o principal fator que tem mantido o preço do café em patamares baixos nos últimos anos. Sinalizando a necessidade de se encontrar formas alternativas para atuação nesse mercado.

3.6 CAFÉS ESPECIAIS

A busca por qualidade na indústria de alimentos está mostrando um crescimento constante na última década, fruto de mudanças nas preferências dos consumidores. Muitos deles estão dispostos a pagar mais por produtos que possuam alguns atributos desejados, que podem incluir parâmetros tangíveis ou intangíveis. Essas possibilidades de segmentação e diferenciação estão entre os fatores mais relevantes que influenciam a competitividade dos produtos agroindustriais. Em conseqüência disso, alguns atributos de qualidade, passíveis de certificação, estão sendo incorporados como instrumento de concorrência do produto final. A crescente demanda, particularmente em países desenvolvidos, por produtos saudáveis e corretos sob os aspectos social e ecológico, possibilita a incorporação de novos atributos de qualidade.

Segundo Souza e Saes (2001), o segmento de cafés especiais representa no início da década de 2000 cerca de 12% do mercado internacional da bebida. Os atributos de qualidade do café cobrem uma ampla gama de conceitos, que vão desde características físicas, como origens, variedades, cor e tamanho, até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições da mão-de-obra sob as quais o café é produzido.

Embora encontrem-se dificuldades para a definição do que realmente venha a ser caracterizado como café especial, devido à inexistência de padrões mundiais de classificação, estes são reconhecidos pela qualidade final de sua bebida ou pelo processo sob o qual foi produzido (DIAS, 2003).

Souza e Saes (2001) relatam que os atributos que conferem qualidade a um café cobrem uma ampla gama de conceitos, que vão desde características físicas até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições da mão-de-obra sob as quais o café é produzido. De acordo com Souza e Saes (2001):

> O conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Destacam-se por algum atributo específico associado ao produto, ao processo de produção ou ao serviço a ele associado. Estes cafés diferenciam-se por características como qualidade superior da bebida, aspecto do grão, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras, quantidades limitadas, entre outras. Podem também incluir parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, de modo a promover maior equidade entre os elos da cadeia produtiva. Mudanças no processo industrial também levam à diferenciação, com adição de substâncias, como os aromatizados, ou com sua subtração, como os descafeinados. A rastreabilidade e a incorporação de serviços também são fatores de diferenciação e, portanto, de agregação de valor.

De acordo com Souza, Saes e Otani (2002), os cafés especiais podem ser segmentados em seis categorias: gourmet, de origem, orgânico, produção familiar, comércio solidário (*Fair trade*) e *Slow food*. Destaca-se que as categorias não são mutuamente excludentes, podendo ocorrer interseções entre elas, como, por exemplo, café gourmet orgânico, orgânico e comércio solidário, café gourmet e de origem, e assim por diante.

Os cafés gourmets e os de origem certificada assumem caráter de especial em função da qualidade da bebida. A base de diferenciação desses cafés são os atributos físicos, como o tamanho dos grãos, e os sensoriais, como qualidade da bebida superior ao padrão convencional.

No que diz respeito aos cafés orgânicos, de produção familiar e do comércio solidário, além dos atributos físicos são incorporados também as preocupações ambientais e sociais de produção. Ressalta-se que estes segmentos têm ampliado sua parcela de participação no mercado de cafés especiais em função do aumento da preocupação dos consumidores com as dimensões ambientais e sociais de seus padrões de consumo, o que tem estimulado suas preferências por bens produzidos de forma mais sustentável.

Semelhante às três categorias anteriores, a *Slow Food* concilia os aspectos de qualidade da bebida com os fatores de ordem ambiental e social, contudo, seus adeptos adotam a filosofia de comer sem pressa, apreciando o alimento, valorizando os pratos típicos e ingredientes locais, produzidos de forma artesanal. Nesta categoria, observa-se uma forte preocupação com a educação para o sabor e com a promoção de ações concretas para valorizar a cultura e o saber local, o que aumenta a auto-estima das populações rurais (SOUZA; SAES; OTANI, 2002)

Saes e Farina (1999) expõem que a *Speciality Coffee Association of American* – SCAA, estima que o consumo mundial de cafés especiais venha a sofrer um incremento significativo nos próximos vinte anos, atingindo índice de 30% dos 31,5 milhões de sacas a serem consumidas em 2022 nos Estados Unidos.

Enquanto o consumo mundial de café cresce em pequeno ritmo, de 1,5% ao ano, a participação de mercado dos cafés especiais dispara. As vendas subiram a uma média de 9% ao ano na década de 1990. Os consumidores querem qualidade e demonstram disposição para pagar por isso (CARDOSO, 2002). Os norte americanos e europeus são os principais entusiastas desse novo hábito. Redes como Starbucks, McDonald's, Second Cup e McCafé, têm investido maciçamente nesse mercado.

No caso da Starbucks Coffee Co, com pouco mais de 10 anos de existência, a empresa possui mais de 5,6 mil pontos de venda, em diversos países, incluindo 4,3 mil pontos nos

EUA. As vendas em 2001 foram de US$ 2,65 bilhões, 22% maiores do que as de 2000. A meta da empresa é possuir 10 mil pontos de vendas em 60 países em 2005 (ELAM, 2002).

Só nos Estados Unidos, segundo a *Specialty Coffee Association of America – SCAA (apud* Souza et al., 2002*),* o número de casas especializadas de café aumentou de 3 mil, em 1994, para 15 mil pontos de venda em 2002, ou seja, um aumento de 400% em 8 anos. Enquanto que, de acordo com o National Coffee Drinking Trends 2002 *(apud* Lemos, 2002), o número de consumidores diários do segmento de cafés especiais aumentou de 7 milhões em 1997 para 27 milhões em 2002 nos EUA. Ou seja cerca de 14% dos americanos são consumidores diários deste segmento.

Seguindo a tendência mundial dos últimos anos, de acordo com Saes e Farina (1999), o consumo de cafés especiais no Brasil tem apresentado um forte crescimento, evidenciado pela proliferação de novos produtos nas gôndolas dos supermercados e nas cafeterias. Embora sejam tímidos os passos para o mercado de cafés especiais, a maior parte do café produzido no Brasil é comercializado como *commodity*.

Estas afirmativas favorecem a expectativa da participação do Brasil no mercado de cafés especiais, uma vez que, de acordo com Farina e Zylbersztajn (1998), o Brasil possui diversas regiões que produzem cafés de qualidade e é um dos poucos países que ainda dispõe dos requisitos edafoclimáticos necessários para o incremento de sua produção.

Com já mencionado, neste ponto fica claro a existência de um grave problema de coordenação no sistema agroindustrial (SAG) do café no Brasil, pois existe um nicho de mercado cada vez mais demandando especialidades; o Brasil tem condições de produzi-las, mas não consegue mostrar nem levar para o consumidor o produto. Isto deve-se, principalmente, às estruturas de incentivo e controle do SAG do café brasileiro, que não conseguem transmitir ao longo do sistema os sinais para atender à demanda (SAES; FARINA, 1999).

No entanto, a conscientização da demanda por produtos de melhor qualidade e o ágio recebido pela produção deste tipo de café têm levado os agentes que compõem o SAG a buscarem alternativas que possibilitem a melhoria da qualidade e o reconhecimento dos cafés brasileiros no mercado internacional de cafés especiais.

A preocupação com a qualidade se, por um lado, abre novos nichos de mercado, por outro, exige investimentos em novas tecnologias. A melhoria da qualidade passa pela maior compreensão das condições locais e dos fatores de desenvolvimento das plantas, o que exige uma maior aproximação entre agricultores, pesquisadores, empresas de equipamentos e exportadores. A qualidade está associada aos tratos antes e pós-colheita, e também ao melhor

conhecimento do mercado consumidor. Essa necessidade aponta para a importância de sistemas de coordenação que potencializem os investimentos em pesquisa e tornem a qualidade o atributo-chave das transações. (FURLANETTO; ZAWISLAK, 2000).

3.7 A CAFEICULTURA NO SUL DE MINAS GERAIS

Segundo Fontes (2001), a região do Sul de Minas apresentou três períodos cafeeiros distintos. O primeiro refere-se à introdução e expansão da cultura, no início e durante o século XIX. A introdução do café no Sul de Minas foi realizada pelos tropeiros e as primeiras culturas de café na região foram estabelecidas em Aiuruoca, Jacuí e Baependi. A produção inicial destinava-se ao próprio consumo, ampliando-se paulatinamente para o atendimento da demanda local. O segundo período refere-se a uma nova expansão, no final do século XIX, ocorrido na cafeicultura do Oeste Paulista, que tinha esta região Sul como limítrofe. Essa expansão impulsionou mais ainda a cafeicultura Sul mineira, que se tornou uma das principais fontes econômicas da região. O terceiro período refere-se à formação do complexo agroindustrial do café Sul mineiro, a partir da década de 1970.

De acordo com dados do BRASIL (2005), Anuário Estatístico do Café (2003) e Anuário Brasileiro do Café (2005), a região Sul de Minas Gerais tradicionalmente mantém a liderança na produção de café, contribuindo com aproximadamente 59% da produção total de Minas Gerais, sendo responsável por grande parte das lavouras, correspondendo a cerca de 40% do total do estado, o que representa uma produção em torno de 13 milhões de sacas de 60 kg e com uma produtividade média de 19 sacas de 60 kg de café por hectare plantado. Além dessa importância produtiva, o Sul mineiro apresenta diversas características que lhe proporcionam um lugar de destaque na cafeicultura. Possui importantes cooperativas de café, expressivas instituições de pesquisa e ensino que têm na cafeicultura uma referência para sua atuação, além de diversos representantes políticos tanto na esfera estadual como federal, que atuam defendendo os interesses dos cafeicultores. Vale ressaltar também a existência de um porto seco em Varginha, que facilita os trâmites burocráticos para exportação do café, uma ampla malha férrea e rodoviária, que interliga a região a diversos centros consumidores e aos portos, diversas indústrias processadoras de café e várias cidades têm a sua vocação direcionada para a cafeicultura, destacando-se Três Pontas, considerada a cidade de maior produção cafeeira do mundo, com mais de 50 milhões de pés de café, numa área aproximada a 33 mil hectares, produzindo uma média de 400 mil sacas por safra.

A atividade cafeeira é de extrema importância para a região Sul de Minas Gerais, pois gera riqueza, impostos, sustenta a economia de vários municípios e propicia para milhares de pessoas, empregos nas mais diversas formas, que tem o café como sua principal atividade. De acordo com Ribeiro e Mezzomo (2000), cerca de 60% dos produtores de café do Sul de Minas são pequenos e médios; as cooperativas reúnem também cerca de 60% dos produtores da região. Reforçando, Guimarães, Mendes e Souza (2001), afirmam que a cafeicultura responde por cerca de 40% da arrecadação de ICMS do Sul de Minas, comparável a indústria e o comércio juntos.

O Sul de Minas Gerais possui uma infra-estrutura adequada e suas condições climáticas são adequadas para o desenvolvimento da cultura do café, proporcionando a produção de cafés qualitativamente igual ou até mesmo superior aos índices obtidos nas melhores regiões produtoras do estado, país e do mundo, tendo à disposição, em quantidade e qualidade, os fatores humanos, físicos, científicos e capital adequados ao incremento e desenvolvimento da cafeicultura regional (FONTES, 2001). E é neste contexto que está inserido o Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), objeto de análise deste estudo, com sede comercial na cidade de Varginha, foi idealizado pela exportadora Princesa do Sul Ltda. e conta com a participação de 17 empresários rurais do Sul de Minas, todos produzindo especialidades, pois o objetivo do Consórcio é, justamente, atender a esse crescente nicho de mercado: o de cafés especiais.

É importante destacar que a geada de 1994 em Minas Gerais contribuiu para a queda da produção brasileira, o que, conseqüentemente, elevou os preços mundiais. Neste período, houve uma corrida para o plantio de café arábica e robusta no Brasil, México, Vietnã, Indonésia e outros países. Como a produção se inicia de três a quatro anos do plantio, o excesso na produção ocorreu por volta do ano de 1997.

A partir de 1997, os preços entram numa trajetória de declínio, ampliando as diferenças entre os preços do varejo no exterior e os do café em grão. Essa situação é resultado da mudança nas estratégias dos industriais do exterior, diante da súbita elevação dos preços ao final dos anos setenta, os importadores trocaram a estratégia de compra (redução de custos) e passaram a visar o consumidor final (preços mais elevados), com melhoria substancial da qualidade do produto ofertado, do marketing e dos pontos de venda (VEGRO, 1993).

Assim, surgem os cafés especiais, cuja estratégia predominante da concorrência entre os importadores não se direciona mais para a melhor compra, mas para a melhor venda. Tem se aí, a adoção de uma “nova” estrutura de governança. Com esse novo enfoque, os

importadores procuram bons fornecedores, que garantam qualidade do produto e, principalmente entregas regulares, dispensando a necessidade de formação de estoques.

A discussão apresentada acima reforça a importância mundial, nacional e regional do café, no entanto percebe-se que o mercado de café é extremamente competitivo, e uma das alternativas para sobreviver nesse mercado é a busca por uma diferenciação do produto para atender nichos específicos de mercado.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Os esclarecimentos a serem apresentados nesta seção abordam o método utilizado na pesquisa, a justificativa para a escolha do caso e as técnicas utilizadas para a coleta, análise e interpretação dos dados referentes à pesquisa.

4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

A pesquisa é definida por Gil (1994) como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para o problema mediante o emprego de procedimentos científicos.

Entende-se que o método de pesquisa que melhor se enquadra para o alcance dos objetivos propostos e para a operacionalização de um trabalho com estas características é o *estudo de caso,* pois, de acordo com Yin (2004), como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui de forma especial para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O autor sustenta que o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, administração, no trabalho social e no planejamento administrativo e econômico. Cita ainda, o fato de que este delineamento de pesquisa pode ser utilizado até mesmo na economia, quando a estrutura de determinada indústria ou a economia de uma cidade ou região é investigada através do uso de um projeto desta natureza. Em todas essas situações a necessidade do estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, pois este método de pesquisa permite uma investigação em que se preservam as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Complementando, Triviños (1987), ressalta que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente, pressupondo uma visão na qual se observa um fenômeno em sua evolução e suas relações estruturais fundamentais. O autor afirma ainda que o estudo de caso não pode ser considerado como uma técnica que realiza a análise do indivíduo na sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger as

características mais importantes do tema que se está pesquisando, bem como seu processo de desenvolvimento.

Segundo Mattar (1994), esse método possui três características. A primeira é que os dados podem ser obtidos de tal nível de profundidade que permite explicar e caracterizar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças, quando comparados, com outros casos estudados. A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador, que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto.

Yin (2004), caracteriza o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa abrangente que envolve vários métodos tanto de coleta de dados quanto de suas análises, abordando tanto evidências qualitativas quanto quantitativas. Para o autor, o estudo de caso está longe de se tornar um estratégia unicamente exploratória, enfatizando também sua aplicabilidade em estudos descritivos e explicativos.

De acordo com Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser utilizados com múltiplos objetivos: i) prover a descrição de um fenômeno; ii) testar uma teoria; iii) gerar uma teoria. Já os casos a serem escolhidos podem: i) replicar casos anteriores; ii) estender teorias; iii) desenvolver categorias teóricas; e, iv) prover exemplos de tipos polares. Segundo estas observações, nesta pesquisa houve a descrição da estrutura de governança adotada no caso estudado, bem como uma aplicação de uma teoria. Não se teve a pretensão de testar a teoria, visto que o objetivo não era validar ou refutar a Economia dos Custos de Transação (capítulo 2), mas sim utilizá-la para explicar uma realidade.

4.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

4.2.1 Escolha do Objeto de Análise

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

nicho de mercado. Segundo o Consórcio...(2002), o que diferencia esta iniciativa das demais é o fato de os participantes estarem unidos por meio de um consórcio, consolidando assim uma forma inédita de coordenação no agronegócio do café.

A escolha deste caso se deu pelo seu projeto inovador com características semelhantes às apresentadas pelos estudos que abordam a ineficácia da governança via mercado para transações envolvendo ativos com determinado grau de especificidade. Isto fica claro no agronegócio do café quando se analisa as informações que retratam a baixa participação do Brasil no segmento de cafés especiais, mesmo sendo este, totalmente, capaz de produzi-los e da existência de uma crescente demanda por tais produtos. Outro motivo relevante se deve ao fato do objeto de estudo estar inserido na região maior produtora de café do Brasil, onde este agronegócio tem uma significativa relevância no desenvolvimento social e econômico. A idéia era de que ao se identificar, com base na Economia dos Custos de Transação, a estrutura de governança adotada pelo caso estudado, bem como seus principais problemas, ou seja, os fatores geradores de custos de transação, poder-se-ia contribuir para a eficiência e eficácia dessa governança, o que, de certa forma, traria resultados positivos para a Exportadora Princesa do Sul, idealizadora do C.A.F.E. Principalmente em se tratando de um fornecimento continuado de cafés especiais.

Para se obter as informações necessárias, foram aplicados questionários em todos os participantes do Consórcio, ou seja, nos 17 consorciados e na empresa idealizadora, a responsável pela comercialização da produção. Um fator de significativa importância e facilitador da pesquisa foi a total abertura e apoio da empresa idealizadora do Consórcio para a realização do estudo.

4.2.2 Coleta de Dados

Conforme Yin (2004), há, fundamentalmente, seis fontes para a obtenção de dados para qualquer tipo de pesquisa: documentos, arquivos, entrevistas, observação direta do pesquisador, observação participante do pesquisador e artefatos físicos. O tipo de pesquisa a ser realizada é que deve definir o caminho a ser seguido pelo pesquisador no processo de obtenção das informações necessárias para realizar seu trabalho.

Neste caso, utilizou-se duas principais fontes de informações para a coleta dos dados quantitativos e qualitativos: questionários semi-estruturados e análise documental. Também foram feitas observações diretas nas empresas participantes do Consórcio, que,

invariavelmente terminavam acrescentando algum elemento que se considerou relevante para o estudo.

4.2.3 Protocolo de Questionários e Esquema de Pesquisa

Tendo em vista o fato de que a unidade básica de análise é a transação entre os agentes que fazem parte do Consorcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), a idéia foi aplicar os questionários nos agentes que possuem amplo conhecimento acerca das relações no C.A.F.E. Dessa forma, foram pesquisados os responsáveis pelas empresas rurais (APÊNDICE A), que na maioria (94%) eram os proprietários ou filhos dos proprietários, e o presidente da empresa idealizadora (APÊNDICE B).

Durante a aplicação do questionário na empresa idealizadora, utilizou-se de um gravador portátil para poder capturar, completamente, as informações qualitativas que extrapolavam o conteúdo do questionário, devido ao fato de se ter apenas um representante da empresa idealizadora a ser pesquisado. A duração deste questionário foi cerca de 2 horas, o material gravado foi, posteriormente, transcrito e analisado, de forma a complementar a riqueza de detalhes do trabalho. Para os questionários aplicados nos 17 produtores rurais, participantes do Consórcio, não se utilizou a gravação, sendo que, a duração dos questionamentos foram, em média, de 1 hora e 15 minutos. De forma geral, teve-se aproximadamente 23,25 horas de questionamentos que deram subsídio para as análises.

No entanto, para a definição de um protocolo de questionários foi necessário o desenvolvimento de um esquema preliminar de pesquisa que contemplasse a base teórica do trabalho, no caso: a Economia dos Custos de Transação (capítulo 2). Mais especificamente, o modelo teórico que deu sustentação a esta pesquisa está apresentado na Figura 4: Esquema da Indução das Formas de Governança, proposto por Zylbersztajn (1995), na página 45.

Dessa forma, para atingir o primeiro objetivo (*Caracterizar o agronegócio do café e sua inserção internacional*), fez-se uma ampla revisão de artigos, *papers*, livros e demais publicações científicas, bem como *sites* de entidades governamentais e não-governamentais que tratam do agronegócio do café, abordando, sob diversos aspectos, a sua evolução, importância sócio econômica e os números, em geral, que possibilitam a sua caracterização nacional e internacional. Isto possibilitou a estruturação de um capítulo que contextualiza o agronegócio do café, mostrando a evolução e as oportunidades mercadológicas do segmento de cafés especiais, bem como os entraves e as possíveis formas para o ingresso do Brasil, de

forma efetiva e substancial, nesse mercado. Este capítulo comprova e reforça a justificativa e a problemática setorial no qual o estudo está inserido.

Para atingir o segundo objetivo (D*iscutir racionalidade limitada, oportunismo, freqüência, incerteza, especificidade de ativos, formas contratuais e ambiente institucional no Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas - C.A.F.E.*), identificou-se os reais fatores causadores de custos de transação incidentes no Consórcio, bem como a forma assumida por eles, sendo possível, a partir disso, que se identificasse e hierarquizasse problemas de coordenação no caso estudado. Os instrumentos de coleta de dados para atingir este objetivo foram questionários semi-estruturados, que tiveram como base algumas questões gerais referentes à caracterização das empresas envolvidas no Consórcio (Figura 7) e os fatores teóricos condicionantes de custos de transação, relacionados na Figura 8. As questões a serem apresentadas nas Figuras 7 e 8 se encontram mais desenvolvidas e detalhadas nos questionários apresentados nos APÊNDICES A e B.

EMPRESAS	ALGUMAS QUESTÕES PERTINENTES
Empresas Rurais	Em quais atividades a empresa atua e qual a importância econômica das atividades? Qual o tempo de atuação na atividade cafeeira? Qual a porcentagem da receita anual proveniente da cafeicultura? Qual o número de funcionários diretos ligados à cafeicultura? Qual é a área destinada à cafeicultura (hectares)? Qual é a sua produção anual de café -média de dois anos- (sacas de 60 kg)? Quais as formas que a empresa utiliza para diferenciar o café? Qual a porcentagem da produção anual de café que é diferenciada? Qual a porcentagem do café diferenciado que é comercializado como tal? Há quanto tempo a empresa diferencia o produto? Após o ingresso no Consórcio qual foi a evolução na produção de especialidades? Quais foram os principais motivos para a empresa ingressar no Consórcio e qual a sua importância? Quais são os principais objetivos da empresa com relação à produção de especialidades e ao Consórcio? Quais as principais vantagens que o Consórcio trouxe para a empresa?
Empresa Comercializadora	Quais são as atividades desempenhadas pela empresa e qual a importância econômica das atividades? Qual o tempo de atuação da empresa na atividade cafeeira? Qual a porcentagem da receita anual que é proveniente da comercialização de café? Qual o número de funcionários diretos ligados às atividades relacionadas a café? Qual é o volume de café comercializado no ano? (sacas de 60 kg) Qual a porcentagem da comercialização anual de café que é diferenciada? Qual a porcentagem do café diferenciado que é comercializado como tal? Há quanto tempo a empresa comercializa cafés diferenciados? Quais os tipos de cafés diferenciados que a empresa comercializa? Quais são os principais destinos dos cafés provenientes do Consórcio e qual a porcentagem do total? Após o ingresso no Consórcio qual foi a evolução na comercialização de especialidades? Quais foram as principais razões para a empresa implementar o Consórcio? Quais são os principais objetivos da empresa com relação à comercialização de especialidades e ao Consórcio? Quais as principais vantagens que o Consórcio trouxe para a empresa?

FIGURA 7: Caracterização das Empresas

Fonte: Elaborado pelo Autor

FATORES	ALGUMAS QUESTÕES PERTINENTES
RACIONALIDADE LIMITADA (palavra chave: informação)	Há um sistema especifico de troca de informações dentro do Consórcio? As informações têm livre trânsito entre os diferentes agentes do Consórcio? Como o Sr(a). considera o nível de informação que possui em relação ao mercado de cafés especiais? Como o Sr.(a) classifica o compartilhamento de informações no Consórcio? Quem gerencia o fluxo de informações no Consórcio? Qual a importância do compartilhamento de informações no Consórcio para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de cafés especiais?
OPORTUNISMO (palavras chave: confiança/conflito)	Qual o tempo de relacionamento entre a empresa e o Consórcio? Existem conflitos nas relações entre as partes envolvidas nas transações? Qual a importância da confiança entre os agentes do Consórcio para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de cafés especiais?
ESPECIFICIDADE DE ATIVOS (palavra chave: exigência)	Quais são as características especiais que o café comercializado pelo Consórcio tem? A não comercialização do café via Consórcio implica perdas com a utilização alternativa do produto? A empresa prioriza a comercialização da produção via Consórcio? Há ações desenvolvidas pela empresa visando alcançar um determinado padrão de qualidade? Qual a importância de se ter garantia na comercialização do produto para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de cafés especiais? O Consórcio fornece a garantia necessária para que o Sr(a) continue e aumente a produção de especialidades?
FREQÜÊNCIA (palavra chave: regularidade)	Qual a regularidade com que ocorrem as transações entre os agentes participantes do Consórcio? Qual seria a regularidade ideal para a sua empresa? O Sr(a). pretende estabelecer uma maior regularidade de negociação com o Consórcio? Qual a importância de se ter um padrão de regularidade nas transações para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de cafés especiais?
INCERTEZA (palavra chave: relacionamento de longo prazo)	Quais as incertezas que estão envolvidas na produção e na comercialização de cafés especiais? Que ações o Sr(a). toma para reduzir as incertezas na produção e comercialização dos cafés especiais? As negociações acontecem da forma como foram planejadas? Algo nas negociações não foi previsto anteriormente? Qual a importância de se ter ações visando a redução da incerteza nas negociações para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de cafés especiais?
AMBIENTE INSTITUCIONAL (palavra chave: adequação)	As leis existentes estão facilitando as atividades de sua empresa? (tributação, exportação) Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou idealizadora no sentido de adequar o Consórcio às alterações na legislação existente, no comportamento do consumidor, ao padrão cultural da sociedade? Qual a importância da legislação, do comportamento do consumidor e do padrão cultural da sociedade para que o Sr(a), continue produzindo e aumente a produção de especialidades?
FORMAS DE CONTRATOS	Qual o tipo de contrato que predomina nas transações? Qual o Sr(a). considera mais importante para que continue e aumente a produção de especialidades? Qual o prazo de validade do contrato? O contrato é renovado? Existe alguma possibilidade de futuras modificações do contrato (renegociabilidade)? Existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual? Existem incentivos para que se de continuidade ao contrato? Quem é responsável pela elaboração e monitoramento dos contratos? O fato de se ter algum tipo de contrato no Consórcio tem importância para que o Sr.(a) continue produzindo e aumente a produção de especialidades?

FIGURA 8: Fatores Teóricos Condicionantes das Formas Eficientes de Governança

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para atingir o terceiro objetivo (*Descrever a estrutura de governança do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas -C.A.F.E.- e seus efeitos na inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais*), identificou-se, a partir das formas assumidas pelos fatores teóricos condicionantes de custos de transação no Consórcio, a estrutura de governança predominante na iniciativa, permitindo, assim, que se verificasse a adequação da governança adotada no Consórcio com o modelo teórico utilizado no trabalho, ou seja, se esta é a que minimiza os custos de transação. Com isso, foi possível discutir os efeitos desta estrutura de governança na melhor inserção da Exportadora Princesa do Sul nos mercados de cafés especiais, em se tratando de incentivos à produção local de especialidades e, a ampliação da sua participação no mercado de cafés especiais. O instrumento de coleta de dados para atingir este objetivo foi, também, o questionário semi-estruturado, sendo que as questões que deram subsídio para a análise estão centradas, basicamente, na Figura 8, como visto anteriormente.

4.2.4 Análise e Interpretação dos Dados

A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1994).

Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se a *Análise Estrutural Discreta Comparada***,** que segundo Zylbersztajn (1995), utiliza a ECT como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção e busca relacionar os elementos teóricos da ECT com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção. A análise comparativa implica no contraste entre formas alternativas de organização desde a realização da produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura.

Ou seja, segundo Farina (1999), confrontando-se a estrutura de governança observada com aquela que seria esperada (isto é, a que minimiza os custos de transação), dados os atributos das transações (freqüência, incerteza e especificidade dos ativos), pode-se identificar problemas de coordenação cuja resolução pode exigir ações privadas ou políticas públicas.

Com base no exposto acima e para que fosse possível alcançar os objetivos propostos, os dados foram tabulados e resumidos em tabelas onde se utilizou a estatística descritiva para

fundamentar as análises bem como as informações qualitativas capturadas nos questionários e na gravação feita durante a aplicação deste no presidente da empresa idealizadora do Consórcio. Com base nisto, procedeu-se a interpretação dos dados.

As análises foram fundamentadas, principalmente, nas estatísticas descritivas, com o intuito de identificar e hierarquizar as reais fontes de custos de transação no C.A.F.E. A partir disto, identificou-se os principais fatores, de forma isolada, que influenciavam positiva ou negativamente a governança do Consórcio, possibilitando, assim, a análise de elementos potenciais e limitadores da coordenação exercida no Consórcio. Trazendo contribuições para o processo de tomada de decisão, tanto com relação a ações privadas quanto públicas.

Já as interpretações, a partir das análises, foram desenvolvidas com o objetivo de traçar um comparativo entre o que seria uma estrutura de governança eficiente, segundo o modelo adotado no trabalho e decorrente da revisão de literatura - ECT, e o que estava efetivamente ocorrendo na prática do Consórcio. O que possibilitou a identificação do grau de adequação da estrutura de governança do Consórcio com o modelo teórico utilizado, dando subsídio para a identificação de possíveis melhorias e sugestões.

Com o intuito de se ter análises e interpretações que reproduzissem, fidedignamente, a realidade do Consórcio, fez-se uma reunião com todos os seus membros onde foi apresentada uma prévia dos resultados, abordando, principalmente, as análises quantitativas e qualitativas, com posterior discussão. Esta reunião durou cerca de 2 horas e 30 minutos, onde se comprovou a concordância, tanto dos consorciados quanto da empresa idealizadora, com relação aos aspectos ali apresentados. Dando início, inclusive, a discussões de possíveis alternativas de se melhorar alguns dos problemas mencionados.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 O CONSÓRCIO AGRÍCOLA DE FAZENDAS ESPECIALIZADAS - C.A.F.E

A história do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas - C.A.F.E. teve início em 2002, quando uma das empresas que fazem parte do GRUPO UNECOM (União de Empresas de Comércio Mundial), a Exportadora Princesa do Sul Comércio Exterior Ltda., uma das maiores empresas de comercialização de café do País, com atuação no mercado externo e interno, percebeu a necessidade de aproximar o relacionamento entre o produtor e o consumidor.

A partir da identificação desta necessidade, nasceu o Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas que, segundo o Consórcio... (2002), é formado por 17 famílias do Sul de Minas selecionadas por serem originárias do setor cafeeiro, com fortes preocupações sociais e ambientais, e também por acreditarem que existe uma forma diferenciada de oferecer um produto onde responsabilidade, diferenciação, qualidade, rastreabilidade e transparência são palavras chaves. Um novo estilo de produzir com conscientização, atendendo os requisitos do que se chama um café diferenciado.

Com relação ao aspecto social, no Consórcio todos os funcionários, tanto os fixos quanto os safristas, são tratados com dignidade e de acordo com a lei. Assim, segundo Consórcio... (2002) existem alguns itens que tem de ser rigorosamente cumpridos por todos os consorciados:

- Os funcionários trabalham com registro profissional, recebem um bom salário quando comparado com outros setores e todos os benefícios que a lei proporciona;

As famílias que vivem nas propriedades usufruem sem custo de:

  - moradias de qualidade;
  - água;
  - luz;
  - leite;
  - postos de saúde;
  - hortas comunitárias;

- Todas as crianças estão na escola, nas fazendas ou nos municípios mais próximos, com direito a transporte escolar. Nas escolas recebem refeições e muitos complementam seus estudos com cursos profissionalizantes;

- Na época de colheita, as crianças ainda fora de idade escolar podem ir para creches nas fazendas, que são montadas com apoio das prefeituras.

A ecologia no Consórcio, de acordo com o Consórcio... (2002), é vista com uma filosofia de que é preciso deixar para as próximas gerações um mundo melhor, neste sentido, os produtores do Consórcio produzem café com muita responsabilidade, tendo um comportamento que visa preservar o patrimônio natural do Sul de Minas:

- Preservam em suas propriedades áreas muitas vezes maiores do que o exigido pelas leis de preservação ambiental brasileiras;

- Valorizam as matas ciliares e a vegetação do topo das montanhas, visando a proteção de nascentes;

- Viabilizam um tratamento adequado das águas, quando utilizadas no processo de lavagem de café e/ou descascamento.

Na seqüência, tem-se a apresentação das análises a partir dos resultados obtidos nos questionários, bem como as interpretações realizadas através do relacionamento destas análises com o corpo teórico que se utilizou como embasamento – a Economia dos Custos de Transação.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.) é constituído por 17 empresas rurais e pela empresa idealizadora, assim, representantes de toda a população foram questionados. Em seguida, apresenta-se a caracterização geral das empresas rurais e da empresa idealizadora do Consórcio. A caracterização dos respondentes das empresas rurais é mostrada na Tabela 9, onde se percebe que 88,24% dos entrevistados são homens e 11,76%

são mulheres. Do total de entrevistados, 76,47% são proprietários das empresas rurais, 17,65% são filhos de proprietários e 5,88% são gerentes das propriedades rurais. As mulheres participantes do Consórcio, apesar de serem somente duas, são proprietárias das empresas rurais. No caso da empresa idealizadora o entrevistado é masculino, proprietário e presidente da empresa.

TABELA 9: Caracterização dos Respondentes

Respondentes	**Masculino**	**Feminino**	**%**
Proprietários	11	2	76,47%
Filhos	3		17,65%
Gerentes	1		5,88%
Percentual (%)	88,24%	11,76%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se aqui a existência de uma predominância de homens à frente do empreendimento rural e a questão da sucessão familiar na sua administração, através do número de filhos que respondem pelos proprietários primários, o que é reforçado pelo pequeno número de gerentes, sem qualquer elo familiar, que fazem parte da administração e da tomada de decisão das empresas rurais.

As atividades dos consorciados e a importância econômica dessas atividades são destacadas na Tabela 10, onde se tem que 100% dos consorciados são atuantes na cafeicultura e têm nela a atividade de maior importância econômica das empresas.

TABELA 10: Atividades dos Consorciados e Importância Econômica (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

Atividades	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Café	100,00%	5	5	5,00	5	0%
Gado Leite	47,06%	1	4	3,13	4	43%
Milho	64,71%	1	4	2,91	4	36%
Gado Corte	47,06%	1	4	2,63	4	50%
Soja	23,53%	2	3	2,75	3	18%
***Cana**	5,88%	1	1	1,00	1	0%
*** Eqüinos**	5,88%	1	1	1,00	1	0%
***E,M,F[1]**	5,88%	1	1	1,00	1	0%

Fonte: Dados da pesquisa

* Outras (não constavam nas alternativas do questionário)

[1] Eucalipto, Mamona e Feijão

Como pode ser visto na Tabela 10, os respondentes afirmam, de forma unânime, que a cafeicultura é uma atividade extremamente importante do ponto de vista econômico para as empresas. Em média, a bovinocultura de leite é a atividade com a segunda maior importância econômica dentro do Consórcio. A terceira atividade mais importante dos consorciados é a cultura do milho. A sojicultura é a quarta colocada das atividades mais importantes. A bovinocultura de corte é a quinta. As demais atividades que aparecem nas respostas dos consorciados são classificadas como insignificantes do ponto de vista econômico. Os coeficientes de variação indicam que, depois do café que não teve variação nas respostas, a atividades com respostas mais uniformes foram a sojicultura, seguida pela cultura do milho, pela bovinocultura de leite e pela bovinocultura de corte. As demais atividades têm o coeficiente de variação 0% por terem sido assinaladas por um consorciado cada, dessa forma, não existe variação.

Outra análise que se pode fazer, tendo como base a Tabela 10, além da importância econômica de cada atividade é o número de consorciados que atuam em cada uma. Assim, percebe-se que a cultura do milho, que em média, é considerada com menor importância econômica que o gado de leite, é a segunda atividade em número de consorciados, ou seja, 11 dos 17 consorciados plantam milho. Outro dado que chama a atenção é com relação à soja, onde, apesar de ser a atividade com o menor número de consorciados atuantes (4), percebe-se que, em média, esta cultura possui maior importância econômica que a bovinocultura de corte, uma atividade tradicional na região. Isto sinaliza uma mudança na perspectiva de atuação dos agricultores, que passam a buscar novas formas de sobrevivência e de competitividade na agricultura.

A empresa idealizadora atua na exportação de café em grão, classificada como uma atividade extremamente importante sob o aspecto econômico, representando cerca de 90% da receita total da empresa; atua também na exportação de café torrado e moído, que é praticamente insignificante do ponto de vista econômico, sendo responsável por cerca de 1% da receita bruta da empresa; e, por fim, atua na comercialização de café em grão no mercado interno, com pouca importância econômica, representando cerca de 9% da receita da empresa.

Na Tabela 11 tem-se o tempo de atuação dos consorciados na atividade cafeeira, percebe-se que, em média, os consorciados atuam diretamente na cafeicultura há mais de 34 anos, variando de um mínimo de 5 a um máximo de 70 anos, esta variação é reforçada pelo coeficiente de variação de 46%. É importante destacar que 88,24% dos consorciados possuem gerações passadas que também atuavam na cafeicultura. A empresa idealizadora atua no mercado de café há 20 anos. Estes dados mostram que tanto os consorciados quanto a

empresa idealizadora possuem tradição na cafeicultura. Isto é um ponto importante, pois a tradição é um dos aspectos abordados no marketing do Consórcio.

TABELA 11: Tempo de Atuação na Atividade Cafeeira dos Consorciados (anos)

Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.	Outras Gerações
5	70	34,24	30	46%	88,24%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à renda dos consorciados, nota-se uma concentração desta na cafeicultura. Em média, 84,12% da receita bruta dos consorciados é proveniente da cafeicultura, variando de 50% a 100%. O coeficiente de variação é de 19,17% o que reforça a concentração e dependência do consorciado da receita da cafeicultura, como pode ser observado na Tabela 12. No caso da empresa idealizadora, 100% da sua receita é proveniente da comercialização de café, como foi detalhado acima.

TABELA 12: Porcentagem da Receita Bruta Anual dos Consorciados Proveniente da Cafeicultura

Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
50%	100%	84,12%	100%	19,17%

Fonte: Dados da pesquisa

Tem-se aqui, de um lado, produtores especializados e altamente dependentes da cafeicultura e, de outro, uma empresa com conhecimento e dependência da comercialização de café. Isto dá indícios de que ao se concentrarem na sua competência central, concomitantemente com a coordenação, as partes podem desenvolver uma forma de governança eficiente, ou seja, minimizadora dos custos de transação, como será visto no decorrer do trabalho.

As empresas rurais participantes do Consórcio empregam, juntas, diretamente 723 funcionários. Sendo que, em média, cada empresa emprega de forma direta cerca de 42 funcionários. Este número varia de um mínimo de 2 funcionários diretos a um máximo de 123, conforme a Tabela 13. A empresa idealizadora tem 20 funcionários diretos, além de contar com a prestação de serviço do Armazéns Gerais Agrícola, responsável pelo armazenamento e acondicionamento do café proveniente do Consórcio, que emprega 60 pessoas de forma direta. Com relação aos funcionários safristas, as empresas rurais empregam

juntas cerca de 1.675 pessoas e, em média, cada propriedade emprega cerca de 98 funcionários no período de safra, variando de 20 a 300 funcionários por empresa. Isto mostra a variação no tamanho das propriedades dos consorciados, o que tem impacto direto no número de funcionários. A duração da safra é, em média, de 4,15 meses, variando de 2 a 6 meses, percebe-se uma maior uniformidade na duração da safra que no número de funcionários, o que era esperado. Estes dados confirmam a importância da cafeicultura na geração de empregos. Sendo que, segundo o Consórcio... (2002), os produtores que compõem o C.A.F.E. sempre se preocuparam com a fazenda como uma maneira de produzir bem-estar, contribuindo para uma vida digna do homem no campo. Todos os funcionários são tratados de acordo com a lei, recebendo todos os benefícios que esta proporciona e diversos outros que reforçam a responsabilidade social dentro do Consórcio, como mencionado anteriormente.

TABELA 13: Funcionários Diretos e Indiretos na Cafeicultura, Duração da Safra de Café, Área de Café e Produção de Café dos Consorciados

	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.	Total
Funcionários Diretos (pessoas)	2	123	42,53	18	84%	723
Funcionários Safristas (pessoas)	20	300	98,53	80	79%	1.675
Duração da Safra (meses)	2	6	4,15	3,5	25%	N/D
Área de Café (ha)	60	1.217	303,18	150	109%	5.154
Produção de Café (sc 60 kg.)	2.000	35.000	8.158,82	3.500	112%	138.700

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda na Tabela 13, tem-se que, juntas, as empresas consorciadas possuem 5.154 ha de café, variando de 60 a 1.217 ha, com uma média de 303,18 ha por propriedade. A produção total de café do Consórcio é de cerca de 138.700 sacas de 60 kg., sendo que, em média, as empresas produzem cerca de 8.158 sacas de 60 kg., variando de 2.000 a 35.000 sacas por propriedade. Estes dados reforçam o fato mencionado acima da diversidade de tamanho das propriedades participantes do Consórcio.

A Tabela 14 mostra as formas que os consorciados utilizam para diferenciar o café. Como pode ser visto, 100% dos consorciados rastreiam o café, isso pode ser explicado pelo

fato de que a rastreabilidade é exigência mínima da empresa idealizadora do Consórcio. Assim, 41,18% dos consorciados produzem apenas o café rastreado. Os demais consorciados buscam agregar valor de outras maneiras além da rastreabilidade: 17,65% dos consorciados produzem o café cereja descascado e rastreado, 29,41% o café despolpado e rastreado e 11,76% o café orgânico e rastreado. A empresa idealizadora comercializa cafés diferenciados dos tipos: rastreado, natural, cereja descascado, orgânico e *fair trade*. No entanto, da comercialização anual total da empresa, de cerca de 1 milhão de sacas de café de 60 kg., apenas 5% é diferenciado. E do café diferenciado, cerca de 2% é rastreado, o qual é o objetivo principal dentro do Consórcio.

TABELA 14: Formas que os Consorciados Utilizam para Diferenciar o Café

	Rastreado	**Só Rastreado**	**Cereja Descascado**	**Despolpado**	**Orgânico**
Percentual dos Consorciados	100%	41,18%	17,65%	29,41%	11,76%

Fonte: Dados da pesquisa

Os consorciados rastreiam, em média, cerca de 77,65% da produção total de café, variando de 10% a 100% da produção. Percebe-se aqui uma alta variabilidade no rastreamento da produção dentro do Consórcio, isto pode ser explicado pelo fato de que o Consórcio se encontra no seu terceiro ano de funcionamento e, à medida que os consorciados forem ganhando experiência no processo de rastreabilidade, essa variabilidade tende a diminuir e a média aumentar. No entanto, um ponto que merece atenção é saber se a produção rastreada está sendo comercializada como rastreada, ou seja, com valor agregado. Assim, no Consórcio, em média, 32,35% da produção rastreada é vendida como tal, variando de 0% a 100% da produção, conforme a Tabela 15. Tem-se aqui uma alta variação na comercialização de café como especialidade, isto implica em dizer que os consorciados podem não estar se apropriando da quase-renda gerada por ativos específicos, sinalizando uma falha na governança do Consórcio, como será discutido no decorrer do trabalho. A empresa idealizadora comercializa 100% do café rastreado com valor agregado. Aqui cabe ressaltar que não basta o café ser rastreado, este precisa ter qualidade superior para que seja comercializado com valor agregado. Estes são pontos importantes de análise e serão detalhados na seqüência do trabalho.

TABELA 15: Porcentagem da Produção Total de Café que é Rastreada e Comercializada como Rastreada

	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Produção Rastreada (%)	10%	100%	77,65%	100%	40%
Comercialização como Rastreado	0%	100%	32,35%	0%	132%

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os consorciados começaram a rastrear o café com o início do Consórcio, como pode ser visto na Tabela 16. Todos os consorciados estão no terceiro ano de rastreabilidade. Dessa forma, todos os consorciados aumentaram em 100% a produção de café rastreado. A empresa idealizadora começou a comercializar cafés diferenciados há 15 anos, no entanto o café rastreado passou a ser comercializado após a implantação do Consórcio, portanto, a empresa está no terceiro ano de comercialização do café rastreado. Assim, a empresa idealizadora também aumentou em 100% a comercialização de café rastreado, o que significou um aumento de 10% na sua comercialização de cafés especiais. Nota-se que tanto os consorciados quanto a empresa idealizadora estão se inserindo juntos no segmento de café rastreado, reforçando a importância da coordenação na cadeia do café para a conquista de novos mercados.

TABELA 16: Tempo que Rastreia o Café e Aumento da Produção de Café Rastreado Após o Ingresso no Consórcio (anos, %)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Tempo que Rastreia a produção (anos)	100%	3	3	3,00	3	0%
Aumento na produção de café rastreado (%)	100%	100%	100%	100%	100%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 17 pode-se verificar que 94,12% dos consorciados pretendem continuar no Consórcio e 5,88% pretendem sair, ou seja, apenas 1 consorciado não está com a perspectiva de continuidade no Consórcio, isto será melhor explicado mais adiante e está mais

relacionado com o próprio tamanho da empresa rural do que com o Consórcio em si, no sentido de que o Consórcio não seria a forma mais eficiente de governança para esse caso em particular. Todos os consorciados pretendem continuar e/ou aumentar a produção de cafés especiais. E quando questionados sobre o porquê de produzir cafés especiais, todos dos 82,35% dos respondentes afirmaram que pretendem agregar valor no produto para possibilitar que se consiga um melhor preço de venda. A empresa idealizadora pretende continuar com a iniciativa e aumentar a comercialização de cafés especiais, e mais especificamente o rastreado, principalmente pelo fato de buscar comercializar um produto com maior valor agregado. Nota-se uma convergência nas intenções da empresa idealizadora e dos consorciados, que de forma geral querem continuar com o Consórcio e buscam agregar valor no produto. Percebe-se claramente que o objetivo final é uma maior rentabilidade, tanto da empresa idealizadora quanto dos consorciados, e o fato de estarem trabalhando com a mesma intenção pode ser um elemento redutor de custos de transação.

TABELA 17: Consorciados que Pretendem Continuar no Consórcio, Continuar e/ou Aumentar a Produção de Cafés Especiais e Por que Produzir Cafés Especiais

	Respondentes	Sim	Não
Pretendem Continuar no Consórcio	100,00%	94,12%	5,88%
Pretendem Continuar / aumentar a produção de especialidades	100,00%	100,00%	0%
Agregar valor / melhor preço	82,35%	100,00%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os consorciados indicam uma série de fatores que os motivaram a ingressar no Consórcio, como pode ser visto na Tabela 18. Um elemento que chama a atenção é a possibilidade que o consorciado tem de aumentar o preço de venda do café. Esta opção foi assinalada por 100% dos participantes e foi classificada como a mais importante na tomada de decisão dos consorciados, com uma baixa variabilidade nas respostas, o que reforça a importância dada a este ponto, pois percebe-se aqui uma harmonia nas respostas dos consorciados. A segunda alternativa com maior pontuação foi a confiança na empresa idealizadora, com 100% de respostas. Na seqüência, o elemento que se destaca é o fato de os consorciados considerarem o mercado de cafés especiais promissor, isso pode ser verificado,

pois 94,12% dos consorciados assinalaram esta alternativa. Os consorciados apontam como quarta colocada no ranking dos principais motivos para ingresso no Consórcio o fato de este ser uma possibilidade de diversificar os canais de comercialização, esta alternativa foi marcada por 100% dos consorciados. As alternativas até aqui apresentadas, foram as mais importantes, ou seja, com uma maior pontuação e um menor coeficiente de variação, consideradas pelos consorciados como extremamente importantes para o seu ingresso no Consórcio. Na seqüência apresenta-se um segundo bloco de elementos motivadores ao ingresso no Consórcio, com uma pontuação inferior e com maior coeficiente de variação, mas que merecem ser destacados. Assim, a segurança e a instabilidade do mercado de café, foram considerados como importantes motivos para o ingresso no Consórcio.

TABELA 18: Importância dos Motivos para Ingresso no Consórcio (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

Motivos	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Possibilidade de aumentar o preço de venda	100,00%	4	5	4,88	5	7%
Confiança na empresa idealizadora	100,00%	3	5	4,53	5	16%
Diversificar canais de comercialização	100,00%	3	5	4,47	5	16%
O mercado de cafés especiais é promissor	94,12%	3	5	4,50	5	14%
Instabilidade do mercado	94,12%	2	5	3,50	3	31%
Já produzia especialidades	88,24%	1	5	3,07	1	52%
Segurança	82,35	1	5	3,93	5	39%
***Amizade**	11,76%	5	5	5,00	5	0%
***Orgânico**[1]	5,88%	4	4	4,00	4	0%

Fonte: Dados da pesquisa

* Outras (não constavam nas alternativas do questionário)

[1]A empresa não tinha nenhum produtor de café orgânico no Consórcio

O último elemento na classificação dos consorciados foi o fato de os cafeicultores já produzirem cafés especiais, o que pode ser justificado, pois os consorciados começaram a rastrear o café com o início do Consórcio, isto não quer dizer que os produtores não produzissem especialidades, devido a que alguns deles já trabalhavam com um café de

qualidade superior, principalmente em se tratando da classificação da bebida e do número de defeitos. Outros elementos que apareceram nas respostas foram a amizade com o presidente da empresa e a não existência de produtor de café orgânico no Consórcio. A amizade é apontada por dois entrevistados como o principal motivador de ingresso no Consórcio, tendo sido destacado por ambos como um motivo extremamente importante. Já o fato de o Consórcio não possuir nenhum produtor de café orgânico foi apontado por um consorciado como o principal motivo de ingresso no Consórcio. De maneira geral, pode-se dizer que a maioria dos consorciados não produzia cafés especiais, principalmente em se tratando de café rastreado, no entanto, enxergam esse mercado como promissor e como uma possível fonte de maiores lucros, o que, junto com a confiança/amizade na empresa idealizadora, motivaram os produtores a ingressarem no Consórcio.

A empresa idealizadora afirma que implementou o Consórcio basicamente pensando em uma estrutura de marketing, onde o Consórcio contribuiria para a imagem da empresa no sentido de uma empresa responsável e que busca a excelência na comercialização de café. Com relação às opções apresentadas no questionário, a empresa ressalta que a demanda crescente por especialidades foi importante na tomada de decisão para implementar o Consórcio. A instabilidade do mercado de café foi insignificante. A possibilidade de aumentar o lucro foi insignificante, no entanto o Consórcio contribui para o aumento do lucro de forma indireta, à medida que dá mais visibilidade à empresa no mercado externo. A diversificação dos canais de comercialização foi muito importante para se implementar o Consórcio. A dificuldade de se encontrar cafés especiais no mercado foi insignificante no ato de implementação do Consórcio. Este último elemento contradiz o que se esperava no ato da pesquisa de campo, e mais adiante o presidente da empresa não reafirma essa posição atribuindo mais importância à regularidade e freqüência de negociação bem como à garantia de fornecimento de um café especial.

Até o momento discutiu-se os elementos que motivaram a empresa idealizadora a implementar o Consórcio e os produtores de café a ingressarem neste, a partir desse ponto busca-se saber quais as principais vantagens que o Consórcio trouxe para a empresa idealizadora e para os, então, consorciados, como pode ser visto na Tabela 19.

TABELA 19: Vantagens que o Consórcio Trouxe para os Consorciados

Vantagens	% dos Consorciados
Aumento no preço de venda da produção	58,82%
Maior conhecimento do mercado de cafés especiais	35,29%
Inserção no mercado de cafés especiais	29,41%
Segurança	5,88%
Novo canal comercialização	17,65%
*Melhora no processo administrativo.	11,76%
*CPR	5,88%
*Financiamento	5,88%
*Divulgação da fazenda	5,88%
*Nenhuma	5,88%

Fonte: Dados da pesquisa

*Outras (não constavam nas alternativas do questionário)

De acordo com a Tabela 19, pode-se notar que apesar de 100% dos produtores rurais afirmarem que entraram no Consórcio com expectativa de vender a produção por um melhor preço, apenas 58,82% dos consorciados concretizaram tal feito, é importante destacar que dentre os 10 consorciados que reconhecem um ganho em termos de preço na venda da produção, existe uma grande variação na quantidade vendida com valor agregado, ou seja, consorciados que venderam lotes bastante reduzidos, apresentando insatisfação com relação aos ganhos financeiros provenientes do Consórcio. Fato semelhante também ocorre com a abertura de novos canais de comercialização, assinalada por 100% dos produtores como um elemento motivador para o ingresso no Consórcio e que foi efetivado para apenas 17,65% dos consorciados. Isto contradiz, em parte, o que foi dito anteriormente, pois, se 10 consorciados afirmam que efetivaram alguma venda com valor agregado, esses mesmos 10 deveriam reconhecer a abertura de um novo canal de comercialização e não apenas os 3 consorciados mencionados. Isto pode ser explicado pelo fato de que os consorciados apesar de reconhecerem que realizaram alguma venda obtendo um prêmio na venda, se mostram, de forma geral, insatisfeitos com os ganhos obtidos, principalmente em se tratando da quantidade de sacas de café vendidas com valor agregado. Estes elementos serão melhor discutidos no decorrer do trabalho, visto que esta é uma etapa inicial de caracterização das empresas rurais.

Ainda com relação à Tabela 19, outros elementos foram mencionados pelos consorciados, como uma melhoria no processo administrativo/gerencial das propriedades devido à implantação da rastreabilidade, afirmado por 2 consorciados como um beneficio gerado pelo Consórcio; de forma unitária, apontado por consorciados isolados, ainda foram

destacados a concretização de CPR (Cédula de Produto Rural), financiamento de parte da produção, divulgação da propriedade rural; e a não obtenção de vantagem com o Consórcio.

A empresa idealizadora afirma que a principal vantagem que o Consórcio trouxe até o momento foi o marketing, que melhorou a imagem da empresa e acabou trazendo benefícios na comercialização do café *commodity,* como mencionado acima. A empresa alega ainda que o Consórcio possibilitou um maior conhecimento do mercado de café, e reconhece isto como importante para a sua continuidade à frente do Consórcio. Outros elementos que foram destacados, como extremamente importantes, para a sua continuidade no Consórcio foram: a maior inserção no mercado de especialidades e a garantia na oferta de cafés especiais.

Todos os consorciados afirmam que o Consórcio não trouxe desvantagem, percebe-se que, em alguns casos o Consórcio não trouxe benefícios, mas também não prejudicou os consorciados, como pode ser visto na Tabela 20. Por parte da empresa idealizadora, o Consórcio também não trouxe nenhuma desvantagem, mas, segundo o presidente da empresa, trouxe um desgaste de relação pelo fato de se ter necessidade de uma grande cobrança sobre os produtores com relação à rastreabilidade, principalmente no que se refere à documentação, sem uma contrapartida deles.

TABELA 20: O Consórcio Trouxe Alguma Desvantagem para o Consorciado

	Respondentes	**Sim**	**Não**
Desvantagem	100%	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 21 mostra as formas de comercialização do café utilizadas pelos consorciados e a porcentagem da produção em cada canal de comercialização. Como pode ser observado, 64,71% dos consorciados vendem café através de cooperativas, sendo que, em média, estes consorciados comercializam 55,45% da sua produção nestas organizações. Estes dados reforçam a importância das cooperativas na cafeicultura. Com relação às torrefadoras, 35,29% dos consorciados utilizam este canal, e em média 11,33% da produção é comercializada. O Consórcio é utilizado por 100% dos consorciados, que em média, vendem 32,94% da sua produção neste, percebe-se aqui uma alta variabilidade na quantidade comercializada pelos consorciados, isto pode ser ilustrado pelo coeficiente de variação de 108%, onde se tem quem comercializa 100% da produção e consorciados que ainda não realizaram nenhuma venda. O consorciado que não realizou nenhuma venda de café no Consórcio, se refere ao ano de 2004, isto devido às intempéries climáticas (excesso de chuva)

que reduziu significativamente a qualidade do café. Percebe-se o maior coeficiente de variação na comercialização via Consórcio, isto indica que alguns estão vendendo toda produção no Consórcio e outros vendem pouco, o que dá indícios de que existem problemas na governança do Consórcio, problemas estes que serão mais detalhados na seqüência do trabalho. Quando se retira a observação de 0% o coeficiente de variação permanece como o maior e fica em 102%.

TABELA 21: Formas de Comercialização do Café dos Consorciados e Porcentagem do Volume Comercializado

Comercialização	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Consórcio	100,00%	0%	100%	32,94%	100%	108%
Cooperativa	64,71%	15%	95%	55,45%	40%	55%
Exportadoras	41,18%	15%	90%	51,29%	70%	57%
Torrefadoras	35,29%	3%	25%	11,33%	10%	70%
BM&F	29,41%	3%	25%	10,60%	5%	
Exportação direta	5,88%	50%	50%	50,00%	N/D	N/D

Fonte: Dados da pesquisa

Outras formas de comercialização mencionadas foram a exportação direta, exportadoras e BM&F. A exportação direta é utilizada por apenas 1 consorciado, que comercializa 50% da sua produção no mercado externo. Este é um caso isolado, pois é o único consorciado que possuía canais de comercialização no exterior pelo fato de trabalhar com café orgânico e participar da associação do café orgânico. 41,18% dos consorciados utilizam a venda para exportadoras, e, em média, vendem 51,29% da produção total. Esta significativa quantidade de café comercializada através de exportadoras pode ser explicada pelo fato de que a empresa idealizadora do Consórcio é uma exportadora de café e que o café dos consorciados que não atinge um padrão mínimo de qualidade pode ser vendido como *commodity* para a exportadora, visto que o café já está nas dependências da empresa. Este é outro ponto que merece atenção e que será tratado no trabalho, pois dá sinal de que os problemas de qualidade estão sendo detectados tardiamente, ou seja, quando o café já está entregue na empresa, isto é um elemento que revela a racionalidade limitada e sinaliza oportunismo, gerando incerteza nas transações e, conseqüentemente, aumentando seus custos. As vendas na BM&F são realizadas por 29,41% dos consorciados, que, em média, vendem 10,60% da sua produção neste canal. Percebe-se aqui a resistência e conservadorismo dos produtores rurais na comercialização da produção no mercado futuro, o que já era o esperado.

Na Tabela 22 tem-se o quê os consorciados pretendem fazer com relação à quantidade de café no Consórcio quando comparado com os anos anteriores. Percebe-se que 3 consorciados pretendem entregar no Consórcio uma quantidade menor de café que a dos anos anteriores. Já 8 consorciados pretendem continuar como estavam, ou seja, colocar no Consórcio a mesma quantidade de café dos anos passados. Com uma perspectiva de crescimento, 6 dos consorciados pretendem aumentar a quantidade de café no Consórcio já nesse ano (2005). De forma geral, tem-se uma perspectiva de continuidade e crescimento da quantidade de café comercializada através do Consórcio, isto pode ser reforçado pelo percentual superior a 80% com esta intenção.

TABELA 22: Quantidade de Café que o Consorciado Pretende Colocar no Consórcio em 2005 com Relação aos Anos Passados

	Menor	Igual	Maior
Consorciados	17,65%	47,06%	35,29%

Fonte: Dados da pesquisa

Dos consorciados que pretendem continuar no Consórcio com quantidade de café menor e igual no ano de 2005, ou seja, 64,71% dos consorciados, 45,45% apontam que o preço pago no Consórcio está baixo e que chegaram a retira parte do café do Consórcio para vender no mercado devido à diferença de preço. Ainda nesta faixa, 1 consorciado afirma que não vai mais entregar café no Consórcio, e sim mandar amostras e se o Consórcio conseguir mercado e preço a venda será efetivada. Com relação aos consorciados que pretendem aumentar a quantidade de café no Consórcio no ano de 2005, ou seja, 35,29%, destes, a metade ressaltam que querem aumentar a quantidade de café no Consórcio, mas depende da empresa idealizadora conseguir mercado para vender o café com valor agregado.

Dessa forma, os 94,12% dos consorciados que pretendem continuar ativamente no Consórcio, como mencionado na Tabela 17, esperam comercializar, em média, 40,67% da safra de 2005 no Consórcio. A previsão de safra dos consorciados é em média de 6.044 sacas de 60 kg por propriedade, partindo de um mínimo de 1.300 sacas até o máximo de 34.000 sacas, tem-se aqui uma alta variação que ressalta as diferentes dimensões das propriedades rurais participantes do Consórcio. A previsão total de safra dos consorciados é de 102.750 sacas de café. Assim, a quantidade de café que pode ser esperada no Consórcio no ano de 2005 é, em média, de 1.061 sacas por propriedade. Dessa forma, o Consórcio deve receber, segundo os próprios consorciados, por volta de 18.038 sacas de café, conforme a Tabela 23.

No entanto, a empresa idealizadora afirma que seria ideal receber cerca de 10.000 sacas de café rastreado fino, mas a perspectiva da empresa para este ano é de cerca de 2.000 sacas. É importante ressaltar que não adianta o consorciado entregar o café no Consórcio se este não atender os padrões mínimos de qualidade e rastreabilidade, isto será melhor explorado na seqüência do trabalho.

TABELA 23: Quantidade de Café que o Consorciado Pretende Colocar no Consórcio em 2005 (sacas de 60 kg.)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var	Total
% da produção	94,12%	5%	100%	40,67%	20%	85,04%	
Previsão de safra	100,00%	1.300	34.000	6.044	3.000	140%	102.750
Quantidade de café	100,00%	0	3.000	1.061	3.000	87%	18.038

Fonte: Dados da pesquisa

Na seqüência buscar-se-á fazer além das análises descritivas, análises que relacionam a fundamentação teórica com os resultados obtidos na pesquisa de campo. O primeiro elemento teórico da Economia dos Custos de Transação que será abordado é a Racionalidade Limitada.

5.3 A RACIONALIDADE LIMITADA NO C.A.F.E.

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

Quando questionados sobre a existência de um sistema específico para o compartilhamento de informações dentro do Consórcio, 100% dos consorciados disseram que existe, como consta na Tabela 24. O mesmo ocorre com a empresa idealizadora.

TABELA 24: Existência de um Sistema Específico de Compartilhamento de Informação Dentro do Consórcio

	Respondentes	Sim	Não
Compartilhamento de informações	100%	100%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 25 estão as principais formas utilizadas para o compartilhamento de informações dentro do Consórcio, de acordo com a visão dos consorciados. Dos consorciados, 16 afirmaram receber um boletim semanal com informações do mercado de café na semana que passou. Todos os consorciados mencionaram as reuniões como sendo um sistema de compartilhamento de informações. E ainda, 9 consorciados afirmaram que as conversas informais com o presidente da empresa idealizadora e com os consorciados auxiliam no compartilhamento de informações. Com relação ao *site* do Consórcio, 3 consorciados citaram-no como uma forma de trocar informações. E apenas 1 consorciado ressaltou as palestras organizadas pela empresa idealizadora como uma forma de compartilhamento de informações.

A empresa idealizadora reconhece como formas de compartilhamento de informações as reuniões e o boletim semanal que é repassado aos consorciados, além de mencionar as conversas ocasionais com os consorciados.

TABELA 25: Formas de Compartilhamento de Informações no Consórcio

Informações	% dos Consorciados
Reuniões	100,00%
Boletim semanal	94,12%
Conversas	52,94%
Site	17,65%
Palestras	5,88%

Fonte: Dados da pesquisa

Tem-se aqui uma convergência nas percepções da empresa idealizadora e dos consorciados de como é feito o compartilhamento de informações. Isto é um ponto positivo e

contribui para reduzir a racionalidade limitada dentro do Consórcio, à medida que as partes reconhecem os sistemas específicos de trocas de informações dentro do Consórcio, assim, este é um elemento redutor dos custos de transação.

Após saber quais as principais formas de compartilhamento de informações no Consórcio é importante saber quais informações são compartilhadas e qual a importância destas informações para que os consorciados continuem no Consórcio e produzindo cafés especiais, isto é exposto na Tabela 26.

TABELA 26: Informações Compartilhadas no Consórcio e sua Importância (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

Informações	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Mercado	88,24%	5	5	5,00	5	0%
Preço	76,47%	1	5	4,46	5	25%
Qualidade	58,82%	1	5	4,30	5	29%
Quantidade demanda/oferta	64,71%	1	5	3,91	5	31%
Estratégicas	70,59%	1	5	3,83	5	35%
Técnicas	58,82%	1	5	3,20	5	51%

Fonte: Dados da pesquisa

A variável preço do café foi assinalada por 13 consorciados como sendo uma informação compartilhada no Consórcio, e, em média, é considerada como extremamente importante para os consorciados. Informações com relação às quantidades demandadas e ofertadas de café foram ressaltadas por 11 consorciados, ficando, em média, como uma informação muito importante. As informações relacionadas com a qualidade do café foram assinaladas por 10 consorciados como uma informação, em média, extremamente importante. As informações técnicas também foram indicadas por 10 dos consorciados como importante. As informações estratégicas foram assinaladas por 12 consorciados, sendo consideradas, em média, como muito importante. As informações do mercado de café foram marcadas por 15 consorciados, unanimemente, como extremamente importante para a sua continuidade no Consórcio. As informações de mercado que os consorciados se referem são aquelas relacionadas ao comportamento do mercado futuro, à melhor época para vender o café, ou seja, envolve um elemento de previsão.

A empresa idealizadora considera como extremamente importante para o desempenho e continuidade do Consórcio as informações de mercado. O que está de acordo com os

consorciados, mostrando aqui, que as partes estão priorizando as mesmas informações. No entanto, isto não exclui a existência de problemas no compartilhamento dessas informações.

O fato de os consorciados terem assinalado as alternativas que constam na Tabela 18, não significa que estes estejam plenamente satisfeitos com as informações compartilhadas. Estas podem ter sido assinaladas porque são importantes para eles mas ao mesmo tempo eles não têm acesso a elas. A Tabela 27 ilustra a existência de informações não compartilhadas dentro do Consórcio.

TABELA 27: Informações não Compartilhadas no Consórcio

	Respondentes	Sim	Não
Informações não compartilhadas	100%	70,59%	29,41%

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela acima, 12 dos 17 consorciados consideram que existem informações não compartilhadas no Consórcio. No entanto, 5 consorciados acham que o mesmo não ocorre. Dos 12 consorciados que apontam a existência de informações não compartilhadas, as reclamações mais recorrentes foram:

- **Mercado**: é preciso refinar as informações de mercado, não trabalhar apenas com as informações que passaram, é necessário buscar compartilhar mais informações de perspectivas de mercado de forma mais regular e com livre acesso, alguns têm acesso a esse tipo de informação, mas só quando procuram o presidente da empresa idealizadora.

- **Técnicas**: é preciso mais informações técnicas sobre adubações, tratos culturais e manejo na colheita e pós-colheita. Troca de informações sobre o que os consorciados estão fazendo que está dando certo. Esta reclamação demonstra que os consorciados estão preocupados em conseguir melhorar a qualidade do café.

- **Reuniões**: é necessário intensificar as reuniões, buscar um maior intercâmbio entre os consorciados, divulgar mais as informações dos consorciados. Fazer atas das reuniões e repassar aos consorciados.

- **Demanda**: maior especificação das necessidades dos clientes, conhecer melhor os clientes, quais os tipos de café que a empresa idealizadora está precisando, qual o destino do café. A empresa idealizadora precisa buscar mais mercado para o café do Consórcio, prospectar novos clientes.

- **Qualidade**: é preciso esclarecer melhor as questões relativas à qualidade do café dos consorciados.

Nesse ponto, fica clara a existência de problemas de compartilhamento de informações dentro do Consórcio, de acordo com a perspectiva dos produtores rurais. Isto ressalta a racionalidade limitada, o que aumenta os custos de transação e compromete a eficiência da governança do Consórcio.

A empresa idealizadora manifesta sua insatisfação com os consorciados pelo fato de ter grande dificuldade para conseguir a documentação da rastreabilidade, segundo o presidente da empresa o "consorciado parece ter preguiça" de preencher e entregar as fichas de rastreabilidade.

A partir disso percebe-se a manifestação da racionalidade limitada, pois, mesmo que os indivíduos sejam incapazes de raciocinar e processar toda informação disponível, neste caso, os consorciados não têm acesso às informações que necessitam e consideram importantes para continuar transacionando. E por parte da empresa idealizadora, existe uma menor limitação na racionalidade, visto que a empresa tem mais acesso às informações de mercado, no entanto, com relação às informações provenientes dos consorciados, a empresa idealizadora afirma que necessita aumentar e melhorar as informações a respeito do processo de rastreabilidade, da qualidade do café e da quantidade de café que os consorciados irão colocar no Consórcio. Estes elementos alimentam a racionalidade limitada e são fontes de custos de transação, por isso precisam ser trabalhados para que se reduzam os limites informacionais e, conseqüentemente, tornem a estrutura de governança eficiente, ou seja, com custos de transação mínimos.

A Tabela 28 traz as notas que os consorciados deram para o compartilhamento de informações no Consórcio e para o nível de informação do mercado de café através do Consórcio. O compartilhamento de informações no Consórcio foi avaliado, em média, com bom. As informações do mercado de café foram classificadas, em média, também como boas. É interessante ressaltar a existência de significativa variação nos dois elementos apresentados anteriormente, que são avaliados como péssimo e também como ótimo, isto ressalta a

diversidade de opiniões existentes no Consórcio e a necessidade de se ampliar o compartilhamento de informações para que se possa minimizar a racionalidade limitada e conseqüentemente os custos de transação.

A empresa idealizadora classifica o compartilhamento de informações no Consórcio como péssimo, isto devido à dificuldade que ela tem de obter as informações dos consorciados. No entanto, a empresa diz que busca melhorar a troca de informação principalmente através da cobrança destas informações dos consorciados. A empresa classifica as informações que repassa sobre o mercado de café para os consorciados como muito boa. Percebe-se um conflito de percepções com relação às informações dentro do Consórcio. Existe uma grande diversidade de opiniões dos consorciados, como mostrado acima, e uma satisfação por parte da empresa. Isso ressalta a assimetria informacional dentro do Consórcio, o que aumenta a racionalidade limitada e, conseqüentemente, os custos de transação.

TABELA 28: Nota Para o Compartilhamento de Informações no Consórcio e o Nível de Informação do Mercado de Café Através do Consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Informações	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Compartilhamento de Informações	100%	1	5	3,24	3	39%
Informações de. Mercado	100%	1	5	3,12	3	48%

Fonte: Dados da pesquisa

As principais fontes de informação utilizadas pelos consorciados bem como a sua importância para que estes continuem no Consórcio e produzindo especialidades são apresentadas na Tabela 29. As informações provenientes do Consórcio foram assinaladas por 16 consorciados e avaliadas, em média, como muito importante. Tem-se neste elemento a segunda maior variação de todas as fontes de informação mencionadas pelos consorciados, isto, novamente, reforça a diversidade de percepções dentro do Consórcio, o que nem sempre é negativo, mas pode ser uma importante fonte de custos de transação à medida que intensifica a racionalidade limitada dos agentes.

TABELA 29: Fontes de Informações do Mercado de Café e Sua Importância Para os Consorciados (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

Informações	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
BM&F	76,47%	1	5	3,92	5	30%
Cooperativas	76,47%	1	5	3,77	5	35%
Consórcio	94,12%	1	5	3,63	5	39%
Jornais/Revistas	88,24%	2	5	3,40	4	33%
Teleinformativos	76,47%	1	5	3,31	4	31%
Internet	70,59%	1	5	3,17	4	48%
***Pessoas ramo**	11,76%	3	5	4,00	N/D	35%
***ACO[1]**	5,88%	5	5	5,00	N/D	N/D

Fonte: Dados da pesquisa

*Outras (não constavam nas alternativas do questionário)

[1] Associação do Café Orgânico

Das fontes de informações que constavam nas alternativas do questionário, a que foi considerada como mais importante pelos consorciados foi a BM&F que foi assinalada por 13 consorciados e, em média, ficou como muito importante, com pontuação superior à do Consórcio. Esta foi a resposta com maior uniformidade entre os consorciados. A outra fonte de informação melhor avaliada que a do Consórcio foram as provenientes das cooperativas, onde 13 consorciados as indicaram como uma fonte de informação muito importante. Nota-se que estas duas últimas fontes de informação, BM&F e cooperativas, foram avaliadas pelos consorciados como mais importantes que as informações provenientes do Consórcio e tiveram uma variação menor nas respostas, ou seja, as respostas foram mais harmônicas. O Consórcio foi mais bem avaliado que os teleinformativos, os jornais e revistas e a internet, no entanto a variação dentro dos dois primeiros foi menor que a do Consórcio. Outras fontes de informação importantes mencionadas pelos consorciados foram as pessoas do ramo e a associação do café orgânico. A primeira foi apontada por 2 consorciados e foi classificada, em média, como importante. A segunda foi assinalada por 1 consorciado como extremamente importante. Com isso, percebe-se que existe a necessidade de melhorar/aumentar as informações do mercado de café proveniente do Consórcio para que se reduza a racionalidade limitada no Consórcio.

Além das fontes de informações apontadas pelos consorciados, a empresa idealizadora afirma que no mercado de café é preciso que se tenha uma espécie de estrutura intuitiva que é muito importante para que se possa fazer as análises. Isto se deve principalmente à característica de se trabalhar com previsões de preços, o que justifica a importância dada às

informações fornecidas pela BM&F pelos consorciados, ou seja, os consorciados estão preocupados com o futuro e valorizam este tipo de informação.

Apesar dos consorciados apontarem problemas no compartilhamento de informações dentro do Consórcio, quando questionados se estes estavam buscando melhorar o compartilhamento de informações, 12 responderam que não, contra 5 que afirmaram fazer algo para melhorar o compartilhamento de informações no Consórcio, conforme a Tabela 30. A empresa idealizadora, como mencionado acima, busca melhorar o compartilhamento de informações através, principalmente, de cobrança das informações de rastreabilidade dos consorciados.

TABELA 30: A Empresa Busca Melhorar o Compartilhamento de Informação no Consórcio

	Respondentes	Sim	Não
Melhorar compartilhamento de. Informações	100%	29,41%	70,59%

Fonte: Dados da pesquisa

A partir disso, buscou-se saber como os 5 consorciados que afirmaram contribuir para o compartilhamento de informações estão efetivamente realizando isto, como pode ser observado na Tabela 31. Nota-se que 2 consorciados afirmaram que contribuem com o compartilhamento de informação através de conversas periódicas com o presidente da empresa idealizadora do Consórcio. Também 2 consorciados mencionaram a participação nas reuniões, e, por fim, 1 consorciado ressalta a troca de experiência com a empresa e consorciados como uma forma utilizada para melhorar o compartilhamento no Consórcio.

Apesar de uma parte dos consorciados afirmarem que contribuem com a troca de informação nas formas como foram mencionadas acima, a empresa idealizadora ressalta a necessidade de um maior empenho no processo de rastreabilidade e uma maior agilidade na troca dessas informações. Isto reduziria a racionalidade limitada da empresa idealizadora e conseqüentemente os custos de transação envolvidos na estrutura de governança. No entanto, os consorciados afirmam que falta clareza no processo de rastreabilidade e que é preciso que se tenha um maior contato tanto entre os consorciados quanto com a empresa, para que se possa potencializar o compartilhamento de informações no Consórcio. Foi apontado ainda pelos consorciados que precisa de um maior envolvimento destes no Consórcio. Dessa forma, percebe-se gargalos no compartilhamento de informações tanto por parte da empresa

idealizadora quanto pelos consorciados, e isto aumenta os custos de transação trazendo como conseqüência uma menor eficiência da estrutura de governança adotada.

TABELA 31: Formas que Buscam Melhorar o Compartilhamento de Informação no Consórcio

	Respondentes	Conversas com a emp. idealizadora	Participação nas reuniões	Troca de experiência
Consorciados	29,41%	11,76%	11,76	5,88%

Fonte: Dados da pesquisa

O desempenho da empresa idealizadora e dos consorciados, segundo a percepção dos consorciados, no compartilhamento de informações no Consórcio é apresentada na Tabela 32. A empresa idealizadora foi classificada, em média, como tendo um desempenho muito bom no compartilhamento de informações, enquanto que os consorciados ficaram, em média, como bons na troca de informações dentro do Consórcio. Nota-se que, na opinião dos próprios consorciados, estes estão, em média, com o desempenho pior que o da empresa idealizadora no compartilhamento de informações. Isto pode ser percebido pelo valor da média e da moda que são inferiores aos da empresa idealizadora e também pelo coeficiente de variação que é superior, mostrando uma maior diversidade na opinião dos consorciados.

A empresa idealizadora classificou o seu desempenho no compartilhamento de informações como muito bom, e o desempenho dos consorciados como péssimo, principalmente pelo fato de se ter dificuldade em conseguir as informações da rastreabilidade dos consorciados.

Fica claro que é necessário melhorar o desempenho de ambas as partes no compartilhamento de informações dentro do Consórcio, principalmente pela significativa diferença na avaliação da empresa e dos consorciados com relação ao desempenho dos consorciados no compartilhamento de informações. Isto reforça a importância de se minimizar os efeitos da racionalidade limitada para melhorar o desempenho da estrutura de governança.

TABELA 32: Nota Para a Empresa Idealizadora e Para os Consorciados no Compartilhamento de Informações Dentro do Consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Informações	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Empresa Idealizadora	94,12%	1	5	3,88	5	34%
Consorciados	94,12%	1	5	2,94	3	40%

Fonte: Dados da pesquisa

À medida que os consorciados e a empresa idealizadora demonstram certo descontentamento com o desempenho de ambas as partes no compartilhamento de informações no Consórcio, buscou-se saber o que se poderia fazer para melhorar este desempenho, conforme Tabelas 33 e 34. A necessidade de mais reuniões se destaca, com 12 dos consorciados apontando que a empresa idealizadora poderia aumentar a interação entre os estes e a empresa. No mesmo sentido, o maior conhecimento dos consorciados foi apontado por 3 dos consorciados como uma forma de se melhorar o compartilhamento de informações, à medida que uns conhecem melhor os outros. Foi dito ainda, por 2 dos consorciados, que a realização de visitas técnicas nas propriedades, no sentido de a empresa acompanhar mais de perto todo o processo de rastreabilidade, busca por qualidade e de os consorciados saberem o que os outros estão fazendo, seria uma forma de potencializar a busca pela qualidade e o compartilhamento de informações no Consórcio.

TABELA 33: Melhorias que a Empresa Idealizadora Pode Implementar Para Melhorar o Compartilhamento de Informações Dentro do Consórcio

Melhorias	% dos Consorciados
Mais Reuniões	70,59%
Mais conhecimento dos consorciados	17,65%
Visitas técnicas nas propriedades	11,76%
Padronizar coleta de dados	5,88%
Participação pela internet	5,88%
Jornal impresso	5,88%

Fonte: Dados da pesquisa

Algumas iniciativas isoladas apontaram a necessidade de uma maior padronização na coleta de dados da rastreabilidade, visto que se coletam muitas informações que na realidade não são utilizadas pela empresa idealizadora. Uma maior interação dos consorciados,

inclusive da empresa idealizadora, através da internet, que seria uma forma eficiente e de baixo custo para melhorar o compartilhamento de informações. E o último apontamento isolado diz respeito à criação de um jornal impresso com mais informações sobre os consorciados, com depoimentos, buscando intensificar a troca de experiências entre os consorciados e também com mais perspectivas de mercado, isto poderia aumentar o intercâmbio entre os consorciados.

A empresa idealizadora afirma que precisaria explicar melhor para os consorciados da importância da colaboração deles na rastreabilidade para que o Consórcio possa ter um melhor desempenho. A empresa também ressalta a importância de realizar trabalhos de acompanhamento no campo, onde seriam feitas auditorias periódicas do processo de rastreabilidade, e a implantação de um sistema de penalizar quem não cumprir o acordado. Esta seria uma forma de monitoramento que aumentaria os custos de transação *ex-ante* com o intuito de reduzir os custos *ex-post.*

TABELA 34: Melhorias que os Consorciados Podem Implementar Para Melhorar o Compartilhamento de Informações Dentro do Consórcio

Informações	% dos Consorciados
Mais Participação	64,71%

Fonte: Dados da pesquisa

Já a opinião dos consorciados sobre o que eles mesmos poderiam realizar para melhorar o compartilhamento de informações, ficou concentrada em 11 destes afirmando que é necessário uma maior participação por parte deles próprios no Consórcio.

De forma geral, os consorciados apontam algumas melhorias no compartilhamento de informações que abrangem a necessidade de mais reuniões, principalmente na safra, para que se possam discutir índices de desempenho dos consorciados e práticas no processo produtivo que obtiveram êxito, ressaltando aqui, a necessidade de maior participação dos consorciados na troca de informações e experiências. Isto também poderia ser obtido através de palestras, cursos, treinamentos, encontros e depoimentos dos consorciados, o que ocasionaria em uma maior participação dos consorciados e aumento da interação entre as partes, além de ser um facilitador para a melhoria da qualidade do café. Outro ponto abordado foi a necessidade de um planejamento das atividades do Consórcio, no sentido de os consorciados conhecerem melhor as necessidades da empresa idealizadora, ou seja, saber mais sobre o cliente final, o que a empresa vai precisar naquele ano, os consorciados querem atender a demanda da

empresa, mas através do conhecimento do cliente, é preciso envolver mais os consorciados com informações do negócio em si e não só informações técnicas. Uma outra sugestão foi a realização de um *pool* de compras, para que se possa aumentar a eficiência dos consorciados através de compras conjuntas e aumentar a interação entre as partes. Por fim, a necessidade de um trabalho mais agressivo de marketing, com prospecção de novos clientes, com mais participação em feiras e eventos de cafés diferenciados, inclusive com a participação de consorciados, foi apontado como uma forma de potencializar o Consórcio e aproximar as partes.

A empresa idealizadora ressalta que os consorciados precisam entender e cumprir o processo de rastreabilidade, é preciso um maior envolvimento dos consorciados na rastreabilidade para que se possa melhorar o compartilhamento de informações no Consórcio.

Estas informações ressaltam a existência e a concretização da racionalidade limitada no Consórcio como um fator limitante do desempenho da estrutura de governança adotada.

Para finalizar esta etapa, buscou-se saber qual a importância que os consorciados e a empresa idealizadora dão ao compartilhamento de informações para que ambas as partes continuem no Consórcio e atuando no mercado de especialidades, conforme Tabela 35.

TABELA 35: Importância do Compartilhamento de Informação Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Compartilhamento de Informação	100%	4	5	4,76	5	9%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se aqui uma convergência nas respostas dos consorciados, onde 100% dos mesmos afirmaram que o compartilhamento de informações é extremamente importante. Dessa forma, os consorciados consideram o compartilhamento de informação como essencial para o desempenho do Consórcio. O mesmo ocorre com a empresa idealizadora, que também classifica como extremamente importante o compartilhamento de informações para o desempenho do Consórcio. Assim, à medida que se potencializa a troca de informação no Consórcio, reduz-se a assimetria informacional, melhora-se a satisfação tanto dos consorciados quanto da empresa idealizadora, evitando desgastes e, conseqüentemente, reduzindo os custos de transação.

Com base no que foi apresentado acima, conclui-se que a racionalidade limitada se manifesta em ambas as partes, à medida que, umas não estão satisfeitas com as outras no processo de compartilhamento de informações. No entanto, percebe-se que a racionalidade limitada é mais intensa nos consorciados, principalmente pelo fato destes não terem um acesso direto às informações do mercado onde estão atuando e dos demais consorciados. A empresa idealizadora conhece bem o mercado e cada consorciado individualmente, isto minimiza a sua racionalidade limitada. Dessa forma, têm-se diversos elementos, como os abordados acima, que devem ser trabalhados, para que se possa reduzir a racionalidade limitada dos agentes, reduzindo, assim, os custos de transação e tornando a estrutura de governança mais eficiente.

5.4 O OPORTUNISMO NO C.A.F.E.

A idéia central relacionada ao oportunismo diz respeito ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes. Dado que se assume a possibilidade de haver comportamento oportunista entre agentes econômicos e que a teoria aponta haver uma relação direta entre custos de transação e oportunismo, o desafio colocado é: verificar o padrão comportamental dos agentes a partir do nível de confiança mútua avaliado pelos mesmos, constatar as ações que podem se caracterizar como oportunistas, suas prováveis causas e as ações estabelecidas com o objetivo de mitigar esse fenômeno.

Como já mencionado acima, 100% dos consorciados estão no Consórcio há 3 anos, o que coincide com a implementação deste por parte da empresa idealizadora, conforme a Tabela 36. Assim, tem-se que até o momento o Consórcio mantém a sua formação inicial, ou seja, os fundadores. Este pode ser um elemento de comprometimento que pode potencializar as ações no Consórcio e reduzir os custos de transação.

TABELA 36: Tempo que Participa do Consórcio (anos)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Consorciados	100%	3	3	3,00	3	0%

Fonte: Dados da pesquisa

As formas de sustentação do relacionamento dos produtores no Consórcio e a sua importância são apresentadas na Tabela 37. Merece destaque a confiança, que foi assinalada

pelos 17 consorciados como sendo um elemento extremamente importante para o bom relacionamento entre as partes envolvidas e para que os produtores continuem atuando no Consórcio. Semelhante é o que acontece com a idoneidade, pois foi assinalada por 14 consorciados como, também, sendo extremamente importante, o que vai ao encontro da confiança e reforça a importância dada a este elemento pelos consorciados. O tempo de relacionamento foi assinalado por 4 dos consorciados como sendo extremamente importante para que os consorciados continuem no Consórcio e produzindo especialidades.

Um nível abaixo dos elementos citados anteriormente está a garantia (de o consorciado vender o café no mínimo pelo preço de mercado), pois foi considerada por 3 consorciados como sendo muito importante para que estes continuem no Consórcio. A orientação técnica foi apontada por 2 como importante para que os consorciados continuem no Consórcio e produzindo especialidades. Tem-se aqui, de forma geral, que os consorciados estão na iniciativa calcados principalmente na confiança. No entanto, nota-se uma menor avaliação da garantia de venda do produto por um preço mínimo, o que diverge de alguns pontos afirmados pelos consorciados e que serão apresentados no decorrer do trabalho.

TABELA 37: Base do Relacionamento dos Consorciados no Consórcio e Sua Importância Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

Relacionamento	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Confiança	100,00%	5	5	5,00	5	0%
Idoneidade	82,35%	5	5	5,00	5	0%
Tempo de relacionamento	23,53%	5	5	5,00	5	0%
Garantias	17,65%	4	4	4,00	4	0%
Orientação técnica	11,76%	3	4	3,5	N/D	20%

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa idealizadora ressalta que o relacionamento está baseado na amizade, e afirma que a escolha dos consorciados se deu por indicação. Isto está alinhado com a opinião dos consorciados e se torna um ponto de convergência que reduz as divergências informacionais e conseqüentemente os custos de transação, pois a amizade assim como a confiança são elementos que podem reduzir o oportunismo e, conseqüentemente, a incerteza.

A Tabela 38 exibe a opinião dos consorciados com relação à existência de conflitos nas transações dentro do Consórcio. Pode-se verificar que 5 dos consorciados afirmam que existem conflitos nas transações. Já, 12 dos consorciados ressaltam que não existe nenhum tipo de conflito. No entanto, basta que exista um caso de conflito ou ação oportunística para que se justifique a adoção de mecanismos de monitoramento e punição, instrumentos estes, que vão aumentar os custos *ex-ante* com o intuito de reduzir os *ex-post.*

TABELA 38: Existência de Conflitos nas Transações no Consórcio

	Respondentes	Sim	Não
Conflitos	100%	29,41%	70,59%

Fonte: Dados da pesquisa

Os consorciados que reconhecem a existência de conflitos nas transações, apontam essencialmente a questão da briga de preço no ato da venda. Os consorciados ressaltam que a empresa, por vezes, não paga igual ao preço de mercado, e alguns dos consorciados chegaram a retirar o café do Consórcio para vender por outras vias. Em contrapartida, a empresa idealizadora também reconhece a existência de conflitos nas transações no Consórcio, e afirma que existe uma falta de entendimento por parte dos consorciados, pois estes querem vender um café de baixa qualidade com valor agregado, sendo que, em muitas vezes a rastreabilidade não é feita ou é incompleta. O presidente da empresa comenta, ainda, que é preciso esclarecer que não adianta o café ser rastreado (fato que ainda não ocorre corretamente) se este não tiver qualidade, café de baixa qualidade não deve ingressar no Consórcio e tem que ser comercializado no mercado. A empresa aponta que a solução desses conflitos poderá ser alcançada através de auditorias nas propriedades, para acompanhar e vistoriar o processo de rastreabilidade, que é falho, e também de uma maior cobrança, envolvendo também punições e um maior esclarecimento sobre a questão da qualidade. Estes mecanismos são geradores de maiores custos de transação, no entanto, é importante ponderar os resultados em termos de custos *ex-ante* e benefícios ou economia *ex-post.*

Os consorciados afirmam que estes conflitos ocorrem durante as negociações, como pode ser visto na Tabela 39. Dos consorciados, 1 comenta que o motivo desses conflitos é que a empresa idealizadora não consegue mercado para o café rastreado e acaba tendo que comprar o café como *commodity*. Um outro ponto que é abordado por apenas 1 dos consorciados é o fato de que os conflitos existem devido a conflitos de interesse financeiro, este afirma que a empresa quer ganhar mais e por isso reduz o preço pago ao produtor. A

empresa idealizadora também afirma que os conflitos ocorrem durante as transações, e que o problema da rastreabilidade está ligada à "preguiça" dos produtores em rastrear o produto.

TABELA 39: Quando Ocorrem os Conflitos

	Respondentes	Antes das transações	Durante as transações	Após as transações
Consorciados	29,41%	0%	29,41%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Como já mencionado, a confiança tem grande importância no Consórcio, por isso, na seqüência tem-se a avaliação dos consorciados para a empresa idealizadora na criação e no desenvolvimento da confiança, conforme Tabela 40. A avaliação foi feita por 100% dos consorciados, que classificaram, em média, o desempenho da empresa idealizadora como algo entre muito bom e ótimo. Esta avaliação positiva da empresa idealizadora na criação e desenvolvimento da confiança pode ser explicitada pelo fato de os consorciados entregarem seu café à empresa, se a confiança não existisse isto não aconteceria, pois o café é a principal fonte de remuneração de todos os consorciados. A empresa idealizadora também classifica o seu desempenho como ótimo e reafirma que se não houvesse confiança os produtores não confiariam o seu produto à empresa. É importante ressaltar que os consorciados têm total liberdade de retirar o café caso consigam melhores oportunidades de negócio. Apesar de se ter uma avaliação, em média, como muito boa ou ótima pelos consorciados é interessante ressaltar que existem participantes que classificam a empresa idealizadora como péssima no desenvolvimento da confiança no Consórcio, isto indica que existe insatisfação com relação à confiança, mesmo que por uma pequena parte, e tal fato precisa ser superado para que se tenha uma maior convergência na visão dos consorciados, o que resultaria em redução dos custos de transação, principalmente no que se refere à troca de informações e ações oportunísticas.

TABELA 40: Nota Para a Empresa Idealizadora na Criação e Desenvolvimento da Confiança Dentro do Consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Confiança	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Empresa Idealizadora	100%	1	5	4,53	5	24%

Fonte: Dados da pesquisa

Os consorciados apontam alguns elementos que poderiam aumentar a confiança dentro do Consórcio, dentre eles estão: a busca por uma maior união dos consorciados; uma maior prospecção por novos clientes e, conseqüentemente, uma maior realização de negócios de café com valor agregado; garantia de preço de mercado; mais informações das negociações realizadas pelo Consórcio; maior transparência na classificação e no preço do café; mudança no estilo de negociação, pois o produtor tem a impressão de que a empresa quer ganhar em cima dele, pelo fato das brigas de preço, o produtor quer que a exportadora brigue em preço com o cliente e não com ele, quer poder confiar a venda nas mãos da empresa idealizadora, para que a iniciativa se consolide como um Consórcio e não como um comércio comum.

Tem-se aqui, explicitamente, que existem consorciados com a visão de que a empresa idealizadora está agindo oportunisticamente, ou seja, em seu próprio benefício em detrimento dos interesses dos consorciados. Os consorciados afirmam ainda que eles próprios precisam fazer a rastreabilidade bem feita e intensificar a troca de informações no Consórcio. E isto é o que a empresa idealizadora expõe, ela acha que os consorciados não estão levando a rastreabilidade a sério, e que a partir do momento que os consorciados interiorizarem, compreenderem e realmente adotarem a rastreabilidade, a confiança aumentará.

TABELA 41: Importância da Confiança Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Confiança	100%	4	5	4,82	5	8%

Fonte: Dados da pesquisa

Os consorciados avaliaram a confiança, em média, como sendo muito ou extremamente importante para a continuidade destes no Consórcio, conforme a Tabela 41 a cima. Percebe-se aqui uma simetria nas respostas dos consorciados, no sentido de valorizarem a confiança para que continuem no Consórcio e produzindo especialidades. A empresa exportadora classifica a confiança como extremamente importante para o desempenho do Consórcio.

De forma geral, tem-se que o oportunismo se manifesta na forma semi-forte, ou seja, os agentes agem em interesse próprio, sem, no entanto, lesar a outra parte. Na ótica dos produtores a empresa idealizadora age oportunisticamente quando não paga o preço de mercado no café. Já do ponto de vista da empresa idealizadora, os consorciados agem de

forma oportunista quando querem vender um café de baixa qualidade como café diferenciado. Torna-se necessário um maior esclarecimento das regras e do funcionamento do Consórcio para que se possam solucionar esses conflitos e aumentar a confiança dentro do Consórcio, pois, à medida que se aumenta a confiança, reduz-se as ações oportunísticas e, conseqüentemente, os custos de transação. No entanto, é preciso destacar que a criação de mecanismos para o aumento da confiança geram custos *ex-ante* mas com a intenção de reduzir os *ex-post* e tornar a governança mais eficiente.

5.5 A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS NO C.A.F.E.

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

Dessa forma, 8 dos consorciados afirmam que a utilização alternativa do café produzido para o Consórcio implica em perdas. Já, 9 consorciados afirmam que não existe qualquer tipo de perda, como mostra a Tabela 42. Este é um ponto chave na análise e será detalhado na seqüência.

TABELA 42: A Não Comercialização do Café Via Consórcio Implica Perdas com a Utilização Alternativa do Ativo

	Respondentes	Sim	Não
Perda	100%	47,06%	52,94%

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa idealizadora afirma que comercializar um café fino e rastreado (o que se espera do Consórcio) como *commodity,* traz perda, e esta perda é extremamente importante e compromete o desempenho do Consórcio. Os consorciados que reconhecem a perda com a utilização alternativa do café, classificam a perda de receita, em média, como muito importante, conforme Tabela 43.

TABELA 43: Importância da Perda de Receita Decorrente da Nova Forma de Comercialização do Café (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Perda	47,06%	2	5	3,88	5	32%

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de nem todos os consorciados reconhecerem a perda de receita com a utilização alternativa do café do Consórcio, 100% dos consorciados afirmam que fizeram investimentos para produzir o café para o Consórcio, como pode ser visto na Tabela 44. Tem-se aqui um fato incoerente, pois se foram feitos investimentos para a produção do café, no sentido de agregar valor ao produto, e no momento da comercialização este produto for vendido como *commodity*, ou seja, no mercado, espera-se, normalmente, que se tenha perda, pois o café foi vendido sem o reconhecimento de seu valor agregado. No entanto, 13 dos consorciados apontam que os investimentos realizados envolveram um baixo valor monetário, pois foram realizados no processo administrativo, ou seja, na adequação da administração ao processo de rastreabilidade. Por isso, parte dos consorciados não reconhece a perda. Os 4 consorciados restantes fizeram investimentos em estruturas e/ou equipamentos além da implantação da rastreabilidade. Com relação à empresa idealizadora, esta fez todo investimento desde o projeto à implementação e manutenção do Consórcio, não havendo nenhuma participação financeira por parte dos consorciados. Devido a isto, a empresa idealizadora reconhece como extremamente importante a perda financeira proveniente da comercialização alternativa do café do Consórcio.

TABELA 44: Realização de Investimentos Para a Produção do Café Para o Consórcio

	Respondentes	Sim	Não
Investimento	100%	100%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 45 mostra se os consorciados dão prioridade para a comercialização do café através do Consórcio. Enquanto 10 dos consorciados priorizam o Consórcio, 7 não fazem o mesmo. Os consorciados que priorizam o Consórcio alegam que estão buscando melhores preços, que querem vender o produto com valor agregado, no entanto, se eles conseguem melhores preços por outras vias, não vendem através do Consórcio. Os consorciados que não

priorizam o Consórcio afirmam que este ainda não deu resultados, e que conseguem preços melhores por outros canais de comercialização, mas que, à medida que a empresa conseguir efetuar vendas com valor agregado, vão priorizar o Consórcio. A empresa idealizadora afirma que prioriza a venda do café dos consorciados para os mercados de produtos diferenciados, no entanto, os cafés não estão tendo um padrão de qualidade e rastreabilidade satisfatórios.

TABELA 45: Prioriza a Comercialização do Café Através do Consórcio

	Respondentes	Sim	Não
Comercialização no Consórcio	100%	58,82%	41,18%

Fonte: Dados da pesquisa

Os consorciados demonstram estar preocupados com a qualidade do café, pois 100% deles afirmam buscar melhorias na qualidade do produto, conforme Tabela 46. As principais ações que os consorciados estão tomando são relacionadas ao processo produtivo, desde a maturação do café para a colheita, colher no pano, passando por um melhor processo de lavagem, uma melhor e maior seca no terreiro, até o beneficiamento. A empresa idealizadora afirma que pretende auxiliar o produtor na busca por qualidade principalmente através de palestras abordando principalmente a pós-colheita, que é onde se perde qualidade. Estes elementos contribuem para a especificidade física dos ativos envolvidos no Consórcio.

TABELA 46: Ações Buscando Qualidade

	Respondentes	Sim	Não
Qualidade	100%	100%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos recursos humanos, 16 dos consorciados afirmam que estão investindo na formação do conhecimento das pessoas, principalmente através de cursos, treinamentos, dias de campo, palestras e simpósios, como pode ser observado na Tabela 47. O consorciado que não está investindo no treinamento dos recursos humanos afirma que pretende iniciar. A empresa idealizadora investe na formação conhecimento dos recursos humanos próprios e dos consorciados, através de cursos e palestras. Isto reforça a especificidade dos ativos humanos envolvidos no Consórcio.

TABELA 47: Investimento na Formação de Conhecimento dos Recursos Humanos

	Respondentes	Sim	Não
Conhecimento	100%	94,12%	5,88%

Fonte: Dados da pesquisa

Tem-se até aqui que os ativos tem características específicas para o Consórcio, e que aparentemente, mesmo apesar de alguns não reconhecerem, estes trazem perdas aos consorciados com a sua utilização alternativa. Neste ponto faz-se necessário saber qual a importância da existência de garantia de preço do produto para que o produtor continue no Consórcio, conforme a Tabela 48. Nota-se que os consorciados consideram, em média, a garantia de vender o produto por no mínimo o valor de mercado como algo entre muito e extremamente importante para a sua continuidade no empreendimento. E a empresa idealizadora considera como extremamente importante o fato de ter garantia de fornecimento de um produto diferenciado, rastreado e com qualidade. Estes elementos reforçam a especificidade dos ativos envolvidos no Consórcio, seja do ponto de vista do produto físico, ou da estrutura de comercialização para o café diferenciado. E aqui surge a importância da freqüência e da regularidade nas transações, que serão discutidas logo em seguida, pois quando se faz investimentos em ativos específicos é necessário que se tenha uma contrapartida em freqüência das transações para justificar tais investimentos.

TABELA 48: Importância de Garantia ($) Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Garantia	100%	1	5	4,29	5	29%

Fonte: Dados da pesquisa

Tanto os consorciados quanto a empresa idealizadora valorizam o fato de se ter garantia, entretanto, é preciso saber se o Consórcio está fornecendo a garantia necessária para que eles continuem atuando como consorciados e empresa idealizadora. A Tabela 49 expõe que 8 dos consorciados estão satisfeitos com a garantia dada pelo Consórcio, já os 9 participantes restantes demonstram insatisfação com tais garantias. Isto decorre do fato, já comentado, de que os produtores estão conseguindo melhores preços fora do Consórcio. E a empresa idealizadora afirma que o Consórcio não garante de forma alguma seu fornecimento

de especialidades. Para isso a empresa idealizadora pretende atuar de forma mais intensa nas falhas dos consorciados, principalmente nas relacionadas com a rastreabilidade e com a qualidade do café. Os consorciados apontam que a empresa idealizadora deveria buscar mais mercado para os cafés diferenciados, investir mais em marketing, garantir preço mínimo de mercado.

Percebe-se que existem falhas na governança do Consórcio em se tratando do nível de especificidade dos ativos, ou seja, a forma utilizada atualmente não está minimizando os custos de transação, para isso alguns pontos serão analisados, mais detidamente, com o intuito de se poder traçar algumas sugestões de melhorias.

TABELA 49: O Consórcio Fornece a Garantia Necessária Para que o Consorciado Continue no Consórcio e Produzindo Especialidades

	Respondentes	Sim	Não
Garantia	100%	47,06%	52,94%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o exposto acima, percebe-se que o ativo (café) é específico pelo fato de que 100% dos consorciados fizeram investimentos para produzir o café para o Consórcio, mesmo com o fato de a perda de receita com a venda alternativa do produto não ser significativa para alguns. A empresa idealizadora também realizou investimentos para a implementação do Consórcio, o que contribui para a especificidade do café do Consórcio. Os principais tipos de especificidade de ativos encontrados no Consórcio são:

a) Especificidade física - ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção; no caso do Consórcio, manifesta-se nos atributos exigidos para o café, como a rastreabilidade e um padrão mínimo de qualidade (café fino – superior ao tipo 6 bebida dura).

b) Especificidade humana - relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto; presente no Consórcio através da experiência e tradição de atuação no setor cafeeiro dos consorciados e da empresa idealizadora e pelos investimentos de ambos nos recursos humanos para as adequações necessárias ao Consórcio, tanto do processo produtivo quanto gerencial.

c) Especificidade de ativos dedicados à produção - ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto; presente principalmente nos consorciados pelo fato de se ter um processo produtivo voltado para a qualidade, onde se tem a exigência de estrutura e equipamentos mínimos.

d) Especificidade de marca – relaciona-se à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado, ocorre quando se exige que uma marca específica represente todos produtos advindos da cadeia de suprimentos; ocorre principalmente na empresa idealizadora que tem uma reputação a zelar, e qualquer falha do Consórcio afeta o desempenho das demais atividades da empresa.

À medida que se tem um ativo específico torna-se necessário adotar estruturas de governança mais hierarquizadas para que se tenha mais eficiência, ou seja, reduza os custos de transação. E o Consórcio é uma iniciativa nesse sentido, cabe agora verificar se as características das transações e os pressupostos comportamentais estão alinhados com a estrutura de governança do Consórcio, ou seja, se esta é a mais eficiente.

5.6 A FREQÜÊNCIA NO C.A.F.E.

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

No Consórcio a freqüência de venda de café por parte dos consorciados é 100% esporádica, conforme Tabela 50. Isto se deve ao fato de que os produtores vendem café à medida que necessitam de dinheiro e/ou o mercado está em alta. Mesmo em se tratando de produtos diferenciados, é importante ressaltar que o preço do café especial está fortemente correlacionado com o mercado físico do produto *commodity,* o produto especial tem um prêmio de preço, mas sempre com relação ao preço de café *commodity.* A empresa idealizadora concorda com os consorciados, no entanto, ela tem de atender o cliente quando este desejar. Por isso é acordado que mesmo que o consociado não queira vender o café, se a empresa idealizadora tiver um cliente necessitando do produto, a empresa vende o café e

depois o repõe para o consorciado. Assim, tem-se que as transações são recorrentes mas não regulares, seja em termos do número de transações ou quantidade transacionada.

TABELA 50: Freqüência de Venda de Café no Consórcio

	Mensal	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual	Esporádica
Consorciados	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 51 exibe se existe uma freqüência de venda ideal do café para os consorciados. Como pode ser observado, 10 dos consorciados acreditam que as vendas de café funcionam de acordo com o preço e/ou necessidade financeira do produtor. Já, 7 consorciados gostariam de estabelecer uma freqüência de venda mensal, buscando trabalhar com um preço médio de venda, como pode ser observado na Tabela 52.

TABELA 51: Existe Freqüência Ideal de Venda de Café Para o Consorciado

	Respondentes	Sim	Não
Freqüência ideal	100%	41,18%	58,82%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 52: Freqüência Ideal de Venda de Café Para o Consorciado

	Respondentes	Mensal	Bimestral	Semestral	Anual	Esporádica
Consorciados	41,18%	41,18%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à regularidade, seja na freqüência ou na quantidade de venda, os consorciados são unânimes em assinalar que as transações dentro do Consórcio não são regulares, conforme Tabela 53. Retomando os pontos anteriormente citados, os consorciados mencionam a importância da necessidade de recursos e do mercado para a realização das transações. Surge também a questão de a empresa idealizadora conseguir mercado para o café como sendo um elemento que poderia aumentar a regularidade por parte dos consorciados, portanto, tornaria a governança mais eficiente. Fala-se sempre em mecanismos que, a princípio, aumentam os custos *ex-ante*, no entanto espera-se que tais mecanismos reduzam de forma mais que proporcional os custos *ex-post.*

TABELA 53: As Transações São Regulares (em termos de freqüência e quantidade)

	Respondentes	Sim	Não
Transações regulares	100%	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

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

A Tabela 54 expõe a intenção dos consorciados com relação a um padrão de regularidade nas transações com o Consórcio, e se a empresa idealizadora está buscando regularidade nas transações. Interessante de se notar é que o mesmo número de consorciados (7) que afirmaram que existe freqüência ideal para as transações assinalaram que pretendem estabelecer uma maior regularidade de transações com o Consórcio. Enquanto que os demais consorciados (10) não têm qualquer pretensão neste sentido.

TABELA 54: O Consorciado Pretende Estabelecer uma Regularidade nas Transações Com o Consórcio e, a Empresa Idealizadora Busca Regularidade nas Transações, Segundo a Visão dos Consorciados

Regularidade	Respondentes	Sim	Não
Consorciados	100,00%	41,18%	58,82%
Empresa idealizadora	88,24%	23,53%	64,71%

Fonte: Dados da pesquisa

Com 15 respondentes, a questão se a empresa idealizadora está buscando regularidade nas transações, foi confirmada por 4 consorciados, e negada por 11 destes. A empresa idealizadora afirma que procura deixar os consorciados à vontade para realizar as vendas no momento em que considerarem mais adequado. É importante relembrar que a empresa

idealizadora não pode ficar à mercê do consorciado para realizar as vendas, o mercado consumidor é exigente em termos de qualidade e de regularidade, e basta uma quebra contratual para culminar com a reputação do Consórcio perante o cliente, o que significaria perder mercado.

A Tabela 55 traz a importância que os consorciados dão para a regularidade nas transações para que estes continuem no Consórcio e produzindo especialidades. Como pode ser observado a regularidade ficou, em média, como pouco importante. Isto pode ser explicado pelo fato de os consorciados terem a visão de comercialização dependendo da necessidade financeira e do mercado, o que não é errado, no entanto, o Consórcio é uma iniciativa para se atuar em segmentos diferenciados onde padrões de qualidade e regularidade são exigidos. A empresa idealizadora considera a regularidade como extremamente importante, mas reconhece que na realidade dos produtores é mais difícil de se manter um padrão de regularidade. Os consorciados afirmam como algumas formas de contribuir para que se tenha uma maior regularidade o fato de a empresa idealizadora manter um maior leque de clientes especiais, ou seja, conseguir novos mercados, e, também esclarecer mais para o produtor sobre que café o cliente quer, qual a quantidade e para quando. Na realidade, os consorciados querem ter uma maior participação e conhecimento do que está sendo feito pela empresa idealizadora e que esta os auxilie no planejamento das atividades do Consórcio. E à medida que a empresa conseguir realizar mais negócios com valor agregado a recorrência das transações vai aumentar.

É preciso envolver mais os consorciados nas atividades de comercialização do Consórcio e ter um planejamento de vendas, para que estes compreendam a importância da freqüência e/ou regularidade no Consórcio e tomem medidas para contribuir para ganhos destas, isto reduziria os custos de transação e os custos de utilização da estrutura de governança adotada, ou seja, o Consórcio.

TABELA 55: Importância da Regularidade Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades(1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Regularidade	100%	1	5	2,24	1	64%

Fonte: Dados da pesquisa

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

5.7 A INCERTEZA NO C.A.F.E.

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

As principais incertezas na produção de café apontadas pelos consorciados podem ser observadas na Tabela 56. A incerteza que mais se destaca, na opinião dos consorciados, é o clima que foi assinalado por 16 consorciados ficando, em média, com a avaliação de uma incerteza extremamente importante. Isto se deve, principalmente, ao fato de que este é um fator incontrolável, ficando os cafeicultores à mercê das intempéries climáticas. Logo em seguida, aparece a incerteza de mercado, ou seja, as flutuações de preço, apontado por 15 consorciados, em média, como muito importante. O mercado (preço) foi apontado pela empresa idealizadora como a principal incerteza na produção de café, por seu um elemento desconhecido. As pragas e doenças foram assinaladas por 11 consorciados, ficando, em média, como uma incerteza importante. Outro elemento que merece destaque é o preço dos

insumos, assinalados por 10 consorciados e, que também ficaram, em média, como uma importante incerteza. Outros elementos assinalados, mas com menor freqüência, foram tecnologia e mão-de-obra. Este último começa a ser, mesmo que ainda para poucos, uma incerteza pois, segundo 3 consorciados, a mão-de-obra é desqualificada e está ficando cada vez mais escassa. Este fato faz com que na safra os cafeicultores cheguem a contratar pessoas de outros estados, geralmente do nordeste, para realizar as atividades, no entanto, como estas pessoas normalmente não têm contato com a cultura do café, o trabalho perde em qualidade. E isto compromete todo o trabalho em busca da obtenção de um produto diferenciado, ou seja, é um elemento gerador de custos de transação.

TABELA 56: Incertezas Envolvidas na Produção de Café dos Consorciados (1 para incerteza insignificante e 5 para muita incerteza)

Riscos	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Clima	94,12%	1	5	4,69	5	22%
Mercado	88,24%	2	5	3,67	4	29%
Pragas e doenças	64,71%	2	4	3,18	4	27%
Preços dos insumos	58,82%	2	4	2,90	3	25%
Mão-de-obra desqualificada	47,06%	1	4	2,00	1	60%
Tecnologias	29,41%	1	2	1,20	1	37%

Fonte: Dados da pesquisa

Como a incerteza está relacionada com o desconhecimento dos fatos futuros e com a dificuldade de prevê-los, pode se concluir que os principais elementos que geram incerteza na produção de café são o clima e o mercado, o que, conseqüentemente, podem aumentar os custos de transação.

A Tabela 57 expõe se os consorciados estão buscando reduzir as incertezas envolvidas na produção de café. De 14 respondentes, todos procuram, na medida do possível, atenuar as incertezas na produção, seja através de acompanhamento técnico, busca por informações, busca por qualidade, *pool* de compras, venda de café na entressafra e treinamento dos funcionários. Tem-se novamente a busca por mecanismos que geram custos *ex-ante* com o intuito de reduzir os *ex-post* e, conseqüentemente, obter uma estrutura de governança mais eficiente.

TABELA 57: Medidas Para Redução de Incertezas na Produção de Café dos Consorciados

	Respondentes	Sim	Não
Redução de incerteza	82,35%	82,35%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

As principais incertezas envolvidas na comercialização do café dos consorciados são mostradas na Tabela 58, onde se tem que 10 dos consorciados consideram a demanda instável como sendo a principal incerteza na comercialização do café. Seguido pelo preço baixo, que foi assinalado por 4 consorciados como uma incerteza extremamente importante. Isso pode ser explicado pelo fato de que 8 dos consorciados não realizaram nenhuma venda de café com valor agregado. A falta de qualidade do café foi apontada por 3 consorciados como uma incerteza, em média, extremamente importante. E este foi o principal elemento abordado pela empresa idealizadora, a falta de qualidade é o principal gargalo na realização das vendas do café do Consórcio, portanto, uma grande fonte de incerteza e custos de transação.

TABELA 58: Incertezas Envolvidas na Comercialização do Café dos Consorciados (1 para incerteza insignificante e 5 para incerteza extremamente importante)

Riscos	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Demanda instável	58,82%	4	5	4,90	5	6%
Preço baixo	23,53%	5	5	5,00	5	0%
Falta de qualidade do produto	17,65%	4	5	4,67	5	12%
Queda do consumo	11,76%	3	5	4,00	N/D	35%
Mão-de-obra desqualificada	11,76%	2	5	3,50	N/D	61%
Inadimplência	5,88%	5	5	5,00	N/D	N/D

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 59 mostra se os consorciados estão buscando reduzir as incertezas envolvidas na comercialização de café. Dos 11 respondentes, 9 afirmam que sim, enquanto, 2 afirmaram que não estão tomando nenhuma medida para a redução das incertezas envolvidas na comercialização de café. As principais formas de redução de incerteza na comercialização do café afirmadas pelos consorciados são: o ingresso no Consórcio, busca por maior qualidade do produto, realização de CPR e vendas no mercado futuro (BM&F). Merece

destaque o reconhecimento de que o ingresso no Consórcio é uma forma de reduzir as incertezas na comercialização, ou seja, aumenta-se o custo *ex-ante* quando se ingressa no Consórcio, principalmente com o investimento de ativos específicos, com a expectativa de se reduzir os custos *ex-post,* neste caso, na forma de incerteza, o que, conseqüentemente, reduz os custos de transação.

TABELA 59: Medidas Para Redução da Incerteza na Comercialização de Café dos Consorciados

	Respondentes	Sim	Não
Redução da incerteza	64,71%	52,94%	11,76%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 60 tem-se o posicionamento da empresa idealizadora, segundo os consorciados, na redução das incertezas na produção e comercialização do café dos consorciados. Nota-se que em ambos os casos, a maioria dos consorciados afirma que a empresa idealizadora não está buscando a redução das suas incertezas. Isto fica mais evidente nas incertezas envolvidas na produção, onde 15 consorciados desconhecem qualquer iniciativa por parte da empresa neste sentido. Já com relação às incertezas de comercialização este valor reduz para 10 consorciados. Isto pode ser explicado pelo fato de a empresa idealizadora ser a responsável por todo o processo de comercialização do café dos consorciados. A empresa idealizadora afirma que busca tomar medidas para a redução das incertezas na produção e na comercialização do café dos consorciados, principalmente, através de treinamento para a pós-colheita e orientação de preços e venda.

TABELA 60: Medidas Para Redução das Incertezas na Produção e Comercialização do Café dos Consorciados por Parte da Empresa Idealizadora

	Respondentes	Sim	Não
Redução de incerteza na produção	100%	11,76%	88,24%
Redução de incerteza na comercialização	100%	41,18%	58,82%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 61 tem-se a opinião dos consorciados com relação à busca de relacionamento de longo prazo por parte deles próprios e da empresa idealizadora. Nota-se

um maior reconhecimento das ações da empresa idealizadora nesse sentido, visto que 14 dos consorciados afirmam que a empresa idealizadora está buscando o relacionamento de longo prazo no Consórcio, enquanto que, de 16 respondentes, 12 reconhecem que os consorciados fazem o mesmo. A empresa idealizadora ressalta que está buscando o relacionamento de longo prazo no Consórcio, no entanto os consorciados não estão fazendo o mesmo. Percebe-se aqui um maior reconhecimento da empresa idealizadora na busca por um relacionamento de longo prazo, tanto por parte dos consorciados quanto pela própria empresa.

TABELA 61: A Empresa Idealizadora e os Consorciados Buscam Relacionamento de Longo Prazo no Consórcio

Relacionamento de. longo prazo	**Respondentes**	**Sim**	**Não**
Empresa Idealizadora	100,00%	82,35%	17,65%
Consorciados	94,12%	70,59%	23,53%

Fonte: Dados da pesquisa

Um dos elementos mais importantes quando se fala de incerteza no Consórcio está relacionado com o fato de as negociações ocorrerem da forma como foram planejadas, conforme pode ser observado na Tabela 62. Tem-se que 14 consorciados afirmam que as negociações ocorrem da forma como foram planejadas e 3 consorciados dizem que existem eventos não planejados nas negociações. A empresa idealizadora afirma que no primeiro ano do Consórcio as negociações ocorreram da forma como foram planejadas, já no segundo ano isto não ocorreu. A empresa reconhece que no segundo ano teve-se um problema climático que foi o excesso de chuvas, o que reduziu a qualidade do café, mas afirma ainda que os consorciados querem vender café de baixa qualidade como rastreado. Esta afirmação da empresa idealizadora sinaliza um comportamento oportunista por parte dos consorciados, o que pode ser uma fonte de incerteza e de custos de transação.

TABELA 62: No Consórcio as Negociações Acontecem da Forma Como Foram Planejadas

	Respondentes	**Sim**	**Não**
Negociações como planejadas	100%	82,35%	17,65%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 63 é explicitada a importância que os consorciados dão para a existência de medidas para a redução de incerteza na produção e na comercialização do café do Consórcio por parte da empresa idealizadora. Os consorciados afirmam que, em média, este tipo de iniciativa é algo entre muito e extremamente importante para que estes permaneçam ativos no Consórcio. No entanto, percebe-se um alto índice de variabilidade nas opiniões dos consorciados, que pode ser confirmada pelo fato de os consorciados afirmarem desde: "a empresa idealizadora não faz nada para reduzir as incertezas", até: "a empresa busca reduzir as incertezas, os consorciados é que precisam fazer mais para que se tenha um relacionamento de longo prazo". De forma intermediária, tem-se que a empresa precisa conseguir vender o café do consorciado com valor agregado para que os consorciados se sintam mais seguros das incertezas, principalmente as relacionadas com a comercialização do café. A empresa idealizadora classifica como muito importante as iniciativas por sua parte para reduzir as incertezas dos consorciados.

TABELA 63: Importância de Medidas Focando a Redução da Incerteza na Produção e Comercialização dos Consorciados Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Redução da Incerteza	100%	1	5	4,35	5	30%

Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, as principais fontes de incertezas podem ser divididas em primárias e comportamentais. As primárias são, no Consórcio, o clima e o mercado, já as comportamentais decorrem justamente dos pressupostos comportamentais, já mencionados, racionalidade limitada e oportunismo, no caso, a falta de informação e a busca pelo auto-interesse, conforme já mencionado anteriormente. Estes, portanto, são elementos geradores de incerteza e conseqüentemente de custos de transação. Assim, tem-se que existe um nível semelhante de incerteza tanto nos consorciados quanto na empresa idealizadora, pois as incertezas climáticas, apesar de afetarem mais diretamente os consorciados, acabam por influenciar negativamente o fornecimento de um produto de qualidade para a empresa idealizadora. Com relação ao mercado, ambas as partes estão sujeitas às flutuações de preços deste, no entanto a implementação e participação do Consórcio pode ser compreendida como

uma forma de minimizar estes efeitos, visto que os produtos diferenciados, apesar de acompanharem os preços do café *commodity*, sempre têm um prêmio no preço de venda.

Com relação aos pressupostos comportamentais, fontes de incerteza, percebe-se que ambas as partes reconhecem comportamento oportunista umas nas outras. Ou seja, a empresa idealizadora afirma que os consorciados agem oportunisticamente quando querem vender um café de baixa qualidade como rastreado. Já os consorciados ressaltam que a empresa idealizadora ao não pagar o preço de mercado no café está agindo de forma oportunística. Estes elementos, além dos problemas mencionados anteriormente no compartilhamento de informação, são as principais fontes de incerteza e custos de transação no Consórcio. Por isso há necessidade de se implementar mecanismos para reduzir esses custos *ex-post,* mesmo sabendo que tais mecanismos aumentam os custos *ex-ante.* Assim, espera-se que tais mecanismos tornem a estrutura de governança mais eficiente, ou seja, com mínimos custos de transação.

5.8 O AMBIENTE INSTITUCIONAL NO C.A.F.E.

O ambiente institucional constitui o que alguns autores definem como as "regras do jogo", que condicionam o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança. As instituições podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedade, entre outros), quanto informais (crenças, tradições códigos de condutas e costumes). Segundo North (1990), as instituições com as restrições econômicas definem o conjunto de alternativas e oportunidades a que os agentes econômicos se sujeitam na sociedade, favorecendo, ou não, a elevação dos custos de transação, transformação e lucratividade existentes no sistema econômico. Assim serão buscados elementos do ambiente institucional que possam estar causando custos de transação bem como elementos relacionados à capacidade de adequação das empresas participantes do Consórcio ao ambiente institucional como uma forma de se reduzir os custos de transação e tornar a estrutura de governança mais eficiente.

Os consorciados quando questionados sobre a legislação existente, ou seja, se esta facilita a sua atividade empresarial, 3 se mostraram indiferentes e 14 afirmaram que a legislação não facilita a atividade, como pode ser visto na Tabela 64. Portanto, seria uma fonte de custos de transação.

TABELA 64: A legislação Facilita a Atividade dos Consorciados

	Respondentes	Indiferente	Sim	Não
Legislação facilita a atividade	100%	17,65%	0%	82,35%

Fonte: Dados da pesquisa

Dos consorciados que vêem a legislação existente como um entrave para o desempenho empresarial, 10 apontaram a legislação trabalhista como a principal fonte de problemas, a legislação tributária não foi mencionada de forma isolada, mas 4 dos consorciados afirmaram que ambas as legislações são elementos que dificultam a atividade empresarial, conforme a Tabela 65. O destaque dado à legislação trabalhista pode ser explicado devido à cafeicultura ser uma atividade com uma grande demanda por mão-de-obra, principalmente no período da safra. Como já mencionado, os consorciados empregam, em média, 99 funcionários safristas, variando de 20 a 300 por propriedade. A empresa idealizadora reconhece que a legislação trabalhista é a que mais dificulta a atividade do produtor de café, enquanto que, para ela, não dificulta em nada. Com relação à legislação tributária a empresa idealizadora não tem problemas pois as atividades de exportação não são tributadas. Assim, tem-se que dentro da legislação que envolve o Consórcio, a trabalhista seria a principal causadora de custos de transação.

TABELA 65: Legislação que Mais Dificulta a Atividade dos Consorciados

	Respondentes	Trabalhista	Tributária	Ambas
Legislação que mais dificulta a atividade	82,35%	58,82%	0%	23,53%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 66 tem-se a preocupação dos consorciados com a adequação à legislação existente e ao comportamento do consumidor. Em se tratando de legislação, percebe-se uma maior preocupação na adequação à trabalhista, visto que foi assinalada por 16 dos consorciados, e destes, 13 procuram se adequar totalmente, enquanto que, 3 não se adequam totalmente às alterações na legislação trabalhista. A legislação tributária foi assinalada por 13 dos consorciados, dos quais, 9 procuram se adequar e 4 não se adequam integralmente. A adequação às mudanças de hábitos dos consumidores foi assinalada por 14 dos consorciados como sendo uma preocupação corrente, enquanto, 3 consorciados não se mostraram

preocupados. A empresa idealizadora ressalta a importância de se adequar às alterações nos hábitos dos consumidores, e afirma que a criação do Consórcio é um passo nesse sentido.

Isto, é reforçado na Tabela 67, onde os consorciados reafirmam a importância de se adequar ao comportamento do consumidor, pois 16 consorciados afirmam que, em média, esta adequação é muito ou extremamente importante para o sucesso do Consórcio. Percebe-se aqui, uma convergência na opinião dos consorciados, no sentido de buscarem se adequar ao comportamento do consumidor como um fator significativo para a sua continuação no Consórcio e na produção de especialidades. Já com relação à adequação à legislação, 16 consorciados a avaliam, em média, como muito importante. Ficando claro a superioridade, na opinião dos consorciados, da importância de se adequar às mudanças de hábitos dos consumidores sobre a adequação à legislação. A empresa idealizadora afirma que não está atuando para auxiliar o produtor a se adequar às legislações existentes, mas busca incentivar de toda forma a obtenção de um produto de qualidade superior, o que é um atendimento às mudanças de hábitos dos consumidores.

TABELA 66: Adequação dos Consorciados à Legislação Trabalhista, Tributária e ao Comportamento do Consumidor

Adequação	**Respondentes**	**Sim**	**Não**
Legislação Trabalhista	94,12%	76,47%	17,65%
Legislação Tributária	76,47%	52,94%	23,53%
Comportamento do Consumidor	100,00%	82,35%	17,65%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 67: Importância de Ações de Adequação à Legislação e ao Comportamento do Consumidor Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Adequação	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Comportamento do Consumidor	94,12%	4	5	4,75	5	9%
Legislação	94,12%	1	5	3,69	5	47%

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, percebe-se que os elementos do ambiente institucional são fontes de custos de transação e que a adequação a esses elementos é um fator redutor destes. Nota-se

que existem problemas institucionais, principalmente no que se refere às alterações nas regras do jogo, no caso, as alterações na legislação trabalhista, que é obrigatória. As mudanças de hábitos dos consumidores não são enfrentadas como problemas do ambiente institucional e sim como oportunidades de mercado e, conseqüentemente, de ganhos. A estrutura de governança do Consórcio apresenta falhas no incentivo à adequação à legislação e aos hábitos dos consumidores, este último se manifesta pelo fato de o Consórcio estar, segundo a empresa idealizadora, com cafés de baixa qualidade, e isto é comprovado quando os consorciados, de forma recorrente, afirmam que não venderam café com valor agregado. Portando, é preciso esclarecer as regras do jogo, tanto internas quanto externas ao Consórcio.

5.9 AS FORMAS CONTRATUAIS NO C.A.F.E.

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

Na Tabela 68 tem-se as formas contratuais existentes no Consórcio, segundo a visão dos consorciados. Nota-se que a maioria dos consorciados (10) reconhecem a existência de contratos formais e informais. Com relação às formas contratuais, de forma isolada, 5 dos consorciados afirmam que as transações são reguladas por contratos formais, enquanto, 2 afirmam que são via contratos informais. A empresa idealizadora afirma que existem ambos os contratos regulando o funcionamento do Consórcio. Tem-se aqui, a convergência de informação de 58,82% dos consorciados (10), com o que a empresa idealizadora afirma. Isto reforça a assimetria informacional existente no Consórcio, um elemento que intensifica a racionalidade limitada, aumentando os custos de transação e, conseqüentemente, reduzindo a eficiência da governança do Consórcio.

TABELA 68: Tipos de Contratos Existentes no Consórcio

	Respondentes	Formal	Informal	Ambos
Contratos	100%	29,41%	11,76%	58,82%

Fonte: Dados da pesquisa

Os consorciados demonstraram dar mais importância aos contratos informais para que eles continuem no Consórcio e com a produção de especialidades, pois, esta alternativa foi assinalada por 100% dos consorciados com uma média de muito a extremamente importante para a sua continuidade no Consórcio. Ligeiramente superior aos contratos formais, que também ficaram com a média variando de muito a extremamente importante. Essa preferência inicial pelos contratos informais pode ser explicada pela confiança, elemento abordado, pelos consorciados, como essencial dentro do Consórcio. Visto que, quando se fala em contrato formal, devido à cultura dos consorciados, pode surgir um elemento de desconfiança. O mesmo não ocorre com a empresa idealizadora, que considera os contratos formais como extremamente importante para que ela continue à frente do Consórcio e para o melhor desempenho deste, enquanto os contratos informais passam a ser insignificantes.

Apesar de os números da Tabela 69 indicarem os contratos informais como mais importantes, em média, para os consorciados, é importante ressaltar que 13 dos 16 respondentes do contrato formal, o afirmam como extremamente importante para que continuem no Consórcio, enquanto que, dos 17 respondentes do contrato informal, 12 o afirmaram como extremamente importante. À medida que se tem um contrato mais formalizado, pressupõe-se um maior conhecimento das regras e do funcionamento do Consórcio, isto reduz a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes, tendo como resultado uma maior eficiência da governança do Consórcio.

TABELA 69: Importância da Existência dos Contratos Formal e Informal no Consórcio Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

Contratos	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Informal	100,00%	3	5	4,59	5	16%
Formal	94,12%	1	5	4,56	5	24%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 70 ilustra quais elementos devem ser abordados nos contratos e qual a sua importância para a continuidade do produtor no Consórcio e na produção de especialidades. Inicialmente, dois elementos merecem destaque: Qualidade e Regras para a determinação de preço e compartilhamento de lucros. O primeiro foi assinalado por 15 consorciados como extremamente importante, e o segundo foi marcado por 11 consorciados, também, como extremamente importante, ou seja, estes devem constar no contrato e serem bem especificados e detalhados. Outros elementos que os consorciados abordaram foram a rastreabilidade, que deve ser melhor esclarecida, e as regras gerais do Consórcio e da classificação do café que precisam ficar mais explícitas e podem ser colocadas no *site* do Consórcio. Na opinião da empresa idealizadora os elementos que devem constar e/ou serem melhor trabalhados nos contratos são: a Qualidade, um melhor detalhamento da qualidade mínima exigida no Consórcio; as Regras para a determinação de preço e compartilhamento de lucros e a Regularidade das negociações entre os consorciados e a empresa. A empresa ressalta ainda que é necessário um maior comprometimento com o processo da rastreabilidade. Percebe-se aqui que tanto os consorciados quanto a empresa idealizadora estão sentindo falta de um maior esclarecimento dos elementos contratuais, e a efetivação disso, aumenta os custos *ex-ante* mas reduz os custos *ex-post* principalmente através da redução da assimetria informacional, da racionalidade limitada e do oportunismo, portanto, dos custos de transação.

TABELA 70: Elementos Abordados nos Contratos do Consórcio e sua Importância Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

Contratos	**Respondentes**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Moda**	**Coef. Var.**
Qualidade	88,24%	5	5	5,00	5	0%
Regras para determinação de preços e compartilhamento de lucros	64,71%	5	5	5,00	5	0%
Prazo	52,94%	1	5	3,67	5	39%
Quantidade	47,06%	1	5	3,38	5	50%
***Rastreabilidade**	5,88%	5	5	5,00	N/D	N/D
***Regras**[1]	5,88%	5	5	5,00	N/D	N/D

Fonte: Dados da pesquisa
*Outras (não constavam nas alternativas do questionário)
[1] Maior esclarecimento das regras do Consórcio e da classificação do café

O relacionamento entre as partes no Consórcio, é avaliado pelos consorciados, em média, como muito bom ou ótimo, conforme a Tabela 71. Já a empresa idealizadora classifica como bom o relacionamento entre as partes, isto devido ao desgaste proporcionado pela necessidade de cobrança dos consorciados para cumprirem a rastreabilidade. Mais uma vez existe um distanciamento entre empresa idealizadora e os consorciados, e isto é mais um gargalo que reduz a eficiência da governança do Consórcio, pois intensifica a assimetria informacional.

TABELA 71: Nota Para o Relacionamento Entre as Partes Dentro do Consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Relacionamento	100%	2	5	4,53	5	19%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre a existência de algum tipo de pena pela rescisão contratual no Consórcio, como pode ser visto na Tabela 72, dos 11 consorciados respondentes, apenas 1 afirmou que estas existem, já 10 não conhecem nenhum tipo de punição pela rescisão contratual. A empresa idealizadora afirma que não existe nenhuma penalidade pela rescisão contratual no Consórcio. Percebe-se que esta não é uma questão bem esclarecida para os consorciados, pois apenas 11 destes souberam responder e, 1 não está em sintonia com o que foi afirmado pela empresa idealizadora, pois, este consorciado afirmou que quem rescindir o contrato pode ser expulso do Consórcio.

TABELA 72: Existência de Pena Pela Rescisão Contratual

	Respondentes	Sim	Não
Pena por rescisão contratual	64,71%	5,88%	58,82%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a incentivos para que os consorciados dêem continuidade aos contratos, dos 13 respondentes, 8 afirmam que existe incentivo, que é basicamente a expectativa por melhores preços de venda. Já 5 dos consorciados respondentes não percebem nenhum incentivo para continuar transacionando, como pode ser visto na Tabela 73. A empresa idealizadora reforça que o maior incentivo é a expectativa por melhores preços. Este é mais

um ponto que manifesta a racionalidade limitada e a assimetria informacional dentro do Consórcio.

TABELA 73: Existência de Incentivos Para Continuidade do Contrato

	Respondentes	Sim	Não
Incentivo para a continuidade contratual	76,47%	47,06%	29,41%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com 16 dos consorciados, a elaboração / monitoramento dos contratos existentes no Consórcio é feita pela empresa idealizadora, já 1 consorciado afirma que existe a participação de ambas as partes, conforme Tabela 74. Com relação ao custeio dos contratos e do Consórcio em geral, 100% dos consorciados afirmam que é feito pela empresa idealizadora.

TABELA 74: Elaboração / Monitoramento e Custeio dos Contratos

Contratos	Respondentes	Empresa Idealizadora.	Consorciados	Ambos
Elaboração / monitoramento	100%	94,12%	0%	5,88%
Custeio	100%	100,00%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa idealizadora afirma que tanto a elaboração/monitoramento e custeio dos contratos e do Consórcio são feitos exclusivamente por ela. Nesse ponto tem-se uma convergência das informações dos consorciados e da empresa idealizadora, apesar de que 1 dos consorciados se posicionou contrariamente à empresa idealizadora com relação à elaboração e monitoramento dos contratos do Consórcio.

Quando questionados sobre a importância que os consorciados davam à existência de contratos para que estes permanecessem no Consórcio e produzindo especialidades, estes responderam que, em média, é importante, como pode ser visto na Tabela 75. Apesar de a moda ser 1 é interessante ressaltar que 5 dos consorciados ressaltaram a existência de contratos como sendo extremamente importante para que continuem no Consórcio, ao mesmo tempo em que, também, 5 consorciados afirmaram que a existência de contratos é insignificante para que eles continuem no Consórcio. Tem-se aqui uma divisão na opinião dos

consorciados, parte deles afirmam que é necessário uma maior formalização das relações no Consórcio, enquanto que, uma segunda parte, afirma a importância da "palavra" nas relações.

A empresa idealizadora está de acordo com a primeira parte mencionada, pois afirma que os contratos formais são extremamente importantes para que esta continue à frente do Consórcio, apesar de que, até então, a relação era mais informal. Em estruturas de governança híbridas a existência de contratos se torna imprescindível, pois através destes, se reduz a racionalidade limitada, o oportunismo, se esclarece as questões relativas aos ativos específicos e à freqüência das transações, e estes são elementos que contribuem para a eficiência da governança, ou seja, reduzem os custos de transação dentro da estrutura de governança adotada.

TABELA 75: Importância da Existência de Contratos no Consórcio Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 Para insignificante e 5 para extremamente importante)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Contratos	100%	1	5	3,12	1	53%

Fonte: Dados da pesquisa

Na seqüência, apresenta-se um apanhado geral da opinião dos consorciados com relação aos elementos abordados neste trabalho, como pode ser visto na Tabela 76, esta questão foi aplicada com o intuito de se comprovar as afirmações feitas pelos consorciados no decorrer do questionário. Dessa forma, percebe-se que os consorciados se mantiveram coerentes com as suas opiniões, pois as médias se mostraram similares e quando se faz um ranking dos valores apresentados anteriormente e dos expostos na Tabela 76, nota-se que a única alteração é com relação à posição das medidas focadas na redução da incerteza no Consórcio, que anteriormente estavam em terceiro lugar, acima da garantia e abaixo da confiança e do compartilhamento de informação, e na Tabela 76, a incerteza está em quarto lugar, abaixo da confiança, do compartilhamento de informação e da garantia.

Assim, os consorciados quando expostos à avaliar cada elemento comparativamente com os outros afirmaram que os mais importante para que eles continuem no Consórcio e produzindo especialidades são:

- Em primeiro lugar a Confiança, que anteriormente tinha a média de 4,82 e agora de 4,65.

- Em segundo lugar a Garantia, que anteriormente tinha a média de 4,29 e agora de 4,47.

- Em terceiro lugar o Compartilhamento de Informação, que anteriormente tinha a média de 4,76 e agora de 4,12.

- Em quarto lugar as medidas para Redução de Incerteza, que anteriormente tinham a média de 4,35 e agora de 4,06.

- Em quinto lugar os Contratos, que anteriormente tinham a média de 3,12 e agora de 3,87.

- Em sexto lugar a Regularidade, que anteriormente tinha a média de 2,24 e agora de 3,47.

- Os demais elementos que não foram assinalados por 100% dos consorciados são: o Relacionamento de Longo Prazo e a Adequação à Legislação e ao Comportamento do consumidor, que ficaram, respectivamente, com as médias de 4,43 e 3,94.

TABELA 76: Importância da Informação, Confiança, Garantia, Regularidade nas Transações, Redução da Incerteza; Relacionamento de Longo Prazo, Adequação à Legislação e ao Comportamento do Consumidor e Contratos Para que os Consorciados Continuem no Consórcio e Produzindo Especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Var.
Confiança	100,00%	3	5	4,65	5	13%
Garantia	100,00%	3	5	4,47	5	16%
Relacionamento de longo prazo	82,35%	2	5	4,43	5	21%
Informação	100,00%	1	5	4,12	5	28%
Redução da Incerteza	100,00%	1	5	4,06	5	30%
Adequação a legislação, comportamento do consumidor	94,12%	2	5	3,94	5	25%
Contratos	100,00%	1	5	3,87	5	40%
Regularidade nas transações	100,00%	1	5	3,47	4	41%

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa idealizadora afirma que a confiança está inerente ao Consórcio e não é um fator determinante na sua tomada de decisão, ficando como importante para a sua continuidade a frente do Consórcio, visto que os consorciados foram escolhidos por indicação. Todos os demais elementos (Compartilhamento de Informação, Garantia, Regularidade, Redução da Incerteza, Relacionamento de Longo Prazo, Adequação à Legislação e Comportamento do Consumidor, e Contratos) são, na opinião da empresa idealizadora, extremamente importantes para que ela continue à frente do Consórcio e para o sucesso deste. A única diferença do exposto acima com o que a empresa idealizadora afirmou durante o questionário está relacionado com a Confiança, pois, anteriormente, esta foi considerada como extremamente importante para a empresa idealizadora. De forma geral, a empresa idealizadora manteve coerência nas respostas ao questionário, e isto, assim como no caso dos consorciados, permite uma análise de dados que, realmente, retratam a realidade.

6 CONCLUSÃO

6.1 A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO C.A.F.E.

Com base nos dados apresentados no decorrer do trabalho, tem-se que, apesar do relacionamento no Consórcio estar baseado na confiança e na amizade, as partes alegam que está faltando garantia. No caso dos produtores, a garantia é de que o café vai ser comercializado, no mínimo, pelo preço de mercado. Já para a empresa idealizadora, a garantia se manifesta em termos de garantia de fornecimento de um café de alta qualidade e rastreado. Ambas as partes afirmam que o Consórcio não está oferecendo a garantia necessária para que estes continuem atuando. Os consorciados afirmam que tem de brigar em preço com a empresa, que chegam a tirar o café do Consórcio para vender no mercado. Já a empresa idealizadora ressalta que os consorciados entregam um café de baixa qualidade no Consórcio e querem vender com valor agregado.

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

- Garantia de os produtores venderem o ativo com valor agregado;
- Garantia de fornecimento de café fino e rastreado para a empresa idealizadora;

No Consórcio, o oportunismo está relacionado principalmente com a disputa em preço no momento da transação. Pois os produtores afirmam que a empresa, por vezes, não paga o preço de mercado no café, e estes chegam a tirar o café do Consórcio para vender no mercado. Em contrapartida, a empresa idealizadora ressalta que os produtores querem vender café de baixa qualidade com valor agregado, e isto causa um desgaste no relacionamento.

Com relação à freqüência, no Consórcio as transações são recorrentes e regulares, pois apesar de os consorciados afirmarem que a venda do café depende, essencialmente, da necessidade financeira do consorciado e do mercado, percebe-se, com base em informações da Empresa Idealizadora, que as negociações são bem divididas ao longo do ano. E, à medida que se tem um ativo específico com transações recorrentes, justifica-se a adoção de estruturas de governança que tendam à hierarquia, pois os investimentos feitos nos ativos específicos vão sendo diluídos quando se tem um ganho na recorrência das transações. E o Consórcio está de acordo com o que a ECT afirma, ou seja, está reduzindo os custos de transação, visto que é uma estrutura de governança do tipo híbrida.

As principais fontes de incertezas primárias, ou seja, aquelas que estão fora do controle dos agentes no Consórcio, segundo os consorciados, são o clima e o mercado. A empresa idealizadora ressalta que a principal incerteza envolvida na produção de café é o mercado. Com relação às variações climáticas os consorciados nada têm a fazer, mas, minimizar os efeitos das flutuações de preço no mercado é possível. E, tanto os consorciados quanto a empresa idealizadora, procuram atuar nesse sentido, à medida que fazem parte de uma iniciativa que busca agregar valor ao produto, de forma a "descomoditizar" o café. Assim, outro elemento que merece destaque é a qualidade do produto, pois se o mesmo não atende os padrões mínimos exigidos pelos clientes, toda a iniciativa, focada para a redução da incerteza de mercado é perdida, pois o produto "volta" a ser uma *commodity,* onde o mercado é que determina os preços. Portanto, para o sucesso do Consórcio, é preciso que se tenha, efetivamente, um produto de qualidade superior e rastreado e um elo de ligação entre os produtores e os compradores de cafés especiais, papel esse, desempenhado pela empresa idealizadora. Outros elementos geradores de incerteza no Consórcio estão relacionados com os pressupostos comportamentais, abordados pela ECT, racionalidade limitada e oportunismo. E, como já mencionado, estão relacionados, principalmente, com a deficiência no compartilhamento de informações e com as disputas em preço dentro do Consórcio.

Adicionalmente, é importante considerar que as estruturas de governança existem dentro de um ambiente institucional que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações. Os principais elementos institucionais envolvidos

no Consórcio e que podem gerar custos de transação são as alterações na Legislação tributária, trabalhista e no comportamento do consumidor. Com relação à legislação, a principal fonte de custos de transação está relacionada com a trabalhista, visto que esta passa por mudanças periodicamente, o que exige uma série de medidas adaptativas de tempos em tempos, causando, assim, custos de transação. Os hábitos de consumo dos consumidores evoluíram, e este é um movimento, que desde a década de 1990, vem ganhando força, portanto, é de conhecimento tanto dos produtores quanto da empresa idealizadora, que se mostraram preocupados em acompanhar essa evolução, oferecendo um produto com novos atributos agregados. Um elemento abordado pela empresa idealizadora como um problema no ambiente institucional é o padrão cultural dos consorciados, que segundo a empresa, pode ser um dificultador no processo de rastreabilidade, que exige uma administração mais profissionalizada, com visão empresarial. E isto compromete a eficiência da estrutura de governança pois dificulta a agregação de atributos diferenciadores no produto. Neste contexto ganha importância a discussão relativa aos contratos existentes no Consórcio.

Nada seria necessário de ser dito a respeito dos contratos, caso fosse possível a formulação de contratos completos. No entanto, a racionalidade limitada torna os contratos invariavelmente incompletos, uma vez que os agentes econômicos não são capazes de antecipar e estabelecer contratualmente todas as contingências futuras. E isto ganha relevância à medida que se reconhece que os indivíduos podem agir oportunisticamente nestas lacunas contratuais. Nesse contexto, a negociação *ex post* ganha importância econômica. Assim, os contratos geram custos *ex ante* com o intuito de reduzir os custos *ex post*. Portanto, dependendo da relevância da negociação *ex post*, é natural que os agentes econômicos preocupem-se em escolher estruturas de governança que a facilitem. E no Consórcio, percebe-se que a negociação *ex post* ganha importância no momento em que existe insatisfação tanto dos consorciados quanto da empresa idealizadora na realização das transações, principalmente, quando os consorciados se queixam que estão vendendo o café sem valor agregado, e a empresa idealizadora ressalta a sua insatisfação com a qualidade do produto e com a rastreabilidade.

A existência de uma variedade de arranjos contratuais, sob a ótica da ECT, advém das diferenças de atributos das transações reguladas por estes contratos. Necessariamente, quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos, maior a interdependência entre as partes e, portanto, maior o prejuízo associado a um rompimento da transação. No esforço para evitar este prejuízo, as partes negociam salvaguardas a fim de garantir a continuidade do relacionamento e, assim, reduzir os custos de transação. Além disso, se a transação está sendo

realizada por duas partes, é porque ambas vislumbram ganhos derivados da mesma. Assim, quanto maior for a freqüência das transações maiores os ganhos potenciais envolvidos, em especial se a transação envolver ativos específicos. Portanto, também neste caso, as partes podem desenvolver mecanismos que visem minimizar a ameaça ao fim do relacionamento comercial, ou seja, os contratos. Em termos líquidos, deve-se verificar uma diminuição de custos de transação. Por fim, quanto maior a incerteza presente em uma transação, menor a garantia de continuidade desta transação. Assim sendo, os agentes não hesitarão em incorrer em custos (custos de transação) - contratos - a fim de assegurar a permanência do relacionamento comercial.

Dessa forma, tem-se que os ativos do Consórcio possuem um nível intermediário de especificidade, visto que, foram feitos investimentos para a sua produção, no entanto, isto não inviabiliza a comercialização do ativo de forma alternativa, porém, com perdas. As transações são recorrentes e regulares, como já mencionado. Quando se fala em mercado não significa dizer que a governança se dá via mecanismo de preços, pois, no Consórcio. o produto é diferenciado e a governança é híbrida, mas as flutuações de preço do café *commodity* têm relação direta com o preço dos cafés especiais. E, como já mencionado anteriormente, a incerteza existe no Consórcio, principalmente em se tratando do clima, do mercado, da racionalidade limitada e do oportunismo. Assim, dado o nível de especificidade dos ativos, a freqüência das transações e a incerteza no Consórcio, pode-se dizer que a forma contratual mais eficiente para esta estrutura de governança é a relacional, onde o ponto de referência principal é a própria relação das partes, tomada no seu todo, onde as partes mantêm a sua autonomia e a governança é exercida por estruturas bilaterais especializadas.

A utilização da ECT como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção busca relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção. A análise comparativa implica no contraste entre formas alternativas de organização desde a realização da produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura. Dessa forma, mediante a análise das variáveis abordadas pela ECT, conclui-se que a governança do Consórcio é do tipo híbrida, mais especificamente, bilateral, onde a autonomia entre as partes é mantida, por ser a especificidade do ativo intermediária, não sendo muito elevada, para que necessite de integração vertical. E esta é a forma eficiente, ou seja, aquela que reduz os custos de transação, e além disso, contribui para o incentivo da produção regional de cafés especiais bem como para a ampliação da participação da Exportadora Princesa do Sul nesse segmento crescente de mercado, à medida que busca um relacionamento continuado com os produtores

de café – consorciados. No entanto, isto não exime a governança da existência de falhas, as quais foram abordadas, durante a descrição das variáveis que compõe a ECT, anteriormente.

6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Do ponto de vista metodológico, a principal limitação do estudo se relaciona com o próprio método utilizado na pesquisa. Os estudos de natureza qualitativos são limitados na extrapolação e generalização dos resultados tão somente para situações semelhantes. Entende-se por situações semelhantes o contexto institucional e de mercado que envolvem o agronegócio do café.

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

Outra limitação de natureza teórica do trabalho é a utilização apenas da Economia dos Custos de Transação como referencial teórico. Poder-se-ia ter inserido no trabalho alguma outra base teórica complementar. No entanto, a idéia foi, efetivamente, centrar a análise nos conhecimentos evidenciados pela Economia dos Custos de Transação, tendo em vista a relevância deste conjunto de conhecimentos para os trabalhos no âmbito do setor agroindustrial.

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

6.3 ALGUMAS SUGESTÕES À EMPRESA IDEALIZADORA DO C.A.F.E.

Neste tópico tem-se a intenção de, com base no estudo e na percepção pessoal do autor, sugerir alguns pontos a serem analisados com o objetivo de minimizar os efeitos negativos apresentados no decorrer deste trabalho.

A principal causa dos problemas mencionados anteriormente está relacionada com a Racionalidade Limitada, ou seja, com a falta de compartilhamento de informação. É preciso esclarecer as regras, os direitos e deveres dentro do Consórcio, pois estes pontos se mostraram falhos no estudo. Existe uma assimetria informacional dentro do Consórcio, e é necessário uniformizar o nível de informação das partes. Os principais pontos que podem ser trabalhados com o intuito de se minimizar os efeitos da racionalidade limitada no Consórcio são:

- Implementar um programa de esclarecimento do Consórcio, quais as regras, os direitos e deveres, focar, também, a questão da qualidade, ou seja, qual o padrão mínimo de qualidade exigido para o café rastreado – principal foco do Consórcio.

- Aumentar o número de reuniões, cursos, palestras e encontros, com o intuito de aumentar a interação e a união entre os consorciados e entre estes e a empresa. Fazer ata das reuniões e repassar aos consorciados, além de disponibilizar no *site* do Consórcio;

- Implementar um programa de visitas às propriedades, onde todos os produtores passassem a conhecer o que cada um está fazendo no processo produtivo, o que deu certo e o que não deu, com a finalidade de aumentar a troca de experiência e potencializar a busca por qualidade e excelência na rastreabilidade – difusão de conhecimento técnico no Consórcio;

- Implementar um concurso de qualidade dentro do Consórcio, com a finalidade de incentivar a busca constante por um produto fino.

- Incluir no boletim semanal perspectivas de mercado, depoimentos de consorciados, reportagens sobre cafés especiais, eventos, etc.

- Divulgar os clientes do Consórcio, quais suas necessidades e preferências; qual o café que a empresa está precisando para atender o cliente. É preciso estabelecer e divulgar um plano de vendas do Consórcio.

- Implementar um programa de divulgação e explicação da rastreabilidade, para que se tenha um maior entendimento e padronização do processo pelos consorciados.

- Implementar um programa de auditoria tanto nas fazendas quanto na sede do Consórcio, onde, periodicamente, se avaliaria o processo de rastreabilidade, qualidade e classificação do café. A equipe de auditoria seria formada por membros da empresa idealizadora, do Consórcio e técnicos.

- Elaborar e divulgar (também via *site*) um plano de prospecção de clientes e marketing do Consórcio.

É preciso, ainda, alterar a forma de negociação no Consórcio, a empresa idealizadora tem que "brigar" em preço com os clientes e não com os consorciados. Tem-se que buscar o maior preço, pois assim, ganha o consorciado, a empresa idealizadora e o Consórcio. Mas para isso é preciso esclarecer questões relativas à qualidade, ou seja, às normas do Consórcio. Nota-se uma mistura nas relações de mercado entre exportadora e produtor com a relação do Consórcio, que envolve ativos específicos. É preciso esclarecer e dividir o que é Consórcio o que não é. Como sugestão tem-se que:

- Os consorciados devem apresentar as amostras antes de entregarem o café para a empresa, para que a empresa classifique e prove o café (com regras claras e acompanhamento de representantes da empresa e dos consorciados) para que seja avaliado se está dentro dos padrões mínimos exigidos pelo Consórcio. Caso não estiver o produtor pode optar em transacionar com a exportadora, mas sem qualquer vínculo com o Consórcio, ou seja, no mercado de *commodity*. Assim, evita-se o transtorno de o produtor ter que retirar o café da empresa para vender através de outros canais de comercialização, pois é impossível a empresa conseguir ganhar todos os dias no preço do café *commodity* pago por todas as exportadoras existentes no Brasil. E fica certo que o café que foi entregue à empresa é um café especial e vai receber um prêmio extra no preço de venda.

Pode-se sugerir também que:

- Se desenvolva e divulgue a carteira de clientes com o plano de vendas anual do Consórcio, para que os consorciados possam conhecer melhor a atuação da empresa e compreender a importância da freqüência e/ou regularidade das transações a partir das exigências dos clientes.
- Se estabeleça contratos formalizados (relacionais) que esclareçam as regras de funcionamento do Consórcio e reduzam os custos de negociação *ex post*.
- Nos contratos relacionais o ponto de referência principal é a própria relação das partes, tomada no seu todo, onde as partes mantêm a sua autonomia e a governança é exercida por estruturas bilaterais especializadas, ou seja, os contratos vão ser elaborados e monitorados por ambas as partes, tanto a empresa idealizadora quanto os consorciados. Nesse tipo de contrato muitas coisas podem ser deixadas "em aberto" ou estabelecidas com cláusulas flexíveis, sendo os conflitos resolvidos através de mecanismos endógenos construídos com base na confiança, elemento este, presente de forma consolidada no Consórcio. Neste caso, troca-se o esforço de desenhar um contrato completo, pelo esforço de manter um sistema negocial continuado, no entanto, com regras claras que vão direcionar o Consórcio.

6.4 SUGESTÕES A OUTROS ESTUDOS

Como proposta para estudos futuros, foram levantados os seguintes tópicos, que poderão contribuir para o progresso do agronegócio do café e para o avanço da literatura:

- Aprofundar a análise em alguns elementos, seja dos pressupostos comportamentais, das dimensões das transações ou das formas de governança. No caso do agronegócio do café chama-se a atenção para o oportunismo e a especificidade de ativos.

- Estudar mais detidamente os mecanismos de coordenação nas estruturas de governança existentes no agronegócio do café;

- Desenvolver um estudo que aborde as estruturas de governança existentes no agronegócio do café;

- Desenvolver um estudo que trate das questões tecnológicas na produção de cafés especiais;

- Estudar novas formas de melhorar a qualidade do café brasileiro;

- Estudar sob a ótica da ECT os agentes econômicos envolvidos com a distribuição e com os consumidores de cafés especiais;

- Estudar o comportamento alimentar dos consumidores de cafés especiais;

- Estudar a certificação nas estruturas de governança do agronegócio do café;

- Aplicar no agronegócio do café a integração da ECT com diversas teorias de diferentes campos do conhecimento, com o intuito de suprir as lacunas apresentadas pela ECT.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Estatísticas**: exportação. Rio de Janeiro, [2005] Disponível em: <http://www.abic.com.br/estat_exportacoes.html>. Acesso em: 24 set. 2005.

AGRIANUAL: anuário da agricultura brasileira. São Paulo: **FNP: M&S: ARGOS**, 2001. 545p.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **American Economic Review**, v. 62, n. 6, 1972.

ANUÁRIO BRASILEIRO DO CAFÉ. Santa Cruz do Sul: Gazeta Grupo de Comunicações, 2005

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ. Rio de Janeiro. Coffee Business**:** statistic coffee yearbook. 2000-2001.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ. Rio de Janeiro. Coffee business: statistic coffee yearbook. 2002-2003.

ARBAGE, A. P. A economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a união de abordagens em busca de um *framework* para aplicação em sistemas agroindustriais. . In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia:. ENANPAD, 2003. 1 CDROM.

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

BACHA, C. J. C. A cafeicultura brasileira nas décadas de 80 e 90 e suas perspectivas. **Preços Agrícolas:** Mercado e Negócios Agropecuários, São Paulo, v.12, n.142, p.14-22, ago. 1998.

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

BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Confronto dos resultados dos censos 1970, 1975, 1980, 1985 e 1995/96. In: ___. **Agricultura brasileira em números**: anuário 2003. Brasília, [2004]. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/ESTATISTICAS/AGRICULTURA_EM_NUMEROS_2003/3.1.01.C.XLS>. Acesso em: 25 set. 2005.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Companhia Nacional de Abastecimento.** Brasil**:** série histórica de área plantada: safras 1990/91 a 2004/05. Brasília, [2005] Disponível em: <http://www.conab.gov.br/download/safra/BrasilProdutoSerieHist.xls>. Acesso em: 23 set. 2005.

BRÉCHEMIER, D.; SAUSSIER, S. **What governance structure for noncontractible services?** an empirical analysis**.** Trabalho apresentado na Conferência da International Society for New Institutional Economics (ISNIE), USA, Setembro de 1999. Disponível em: <http://www.isnie.org>. Acesso em: 26 out. 2004.

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

CARDOSO, D. Venda de café especial para os EUA. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 abr. 2002. Suplemento Agribusiness, p.22, c. 1-5.

CHEUNG, S. On the new institucional economics. In: CHEUNG, S. et al. **Contract Economics**, 1990. p. 48-75.

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

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

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

CONCEIÇÃO, O. A. C. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. 2001. 228p. Tese (Doutorado em Economia)- Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

COUTINHO, L. G. et al. (COORD). **Estudo da competitividade de cadeia integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Brasília: MDIC, 2002.

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

DIAS, C. A. **Logística e comercialização de cafés especiais no estado do Espírito Santo.** 2003. 172p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2003.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

ELAM, S. Coffee retailer serves up plans to grow in 60 countries. **Financial Post**, 26 de jul. 2002.

FARINA, E. M. M. Q; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais.** Costa Rica, Relatório IICA, 1994.

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

FARINA, E. M. M. Q. e ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro: Introdução e conceitos.** São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v. 1, 1998.

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

FILETO, F. **Trajetória histórica do café na região Sul de Minas Gerais**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração Rural)- Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2000.

FONTES, R. E. **Estudo econômico da cafeicultura no Sul de Minas Gerais.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Rural)- Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2001.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **Faostat.** Roma, 2005. Disponível em: http://faostat.fao.org/faostat/collections?subset=agriculture. Acesso em 26 de set. 2005.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GUEDES, S. N. R., Observações sobre a economia institucional: há possibilidade de convergência entre o velho e o novo institucionalismo? **V Encontro Nacional de Economia Política**, Fortaleza-CE, 2000.

GUIMARÃES, R. J.; MENDES, A. N. G.; SUZA, C. A. S. **Cafeicultura**. Lavras: UFLA–FAEPE, 2001.

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

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro**: discussão teórica e evidências no sistema carnes.1996. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, München, v. 151, n. 1, p. 248-259, 1995.

KLEIN, B; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, n. 21, p. 297-326, Oct. 1978.

LEMOS, M. U.S. coffee consumption rises in 2002, led by gourmet sector – NCA. **OsterDowJones Essential Coffee**, Mar. 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. v. 1.

MONTEVERDE, K.; TEECE, D. J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Beel Journal of Economic**s, v. 13, p.206, 1982.

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

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

_____. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994, 38 p.

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

OLIVEIRA, C. A. C. N. V. **O surgimento das estruturas híbridas de governança na indústria de energia elétrica no Brasi**l: a abordagem institucional da economia dos custos de transação. 1998. Dissertação (Mestrado em Economia)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

OSORIO, N. **The global coffee crisis:** a threat to sustainable development. 2002. In: INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION [site]. London, [2005?]. Trabalho submetido ao The World Summit on Destainable Development, JOHANNESBURG, 2002. Disponível em: <www.ico.org/documents/global/crise.pdf>. Acesso em: 20 set. 2005.

PETER, H. C.; WYSOCKI, A. **The vertical coodination continuum and the determinants of farm level strategy**. Michigan State University, 1997.(staff paper, n. 97-64).

PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Coordenação e aprendizado:** elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia)- Universidade de Campinas, São Paulo, 1993.

RIBEIRO, M. T. F.; et al.. Tradição e moderno se combinam na definição de uma nova trajetória em busca da competitividade: o caso da cadeia agroalimentar de café do Sul de Minas Gerais. In: **DESAFIOS e potencialidades da agricultura no Sul de Minas Gerai**s. Lavras: UFLA–FAEPE, 1998.

RIBEIRO, M. T. F.; MEZZOMO, C. P. L. Dinâmica do Processo de Inovação na Cadeia agroalimentar do Café – a trajetória do Sul de Minas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais** ENANPAD 2000. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CDROM.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal.** v. 13, n. 7, p. 483-498, Oct. 1992.

ROCHA, M. M. da. **Integração vertical e incerteza**: um estudo empírico com a indústria petroquímica nacional. 2002. Tese (Doutorado em Economia)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ROMERO, J. P.; ROMERO, J. C. P. **Cafeicultura prática:** cronologia das publicações e dos fatos relevantes. São Paulo: Ceres, 1997.

SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentare**s. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap. 8, p. 165-186.

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

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

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

SAUVÉE, L. Toward an institutional analysis of vertical coordination in agribusiness. In: ROYER, J. S.; ROGERS, R. T. (ed.). **The industrialization of agriculture:** vertical coordination in the U.S. food system. Aldershot: Ashgate, c1998. p27-71.

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

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

SOUZA, M. C. M.; SAES, M. S. M**.** A qualidade no segmento de cafés especiais. **Informativo Garcafé**, Garça, ago. 2001.

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

TOLEDO, J. L. B.; BARBOSA, A. T. **Classificação e degustação de café.** Coleção Café. Brasília: Ed. Sebrae; Rio de Janeiro: ABIC, 1998. p.60-64. (Série Agronegócios).

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

UNITED STATES. Department of Agriculture. Foreign Agricultural Service. **Tropical Products:** world coffee production and trade. Washington, D. C., 2004. Disponível em: <www.fas.usda.gov/htp/tropical/2003/06-03/juntoc.htm>. Acesso em: 27 set. 2005.

VEGRO, C. R. **Estudo da competitividade da indústria brasileira:** competitividade da indústria de café. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993.

WILLIAMSON, O. E. The vertical integration of production:market failure considerations. **American Economic Review**, n.61, p. 12-125, May, 1971.

WILLIAMSON, O. E. **Markes and hierarquies:** analysis an antitrust implications. Nova Yok: Free Press, 1975

_____. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261, 1979.

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

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

_____.Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991b.

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. **Agri-System management**: developments and limitations of the concept. 1997. Paper presented at the First Brazilian Workshop of Agri-Chain Management, Ribeirão Preto, SP, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. **International Food and Agribusiness Review**, v.2, n. 2, p. 249-265. 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário para as Empresas Rurais Participantes do C.A.F.E.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
- EMPRESAS RURAIS PARTICIPANTES DO CONSÓRCIO -

Data da entrevista: ____/____/2005

PARTE 1: Identificação

1- Nome de empresa:_____
2- Município: _____
3- Entrevistado: _____
( ) Proprietário ( ) Gerente ( ) Outro: _____
4- Contato: telefone / e-mail: _____

PARTE 2: Caracterização da Empresa

1- Em quais atividades a empresa atua e qual a importância econômica das atividades? (1 para insignificante e 5 para mais importante)

Atividade	Importância econômica				
	1	2	3	4	5
Café					
Gado de leite					
Gado de corte					
Milho					
Soja					
Outra					

2- Qual o tempo de atuação na atividade cafeeira?
( ) até 10 anos ( ) 11 a 20 anos ( ) 21 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50anos
( ) mais de 50 anos _____

3- Qual a porcentagem da receita anual proveniente da cafeicultura?
( ) até 30% ( ) 31 a 50% ( ) 51 a 70% ( ) 71 a 90% ( ) mais de 90% _____

4- Qual o número de funcionários diretos ligados à cafeicultura?
( ) até 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ( ) 21 a 25 ( )mais de 25 _____

5- Qual o número de funcionários eventuais ligados à cafeicultura (colheita)?
( ) até 20 ( ) 21 a 40 ( ) 41 a 60 ( ) 61 a 80 ( ) mais de 80 _____

6- Qual é a área destinada à cafeicultura (hectares)?
( ) até 50 ha ( ) 51 a 100ha ( ) 101 a 150ha ( ) 151 a 200h ( ) mais de 200ha
_____

7- Qual é a sua produção anual de café -média de dois anos- (sacas de 60 kg)?
( ) até 500sc ( ) 501 a 1000sc ( ) 1001 a 1500sc ( ) 1501 a 2000sc
( ) 2001 a 2500sc ( ) 2501 a 3000sc ( ) mais de 3000sc _____

8- Quais as formas que a empresa utiliza para diferenciar o café?
( ) Rastreabilidade ( ) Despolpamento ( ) Orgânico ( ) Outras _____
_____

9- Qual a porcentagem da produção anual de café que é diferenciada?
( ) até 20% ( ) 21 a 40% ( ) 41 a 60% ( ) 61 a 80% ( ) mais de 80% _____

10- Qual a porcentagem do café diferenciado que é comercializado como tal?
_____

11- Há quanto tempo a empresa diferencia o produto?
( ) até 3 anos ( ) 4 a 7 anos ( ) 8 a 11 anos ( ) 12 a 15 anos ( ) mais de 15 anos
_____

12- Após o ingresso no consórcio o que ocorreu com a produção de especialidades da empresa?
( ) manteve a mesma ( ) aumentou ( ) diminuiu
Se aumentou ou diminuiu, qual foi a percentagem?
( ) até 10% ( ) 11 a 20% ( ) 21 a 30% ( ) 31 a 40% ( ) 41 a 50%
( ) mais de 50% _____

13- A empresa pretende aumentar a produção de especialidades?
( ) Sim ( )Não Por que? _____

14- A empresa pretende intensificar o relacionamento com o consórcio?
( ) Sim ( )Não Por que?_____

15- Quais foram os principais motivos para a empresa ingressar no consórcio e qual a sua importância? (1 para insignificante e 5 para mais importante)

Motivos	Importância				
	1	2	3	4	5
Já produzia especialidades					
Instabilidade do mercado de café					
Possibilidade de aumentar o preço de venda					
Diversificar os canais de comercialização					
O mercado de cafés especiais é promissor					
Confiança na empresa idealizadora					
Segurança					
Outra					

16- Quais as principais vantagens que o consórcio trouxe para a empresa?
( ) Aumento no preço de venda da produção ( ) Maior conhecimento do mercado de especialidades ( ) Inserção no mercado de especialidades ( ) Segurança
( ) Outra _____

17- O consórcio trouxe alguma desvantagem para a empresa?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

18- Quais as formas de comercialização utilizadas pela empresa e qual a importância econômica de cada uma? (1 para insignificante e 5 para mais importante)

Forma de Comercialização	Importância econômica				
	1	2	3	4	5
Cooperativa					
Torrefadoras					
Consórcio					
Exportação direta					
Exportadoras					
BM&F					
Outra					

PARTE 3: Economia dos Custos de Transação

RACIONALIDADE LIMITADA (palavra chave: informação)

1- Há um sistema específico de troca de informações dentro do consórcio?
( ) Sim ( )Não Se sim, qual?_____

2- Quais tipos de informações são compartilhadas no consórcio e quais as mais importantes para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de especialidades? (1 para insignificante e 5 para mais importante)?

Informações	Importância				
	1	2	3	4	5
Preço					
Quantidades (demanda, oferta)					
Qualidade					
Técnicas					
Estratégicas					
Outra					

3- Existe algum tipo de informação que *NÃO* é compartilhada no consórcio. e o Sr.(a) considera importante para que continue e aumente a produção de especialidades? (1 para o mais importante)
(1)_____
(2)_____
(3)_____

4- Como o Sr.(a) classifica o compartilhamento de informações no consórcio? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Compartilhamento de Informação	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Consórcio					

5- Como o Sr(a). considera o nível de informação que possui em relação ao mercado de cafés especiais (Preços, quantidade demandadas e ofertadas, técnicas, etc.)?(1 para péssimo e 5 para ótimo)

Informações	Classificação				
	1	2	3	4	5
Cafés especiais					

6- Quais são as principais fontes de informação do mercado de cafés especiais que o Sr(a). utiliza e quais as mais importantes para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de especialidades? (1 para insignificante e 5 para mais importante)

Fontes de Informação	Importância				
	1	2	3	4	5
Consórcio					
Cooperativa					
BM&F					
Teleinformativos					
Jornais/Revistas/Informativo					
Internet					
Outra					

7- Quem gerencia o fluxo de informações no consórcio?

_____

8- Há ações desenvolvidas pela sua empresa visando ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações dos agentes que compõem o consórcio?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

9- Quais dificuldades são encontradas nesse processo?

_____

10- Como o Sr.(a) classifica o desempenho da empresa idealizadora no compartilhamento de informações no consórcio? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Compartilhamento de Informação	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Empresa idealizadora					

11- E o desempenho dos demais participantes do consórcio? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Compartilhamento de Informação	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Produtores consorciados					

12- Que ações o Sr(a). acha que a empresa idealizadora poderia desenvolver visando ampliar e melhorar o compartilhamento de informações no consórcio?

(1) _____
(2) _____
(3) _____

13- E os demais participantes do consórcio (produtores)?

(1) _____
(2) _____
(3) _____

14- Qual a importância do compartilhamento de informações no consórcio para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de cafés especiais? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Compartilhamento de Informação					

OPORTUNISMO (palavras chave: confiança / conflito)

1- Qual o tempo de relacionamento entre o Sr(a). e o consórcio?

_____

2- Durante esse período em que se baseou o relacionamento?
( ) Garantias ( ) Confiança ( ) Idoneidade ( ) Tempo de relacionamento
( ) Orientação técnica ( ) Outros _____

3- Existem conflitos nas relações entre as partes envolvidas nas transações?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

4- Quando ocorrem os conflitos ?
( ) Antes das transações ( ) Durante as transações ( ) Após as transações

5- Por quais razões ocorrem? (causas).
(1)_____
(2)_____
(3)_____

6- Como eles são resolvidos e por quem?

_____
_____

7- Como o Sr.(a) classifica o desempenho da empresa idealizadora na criação e no desenvolvimento da confiança entre os agentes do consórcio? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Confiança	Importância				
	1	2	3	4	5
Empresa idealizadora					

8- Que ações o Sr(a). acha que a empresa idealizadora poderia implementar visando ampliar e melhorar a confiança entre os agentes do consórcio?
(1)_____
(2)_____
(3)_____

9- E os demais participantes do consórcio? (produtores)
(1)_____
(2)_____
(3)_____

10-Qual a importância da confiança entre os agentes do consórcio para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de cafés especiais? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Confiança					

ESPECIFICIDADE DE ATIVOS (palavra chave: exigência)

1- Quais são as características especiais que o café do Sr(a).,comercializado no consórcio, tem?

( ) Rastreado ( ) Gourmet (despolpado) ( ) Orgânico ( ) Outras _____

_____

2- A não comercialização do café via consórcio implica perdas com a utilização alternativa do produto?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, qual a importância da perda de receita decorrente da nova forma de comercialização do café? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Perda de receita					

3- Para produzir o café para o consórcio o Sr(a). fez algum tipo de investimento?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

_____

4- A empresa prioriza a comercialização da produção via consórcio? (local)

( ) Sim ( ) Não Por que?_____

_____

5- Há ações desenvolvidas pela empresa visando alcançar um determinado padrão de qualidade? (física)

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

_____

6- A sua empresa desenvolve ações no sentido de melhorar seus conhecimentos técnicos?(participação em cursos, dias de campo, treinamento para a mão de obra, por ex.)? (ativos humanos).

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

7- Qual a importância de se ter garantia na comercialização do produto para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de cafés especiais? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Garantia de comercialização					

8- O consórcio fornece a garantia necessária para que o Sr(a) continue e aumente a produção de especialidades?
( ) Sim ( ) Não Por que?_____

9- Que ações a empresa idealizadora poderia implementar para que se tivesse uma maior garantia de comercialização do produto?
(1)_____
(2)_____
(3)_____

FREQÜÊNCIA (palavra chave: regularidade)

1- Qual a freqüência com que ocorrem as transações entre o Sr(a) e o consórcio?
( ) Quinzenal ( ) Mensal ( ) Bimestral ( ) Trimestral ( ) Semestral
( ) Anual ( ) Esporádica ( ) Sem freqüência definida ( ) Outra _____

2- Qual seria a freqüência ideal para a sua empresa?
_____

3- Essas transações são regulares? (em termos de freqüência e quantidade)
( ) Sim ( ) Não Porque? _____
_____

4- O Sr(a). pretende estabelecer uma maior regularidade de negociação com o consórcio?
( ) Sim ( ) Não Se sim, como? _____
_____

5- Há medidas adotadas pela empresa idealizadora do consórcio com o objetivo de estabelecer um padrão de regularidade nas transações?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

6- Qual a importância de se ter um padrão de regularidade nas transações para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de cafés especiais? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Regularidade na comercialização					

7- Que ações a empresa idealizadora poderia implementar para que se tivesse uma maior regularidade nas transações ?
(1)_____
(2)_____
(3)_____

INCERTEZA (palavra chave: relacionamento de longo prazo)

1- Quais as incertezas que estão envolvidas na produção de cafés especiais?
( ) Clima ( ) Pragas e doenças ( ) Tecnologias (conhecimento e informações)
( ) Preços dos insumos ( ) Mercado ( ) Mão-de-obra desqualificada ( ) Outro ___
_____

2- Que ações o Sr(a). toma para reduzir as incertezas no processo produtivo dos cafés especiais?
_____
_____

3- Quais as incertezas que estão envolvidos na realização da comercialização dos cafés especiais?
( ) Demanda instável ( ) Preço baixo ( ) Inadimplência ( ) Falta de qualidade do produto ( ) Queda do consumo ( ) Mão-de-obra desqualificada ( ) Outro _____

4- Que ações o Sr(a). toma para reduzir as incertezas na comercialização dos cafés especiais?
_____
_____

5- Há medidas adotadas pela empresa idealizadora com o objetivo de reduzir a incerteza na produção e na comercialização do seu produto?
( ) Sim ( )Não Se sim, quais?_____
_____

6- Há ações conduzidas pela empresa idealizadora do consórcio no sentido de estabelecer um padrão de relacionamento de longo prazo com os consorciados?
( ) Sim ( )Não Se sim, quais?_____

7- E pela empresa do Sr(a).?
( ) Sim ( )Não Se sim, quais?_____
_____

8- As negociações acontecem da forma como foram planejadas?
( ) Sim ( ) Não Se não, o que e por que? _____
_____

9- Qual a importância de se ter ações visando a redução da incerteza/risco nas negociações para que o Sr(a). continue produzindo e aumente a produção de cafés especiais?(1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Redução da incerteza					

AMBIENTE INSTITUCIONAL (palavra chave: adequação)

1- As leis existentes estão facilitando as atividades de sua empresa? (tributação, exportação)
( ) Indiferente ( ) Sim ( ) Não Por que? _____

2- Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou idealizadora no sentido de adequar o consórcio às alterações na legislação existente?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

3- Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou idealizadora no sentido de adequar o consórcio às alterações no comportamento do consumidor?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

4- Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou idealizadora no sentido de adequar o consórcio ao padrão cultural da sociedade?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

5- Qual a importância da legislação, do comportamento do consumidor e do padrão cultural da sociedade para que o Sr(a), continue produzindo e aumente a produção de especialidades?(1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Legislação					
Comportamento do consumidor					
Padrão cultural da sociedade					
Outro					

6- Qual a importância dos seguintes elementos para que Sr.(a) continue e aumente a produção de especialidades? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Informação					
Confiança / Conflito					
Exigência / Garantia					
Regularidade nas transações					
Relacionamento de longo prazo					
Adequação a legislação, comportamento do consumidor e cultura da sociedade					
Outro					

FORMAS DE CONTRATOS

1- Qual o tipo de contrato que predomina nas transações?
( ) Formal ( ) Informal ( ) Ambos _____

2- Qual o Sr(a). considera mais importante para que continue e aumente a produção de especialidades? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Formal					
Informal					
Ambos					

3- Quais elementos que são abordados nos contratos do consórcio. que o Sr.(a) considera importante para que continue e aumente a produção de especialidades? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Elementos	Importância				
	1	2	3	4	5
Quantidade					
Prazo					
Qualidade					
Regras para determinação de preços e compartilhamento de lucros					
Outro					

4- Como o Sr(a). avalia o relacionamento entre as partes envolvidas no consórcios? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Relacionamento entre as partes					

5- Qual o prazo de validade do contrato?

_____

6- O contrato é renovado?
( ) Sim ( )Não_____

7- Existe alguma possibilidade de futuras modificações do contrato (renegociabilidade)?
( ) Sim ( ) Não _____

8- Existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

9- Existem incentivos para que se dê continuidade ao contrato?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

10- Como se dá o processo de elaboração dos contratos?

_____

11- Quem é responsável pela elaboração e monitoramento dos contratos?

_____

12- E os custos desse monitoramento são debitados a quem?

_____

13- O fato de se ter algum tipo de contrato no consórcio tem importância para que o Sr.(a) continue produzindo e aumente a produção de especialidades? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Existência de contrato					

Obrigado pela atenção dispensada!

APÊNDICE B: Questionário para a Empresa Idealizadora do C.A.F.E.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
- EMPRESA COMERCIALIZADORA E IDEALIZADORA DO CONSÓRCIO-

Data da entrevista: ____/____/2005

PARTE 1: Identificação

1- **Nome de empresa:** _____
2- **Município:**_____
3- **Entrevistado:**_____
( ) Proprietário ( ) Gerente ( ) Outro: _____
4- **Contato: telefone / e-mail:** _____

PARTE 2: Caracterização da Empresa

1- **Quais são as atividades desempenhadas pela empresa e qual a importância econômica das atividades? (1 para insignificante e 5 para mais importante)**

Atividade	Importância econômica				
	1	2	3	4	5
Exportação de café em grão					
Exportação de café torrado e moído					
Comercialização no mercado interno de café em grão					
Comerc. no mercado interno de café torrado e moído					
Outra					

2- **Qual o tempo de atuação da empresa na atividade cafeeira?**
( ) até 10 anos ( ) 11 a 20 anos ( ) 21 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos
( ) 41 a 50anos ( ) mais de 50 anos _____

3- **Qual a porcentagem da receita anual que é proveniente da comercialização de café?**
( ) até 30% ( ) 31 a 50% ( ) 51 a 70% ( ) 71 a 90% ( ) mais de 90% _____

4- **Qual o número de funcionários diretos ligados às atividades relacionadas a café?**
( ) até 20 ( ) 21 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) mais de 50 _____

5- **Qual o número de funcionários eventuais ligados às atividades relacionadas a café (safra)?**
( ) até 10 ( ) 11 a 20 ( ) 21 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) mais de 50 ____

6- **Qual é o volume de café comercializado no ano? (sacas de 60 kg)**
_____

7- **Qual a porcentagem da comercialização anual de café que é diferenciada?**
( ) até 20% ( ) 21 a 40% ( ) 41 a 60% ( ) 61 a 80% ( ) mais de 80%_____

8- Qual a porcentagem do café diferenciado que é comercializado como tal?

_____

9- Há quanto tempo a empresa comercializa cafés diferenciados?
( ) até 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos ( ) mais de 20 anos

_____

10- Quais os tipos de cafés diferenciados que a empresa comercializa?
( ) Rastreado ( ) Despolpado (*gourmet*) ( ) Orgânico ( ) *Fair Trade* ( ) Outros

_____

11- Quais são os principais destinos dos cafés provenientes do consórcio e qual a porcentagem do total?
( ) Mercado externo _____

_____

( ) Mercado interno _____

_____

12- Após o ingresso no consórcio o que ocorreu com a comercialização de especialidades da empresa?
( ) manteve a mesma ( ) aumentou ( ) diminuiu
Se aumentou ou diminuiu, qual foi a percentagem?
( ) até 10% ( ) 11 a 20% ( ) 21 a 30% ( ) 31 a 40% ( ) 41 a 50%
( ) mais de 50% _____

13- A empresa pretende aumentar a comercialização de especialidades?
( ) Sim ( )Não Por que? _____

14- A empresa pretende intensificar o relacionamento com o consórcio?
( ) Sim ( )Não Por que? _____

15- Quais foram as principais razões para a empresa implementar o consórcio?(1 para insignificante e 5 para mais importante)

Motivos	Importância				
	1	2	3	4	5
Demanda crescente por especialidades					
Instabilidade do mercado de café					
Possibilidade de aumentar o lucro					
Diversificar os canais de comercialização					
Dificuldade de encontrar especialidades					
Outra					

16- Quais as principais vantagens que o consórcio trouxe para a empresa? ?(1 para insignificante e 5 para mais importante)

Motivos	Importância				
	1	2	3	4	5
Aumento no preço de venda					
Maior conhecimento do mercado de especialidades					
Inserção no mercado de especialidades					
Garantia de oferta de especialidades					
Outra					
Outra					

17- O consórcio trouxe alguma desvantagem para a empresa?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

PARTE 3: Economia dos Custos de Transação

RACIONALIDADE LIMITADA (palavra chave: informação)

1- Há um sistema específico de troca de informações dentro do consórcio?
( ) Sim ( )Não Se sim, qual?_____

2- Quais tipos de informações são compartilhadas no consórcio e quais as mais importantes para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de especialidades? (1 para insignificante e 5 para mais importante)?

Informações	Importância				
	1	2	3	4	5
Preço					
Quantidades (demanda, oferta)					
Qualidade					
Técnicas					
Estratégicas					
Outra					

4- Como o Sr(a). considera o nível de informação que possui em relação ao mercado de cafés especiais (Preços, quantidade demandadas e ofertadas, técnicas, etc.)? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Informações	Classificação				
	1	2	3	4	5
Cafés especiais					

5- Quais são as principais fontes de informação do mercado de cafés especiais que o Sr(a). utiliza e quais as mais importantes para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de especialidades? (1 para insignificante e 5 para mais importante)

Fontes de Informação	Importância				
	1	2	3	4	5
CNA					
BM&F					
Mídia impressa especializada					
Teleinformativos					
Jornais/Revistas/Informativos					
Internet					
Outra					

6- Existe algum tipo de informação que NÃO é compartilhada dentro do consórcio. e o Sr.(a) considera importante para que continue e aumente a comercialização de especialidades? (1 para o mais importante)
(1)_____
(2)_____
(3)_____

7- Como o Sr.(a) classifica o compartilhamento de informações no consórcio? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Compartilhamento de Informação	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Consórcio					

8- Quem gerencia o fluxo de informações no consórcio?

_____

9- Há ações desenvolvidas pela sua empresa visando ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações dos agentes que compõe o consórcio?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

10- Quais dificuldades são encontradas nesse processo?

_____

_____

11- Como o Sr.(a) classifica o desempenho da sua empresa no compartilhamento de informações no consórcio? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Compartilhamento de Informação	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Empresa idealizadora					

12- E o desempenho dos demais participantes do consórcio? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Compartilhamento de Informação	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Produtores consorciados					

13- Que ações o Sr(a). acha que a sua empresa poderia desenvolver visando ampliar e melhorar o compartilhamento de informações no consórcio?

(1) _____
(2) _____
(3) _____

14- E os demais participantes do consórcio (produtores)?

(1) _____
(2) _____
(3) _____

15- Qual a importância do compartilhamento de informações no consórcio para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de cafés especiais? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Compartilhamento de Informação					

OPORTUNISMO (palavras chave: confiança / conflito)

1- Quando o consórcio foi implementado?

_____

2- Durante esse período em que se baseou o relacionamento?
( ) Garantias ( ) Confiança ( ) Idoneidade ( ) Tempo de relacionamento
( ) Orientação técnica ( ) Outros _____

3- Existem conflitos nas relações entre as partes envolvidas nas transações?
( ) Sim ( ) Não Se sim quais? _____

_____

4- Quando ocorrem os conflitos ?
( ) Antes das transações ( ) Durante as transações ( ) Após as transações

5- Por quais razões ocorrem? (causas).
(1)_____
(2)_____
(3)_____

6- Como eles são resolvidos e por quem?

_____

_____

7- Como o Sr.(a) classifica o desempenho da sua empresa na criação e no desenvolvimento da confiança entre os agentes do consórcio? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Confiança	Classificação				
	1	2	3	4	5
Empresa idealizadora					

8- Que ações o Sr(a). acha que a sua empresa poderia implementar visando ampliar e melhorar a confiança entre os agentes do consórcio?
(1)_____
(2)_____
(3)_____

9- E os demais participantes do consórcio? (produtores)
(1)_____
(2)_____
(3)_____

10- Qual a importância da confiança entre os agentes do consórcio para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de cafés especiais? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Confiança					

ESPECIFICIDADE DE ATIVOS (palavra chave: exigência)

1- Quais são as características especiais que o café dos consorciados comercializados pela empresa tem?
( ) Rastreado ( ) Gourmet (despolpado) ( ) Orgânico ( ) Outras _____
_____

2- A não comercialização do café do consórcio como especialidade implica perdas com a utilização alternativa do produto?
( ) Sim ( ) Não
Se sim, qual a importância da perda de receita decorrente da nova comercialização do café? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Perda de receita					

3- Para comercializar o café do consórcio a empresa fez algum tipo de investimento?
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

4- A empresa prioriza a comercialização da produção proveniente do consórcio? (local)
( ) Sim ( ) Não Por que?_____
_____

5- Há ações desenvolvidas pela empresa visando alcançar um determinado padrão de qualidade do produto? (física)
( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____
_____

6- A sua empresa desenvolve ações no sentido de melhorar seus conhecimentos técnicos relacionados às especialidades?(participação em cursos, feiras, eventos por ex.)? (ativos humanos).
( ) Sim ( ) Não Se sim quais?_____
E o dos consorciados?
( ) Sim ( ) Não Se sim quais?_____

7- Qual a importância de se ter garantia no fornecimento do produto para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de cafés especiais? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Garantia de comercialização					

8- O consórcio fornece a garantia necessária para que o Sr(a) continue e aumente a comercialização de especialidades?
( ) Sim ( ) Não Por que?_____
_____

9- Que ações a sua empresa poderia implementar para que se tivesse uma maior garantia de fornecimento do produto?

(1)_____

(2)_____

(3)_____

FREQÜÊNCIA (palavra chave: regularidade)

1- Qual seria a freqüência ideal das transações entre os consorciados e a empresa?

( ) Quinzenal ( ) Mensal ( ) Bimestral ( ) Trimestral ( ) Semestral

( ) Anual ( ) Esporádica ( ) Sem freqüência definida ( ) Outra _____

2- Essas transações são regulares? (em termos de freqüência e quantidade)

( ) Sim ( ) Não Porque? _____

_____

3- O Sr(a). pretende estabelecer uma maior regularidade de negociação com os consorciados?

( ) Sim ( ) Não Se sim, como? _____

_____

4- Há medidas adotadas pela sua empresa com o objetivo de estabelecer um padrão de regularidade nas transações?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

_____

5- Que ações a sua empresa poderia implementar para que se tivesse uma maior regularidade nas transações ?

(1)_____

(2)_____

(3)_____

6- Qual a importância de se ter um padrão de regularidade nas transações para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de cafés especiais? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Regularidade na comercialização					

INCERTEZA (palavra chave: relacionamento de longo prazo)

1- Quais as incertezas que estão envolvidas na produção de cafés especiais?

( ) Clima ( ) Pragas e doenças ( ) Tecnologias (conhecimento e informações)

( ) Preços dos insumos ( ) Mercado ( ) Mão de obra desqualificada ( ) Outro ___

_____

2- Que ações a empresa toma para reduzir as incertezas no processo produtivo dos cafés especiais dos consorciados?

_____

_____

3- Quais as incertezas que estão envolvidas na realização da comercialização dos cafés especiais?

( ) Demanda instável ( ) Preço baixo ( ) Inadimplência ( ) Falta de qualidade do produto ( ) Queda do consumo ( ) Mão de obra desqualificada ( ) Outro_____

_____

4- Que ações a empresa toma para reduzir as incertezas na comercialização dos cafés especiais?

_____

_____

5- Há medidas adotadas pela sua empresa com o objetivo de reduzir a incerteza na produção e na comercialização dos cafés especiais?

( ) Sim ( )Não Se sim, quais?_____

_____

6- Há ações conduzidas pela sua empresa no sentido de estabelecer um padrão de relacionamento de longo prazo com os consorciados?

( ) Sim ( )Não Se sim, quais?_____

7- E pelos consorciados?

( ) Sim ( )Não Se sim, quais?_____

_____

8- As negociações acontecem da forma como foram planejadas?

( ) Sim ( ) Não Se não, o que e por que? _____

_____

9- Qual a importância de se ter ações visando a redução da incerteza nas negociações para que o Sr(a). continue comercializando e aumente a comercialização de cafés especiais?(1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Redução da incerteza					

AMBIENTE INSTITUCIONAL (palavra chave: adequação)

1- As leis existentes estão facilitando as atividades de sua empresa? (tributação, exportação)

( ) Indiferente ( ) Sim ( ) Não Por que? _____

_____

2- Há ações desenvolvidas pela sua empresa no sentido de adequar o consórcio às alterações na legislação existente?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

_____

3- Há ações desenvolvidas pela sua empresa no sentido de adequar o consórcio às alterações no comportamento do consumidor?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

4- Há ações desenvolvidas pela sua empresa no sentido de adequar o consórcio ao padrão cultural da sociedade?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

_____

5- Qual a importância da legislação, do comportamento do consumidor e do padrão cultural da sociedade para que a empresa continue comercializando e aumente a comercialização de especialidades?(1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Legislação					
Comportamento do consumidor					
Padrão cultural da sociedade					
Outro					

6- Qual a importância dos seguintes elementos para que Sr.(a) continue e aumente a produção de especialidades? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Informação					
Confiança / Conflito					
Exigência / Garantia					
Regularidade nas transações					
Relacionamento de longo prazo					
Adequação a legislação, comportamento do consumidor e cultura da sociedade					
Outro					

FORMAS DE CONTRATOS

1- Qual o tipo de contrato que predomina nas transações?

( ) Formal ( ) Informal ( ) Ambos _____

2- Qual o Sr(a). considera mais importante para que continue e aumente a comercialização de especialidades? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Formal					
Informal					
Ambos					

3- Quais elementos que são abordados nos contratos do consórcio. que o Sr.(a) considera importante para que continue e aumente a comercialização de especialidades? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Elementos	Importância				
	1	2	3	4	5
Quantidade					
Prazo					
Qualidade					
Regras para determinação de preços e compartilhamento de lucros					
Regularidade					
Outro					

4- Como o Sr(a). avalia o relacionamento entre as partes envolvidas no consórcios? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Relacionamento entre as partes					

5- Qual o prazo de validade do contrato?

_____

6- O contrato é renovado?

( ) Sim ( )Não_____

7- Existe alguma possibilidade de futuras modificações do contrato (renegociabilidade)?

( ) Sim ( ) Não _____

8- Existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

9- Existem incentivos para que se de continuidade ao contrato?

( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? _____

10-Como se dá o processo de elaboração dos contratos?

_____

_____

11-Quem é responsável pela elaboração e monitoramento dos contratos?

_____

12-E os custos desse monitoramento são debitados a quem?

_____

13-O fato de se ter algum tipo de contrato no consórcio tem importância para que a empresa continue comercializando e aumente a comercialização de especialidades? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Existência de contrato					

Obrigado pela atenção dispensada!

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

GOVERNANÇA NA CADEIA DO CAFÉ: O CASO DO CONSÓRCIO AGRÍCOLA DE FAZENDAS ESPECIALIZADAS NO SUL DE MINAS GERAIS

GABRIEL MURAD VELLOSO FERREIRA

Porto Alegre, RS
2005

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo