UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DA QUASE-RENDA NA AGRICULTURA:
A PRODUÇÃO DE PEQUENA ESCALA

Maria Sylvia Macchione Saes

SÃO PAULO
2008

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia Administração e contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DA QUASE-RENDA NA AGRICULTURA:
A PRODUÇÃO DE PEQUENA ESCALA

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do Título de Livre Docente.

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Saes, Maria Sylvia Macchione
Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala / Maria Sylvia Macchione Saes. -- São Paulo, 2008.
162 p.

Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, 2008
Bibliografia.

1. Cafeicultura 2. Estratégia organizacional 3. Economia institucional 4. Renda agrícola I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 338.17373

RESUMO

A questão que norteia esse trabalho é se existem estratégias factíveis e sustentáveis que possibilitem reverter a queda da renda agrícola dos produtores de pequena escala. Para respondê-la, a primeira parte desta tese aborda a literatura que discute como os empresários escolhem estratégias que criam e capturam valor, com o objetivo de apresentar um modelo de análise de diferenciação no segmento rural. São abordadas quatro diferentes linhas teóricas, a saber: (a) Análise de Posicionamento Estratégico (APE), que defende que as firmas obtêm vantagens competitivas sustentáveis (VCSs) ao criar barreiras à entrada (economias de escala, escopo e diferenciação) contra concorrentes efetivos e potenciais nos mercados consumidores; (b) Visão Baseada em Recursos (VBR), que argumenta que as empresas adquirem e mantêm VCSs, ao identificar, desenvolver e enfatizar seus recursos internos, de forma que seus competidores não possam imitá-las; (c) Economia dos Custos de Transação (ECT), que atribui a criação de valor à redução de custos de transação por meio de estruturas de governança que permitam melhor coordenação entre os agentes, ou que possibilitem explorar, mediante a redefinição de direitos de propriedade, atributos antes inexplorados dos bens; e (d) Teoria dos Lucros de Knight (TLK), que explica o surgimento de rendas a partir da capacidade subjetiva de julgamento do empreendedor em um mundo de incerteza e desequilíbrio. Observa-se que todas as quatro teorias apresentadas assumem uma visão parcial de como as firmas podem criar e capturar valor e defende-se a integração dessas abordagens como forma de prover um instrumental teórico que permita um melhor entendimento das VCSs. A partir do modelo proposto são examinadas quatro experiências estratégicas adotadas no sistema agroindustrial de café, divididas três categorias: (a) Interdependência conjunta, que apresenta o foco estratégico de criação de valor em exportação direta de café de boa qualidade da Cooperativa Regional de Cafeicultores Guaxupé (Cooxupé); (b) Interdependência seqüencial, que examina a estratégia de marca de café de qualidade da torrefadora illycaffè. (c) Interdependência recíproca, em que são analisados dois casos: a experiência dos produtores de Baturité e a dos de Poço Fundo, ambas com ações de produtores com vistas a agregar valor ao café a partir do mercado de cafés sustentáveis. Como resultado, observa-se que a estratégia que obteve maior resultado em termos de representatividade (número de produtores) é a com foco em escala e escopo na comercialização de cafés diferenciados. Outro achado interessante é que a relação entre o segmento rural e o setor à jusante está ocorrendo sob novos parâmetros, tanto no que diz respeito à qualidade da bebida como a questões de sustentabilidade. Tais parâmetros têm refletido em ganhos em termos de renda para o produtor. O mercado de cafés certificados como sustentáveis no mercado internacional produz o resultado de cartel, com incremento dos preços para os produtores. Por fim, a estratégia de criação de marca no segmento rural que apresenta maior possibilidade de apropriação de valor é também a de maior complexidade e os seus resultados ainda não estão consolidados no caso apresentado.

ABSTRACT

The purpose of this research is to answer the question of whether there are sustainable, economically feasible strategies that can offset the decline in the agricultural income of small scale growers. To the end, Part 1 reviews the body of work on why entrepreneurs choose value-capturing and value-adding strategies and then builds a model to analyze differentiation in the rural sphere. Four theoretical perspectives are presented: (a) Strategic Positioning Analysis (SPA), which argues that firms gain sustainable competitive advantages (SCA) by creating access barriers to effective and potential rivals in the consuming markets in the form of economies of scale and scope and differential advantages; (b) Resource-Based View (RBV), which says that firms gain and sustain SCAs by identifying, developing and enhancing their internal resources so that their competitors cannot imitate their SCAs; (c) Transaction Cost Economics (TCE), which sees value creation as an outcome of the process of reducing transaction costs through governance structures that allow improving coordination among agents or that allows creating or discovering new asset attributes by redefining property rights; and (d) Knight's Theory of the Profit (KTF), according to which rents are earned through the entrepreneur's subjective ability to judge in a world of uncertainties and disequilibrium. The four theories presented were observed to be partial views of how firms can capture value. Thus this work proposes an integrative approach so as to provide the theoretical tool that allows better understanding SCAs. Drawing on this model, four strategic experiences from the Brazilian coffee agro industrial system are examined, divided into three categories: (a) Pooling interdependence, which presents the strategic focus of value creation through direct exports of good quality coffee taken by the Guaxupé Regional Cooperative of Coffee Producers (Cooxupé), the largest coffee cooperative in the world; (b) Sequential interdependence, which examines the quality coffee brand strategy of the roasting company illycaffè. (c) Reciprocal interdependence, in which two cases are analyzed: the experiences of Baturité and Poço Fundo producers, both encompassing growers' actions aimed at adding value to coffee based on the sustainable coffee market. As a result, is observed that the most successful strategy in terms of representation (number of producers) is the one focused on scale and scope in the marketing of differentiated coffees. Another interesting finding regards the new paradigm in the relation between/ the downstream rural sector and the upstream segment, both regarding beverage quality and sustainability issues. A new set of parameters has been yielding gains in terms of rents for producers. The market of coffees certified as sustainable in the international market works as a cartel, with price increases for producers. Finally, the brand strategy in the rural segment that presents a greater possibility of value appropriation is also the most complex, and its results have not yet been consolidated in the case presented.

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA ..... *IV*
LISTA DE ABREVIATURAS *3*
LISTA DE FIGURAS *4*
LISTA DE GRÁFICOS *5*
LISTA DE QUADROS *6*
LISTA DE TABELAS *7*
LISTA DE TABELAS *7*
APRESENTAÇÃO **9**
PARTE I **15**
COMO ADQUIRIR VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS? **15**
CAPÍTULO 1 ..... **17**
QUATRO ABORDAGENS TEÓRICAS **17**
1.1 Foco no mercado de produto: a Análise do Posicionamento Estratégico (APE) 17
1.2 Foco no mercado de fatores: a Visão Baseada em Recursos (VBR) 24
1.3 Foco na coordenação: a Economia dos Custos de Transação (ECT) 32
1.4 Foco no julgamento do empresário: a Teoria dos Lucros de Knight (TLK) 41
CAPÍTULO 2 ..... **51**
UMA VISÃO INTEGRATIVA DAS VERTENTES DE ESTRATÉGIAS **51**
2.1 Integração das abordagens na literatura econômica: o conhecimento recebido 51
2.2 Uma visão integrativa das vertentes de estratégias: uma proposta analítica 60
PARTE II **73**
CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE RENDA NA CADEIA PRODUTIVA: QUATRO EXPERIÊNCIAS NO SAG DO CAFÉ **73**
CAPÍTULO 3 ..... **75**
A DINÂMICA DO MERCADO DE CAFÉ **75**
3.1 Segmento agrícola: mercado competitivo e lucros efêmeros **75**
3.1.1 Custos de Transação na produção de café: imobilidade dos fatores 77
3.1.2 Custos de Transação na produção de café: especificidade da cultura 81
3.2 Distribuição da renda na cadeia produtiva **83**
3.3 A indústria de cafés especiais e o segmento rural **91**
3.3.1 Categorias de cafés especiais 95

CAPÍTULO 4 105

CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR: CAFÉS DIFERENCIADOS . 105

4. 1 Introdução 105
4.2 Interdependência conjunta: Cooxupé explorando economia de rede 105
4.2.1 Explorando vantagens de escala 106
4.2.2 Integração vertical 111
4.2.3 Ganhos da cooperação horizontal 112
4.3 Interdependência seqüencial: illycaffè marca de alta qualidade 113
4.3.1 Coordenação do Suprimento 114
4.3.2 Ganhos com a coordenação vertical 119
4.4 Interdependência recíproca: cafés sustentáveis em Baturité e em Poço Fundo ... 119
4.4.1 Café sustentável de Baturité 120
4.4.1.1 A localização dos produtores 121
4.4.2 A experiência dos produtores de Poço Fundo 126
4.4.2.1 Parcerias e dificuldades na comercialização 128
4.4.3 Ganhos da coordenação vertical e horizontal 130
4.5 Escolhas estratégicas, estruturas de governança e agregação de Valor 131
4.5.1 Desempenho dos produtores: análise empírica comparativa 132
4.5.2 Condições de apropriação da quase-renda 136
4.5.3 Considerações acerca dos resultados 142
CONCLUSÃO 145

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 149

ANEXO 1 162

LISTA DE ABREVIATURAS

AAO:	Associação de Agricultura Orgânica
ACOB:	Associação de Cafeicultura Orgânica do Brasil
AIC:	Acordo Internacional do Café
APA:	Área de Proteção Ambiental
APE:	Análise do Posicionamento Estratégico
Apemb:	Associação dos Produtores Ecológicos do Maciço do Baturité
BSCA:	B*razilian Specialty Coffee Association*
Caccer:	Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado
Cepea:	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
Cepema:	Centro de Educação Popular em Defesa do Meio Ambiente
CIC:	Centro de Inteligência do Café
Comcafe:	Cooperativa Mista de Produtores de Café do Maciço de Baturité
Conab:	Companhia Nacional de Abastecimento
Coopfam:	Cooperativa de Pequenos Agricultores de Café do Sul de Minas
Cooxupé:	Cooperativa Regional de Cafeicultores de Cooxupé
EAF:	Escola Agrotécnica Federal
ECD:	Estrutura – Conduta – Desempenho
ECT:	Economia dos Custos de Transação
Embrapa:	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EO:	Economia das Organizações
FAT:	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FLO:	*Fair Trade* Labeling Organizations International
IBC:	Instituto Brasileiro do Café
IBD:	Instituto Biodinâmico
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICO:	International Coffee Organizational
Imaflora:	Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
IPEA:	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MDIC:	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OI:	Organização Industrial
OIC:	Organização Internacional do Café
OMC:	Organização Mundial do Comércio
OMPI:	Organização Mundial de Propriedade
ONG:	Organização-Não Governamental
Pensa:	Programa de Estudos dos Negócios dos Sistemas Agroindustriais
SAGs:	Sistemas Agroindustriais
SCAA:	*Specialty Coffee Association of America*
Sebrae:	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Semace:	Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Ceará
TLK:	Teoria do Lucro de Knight
UC:	Unidades de Conservação
VBR:	Visão Baseada em Recursos
VCS:	Vantagens Competitivas Sustentáveis

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Estrutura –Conduta – Desempenho 18
Figura 2 - Modelo clássico de Monopólio e as Vantagens Competitivas na APE 22
Figura 3 - Rendas ricardianas 27
Figura 4 - Vantagens Competitivas Sustentáveis em Barney e Peteraf 29
Figura 5 - Zona de negociação e preços de reserva do comprador e do vendedor 37
Figura 6 - Segundo estágio de negociação e quase-renda 38
Figura 7 - Esquema analítico de criação e apropriação de valor 68
Figura 8 - Interdependência conjunta 69
Figura 9 - Interdependência seqüencial 70
Figura 10 - Interdependência recíproca 70
Figura 11 - Interdependência conjunta: Cooxupé 113
Figura 12 - Rede illycaffè de suprimento no Brasil 117
Figura 13 - Interdependência seqüencial: illycaffè 119
Figura 14 - Interdependência recíproca: Produtores de Baturité e Poço Fundo 130
Figura 15 - Criação de valor e apropriação de valor: produtores de Cooxupé 139
Figura 16 - Criação e apropriação de valor: fornecedores da illycaffè 140
Figura 17 - Criação e apropriação de valor: produtores de Baturité 141
Figura 18 - Criação e apropriação de valor: produtores de Poço Fundo 142

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produtividade mundial e brasileira na produção de café..... 80
Gráfico 2 - Produção mundial (milhões de sacas 60 kg) e preços do café brasileiro..... 82
Gráfico 3 - Produção mundial de café Arábica e de Robusta (mil sacas de 60 kg) 85
Gráfico 4 - Cotação de fechamento de café Arábica e de Robusta 85
Gráfico 5 - Receita de Exportações mundiais de café sob todas as formas..... 86
Gráfico 6 - Distribuição dos ganhos ao longo da cadeia café..... 87
Gráfico 7 - Preços pagos ao produtor brasileiro de café Arábica e do torrado no varejo EUA... 89
Gráfico 8 - Porcentagem do preço do varejo de um *cappuccino* em uma cafeteria..... 90
Gráfico 9 - Consumo doméstico de café nos EUA – Regular e Gourmet 94
Gráfico 10 - Exportação de café orgânico certificado por origem..... 100
Gráfico 11 - Mercado de Café Arabica: Bolsa de Nova Iorque e *Fair Trade* - 1998-2006 102
Gráfico 12 - Preços pagos ao produtor..... 118
Gráfico 13 - Participação de cada tipo de café na safra de Minas Gerais..... 143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atributos do processo de contratação 35

Quadro 2 - Soluções para cada tipo de busca de conhecimento 59

Quadro 3 - Principais características das abordagens: APE, VBR, ECT e TLK 62

Quadro 4 - Criação e Apropriação de Valor 71

Quadro 5 - Categorias de cafés especiais 96

Quadro 6 - Análise comparativa dos casos 138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Países produtores de café e características dos cafeicultores 78
Tabela 2 - Estratificação das propriedades cafeeiras..... 79
Tabela 3 - Estratificação das propriedades cafeeiras..... 79
Tabela 4 - Produção média dos principais países produtores 84
Tabela 5 - Distribuição dos ganhos ao longo da cadeia café..... 95
Tabela 6 - Prêmio médio: Orgânico, *Fair Trade* e de Sombra nos EUA, ... 101
Tabela 7 – Exportações de café por exportadoras no Brasil 110
Tabela 8 - Indicadores de tecnologia 134
Tabela 9 - Características da comercialização..... 135
Tabela 10 - Café comercializado: café Natural, Cereja Descascado e Despolpado 135
Tabela 11 - Produção de cafés especiais: diferencial de custo e preço..... 136
Tabela 12 - Fontes de recursos para custeio nas safras 136

APRESENTAÇÃO

A tendência geral de queda no valor da participação do segmento agrícola na renda total gerada pelas cadeias produtivas é um desafio que se coloca tanto no âmbito privado, como no de políticas públicas. A problemática não é nova; foi exaustivamente debatida nos idos dos anos 1950, suscitando calorosas controvérsias teóricas e ideológicas. Historicamente, a questão que permeia toda essa discussão se debruça sobre quais seriam os caminhos para o desenvolvimento dos países pobres. O debate trazido à tona coloca em destaque a deterioração dos termos de troca entre as nações pobres - produtoras de bens agrícolas de baixa elasticidade-renda - e as ricas - produtoras de industrializados altamente elásticos (PREBISCH, 1950; CALO; JONGENEEL, 2004; DAVIRON; PONTE, 2003).

Passadas décadas, a problemática não deixou de existir. Notáveis ganhos de produtividade no campo significam quedas de preço em um mercado tipicamente concorrencial. O debate, entretanto, transpôs a dicotomia entre países pobres e ricos, pois embora mais premente nos não-desenvolvidos, a questão da queda de renda do setor agrícola não é prerrogativa dos produtores de países pobres.

Para os não-desenvolvidos, a queda da renda agrícola, de uma forma geral, leva ao empobrecimento da economia, pois esta depende basicamente de recursos oriundos desse setor. Para os desenvolvidos, embora tal problemática seja solucionada com o aporte de vultosos subsídios determinados pelas políticas públicas, os resultados nefastos desses repasses e a crescente insatisfação da sociedade, que arca com as ineficiências da regulamentação, colocam a questão da insustentabilidade de se manter artificialmente a renda dos produtores. Em 2005 foram gastos em subsídios agrícolas 133,8 bilhões de dólares na União Européia, 47,4 bilhões de dólares no Japão e 42,7 bilhões nos EUA (SMITH, 2006). Só para se ter uma idéia do volume dos repasses aos produtores, no caso da cultura do algodão, em 2001, os subsídios para os 25 mil produtores rurais dos Estados Unidos superaram em valor a produção mundial dessa *commodity*. Na União Européia, nesse mesmo período, uma vaca recebia em média dois dólares por dia em subsídios, o que representa mais do que o dobro do valor individual que metade da população mundial recebia diariamente (STIGLITZ, 2003).

A partir do final da década de 90, dois movimentos distintos passaram a constar nas agendas dos formuladores de políticas agrícolas e dos agentes privados. De um lado, as ações contra os subsídios agrícolas se tornaram freqüentes no âmbito da Organização Mundial do Comércio

(OMC). As decisões favoráveis a essas ações ainda são inexpressivas, porém já sinalizam a problemática de como manter a renda dos produtores dos países ricos. De outro, consumidores dos países desenvolvidos preocupados com a pobreza e justiça social estão aderindo de forma significativa ao movimento do Comércio Justo (*Fair Trade*) patrocinados por Organizações Não-Governamentais e empresas privadas que vêem esses movimentos como uma nova oportunidade de mercado.

Dessa forma, a questão relevante da queda da renda a ser discutida não está na dicotomia entre os países pobres e os ricos, mas no âmbito das cadeias agroindustriais. Enquanto nas etapas à jusante da cadeia produtiva há uma tendência de sofisticação e de diferenciação, no segmento rural os produtos agrícolas permanecem, de uma forma geral, como *commodities*, cujas características são baixas barreiras à entrada e forte concorrência-preço. As estratégias de ganhos de produtividade, como aumento da escala e adoção de tecnologia de última geração, somente aceleram a queda de preços (KONING; CALO; JONGENEEL, 2004). Essa situação remete à imagem de uma corrida em uma esteira rolante em velocidade cada vez mais acelerada: tais estratégias são adotadas apenas para que se possa permanecer na mesma posição. A expulsão daqueles que não conseguem acompanhar o ritmo de inovação e de produtividade reflete-se nos conhecidos problemas sociais da pobreza e do inchaço das periferias urbanas.

A *descommoditização* que surge com a criação de atributos de diferenciação é apontada por alguns autores (FITTER; KAPLINSKY, 2001) como uma forma de evitar a concorrência-preço, permitindo que o setor agrícola aufira rendas extraordinárias. A possibilidade de *descommoditização* dos produtos agrícolas decorre das tendências da demanda dos consumidores, principalmente dos países desenvolvidos, mais sensibilizados com questões de qualidade, segurança alimentar e sustentabilidade socioambiental. Um exemplo bastante emblemático é a água. De produto sem qualquer diferenciação no passado, há pouco mais de uma década passou a fazer parte de um sofisticado mercado, com diversos atributos. O crescimento do consumo de produtos de origem, orgânicos e socialmente responsáveis também ilustra a capacidade de a produção agrícola se diferenciar. A *descommoditização* pode surgir ainda pela introdução de uma nova tecnologia capaz de explorar novos atributos em um determinado bem, como por exemplo, na produção de algodão colorido.

Tais estratégias, entretanto, aumentam a complexidade das relações para o produtor rural posicionado nos primeiros segmentos da cadeia produtiva, uma vez que a estratégia de diferenciação deve estar alinhada aos interesses das etapas subseqüentes. Além disso, como

garantir que a renda criada seja realmente apropriada pelos produtores, e, particularmente, por aqueles que não têm escala suficiente para competir? Ou seja, existem estratégias factíveis e sustentáveis que revertam a queda da renda agrícola dos produtores em áreas inferiores às que permitem retornos significantemente crescente de escala[1]? Sob quais condições vale a pena investir em diferenciação? Quais as implicações desse investimento em termos de relações com as etapas à jusante?

No âmbito do Pensa (Programa de Estudos dos Negócios dos Sistemas Agroindustriais)[2], os estudos de competitividade (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998) realizados sobre vários sistemas agroindustriais[3] indicaram uma tendência à diferenciação dos produtos agrícolas em todos os sistemas analisados. Observou-se também a ocorrência de maior complexidade nas relações entre os segmentos desses sistemas, advinda da criação de várias formas contratuais que têm permitido ganhos de competitividade e investimentos em tecnologia. Tais tendências, entretanto, não têm evitado a exclusão dos produtores que não conseguem acompanhar o ritmo frenético de aumento de produtividade e queda de preços.

Esse é, portanto, o pano de fundo das indagações a que se propõe o presente estudo. O processo de investigação toma como referencial três vertentes teóricas, que formam a base dos estudos realizados pelo Pensa (ZYLBERSZTAJN, 1996; FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998) e que estão dentro da linha de pesquisa da Economia das Organizações. Essas abordagens dão sustentação teórica para o entendimento da dinâmica dos Sistemas Agroindustriais (SAGs).[4]

A primeira abordagem surge da pesquisa na área de *Organização Industrial*. Um dos estudos mais conhecidos que utiliza a vertente econômica para o entendimento das estratégias empresariais é o de Michael Porter (1985, 1998). Sua abordagem, denominada de *Análise de Posicionamento Estratégico* (APE) destaca as ações das firmas em busca de vantagens competitivas por meio de rendas monopolistas.

---

[1] Na presente pesquisa, estamos considerando produtores de pequeno porte em termos teóricos, isto é aqueles que não conseguem obter retornos significativos de escala. Vale a pena observar que, para fins de política agrícola, o Governo Federal Brasileiro define o pequeno produtor (trabalhador rural) como aquele que explora imóvel rural de até quatro módulos rurais da respectiva região. O módulo rural é variável de acordo com fatores naturais e socioeconômicos. Ou seja, diz respeito à quantidade de terra necessária para um trabalhador e sua família, de quatro pessoas poderem se sustentar. Onde as condições de produção requerem pouco espaço, o módulo rural é menor, enquanto nas regiões que requererem um espaço mais amplo o módulo é maior (BRASIL, 2006).

[2] O Pensa é um programa de estudos dos sistemas agroindustriais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, do qual a autora faz parte.

[3] Café, cana-de-açúcar, soja, milho, arroz, algodão, leite, trigo.

[4] O conceito de SAG tem origem nos trabalhos desenvolvidos por Davis e Goldberg (1957), dentro do programa de pesquisa da *Harvard Business School* que tinha como objetivo compreender o papel da coordenação entre os segmentos que compõem as cadeias produtivas agrícolas nos Estados Unidos.

A segunda linha teórica visa contribuir para a análise do surgimento de recursos específicos não-replicáveis no âmbito interno à firma. Difundida nos anos 1990, e identificada como *Visão Baseada em Recursos* (VBR), esta permite entender a origem das *Vantagens Competitivas Sustentáveis* (VCSs) a partir de rendas ricardianas (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, FOSS; KLEIN 2004).

A terceira vertente busca entender o porquê das configurações distintas entre as estruturas de governança observadas. A *Economia dos Custos de Transação* (ECT) torna passível de análise o alinhamento dos atributos de transação, entre as etapas do processo produtivo, com as estruturas de governança adotadas (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985; WILLIAMSON, 1996). A introdução de estratégias de diferenciação - o foco deste estudo - exige investimentos em ativos específicos e deve modificar as relações entre os agentes econômicos, assim como a estratégia de acesso ao mercado. Os contratos tenderiam a se tornar relacionais[5], de modo a possibilitar incentivos aos investimentos em ativos específicos. Essa abordagem teórica orientará a discussão das relações entre produtor rural e firmas processadoras nas negociações que exigem investimentos em diferenciação.

Além dessas abordagens, a perspectiva de ganhos em situações de incerteza também será incorporada ao estudo. A *Teoria dos Lucros de Knight* (TLK) explica o surgimento de rendas positivas decorrente do desequilíbrio do mercado. Essa linha teórica permite também recolocar o papel do empreendedor como agente das estratégias, um elemento importante que tem estado esquecido com o desenvolvimento da moderna teoria econômica (KNIGHT, 1964; WITT, 2000; CASSON, 2005).

Como objeto de análise, tomaremos o caso de estratégias de diferenciação no SAG do café no Brasil. A principal motivação à escolha desse sistema é o fato de este permitir uma vasta possibilidade de diferenciação no segmento rural e, por conseguinte, ser bastante ilustrativo em termos de possibilidade apropriação da quase-renda nesse segmento.

O estudo está estruturado em duas partes cada qual contendo dois capítulos. Na parte I discute-se a abordagem teórica. O capítulo 1 analisa a origem das VCSs, tendo como objetivo revisar os quatro enfoques teóricos anunciados anteriormente, a saber: (a) Análise de Posicionamento Estratégico (APE); (b) Economia dos Custos de Transação (ECT); (c) Visão Baseada em

[5] Contratos relacionais implicam comprador e vendedor identificado um para o outro.

Recursos (VBR); e (d) Teoria dos Lucros de Knight (TLK). O capítulo 2 busca, a partir da integração das quatro teorias, desenvolver um modelo de análise de estratégias de diferenciação no segmento rural brasileiro. Na parte II será apresentada no capítulo 3 uma contextualização da dinâmica do mercado de café, abordando a problemática do comportamento dos preços e o surgimento do mercado de cafés especiais. No capítulo 4, analisamos quatro casos de diferenciação no SAG do café: o primeiro discute a experiência da maior cooperativa de café mundial, a *Cooxupé;* o segundo da torrefadora italiana de cafés especiais a *illycaffè*; o terceiro dos produtores de café sombreado de *Baturité*, no Ceará; e o quarto dos produtores de café sustentável de *Poço Fundo*, em Minas Gerais.

Parte dos conteúdos teóricos deste trabalho foi desenvolvida enquanto a autora participava de um programa de *Visiting Scholar* junto ao *Center for Strategic Management and Globalisation (CBS)* da *Copenhagen Business School*, Dinamarca. Cabe aqui meu agradecimento especial ao Professor Nicolai Juul Foss com quem tive a oportunidade de me aprofundar nas discussões das interfaces entre as teorias *Resource-Based View*, Custos de Transação e a abordagem de Knight.

Agradecimentos especiais à equipe do Pensa (Programa dos Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustriais), pelos 17 anos de convívio enriquecedor, em particular as pessoas de Professor Decio Zylbersztajn, Professora Elizabeth Farina e Professor Samuel Giordano. Sou grata principalmente pelo programa ter proporcionado durante todos esses anos um ambiente singular de discussão da Nova Economia Institucional. A versão final do trabalho contou com contribuições valiosas dos meus alunos da FEA e amigos aos quais agradeço em especial: Guilherme Fowler, Fabio Mizumoto, Bruno Varella Miranda, Christiano França da Cunha, Roberto Pedroso Junior, Silvia Caleman, Maria Célia Martins de Souza e Claudia Viegas. Agradeço também o apoio inestimável de Lucy Petroucic e de Nice Santana.

Não poderia deixar de agradecer aos empresários, representantes e produtores do SAG do café pela colaboração na realização do trabalho, em especial: Prof. Adalberto Alencar; Dr. Carlos Alberto Paulino, Sr. Luís Adauto de Oliveira, Prof. Sérgio Pedini. Gostaria também, além de agradecer, prestar uma homenagem aos saudosos Dr. Isaac Ribeiro Ferreira Leite da Costa e Dr. Ernesto Illy, duas personalidades, que cada um ao seu modo, transformaram a cafeicultura brasileira ao valorizar o produtor rural.

Por fim, um reconhecimento merecido aos meus pais Erini e Paschoal por sempre terem valorizado o estudo. E ao Flávio, ao Xixo, à Bibi e à Paulinha pelas instigantes e desafiadoras discussões sobre o meu tema de pesquisa.

PARTE I

COMO ADQUIRIR VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS?

CAPÍTULO 1
QUATRO ABORDAGENS TEÓRICAS

Como os empresários escolhem uma estratégia que cria e captura valor? O que pode impedir a criação de valor? De que forma o equilíbrio econômico competitivo pode ser suplantado? Como a literatura de estratégia empresarial se posiciona diante destas questões?

Essas são as indagações que permeiam a discussão do presente capítulo. Serão apresentadas quatro diferentes linhas de abordagem pertencentes à Economia das Organizações: (a) *Análise de Posicionamento Estratégico* (APE), que tem como foco o mercado de produto; (b) *Visão Baseada em Recursos* (VBR) [6], que tem o olhar para dentro da firma; (c) *Economia dos Custos de Transação* (ECT), cuja preocupação está na coordenação das atividades empresariais; e (d) *Teoria dos Lucros de Knight* (TLK), que explica o surgimento de rendas em situação de desequilíbrio. Feito isso, será realizado um esforço de integração das quatro abordagens apresentadas.

1.1 Foco no mercado de produto: a Análise do Posicionamento Estratégico (APE)

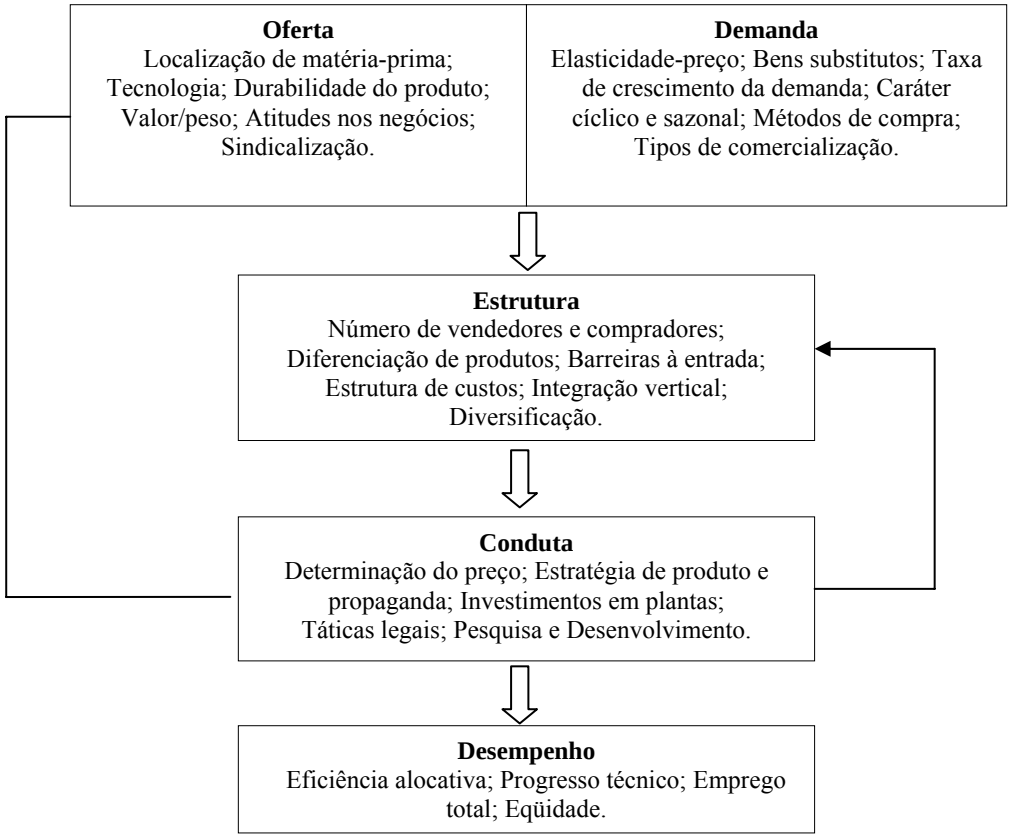
O embasamento teórico da análise estratégica das firmas tem origem na década de 30 com o surgimento da Teoria de Organização Industrial (OI). O marco da OI é o modelo de análise de mercado denominado: Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), desenvolvido por Edward S. Mason e formalizado nos anos 50 por Joe S. Bain (1959) (SCHERER; ROSS, 1990).

No modelo ECD, a firma é vista, primeiramente, a partir de seus condicionantes externos, tanto de oferta (principalmente tecnologia) como de demanda (elasticidade-preço), que em combinação, determinam a *estrutura* de mercado na qual esta se insere, isto é, as características da organização do mercado (número de firmas, tamanho absoluto e relativo e barreiras à entrada). A estrutura, por sua vez, condiciona a *conduta* ou as práticas competitivas da firma, notadamente as estratégias de determinação de preço, de produção e propaganda (além de gastos em pesquisa e desenvolvimento e planos de investimento). Tais práticas competitivas resultam no *desempenho* da firma (Figura 1).

[6] A abordagem VBR tem várias ramificações e conceitos, tais como "capacidades dinâmicas" e "core competências". A proposta desse trabalho é tratar da denominada VBR "pura", ou a abordagem tradicional Chicago-UCLA, que tem origem em Barney (1991) e Peteraf (1993).

Para a ECD, o desempenho é avaliado sob o aspecto de bem-estar social e tem duas variáveis-chave: (a) eficiência alocativa, alcançada por meio de preços iguais aos custos marginais de produção, de forma que o consumo seja igual ao socialmente desejado; e (b) progresso técnico, que é referenciado ao ideal competitivo. A concorrência levaria à queda das taxas de lucro, motivando as firmas a inovarem constantemente com o objetivo de obtenção de rendas monopolistas, mesmo que efêmeras.

Figura 1 - Modelo Estrutura –Conduta – Desempenho



FONTE: SCHERER; ROSS (1990, p.5).

Com o desenvolvimento dessa linha de pesquisa, o caráter determinista evocado pela ECD foi sendo relaxado para dar conta da realidade dos mercados. Foram introduzidos possíveis efeitos de retroalimentação dos condicionantes internos à estrutura e à conduta da indústria, de forma que estes passassem a refletir as relações de dupla causalidade e permitissem uma visão dinâmica do desenvolvimento da firma. Os esforços individuais da firma em atividades de pesquisa e desenvolvimento e diferenciação do produto contribuem para transformar o padrão de competição em uma dada indústria.

Apesar de ter claras implicações estratégicas para as empresas, o arcabouço teórico da OI esteve praticamente centrado em políticas públicas, particularmente na regulamentação de setores não-concorrenciais. Por essa razão, o campo de OI não chegou a desenvolver argumentos de interesse para os gerentes. Mesmo assim, em sua abordagem sobre setores industriais, essa linha de pesquisa conduziu a avanços importantes para a compreensão da estratégia competitiva.

Nos anos 60, as escolas de negócios iniciam uma aproximação da teoria gerencial[7] com a teoria de OI. Na *Harvard Business School*, Ken Andrews e Roland Christensen introduziram o exame do ambiente competitivo na análise gerencial das firmas, quando ainda tal análise estava voltada para ações individuais nas áreas de *marketing*, produção e finanças. Ou seja, a análise gerencial ainda caminhava no sentido oposto da OI, atribuindo o sucesso do desempenho das empresas à capacitação dos gerentes. O trabalho de Andrews e Christensen incorporou os instrumentos de análise econômica e propôs aos gerentes examinar o ambiente econômico da firma, determinar as características essenciais do setor industrial, observar o seu desenvolvimento e suas tendências, assim como avaliar as suas oportunidades futuras e seus riscos (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Assim sendo, a origem do conceito de estratégia competitiva se baseia na relação entre a empresa e o meio envolvente (ambiente externo) que, se por um lado representa uma restrição às atividades da firma, por outro lado oferece oportunidades a serem exploradas. É, portanto, essa relação entre organização e seu ambiente externo (indústria) que trouxe sentido ao conceito de estratégia (ANSOFF, 1977; KATZ, 1970).

Anos mais tarde, vários autores, entre os quais se destacam Alfred D.Chandler (1998) e Michael Porter (1985), deram um forte impulso à linha de pesquisa de Andrews e Christensen. Em especial, passou-se a incorporar de maneira sistemática a análise econômica, sobretudo as ferramentas da teoria de OI na formulação teórica de Estratégia. Embora o foco da OI esteja mais centrado no ambiente competitivo do que nas estratégias das firmas, a análise econômica contida no modelo serviu de instrumental analítico para o trabalho de Chandler, que demonstrou, por meio de análise histórica, as relações entre estratégia corporativa e estrutura organizacional. Em *A lógica duradoura do sucesso*, Chandler conclui que as empresas que dominam o mercado e se mantêm em posições duradouras são aquelas cujos fundadores e executivos seniores compreenderam a lógica da dinâmica de crescimento e competição que impulsiona o capitalismo

[7] A chamada Teoria Gerencial caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da Administração. Procura desenvolver conceitos de forma normativa à ação administrativa.

industrial moderno. Para esse autor, tal lógica baseia-se em princípios de economia, isto é, "nas vantagens de custo proporcionadas por economias de escala e escopo em países de tecnologia avançada e em serviços intensivos de capital" (p. 272).

O modelo de Porter, considerado um marco da análise do planejamento estratégico, tem também como suporte metodológico a OI. Porter (1985) argumenta que os empresários criam e capturam valor ao escolher um posicionamento estratégico perante as forças que moldam a estrutura da indústria. Para o economista, existem forças competitivas cuja importância supera as dos concorrentes estabelecidos em um setor particular. Tais forças decorrem dos clientes, dos fornecedores, dos novos entrantes em potencial e dos produtos substitutos. Todos esses agentes representam competidores que podem ser mais ou menos relevantes ou ativos, dependendo do setor industrial em que estão inseridos. Essas forças compõem o denominado *Diamante de Porter* e determinam, no longo prazo, a rentabilidade das empresas pertencentes a um determinado setor industrial.

Porter (1998) resgata a contribuição de Bain (1959) ao afirmar que cada uma dessas forças é influenciada por muitos fatores, sendo o mais relevante as barreiras à entrada. As principais fontes de barreiras econômicas à entrada são: (a) As economias de escala, que detêm a entrada de novos concorrentes ao obrigá-los a ingressarem com escala grande, ou então, por levá-los a aceitar conviver com desvantagens de custo; (b) A diferenciação do produto com marca, que força os novos entrantes a gastarem significantemente para vencer a fidelidade dos consumidores às marcas já existentes; (c) A necessidade de altos investimentos, que cria barreiras, particularmente se recursos são requeridos para gastos irrecuperáveis (tais como, publicidade e gastos em pesquisa e desenvolvimento); (d) As desvantagens de custos independentes do porte, que surgem a partir de curvas de aprendizado, tecnologia apropriada, acesso a melhores fontes de matéria-prima, localização favorável e / ou subsídios concedidos pelo governo, entre outras; (e) A dificuldade de acesso a canais de distribuição, o que exige que um novo produto tenha que disputar espaço ou deslocar outros produtos nos canais de distribuição. Por vezes, essa barreira é muito alta impelindo à necessidade de as empresas entrantes criarem seus próprios canais de distribuição; e (f) As políticas governamentais, que, ao regular os mercados, impedem o ingresso de novas firmas, por meio de patentes, ou favorecendo as já instaladas, mediante subsídios.

Conhecendo assim, a estrutura setorial em que a firma está inserida e a maneira como a estrutura se transforma ao longo do tempo, a estratégia competitiva pode ser construída. A tarefa, então, é a de examinar cada força competitiva, prevendo a ordem de grandeza de cada causa que está por

trás dessas forças para que se possa construir uma imagem do lucro provável e do potencial do setor.

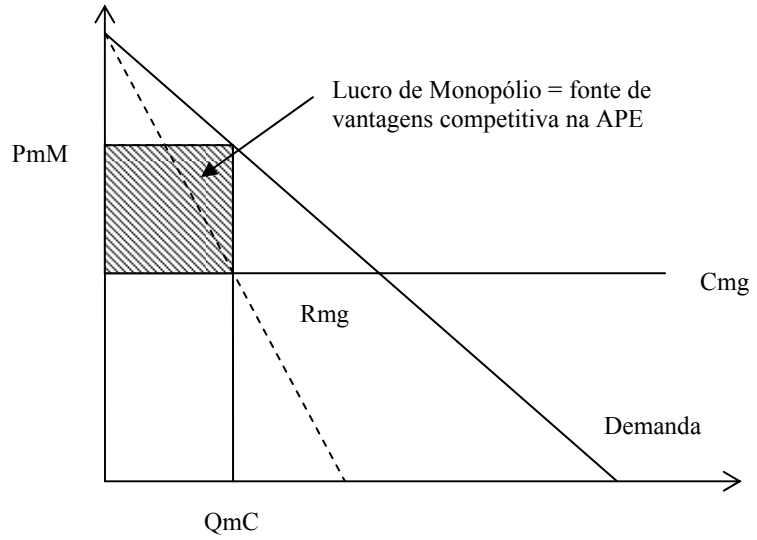
A estratégia competitiva é, portanto, a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria que é a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Ou seja, a estratégia competitiva visa estabelecer posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Esse é o fundamento da Análise de Posicionamento de Produto (APE).

A APE propõe três posicionamentos estratégicos distintos para as firmas: (a) *Liderança em custo*, que consiste em manter os custos abaixo dos de seus concorrentes, o que gera uma barreira com relação aos novos entrantes; (b) *Diferenciação*, que está relacionada à colocação de um produto ou serviço considerado único pelos clientes no âmbito da indústria. A diferenciação permite à empresa cobrar um preço prêmio, levando-a a obter uma margem maior que a dos seus concorrentes; e (c) *Foco*, que pressupõe que a empresa se dedique a um determinado segmento (alvo) mais eficiente ou eficazmente do que seus concorrentes. O posicionamento foco pode ter várias dimensões, tais como: um grupo de clientes, uma linha de produtos, um canal de distribuição ou uma área geográfica. Cada um desses posicionamentos estratégicos deve estar sustentado pelas relações entre os agentes inseridos na cadeia produtiva a qual a firma pertence (PORTER, 1985).

Tomando o segmento rural como objeto de análise, a aplicação da proposta dos posicionamentos estratégicos de Porter não é simples, particularmente quando referindo às firmas de pequena escala. O argumento liderança de custo nesse segmento caracteriza-se pelo apelo à utilização da mão-de-obra familiar, o que indicaria ganhos competitivos para a produção intensiva em mão-de-obra em relação à produção mais tecnificada. Em termos de diferenciação, a firma agrícola (individualmente) encontra grande dificuldade em viabilizar esse tipo de estratégia individualmente. É praticamente impossível modificar a curva de demanda do produto de forma a tornar o seu consumidor fiel a ele independentemente de variações de preços, mesmo que pequenas. A diferenciação, entretanto, pode ser pensada a partir de três estratégias: (a) Integração vertical: o segmento rural passa a produzir um bem processado com marca; (b) Contratos: o segmento rural contrata com uma firma processadora para produzir um bem com marca; (c) Ações conjuntas: um grupo de produtores explora características de diferenciação de uma determinada região. A estratégia de foco, no caso da produção agrícola, está bastante relacionada a ações conjuntas. As relações entre as estratégias e o segmento rural, assim como as suas conseqüências em termos de criação e apropriação de valor, serão exploradas na Parte 2 do trabalho.

Destaca-se que a análise estratégica, segundo a visão de Porter, instrui os empresários à obtenção de poder monopolístico. Pressupõe-se, portanto, que, ao considerar a estrutura da indústria, os gerentes podem estrategicamente formatar e explorar características do mercado com vistas a criar poder de mercado (ou construir barreiras aos competidores) impedindo (ou mitigando) a ação das forças da concorrência (ANTÓNIO, 2001, NICKERSON, 2003). Nas palavras de Foss (2005, p.3) "O modelo central da abordagem de Porter é o bom e velho modelo de monopólio" [8], conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 - Modelo clássico de Monopólio e as Vantagens Competitivas na APE



Notação: Qm = quantidade de monopólio; Pm = preço de monopólio;
Cmg = custo marginal; Rmg = receita marginal.

A APE tornou-se dominante no campo da Estratégia particularmente nos anos 1980, tendo-se mostrado especialmente útil, de acordo com Davis e Eisenhardt (2004), em mercados estáveis em que a estrutura da indústria é bem definida, as posições defensivas podem ser claramente reconhecidas e quando há tempo suficiente para construir estratégias de posicionamento e explorá-las. Entretanto, os autores avaliam que a APE não se mostra adequada para analisar mercados cuja estrutura industrial esteja em transformação, pois nesse contexto o posicionamento estratégico que gere maior valor pode ainda não existir ou ser, *a priori,* de difícil identificação.

[8] "*The core model of the Porter approach is the good old monopoly model*".

Ou seja, como os gerentes escolhem uma determinada estratégia, quando não há nenhum método para avaliar ou ao menos contrastar sistemas de atividades alternativos e suas formas de organização? Por esse motivo Nickerson (2003) argumenta que a APE não dá conta de responder quais atividades deveriam ser realizadas pela firma (isto é, de forma internalizada) e quais não. Além disso, o histórico das decisões da firma, ou seja, a trajetória adotada e as dependências geradas pela mesma (*path dependence*) não têm importância na abordagem.

Bridoux (2004) adiciona duas críticas à APE. A primeira refere-se à unidade de análise. Devido ao fato de esta ser a indústria e não a firma observa-se uma clara dificuldade de se identificar os motivos da variabilidade de desempenho entre as firmas de uma mesma indústria. O problema é que, empiricamente, um dado grau de concentração de uma indústria pode abrigar variados tamanhos de empresas. Ou, posto de outra forma, mesmo que se aceite uma correlação positiva entre grau de concentração e lucros (econômicos) excessivos em uma indústria, nem todas as firmas de uma indústria concentrada partilham igualmente tais lucros entre si.

A segunda crítica de Bridoux (2004) diz respeito ao foco da APE sobre a competição em detrimento da cooperação. O relacionamento com os consumidores, fornecedores e competidores, de uma forma geral, acaba sendo analisado apenas sob o prisma dos conflitos derivados da busca de lucros monopolistas, isto é, a emergência da cooperação entre os agentes não é abordada.

Langlois (2006), ao desenvolver uma análise histórica do processo de industrialização, apresenta também uma visão crítica à APE. O autor propõe que a chamada Terceira Revolução Industrial, ou a Revolução da Informação ou Eletrônica, requer uma lente de interpretação distinta daquela empregada pela APE, em particular a visão de Chandler, que atribui às economias de escala e de escopo os principais fatores de sucesso das firmas. Langlois (2006) defende que os movimentos da Revolução Eletrônica – cujos desenvolvimentos mais recentes envolvem computadores pessoais e Internet – conduzem à diminuição do papel das firmas multidivisionais como geradoras de inovação e criadouro de capacidades econômicas. O autor não nega a existência de grandes firmas na denominada *Nova Economia*, as quais agregam conhecimento em economias de escala e escopo, mas observa que tais firmas estão menos verticalmente integradas em comparação às "velhas" empresas da Segunda Revolução Industrial. Argumenta que o desenvolvimento do conhecimento ocorre sobre outras bases: menos relacionado a atender demandas específicas e mais associado à forma como o aprendizado ocorre dentro das organizações, tornando menos prioritário escala e escopo para o sucesso da firma.

Mesma apreciação tem Teece (1997), que ao tratar especificadamente de ativos de conhecimento, defende que as vantagens competitivas das firmas na *Nova Economia* não provêem de seu posicionamento do mercado, mas sim da dificuldade de desenvolver e de replicar tais ativos. A dimensão desenvolvimento abrange tanto elementos empresariais como estratégicos e pode estar no domínio de indivíduos, de laboratórios pesquisa ou de unidades de negócios autônomas. Essa dimensão não requer uma organização complexa; ao contrário, pode se assentar em organizações pequenas.

Embora as críticas de Davis e Eisenhardt (2004), de Langlois (2006) e de Teece (1997) se apliquem aos setores da *Nova Economia*, destaque-se que o aprendizado pode se constituir em um importante mecanismo de obtenção de ganhos competitivos, particularmente quando economias de escala não pertencem ao conjunto de estratégias viáveis da firma. Esse é o caso que caracteriza o objeto de análise desta pesquisa, a saber, as firmas rurais de pequeno porte. A discussão das VCSs a partir da criação de recursos, entre eles o conhecimento, será apresentada a seguir.

1.2 Foco no mercado de fatores: a Visão Baseada em Recursos (VBR)

Prahalad e Hamel (1998), em *A competência essencial da corporação*, ao observarem as estratégias das grandes corporações internacionais concluem que, no curto prazo, a competitividade da firma decorre da relação preço / desempenho. Entretanto, admitem que, no longo prazo, há uma convergência para padrões similares de custo de produto e de qualidade, implicando que barreiras à competição desempenham reduzida importância como fontes de vantagens diferenciadas. Críticos, portanto, à APE, tais autores argumentam que, no longo prazo, a competitividade surge da competência das firmas em construir, com menores custos e maior rapidez do que os concorrentes, as capacidades essenciais que produzem produtos / serviços impossíveis de serem antecipados pelos concorrentes. “As reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade de gerência, em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação” (p. 297).

Com o surgimento da VBR, a partir dos trabalhos de Wernerfelt (1984) [9], Rumelt (1984); Barney (1991), Peteraf (1993) e Conner (1991), a abordagem da estratégia, diferentemente do proposto pela APE, apresenta uma nova versão com o olhar para a firma e não na indústria. Apesar de recente, a rápida aceitação dessa nova abordagem nos anos 1980, de acordo com Foss (2005), deveu-se principalmente à falta de evidência de que o poder monopolístico seja uma importante fonte de lucro.

De fato, a década de 1980 assistiu ao surgimento de uma poderosa crítica ao argumento de que estruturas concentradas resultam *sine qua non* em rendas monopolistas. Baumol *et al.* (1982), ao formularem a Teoria dos Mercados Contestáveis, argumentam que, independentemente da estrutura, um mercado (ou uma firma monopolista) será perfeitamente contestável quando os concorrentes potenciais puderem impedir a adoção de práticas de preços extraordinários pelas firmas (ou monopólio) estabelecidas no setor.

A VBR caracteriza-se por ser uma abordagem voltada para o lado do mercado de fatores em detrimento ao de produtos (foco da APE). Inspirada no trabalho de Penrose (1959), a VBR defende que é a posse de *recursos estratégicos* pela firma a principal origem da vantagem competitiva das empresas. Para a autora, a firma é uma unidade administrativa que vai gerir um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis[10] necessários para produzir bens e serviços. Os gestores têm uma imagem do ambiente e do resultado dos recursos externos a serem empregados. Essa imagem vai sendo construída por um processo de aprendizagem e determina a mudança na coleção de oportunidades produtivas. Ou em outras palavras, a firma é uma coleção de recursos de conhecimento, que estão envoltos em rotinas e processos de aprendizagens.

São os recursos que possibilitam à firma alcançar seu objetivo de obter VCSs. De acordo com Castro (2004, p. 464) "A proposição central é que um recurso é um atributo da empresa que não pode ser alterado a curto prazo". A firma utiliza tais recursos para conceber e adotar suas estratégias, que irão determinar as suas fraquezas ou os seus pontos fortes. Dessa forma, as vantagens surgem porque as firmas desenvolvem ou adquirirem um conjunto de recursos que são superiores aos de seus concorrentes (WERNERFELT, 1984).

---

[9] A literatura da VBR reconhece que foi Wernerfelt o primeiro autor a introduzir esta abordagem inspirada nos trabalhos de E. Penrose. No artigo de 1984, *A Resource-based view of the firm*, Wenerfelt caracteriza a firma como uma coleção de recursos. Esse texto foi posteriormente selecionado como o melhor artigo publicado pela revista *Strategic Management Journal*, naquele ano (ISHIKAWA, 2006).

[10] Para definição de recursos ver Castro (2004).

Vale observar que alguns autores fazem uma distinção entre recursos e capacidades (*capabilities*): enquanto estas se referem às habilidades baseadas exclusivamente em competências humanas, aqueles se relacionam a quaisquer outros ativos. [11] Seguindo a definição de Barney (1991) e Peteraf (1993), o conceito de recursos, neste trabalho, é utilizado de forma a abranger ambos: os recursos e as capacidades.

Segundo a VBR, a essência da firma é, portanto, sua habilidade de criar, transferir, reunir, integrar e explorar esses recursos. Considerando que tais recursos serão empregados de maneira distinta em cada organização, em consonância com as diferentes percepções e estratégias dos gestores, tem-se a heterogeneidade das firmas e, por conseguinte, diferentes rentabilidades entre si.

Deduz-se, desta forma, que as principais fontes das diferenças de rentabilidade entre as firmas no equilíbrio decorrem de rendas no sentido ricardiano[12], isto é, de retorno superior ao custo de oportunidade. Ou, posto de outra forma, assume-se que rendas econômicas em firmas eficientes derivam de insumos escassos e são possibilitadas pelas imperfeições do mercado de fatores. As imperfeições surgem da habilidade gerencial, da linguagem singular utilizada no interior da firma e da cultura organizacional específica à mesma. Decorrem também de ativos físicos e inovações, protegidas por patentes ou por competência organizacional, e ainda de ativos intangíveis tais como: confiança do consumidor, imagem da marca e capital reputacional. Barney e Arikan (2001) argumentam que esses fatores de produção são perfeitamente inelásticos, já que suas quantidades ofertadas são fixas (são únicos) e não respondem a mudanças nos preços.

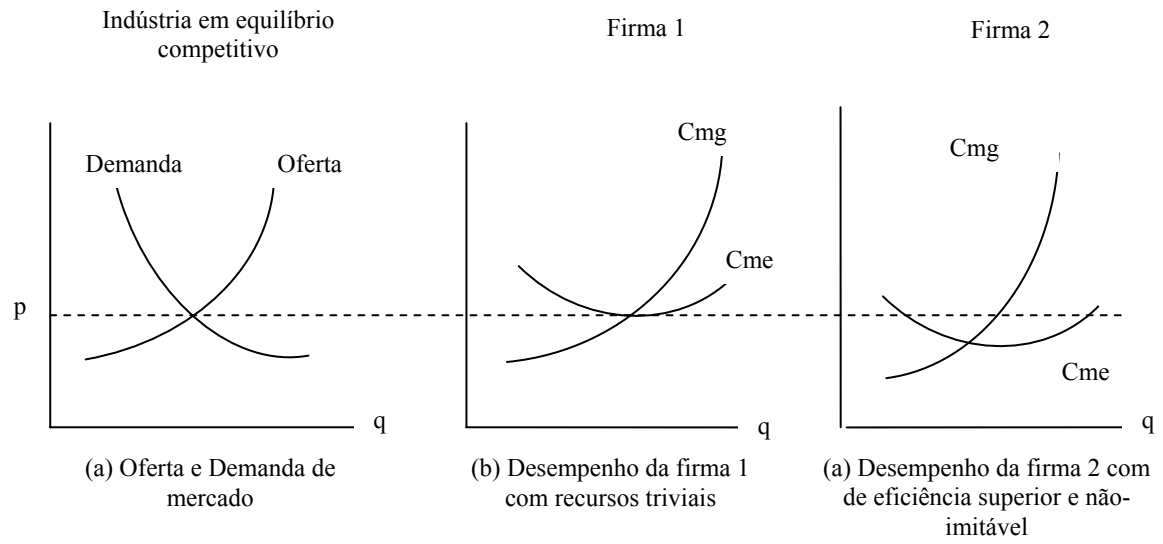
A Figura 3 ilustra as VCSs advindas de rendas ricardianas, em termos das convencionais curvas de oferta e de demanda. A firma 2 obtém VCSs baseadas em recursos heterogêneos de eficiência superior não-imitável. Para isso deve haver barreiras e imobilidade *ex-ante*. Entretanto, se existirem também barreiras *ex-post*, a firma pode se apropriar de lucros acima do normal. Barney e Arikan (2001) apontam que pelo menos dois eventos poderiam ameaçar o desempenho superior

[11] Com relação à terminologia, a literatura nessa área foi bastante profícua. Prahalad e Hamel (1990) adotam o conceito de *core competence*, que consiste na aprendizagem coletiva e coordenação das diferentes competências dentro da organização. Langlois (1992) utiliza o termo *capabilities*. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem *dynamic capabilities* como os ativos-chave da empresa. Há ainda autores que utilizam o conceito *knowledge-based view* (KOGUT; ZANDER, 1992). Os acadêmicos que utilizam estas nomenclaturas empregam a mesma perspectiva e abordam questões de pesquisa similares (ANTÓNIO, 2001, NICKERSON, 2003).

[12] O conceito de rendas ricardianas deriva dos trabalhos de David Ricardo, *On the principles of political economy and taxation*, de 1921. Ao analisar a produção agrícola, Ricardo observou que o fator fixo de produção terra não pode ser rapidamente aumentado em resposta ao incremento da demanda. Nessa situação, o preço do produto agrícola será determinado pela oferta de terra e de sua fertilidade. Assim, quanto maior a fertilidade, maior a renda para o produtor que possui a terra fértil. Vale observar que, para Ricardo, enquanto o produtor receberia o preço de concorrência, a renda seria destinada aos proprietários de terra (*rent-seekers*), que não têm nenhuma participação na produção. O produtor só receberia a renda se fosse o proprietário do recurso fixo (terra) (RICARDO, 1985).

da firma 2: (a) Deslocamento da demanda de mercado para esquerda e para baixo; e (b) Novas formas de as indústrias reduzirem seus custos. Exemplificando: se considerando o monopólio de terras férteis, o uso de novas técnicas de fertilização e/ou cultivares de maior produtividade poderia reduzir os custos, neutralizando a estratégia do concorrente.

Figura 3 - Rendas ricardianas



Notação: Cmg = custo marginal; Cme = custo médio; p = preço de concorrência, q = quantidade.

FONTE: BARNEY E ARIKAN, 2001, p.128.

Barney e Arikan (2001) ponderam que, tradicionalmente, os economistas assumem haver relativamente poucos fatores de produção com oferta inelástica. Em sua maioria, os modelos econômicos pressupõem que se os preços aumentam para um determinado fator, a oferta reage positivamente assegurando lucros normais. Para a VBR, contudo, há numerosos recursos empregados pela firma que se caracterizam pela oferta altamente inelástica e assim originam rendas econômicas. Por exemplo, no caso da mão-de-obra, apesar de sua oferta não ser inelástica, a criatividade e a habilidade o são. No segmento agrícola, uma unidade produtiva, mesmo inserida em um mercado concorrencial, pode se diferenciar ao se beneficiar de recursos naturais únicos (fonte de água, por exemplo) ou mesmo de um aprendizado particular.

As firmas, portanto, controlam um conjunto de recursos produtivos que variam de uma para outra. Um recurso pode ser valioso em uma determinada indústria ou em um momento particular, podendo não ter o mesmo valor em outra indústria ou num contexto temporal diferente. A heterogeneidade dos recursos entre as firmas ocorre por diversos fatores, entre os quais, se

destacam o conhecimento tácito envolvido e a impossibilidade de dispor dele isoladamente, já que o seu valor pode estar relacionado às suas ligações com as forças do mercado.

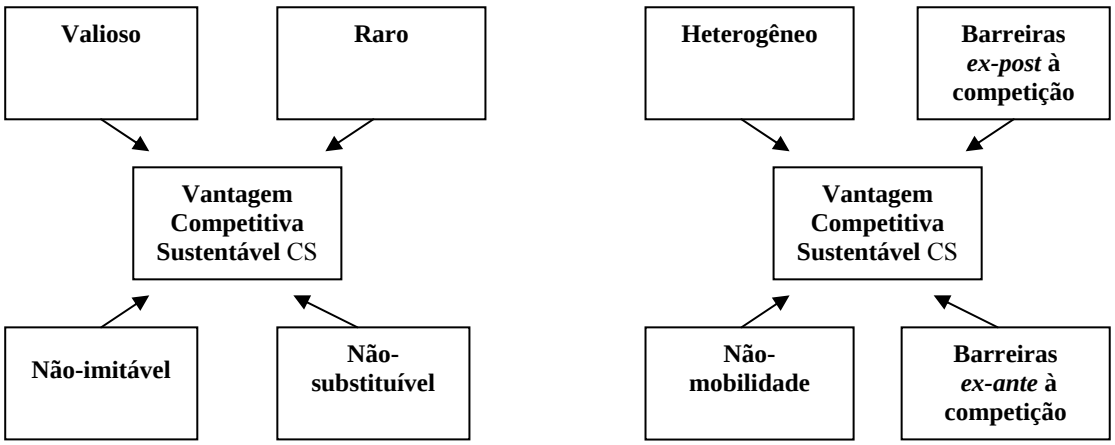
Barney (1991) é um dos autores referência na VBR. Seu modelo analítico é construído a partir do instrumental de teoria econômica. De acordo com o autor, o ponto de partida para obtenção de VCSs é a adoção por uma firma de uma estratégia de criação de valor (a) que envolva recursos não simultaneamente empregados pelos competidores correntes de uma firma ou (b) quando outras firmas se mostram incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia. Tendo como unidade de análise a estratégia, Barney (1991) argumenta que a adoção de uma estratégia exclusiva no mercado de produto é uma condição necessária para que a firma obtenha VCSs.

Para entender as origens das VCSs, Barney (1991) constrói um modelo teórico que assume dois pressupostos: (a) As firmas dentro da indústria são heterogêneas com respeito aos recursos estratégicos que elas controlam e (b) Os recursos não têm mobilidade perfeita, o que pode significar a perpetuação da heterogeneidade da firma por um longo período de tempo. Considerando que não há perfeita mobilidade dos recursos porque nem todos os fatores externos à firma podem ser adquiridos no mercado, surge a possibilidade de criação de rendas econômicas. Portanto, a heterogeneidade de recursos é sustentável se não há uma perfeita imitabilidade ou transferibilidade[13] (BARNEY, 1991; BARNEY; AKIRAN, 2001).

Barney (1991) distingue dois tipos de recursos do ponto de vista estratégico: aqueles que não criam VCSs por serem abundantes, acessíveis a todos, imitáveis, substituíveis e relativamente fáceis de serem negociado em mercado, e os que permitem à firma adquirir VCSs pelo fato de serem: (a) *Valiosos*, no sentido de permitirem explorar as oportunidades e/ou neutralizarem as ameaças do ambiente externo à firma; (b) *Raros*, com relação aos competidores correntes ou potenciais; (c) *Imperfeitamente imitáveis*, como os segredos comerciais, os equipamentos produtivos especializados e a experiência acumulada dos trabalhadores; e (d) *Insubstituíveis*. Firmas que controlam recursos raros e valiosos possuem VCSs. Todavia, para obterem VCSs estes necessitam ser não-imitáveis (ou custosamente imitáveis) e insubstituíveis (BARNEY; AKIRAN, 2001; FOSS, 2005). Em outras palavras, Barney (1991) sugere que se o mercado de fatores é sempre perfeitamente competitivo, fica impossível à firma capturar rendas econômicas. A estrutura analítica de Barney é apresentada na Figura 4A, a seguir.

[13] Thus, efficient firms can sustain this type of competitive advantage only if their resource cannot be expanded freely or imitated by other firms (PETERAF, 1993 p.181).

Figura 4 - Vantagens Competitivas Sustentáveis em Barney e Peteraf



(A) Estrutura de Barney (1991)

(B) Estrutura de Peteraf (1993)

FONTE: FOSS, 2005, p. 64.

Foss (2005) observa que a relação entre a heterogeneidade e não-mobilidade dos recursos e as quatro condições para a obtenção de VCSs (apresentadas na Figura 4A) não está adequadamente explicitadas no modelo de Barney. Isso porque se as quatro condições estiverem presentes, a não-mobilidade e a heterogeneidade também serão obtidas. Contudo, conforme argumenta Foss (2005), as quatro condições não são todas necessárias, ao passo que a não-mobilidade e a heterogeneidade o são. Posto de outra forma, possuir recursos valiosos, raros, insubstituíveis e custosos de serem imitados não garante a obtenção de VCSs, ao passo que, se os recursos obedecerem aos critérios de não-mobilidade e heterogeneidade, ganhos competitivos serão garantidos.

Peteraf (1993) apresenta uma abordagem distinta da de Barney (1991) assumindo como unidade de análise os recursos individuais no âmbito da firma, e não as estratégias (FOSS, 2005, ISHIKAWA, 2006). Especificadamente, a autora examina as condições dos recursos que asseguram as vantagens competitivas sustentáveis, quais sejam: (a) Recursos superiores (heterogêneos dentro da indústria), de forma que a firma possa gerar rendas eficientes (ou lucros); (b) Limites *ex-post* à competição, de modo que a renda não seja eliminada pela competição (pressupõe dificuldade de imitação, devido à posse de um conjunto eficiente de recursos); (c)

Não-mobilidade de recursos, que possibilita o surgimento de rendas diferenciais; (d) Limite *ex-ante* à competição, que significa que o mercado de fatores se apropria de toda a renda gerada (Figura 4B).

A comparação entre as abordagens de Barney e a de Peteraf leva Foss (2005) a indagar se a VBR é uma teoria que trata das VCSs em equilíbrio em termos de estratégias exclusivas no mercado de produto (proposição de Barney) ou no sentido de rendas / lucros diferenciais (proposição de Peteraf), ou ambos. Esta questão tem especial interesse, pois a abordagem de Barney – estratégia exclusiva - não implica necessariamente ganhos de renda em equilíbrio (abordagem de Peteraf).

Foss (2005) aponta os limites da abordagem de Barney a partir de dois casos. O primeiro é sobre uma indústria em que todas as firmas empregam estratégia idêntica. Nesse caso, o líder de custo graças, por exemplo, à vantagem de aprendizado, terá VCSs, apesar de não ter uma estratégia exclusiva. Posto de outra forma, a firma possuirá VCSs se for mais eficiente em alguma atividade de criação de valor do que seus competidores correntes ou potenciais. Segue-se, então, que o critério de estratégia única, proposto por Barney, não precisa ser satisfeito. O segundo exemplo aborda uma indústria em que a firma adota uma estratégia exclusiva. Se essa estratégia envolver recursos adquiridos no mercado de fatores competitivo e informacionalmente eficiente, a firma não alcançará VCSs. Isso vai ao encontro da visão de Peteraf, mas não da de Barney.

Considerando que a questão central da VBR é explicar as diferenças de desempenho no longo-prazo em termos de existência de rendas eficientes sob condições de concorrência, a abordagem de Peteraf contém elementos mais consistentes para a análise da criação de valor.
Combs e Ketchen Jr (1999) ponderam que a habilidade da firma em deter recursos, que tenham os critérios apresentados por Peteraf e Barney, depende também das características da indústria que afetam o próprio valor dos recursos. A reputação da marca, por exemplo, pode ser mais valiosa em uma indústria que produza bens de experiência ou de crença do que em uma cuja qualidade possa ser determinada antes da compra. O comentário dos autores coloca a importância da complementaridade das visões VBR e APE para a definição das estratégias da firma como será visto no capítulo 2.

Williamson (1999), Nickerson (2003), Barney e Arikan (2001) Argyres (1996) e Priem e Butler (2001a, 2001b) nos fazem refletir sobre o poder preditivo da VBR e a sua natureza tautológica e não-formal. Esses autores argumentam que a proposição da VBR, de que recursos raros e custosos de serem replicados são importantes para gerar rendas, diz muito pouco sobre quais e como tais

recursos deveriam ser reunidos de forma a criar e capturar valor. Isto é, a abordagem da forma como foi construída não gera predições empíricas. As explicações sobre as VCSs são sempre *ex-post*.

Ademais, a VBR advoga os benefícios da hierarquia sem tratar dos custos desse modo de governança, o que impossibilita prever qual deles (mercado, contratos ou hierarquia) promove maior criação de valor. Um recurso raro, por exemplo, pode produzir serviços e produtos com pouco valor ou tão custosos para governar internamente, que a firma acabaria capturando pouco valor. Ou seja, há uma dificuldade de se criar hipóteses testáveis, pois esse aporte teórico permite apenas dizer *ex-post* a causa do sucesso da firma e / ou o porquê do seu limite (FOSS, 2005). Priem e Butler (2001a, 2001b), vão além, ao afirmar que se a VBR não prevê, ela carece também de poder prescritivo sobre qual conduta as firmas deveriam adotar para obter VCSs.[14]

Um outro problema da teoria diz respeito à unidade de análise. Foss (1998) argumenta que alguns autores adotam o recurso individual como unidade de análise relevante. Porém, esta escolha só poderá ser legitimada se o recurso relevante estiver suficientemente bem definido e livre de interrelações, o que é difícil de acontecer na prática.

Por fim, a negligência do ambiente externo não permite que a VBR anteveja se o valor competitivo de um recurso pode ser eliminado ou intensificado com mudanças externas, tais como tecnologia, comportamento dos concorrentes ou dos consumidores. Ou seja, em situações de grande volatilidade do ambiente torna-se difícil prever qual combinação de recursos seria valiosa, rara, difícil de ser imitada e insubstituível (DAVIS; EISENHARDT, 2004).

O entorno externo também não está contemplado na análise quando se considera a criação de recursos a partir da cooperação horizontal e / ou vertical. Rendas ricardianas podem ser geradas não apenas devido à habilidade de se explorar recursos internos às firmas, mas ainda a partir de interações entre firmas, questão não explorada na abordagem APE. A cooperação vertical, seja por meio de contratos relacionais ou formais, permite gerar e explorar valor que extrapole os limites da firmas. Essencialmente, cada firma em uma rede possui uma parte integrante dependente de recursos controlados por outra, gerando-se, assim, ganhos conjuntos em

[14] Na definição de uma estratégia baseada em recursos, os consultores recomendam que a firma deva identificar e avaliar os seus recursos a partir de testes bem intuitivos, tais como: "(a) O teste da imitação: é o recurso difícil de copiar (imitar)? (b) O teste da durabilidade: a que velocidade este recurso se deprecia? (c) O teste da apropriação: quem captura o valor que o recurso cria? (d) O teste da substituição: pode um recurso único ser substituído por um recurso diferente? (e) O teste da superioridade competitiva: qual dos recursos é realmente melhor?" (ANTÓNIO, 2001, p.14).

compartilhar esses recursos (DIEDEREN; JONKERS, 2001, LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

O item a seguir se propõe a discutir a lógica das relações entre os agentes das cadeias produtivas lançando luz sobre as questões não abordadas pela APE e VBR.

1.3 Foco na coordenação: a Economia dos Custos de Transação (ECT)

As contribuições da teoria econômica para o campo da análise estratégica empresarial também surgem da preocupação em entender a natureza da firma. Essa abordagem inserida na linha de pesquisa da Economia das Organizações (EO) tem como tema central identificar ações que minimizem os custos de governança, o que leva à maximização do desempenho das firmas.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) [15] surgiu com Ronald Coase, que em 1937, no célebre artigo *The nature of the firm*, introduz uma nova perspectiva para o entendimento das estratégias empresariais, ao mostrar que existem custos associados ao funcionamento dos mercados. No artigo, o autor critica a visão da firma como uma função de produção, argumentando que a firma é uma relação orgânica entre agentes, que se efetiva por meio de contratos, sejam explícitos, como os de trabalho, ou implícitos, como parcerias formais. Coase mostra que são os *custos de transação* um dos mais importantes fatores que moldam as relações econômicas na sociedade contemporânea.

Os custos de transação são custos de trocar, capturar e proteger direitos de propriedade e se devem aos seguintes fatores: (a) Elaboração e negociação dos contratos; (b) Mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; (c) Monitoramento do desempenho; (d) Organização de atividades; (e) Adaptação às mudanças no sistema econômico; (f) Monitoramento das transações; e (g) Monitoramento do desempenho dos agentes envolvidos (MILGROM; ROBERTS, 1992).

A importância dos custos de transação é enfatizada quando constatamos que, na sua ausência, não haveria o problema de criação e proteção de valor. Qualquer estrutura de governança das transações (mercado, contratos ou hierarquia) seria equivalentemente apropriada, isto é, conduziriam à maximização do valor. A ação estratégica seria trivial, e a questão colocada seria:

[15] Outra perspectiva que deriva da vertente da eficiência na EO é a Teoria da Agência.

Qual a melhor forma de ganhar rendas dadas as dotações da firma? Além disso, não haveria gerentes, já que não surgiriam problemas de coordenação e motivação.

Contudo, quando custos de transação são introduzidos (isto é, há *falhas de mercado*), os direitos de propriedade não são perfeitamente protegidos. Sua proteção torna-se uma atividade custosa, sendo que recursos serão gastos para apropriar direitos de propriedades. Portanto, valores são dissipados. Ambos, gerentes e estratégia, passam a ter um papel a desempenhar: criar valor ao desenhar estruturas de governança que visem a reduzir custos de transação.

A utilização desse enfoque teórico para o planejamento estratégico é recente. Como o problema estratégico consiste na definição da missão, escopo, forma e estrutura da empresa, a análise dos custos de transação auxilia na avaliação e na decisão sobre a forma em que a firma irá se estruturar: dependência em relação aos mercados fornecedores, estabelecimento de relações de longo prazo com clientes e fornecedores, criação de alianças estratégicas ou integração vertical.

A firma surge como uma resposta otimizadora dos agentes econômicos, quando os custos da organização das atividades via mercado excedem aos da transação interna. Neste sentido, as decisões relativas à minimização de custos de transação determinam os limites da firma.

Os custos de transação também estão associados aos pressupostos comportamentais do modelo, quais sejam: *racionalidade limitada* e *oportunismo*. A racionalidade limitada indica que os indivíduos são racionais, buscam a maximização da satisfação e dos lucros, porém são limitados por problemas informacionais. Nesse sentido, em vez de uma decisão ótima, o agente adota a melhor decisão possível, dado o seu conhecimento limitado. Por oportunismo entende-se que os agentes econômicos agem em benefício próprio (auto-interessados) com astúcia. Ressalte-se a esse respeito que a ECT adota uma conotação diferente da tradicional OI, a qual embora assuma o auto-interesse do homem econômico, considera que este irá cumprir os contratos e agir de acordo com o contratado (WILLIAMSON, 1985).

A informação incompleta ou limitada pode dar margem a ações oportunistas: os agentes podem utilizar informações privilegiadas em benefício próprio ou a não-previsão de todas as contingências pode resultar em mudanças que possibilitem ganhos decorrentes de ação oportunista. Isso cria o potencial de *hold-up*[16], que é o principal determinante da adoção de

[16]Uma situação de *hold-up* ocorre quando uma das partes em uma relação contratual força a renegociação visando apropriar-se das quase-rendas decorrentes dos investimentos específicos realizados pela contraparte, o que é possível em razão de o contrato que governa o relacionamento ser incompleto (KLEIN, 2000, p. 124).

estruturas híbridas visando reduzir dissipação de valor, na visão williamsoniana da ECT (WILLIAMSON, 1985; 1996; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Nesse sentido, a ECT, na visão de Williamson, além dos custos de transação *ex-ante*, ou seja, os custos incorridos ao se delinear, negociar e registrar os contratos de venda ou de prestação de serviços interfirmas, há os custos *ex-post,* que assumem papel fundamental na definição das estratégias das firmas. Tais custos são aqueles associados ao monitoramento de um contrato e à defesa dos interesses das partes envolvidas quando os termos acordados *ex-ante* não são honrados (WILLIAMSON, 1985). Como se presume que os agentes não são capazes de prever e processar todas as condições e alternativas futuras em relação aos contratos (existência de racionalidade limitada) pode-se concluir que os contratos são incompletos. Dessa forma, apenas a possibilidade do comportamento oportunista é suficiente para justificar a inclusão de cláusulas de salvaguarda nas relações contratuais.

Williamson (1985) identifica três atributos das transações que servem de orientação para a tomada de decisão com relação à estrutura de governança: (a) *Freqüência das transações*: quanto maior a freqüência das transações, menores os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de contratos, assim como maior a facilidade de se impor perdas aos contratantes para evitar comportamento oportunista. Ou seja, há uma maior probabilidade de os parceiros desenvolverem reputação, limitando comportamentos oportunistas; (b) *Incerteza*: quanto maior a incerteza, mais complexo torna-se o desenvolvimento de parcerias de longo prazo e maior a possibilidade de desentendimentos na recontratação[17]. A incerteza surge das mudanças no ambiente econômico e nas preferências dos consumidores, bem como da complexidade do próprio ambiente econômico que impossibilita uma avaliação precisa; (c) *Especificidade de ativos*: a especificidade do ativo significa que uma firma à jusante ou à montante realizou investimentos tais que o valor de troca é mais elevado quando a transação ocorre entre essas duas firmas que investiram na relação do que com outras (PERRY, 1989).

Em outras palavras, os ativos específicos, que podem ser tangíveis ou intangíveis, são irrecuperáveis, no sentido de que o principal não pode ser devolvido pelo mercado caso a relação de negócio original seja descontinuada (WILLIAMSON, 1985; e KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN 1978, p.298). Quanto maior a especificidade do ativo, maior é a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente. Se os ativos não são específicos, as transações

[17] Para Williamson incerteza se confunde com risco, diferentemente da definição de Knight, como se verá adiante.

entre os agentes podem ocorrer via mercado. Com o aumento do nível de especificidade, os custos de transação aumentam, tornando ineficiente a estrutura de governança mercado. A integração vertical será mais vantajosa sobre a forma de mercado, à medida que os níveis de especificidade do ativo se elevam.

O Quadro 1 relaciona os atributos da transação com o processo de contratação. Se os agentes possuem racionalidade total, mas são oportunistas, os elementos pertinentes à contratação são solucionados *ex-ante*, ou seja, os contratos são completos (ou todas as contingências são previsíveis) e o planejamento é uma forma adequada de relacionamento das partes. A presença de racionalidade limitada e de especificidade do ativo, sem oportunismo, requer apenas a promessa entre as partes para que a contratação seja eficiente. Se há ativos específicos na relação e os agentes possuem racionalidade limitada e oportunismo, o processo de contratação leva a estruturas de governança híbrida (contratos ou hierarquia). É quando ocorre o que Williamson denomina de *transformação fundamental*, caso em que a identidade das partes importa. No caso de ausência de especificidade e mesmo com a presença de oportunismo e racionalidade limitada, a contratação via mercado é eficiente, já que os ativos não são exclusivos a uma determinada transação. Então, para valer a Teoria Neoclássica deve-se pressupor a não-existência de ativos específicos.

Quadro 1 - Atributos do processo de contratação

Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade do Ativo	Processo de Contratação
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Promessa
+	+	0	Concorrência
+	+	+	Governança Híbrida

Notação: "+" indica presença do atributo, e "0" indica ausência do atributo.

FONTE: WILLIAMSON (1985, p.88)

A existência de ativo específico cria uma *quase-renda*, definida pela diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor uso alternativo. Por essa razão, a quase-renda reflete as decisões de saída de uma determinada transação. Trata-se da porção em excesso a usos alternativos que impede o agente de descontinuar a transação. Dessa forma, com a realização de

investimentos específicos, criam-se custos de saída, fazendo com que as quase-rendas se tornem objeto de disputa entre as partes (MILGROM; ROBERTS, 1992). [18]

É, portanto, a divisão da quase-renda entre os agentes que compõe uma relação contratual, um dos pivôs centrais das disputas nas negociações. Isso porque é impossível especificar claramente nos contratos a divisão do excedente *ex ante*, já que não se podem prever todas as contingências pós-contratuais.

Klein; Crawford e Alchian (1978) e Williamson (1996) argumentam que o comportamento oportunista é particularmente favorecido nas situações em que há uma grande quantia de excedente a ser dividido *ex post*. Isso porque a contraparte contratual poderá tentar capturar a quase-renda renda gerada, principalmente se esta dispuser de maior poder de barganha, seja por motivos econômicos ou informacionais. Em outras palavras, o agente que investiu em ativos específicos pode não somente remunerar o seu custo de oportunidade inicial, mas também ficar refém da transação, em razão dos custos de saída.

Vale observar que, de acordo com Klein; Crawford e Alchian (1978, p. 298-299), a quase-renda apropriada não se confunde com rendas monopolistas no seu sentido usual, isto é, a diferença entre o valor de um ativo protegido e o valor que ele teria num mercado aberto. A apropriação da quase-renda pode ocorrer em um mercado aberto ou até mesmo sem restrições à concorrência de rivais. Se há uma competição aberta com a entrada livre no mercado, a especialização do ativo investido para um determinado usuário (ou, mais precisamente, o alto custo de torná-lo acessível a outros) cria a quase-renda, mas não gera renda de monopólio ou poder de mercado. No extremo oposto, um ativo pode ser transferível sem custo a outro usuário e sem qualquer redução no valor, enquanto a entrada de ativos semelhantes é restrita. Nesse caso, a renda monopolista existiria, mas não a quase-renda. Dessa forma, não se trata de monopólio usual criado pelas restrições governamentais à entrada, ou de único fornecedor, nem tampouco de fornecedor altamente concentrado. Devido aos custos de mobilidade e de transação, o poder de mercado existirá em situações não comumente denominadas de monopólio. Podem existir muitos fornecedores potenciais de um ativo específico para um usuário específico. Porém, uma vez realizado o investimento, o ativo pode ser tão especializado para um usuário que o poder de mercado monopolístico ou monopsônico, ou ambos, são criados.

[18] A renda refere-se à decisão de entrada.

Vê-se, portanto, que a disputa na divisão da quase-renda ocorre porque mesmo que seja determinada a divisão do excedente *ex ante*, pode haver um reposicionamento das partes no futuro, permitindo problema de *hold-up*.

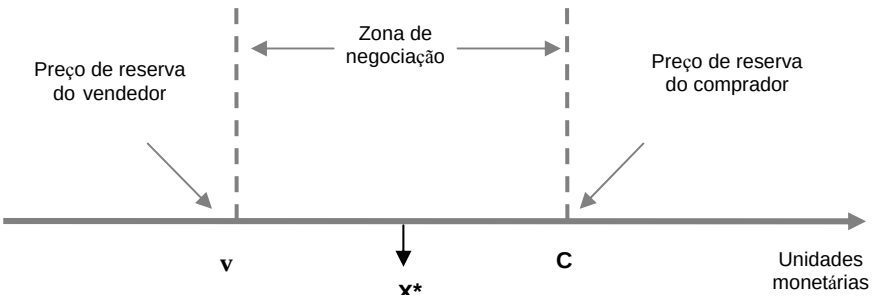
Tal situação pode ser observada nas Figuras 5 e 6, que ilustram uma negociação entre a firma **A** (vendedora de um bem que exige investimentos específicos) e a firma **B** (compradora desse bem).

A Figura 5 apresenta o primeiro estágio de negociação. A decisão de entrar no negócio depende da relação entre o investimento específico em que a firma **A** precisa incorrer para entrar no negócio e a estimativa do valor que receberá pelo produto final da firma **B**. Como a firma **A** precisa realizar investimentos específicos para entrar no negócio, essa entrada pressupõe que o preço de **B** esteja dentro da zona de negociação, isto é, o preço deve ser superior ou igual ao preço de reserva da firma **A**. Vale observar que, como o investimento específico à relação ainda não foi realizado, o produtor levará em conta tal custo para entrar no negócio.

Qualquer preço entre **v** (preço de reserva do vendedor) e **c** (preço de reserva do comprador) leva a firma **A** a produzir o produto. Esse conjunto de solução é conhecido como o núcleo (*core)* do jogo. Em um jogo que envolve dois agentes há uma solução padrão desenvolvida por Nash, denominada de Solução de Barganha de Nash (**x***). Nessa solução, o excedente é dividido entre duas partes iguais (LIPPMAN, RUMELT, 2003). Vale ressaltar que esse caso envolve uma suposição simplificadora de que as duas partes investiram igualmente em ativos específico criando um monopólio bilateral.

Note-se que, se o produto marginal for igual ao obtido sob condições de concorrência perfeita, todos os agentes recebem o produto marginal. No entanto, se o valor adicionado ou o produto marginal for maior, haveria um excedente a ser dividido entre as duas partes.

Figura 5 - Zona de negociação e preços de reserva do comprador e do vendedor



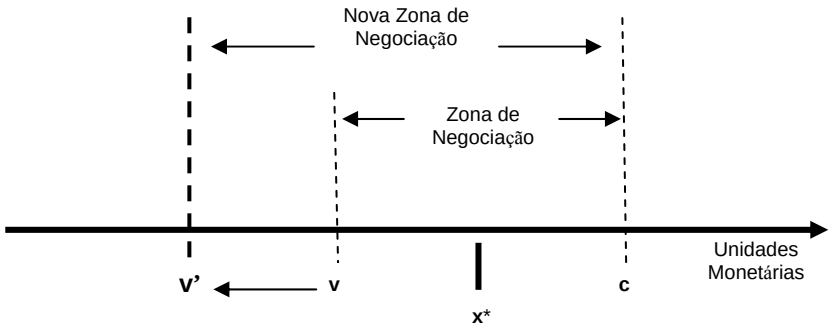
FONTE: ADAPTADA DE RAIFFA (1996).

Nos estágios seguintes de negociação, quando a firma **A** já incorreu em custos irrecuperáveis, a manutenção da relação entre as firmas **A** e **B** irá depender dos custos de saída, uma vez que o investimento específico já foi realizado.

É, portanto, a existência do investimento em ativos específicos que faz surgir a quase-renda. Essa parcela de recurso pode ser expropriada pela outra parte, pois o produtor torna-se refém da transação e, portanto, sujeito ao oportunismo da contraparte. A divisão do excedente entre as partes dependerá do valor da melhor opção alternativa disponível para o agente, isto é, da magnitude do custo de oportunidade (LIPPMAN; RUMELT, 2003).

A Figura 6 mostra a segunda rodada de negociação. Como se pode observar, a firma **B** irá incluir o novo preço de reserva da firma **A**, já que os investimentos foram incorridos no primeiro estágio de negociação. Tem-se como resultado um preço pago poderá ser reduzindo, ficando abaixo de **x*** (entre **x*** e **v**').

Figura 6 - Segundo estágio de negociação e quase-renda



FONTE: ADAPTADA DE ANTIQUEIRA (2005).

Em *Firms, contracts and financial structure*, Hart (1997) discute com quem deveria ficar o direito residual de decisão: com a firma **A** ou com a firma **B**. Hart argumenta que é o proprietário do ativo em questão que deveria deter o direito residual de decisão. Isso porque, como a propriedade dos direitos de controle residuais influencia as decisões de inversão específica considera-se eficiente que o direito residual permaneça com o proprietário dos ativos. Ou seja, em geral, se identifica a propriedade de um ativo com a posse dos direitos de controle residuais sobre ele.

Assim sendo, é, em última instância, a forte possibilidade de uma situação de *hold-up* que leva à confecção de contratos complexos ou à integração vertical. A firma surge em situações em que não se podem redigir bons contratos e em que a alocação do controle de poder é importante.

Outra vertente da ECT é a de Yoram Barzel (2002), denominada de *Custos de Mensuração* (*Measurament Cost*), que está fortemente alinhada à literatura sobre Contratos Incompletos. Partindo da noção de que as mercadorias têm múltiplos atributos, inclusive diferentes funcionalidades e serviços, os agentes econômicos se engajam em atividades para proteger os direitos de propriedades dos atributos dos recursos visando à apropriação de valor. Os custos de transação são, portanto, a variável que define o espaço relevante de oportunidades de captura (ou dissipação) de valor dos atributos de um determinado bem. O grau no qual os atributos dos recursos podem ser protegidos depende de como os direitos de propriedades estão estabelecidos (BARZEL, 1997).

O conceito de *direitos de propriedade*, na visão de Barzel (1997), embute dois significados: o de *direito legal* sobre um ativo, que é garantido pelo Estado, e o de *direito econômico* sobre o ativo, que se constitui na capacidade que os agentes têm de usar (ou consumir) o ativo, obter rendimentos ou mesmo aliená-lo. O direito econômico é caracterizado pela capacidade de proteger os atributos de maior complexidade de mensuração e, por isso, afeta diretamente o valor dos ativos (dependendo dos custos de transação). Os atributos protegidos pelos direitos de propriedade econômicos não são perfeitamente contratáveis e, portanto, tornam-se menos definidos, comprometendo o incentivo a investir. Portanto, além do problema do *hold-up*, o *risco moral* e a *seleção adversa* são exemplos de outros fenômenos relacionados à dificuldade de proteger e preservar o valor dos bens.

A mais importante implicação da abordagem de Barzel é que sempre haverá possibilidade de criação de estratégias visando à captura dos atributos não-precificados ou difíceis de serem mensurados.

Dessa forma, diferentemente de Williamson, para o qual a racionalidade para a existência da firma se assenta na minimização dos custos de transação, Barzel vê a firma como uma organização capaz de criar, proteger e evitar a dissipação de valor.

Sendo assim, há uma distinção importante entre a versão de Williamson e a de Barzel no que diz respeito à questão proposta neste estudo, qual seja, o entendimento das VCSs. O foco de Williamson sobre o alinhamento da estrutura de governança aos atributos das transações permite entender por que estratégias que envolvem relações idiossincráticas levam a arranjos complexos entre os agentes de um determinado sistema produtivo. Da sua análise podemos entender que há possibilidade de lucro econômico na ausência de barreiras à entrada, devido aos atritos do mercado (custos de transação). Ou seja, pode-se obter VCSs ao economizar custos de transação. Isso significa que em termos estratégicos, as estruturas de governança que intermedeiem as relações entre fornecedores e clientes serão escolhidas a fim de obter ganhos de coordenação (SPULBER, 1999).

Assim, a principal contribuição da ECT na versão de Williamson para a estratégica é a incorporação da coordenação na análise do desempenho (e competitividade) das firmas. Quanto mais adequada for a coordenação entre fornecedores e clientes – o que gera minimização dos custos de transação -, maior será a adaptação às mudanças de ambiente, menores serão os conflitos das relações cliente / fornecedor e maior a captura de valor. Além disso, a coordenação está diretamente ligada à estratégia, já que não se trata de uma característica inerente do sistema produtivo, mas o resultado de uma ação deliberada dos agentes econômicos.

A estratégia de cooperação entre rivais também pode ser vista a partir das lentes de minimização de custos de transação. As relações de cooperação que buscam integrar empresas permitem o florescimento de externalidades de redes, e a redução de esforços de negociação, bem como a diminuição de conflitos. Ou seja, o custo médio diminui e o risco do problema do *hold-up* decresce conforme os usuários das mesmas regras se expandem (BROUSSEAU; RAYNAUD, 2006).

Para Barzel, por outro lado, a possibilidade de obtenção de VCSs surge da capacidade de os agentes descobrirem atributos não explorados dos bens. Os agentes adotariam estruturas de governança apropriadas visando capturar o valor de tais atributos. No caso da estrutura integrada, Barzel (1987) indica que o sentido da integração da firma - para frente ou para trás – será ditado sempre pela atividade mais custosa de ser mensurada, com o objetivo de não dissipar valor no processo de produção. Ainda mais, para o autor é o indivíduo que contribui para o difícil esforço de mensurar aquele que deverá assumir a posição de empreendedor, empregando e supervisionando as outras partes. Ou seja, ao possuir os direitos residuais de decisão, o incentivo para agir de forma oportunista (ganhar renda a custa de seus parceiros) desaparece.

As abordagens acima descritas anteriormente – são consideradas visões "negativas" dos limites da firma, já que os agentes estrategicamente adotariam a integração para se precaverem de uma ação oportunista futura. Autores com Langlois (1998), inspirados em trabalhos do economista George B. Richardson, da década de 1960, propõem que os limites da firma decorrem de ganhos da produção conjunta, o que é considerado como a visão "positiva" da coordenação vertical. Esta forma de examinar os limites da firma permite uma ligação entre a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria Neoclássica dos Custos de Produção, para qual a lógica da existência da firma está nos ganhos de produtividade da produção cooperativa. Isso significa que a estrutura de governança adotada não se deve à ameaça de *hold-up*, mas à inflexibilidade da especificidade do ativo, que induz as partes contratantes a escolhas organizacionais que possibilitam a distribuição da quase renda *ex-post*.[19]

Na verdade, a *especificidade do ativo* é um elemento chave que irá possibilitar a intersecção entre as três teorias - APE, VBR e ECT -, como se verá adiante. Para o momento, o importante é perceber que a existência do ativo específico (ou a exploração de novos atributos de um recurso) em uma determinada relação leva, seja pela visão "positiva", seja pela visão "negativa", à necessidade de uma coordenação específica que irá resultar na (re) definição dos direitos residuais de propriedades com reflexos sobre a apropriação da quase-renda.

1.4 Foco no julgamento do empresário: a Teoria dos Lucros de Knight (TLK)

As três perspectivas apresentadas anteriormente possuem como característica comum a análise focada no equilíbrio de longo prazo. Em contraste, uma terceira visão de estratégia tem surgido com o objetivo de lidar com a realidade dos mercados altamente dinâmicos e turbulentos. Essa visão considera o mercado em constante processo de desequilíbrio, para o qual a incerteza tem um papel fundamental na determinação das estratégias.

Um dos mais conhecidos autores a discutir o papel do desequilíbrio econômico e da tomada de decisão do empreendedor na teoria econômica foi Schumpeter. Em *The theory of economic development* de 1926, o autor afirma que o empreendedor não é um empresário qualquer, mas um

[19] "In Richardson, it is not the threat of *hold-up* that leads to integration (or, significantly, to other possible institutional forms, including joint venture). Rather, it is the inflexibility of highly specific assets that leads the contracting parties to choose an organizational form precisely *because* it allows them to redistribute quasi-rents *ex-post*." (LANGLOIS, 1998, p.192)

inovador motivado pela oportunidade de lucro. [20] Vale observar que Schumpeter explicita que a função empresarial não necessita incorporar uma única pessoa. Todo ambiente social se caracteriza pela sua forma peculiar de cumprir a função empreendedora e esta pode ser realizada de forma cooperativa, como ocorre nas grandes corporações. É o empresário, ou a função empresarial, que joga o papel central na formação de novos negócios, por meio do processo de *criação destrutiva*.

O processo de inovação abrange cinco casos: (a) Introdução de um novo produto; (b) Introdução de um novo método produção; (c) Abertura de um novo mercado; (d) Conquista de novas fontes de fornecimento; e (e) Realização de uma nova organização da indústria, como a criação de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1934).

Um elemento fundamental na abordagem Schumpeteriana é a incerteza, já que as decisões de negócios são tomadas em um "mundo repleto de riscos imensuráveis (incerteza) que em geral produz resultados diversos mais ou menos divergentes do esperado e então leva a ganhos e algumas vezes a perdas" (SCHUMPETER, 1934, p. 66).[21]

A incerteza apresentada por Schumpeter também recebe um tratamento especial na abordagem de Frank Knight (1964) que constrói sua teoria do lucro, apresentada em *Risk, uncertainty and profit* de 1921.

No entanto, apesar da importância dada ao conceito de incerteza, os dois autores divergem com relação à fundamentação teórica a respeito dos caminhos que levam à captura de valor. Para Schumpeter são as práticas monopolistas decorrentes da inovação que garantem tais rendas. Estas perduram até o momento em que passam a ser dissipadas pela imitação dos concorrentes. Para Knight, a captura de valor provém da capacidade da firma de alocar os recursos de forma particular, ou, posto de outra forma, a partir de rendas ricardianas. Dessa forma, no que concerne à captura de rendas, Schumpeter está alinhado à APE ou às rendas monopolistas, e Knight à VBR, ou às rendas ricardianas.

[20] De acordo com Langlois (2002) em obra escrita posteriormente *Capitalism, socialism, and democracy*, de 1942, a preocupação de Schumpeter recai sobre o processo geral de concentração dos mercados que se observa a partir do início do século XX e o papel das grandes corporações na dinâmica do desenvolvimento do capitalismo. Nesta obra, o autor argumenta que a inovação nas grandes empresas, que dominam o cenário mundial a partir desse período, ocorre de maneira rotineira dentro dos centros de pesquisas das empresas. Por isso, muitos autores interpretam que há dois Schumpeter, sendo que o segundo nega o primeiro.

[21] […] "*world that is full of uninsurable risks ("uncertainty") will in general produce results that diverge more or less widely from the expected ones and thus lead sometimes to surplus gains and sometimes to losses "[…].*

Knight notabilizou-se pela introdução de dois conceitos fundamentais para a teoria econômica: o de *risco*, definido pelo fato de poder ser estimado de acordo com as distribuições de probabilidade conhecidas, e o da *incerteza*, que não dá lugar a qualquer estimativa, já que a situação que sempre se enfrenta é singular. Esta distinção é relacionada com a noção de lucro, cujo significado é a renda residual pura depois que todos os pagamentos contratuais dos fatores utilizados na produção forem pagos. Esse ganho é visto como uma incerteza irredutível que acomete todos os negócios. Relações contratuais podem mitigar os efeitos dos riscos, mas não os da incerteza. Nesse sentido, a lógica da ECT que coloca os contratos como sendo incompletos caminha na mesma direção da abordagem knightiana.

Vale ressaltar que Knight concilia sua visão com a da ortodoxia neoclássica ao afirmar que, estando o mercado em equilíbrio, todo excesso de ganhos, isto é, ganhos não contratuais, são reduzidos a zero. Nas palavras de Knight "é evidente para qualquer um com rudimentar entendimento da análise e do processo econômico que o lucro [...] não existiria sob condições de equilíbrio com 'competição perfeita'" (KNIGHT, 1942, p. 127) [22]. Entretanto, para ele, a situação de equilíbrio é irreal, tratando-se apenas de um modelo teórico.

O coração da análise de Knight é a tomada de decisão empresarial, ou seja, o exercício de *julgamento* ou de formação de opinião com relação ao futuro que irá orientar a conduta dos homens. A expectativa de lucros depende, nesse sentido, de julgamento, o qual representa uma avaliação subjetiva ou uma crença na probabilidade concreta de um ganho. Por essa razão, Knight observa que os momentos da incerteza econômica são casos de escolha entre uma pequena recompensa confiável e uma grande, menos confiável. Se um homem se submete a um sacrifício presente, visando a um futuro benefício, a recompensa esperada deve ser suficientemente grande para evocar tal sacrifício. Se tal recompensa fosse vista mais como contingente do que como certa, ela deveria ser, em alguma proporção, maior, de maneira a compensar o grau de sentimento de incerteza antecipada.

O argumento de Knight tem uma implicação relevante e reveladora para a Teoria Econômica e a área estratégica: sob incerteza a respeito do futuro, a firma está habilitada a ganhar lucros positivos apesar de pertencer a uma estrutura de equilíbrio competitivo no longo prazo (prazo, que só existe em teoria). Isso ocorre porque lucros positivos são auferidos no desequilíbrio. O desequilíbrio, portanto, é o espaço em que os empreendedores florescem, já que é nele que os

[22] *"it will be evident to anyone with a rudimentary understanding of economic processes and analysis that profit …would be absent under conditions of equilibrium with 'perfect competition'".*

lucros podem ser obtidos (MATHEWS, 2006). Esse argumento é fundamental para o objeto de análise em questão. Os modelos teóricos apresentados nos livros-texto tratam os produtos agrícolas inseridos em estruturas concorrenciais como meros tomadores de preços e nenhuma função estratégica.

Demsetz, no artigo *Industry structure, market rivalry, and public policy*, (1973, p.3), a partir de argumentos bem alinhados aos de Knight, também considera que a estrutura da indústria não é determinante do desempenho da firma. Segundo o autor "superior desempenho pode ser atribuído a uma combinação de grande incerteza aliada à sorte ou mesmo a uma idéia atípica dos gerentes da firma". Demsetz alega que o custo de informação deve figurar como proeminente no entendimento da Teoria da Firma. Para ele, "mesmo que os lucros de uma atividade da firma possam ser erodidos pela imitação competitiva, a firma pode desfrutar de crescimento e taxa superior de retorno por algum tempo, considerando que a informação é custosa de se obter e as técnicas difíceis de serem duplicadas". [23]

Para Knight, o ápice do problema da incerteza na economia é o caráter relativo da previsão do processo econômico. Há dois elementos de incerteza que são colocados para o empreendedor (ou para a firma). Estes correspondem a dois tipos de previsões que devem ser exercitadas com relação à produção de bens que visam satisfazer os desejos dos consumidores. O primeiro elemento está relacionado à necessidade de estimar do começo ao fim todas as operações produtivas. É impossível dizer com precisão qual será o resultado de uma atividade produtiva em termos físicos (quantidade e/ou qualidade) antes de os recursos terem entrado no processo de produção. O segundo elemento diz respeito à incerteza que carrega a necessidade de prever o desejo dos consumidores para os quais as mercadorias são satisfeitas. O produtor precisa estimar: (a) A demanda futura na qual ele pensa em satisfazer; e (b) O resultado futuro da sua operação para atender a satisfação da demanda (direção da tecnologia e controle da produção).

Knight ainda (1964, p. 243-4) indica cinco elementos que conduzem à variedade de julgamentos dos indivíduos: (a) Diferentes capacidades de percepção e inferências com relação ao futuro. As capacidades de previsão não são homogêneas. De especial importância é a previsão sobre o comportamento humano, diante da sua grande variabilidade de resultados, em contraste com o julgamento científico relacionado a esse fenômeno; (b) Diferentes capacidades de julgar e de se

[23] "*Superior performance can be attributed to the combination of great uncertainty plus luck or atypical insight by the management of a firm […]. Even though the profits that arise from a firm's activities may be eroded by competitive imitation, since information is costly to obtain and techniques are difficult to duplicate, the firm may enjoy growth and a superior rate of return for some time*."

ajustar antecipadamente às situações futuras; (c) Diferentes capacidades de executar os planos e ajustá-los ao que se acredita ser necessário e conveniente; (d) Diversidade na condução de situações que envolvem incertezas, devido às diferenças no sentimento de confiança, a partir do qual os indivíduos fazem seus julgamentos e executam suas ações; e (e) Distintos impulsos a agir em uma determinada situação, na qual o grau de confiança dos julgamentos é transmitido. Alguns indivíduos preferem a segurança e não querem tomar riscos, enquanto outros se arriscam baseados em suas próprias intuições. É comum ver indivíduos agirem levando em conta suas próprias opiniões e confiando em sua própria sorte.

Partindo da mesma premissa da teoria knightiana, Witt (2000) admite que o empreendedor tem a capacidade exclusiva de não dividir com seus pares o seu julgamento. Ou seja, cada empreendedor sintetiza diferentes informações de várias diferentes origens, e, mesmo quando utilizam as mesmas informações, suas interpretações sobre a expectativa do ganho ou sua crença na probabilidade real do ganho são distintas. Casson (2005) resume estes argumentos afirmando que a informação é um bem público, enquanto o conhecimento é sempre privado.

Para Baumol (1993), as características relevantes encontradas naqueles que se engajam em atividades inovadoras são o uso da imaginação ilimitada, a perspicácia, a liderança e a persistência. O autor define o empreendedor como uma pessoa engenhosa e criativa em encontrar formas que adicionam para si próprio: riqueza, poder e prestígio.

A propensão de fazer o investimento é guiada, portanto, pela opinião ou crença na possibilidade real de ganho futuro. Isso explica porque, mesmo dentro de um mesmo setor industrial, as firmas têm diferentes configurações. As firmas são heterogêneas: nenhuma é igual à outra, pois cada qual tem a marca impressa do julgamento de seu empreendedor (KNIGHT, 1964).

Se tal não ocorresse, isto é, se todos os empresários tivessem o mesmo julgamento e conseguissem avaliar da mesma forma e com informação completa os atributos dos recursos, todos seguiriam a mesma estratégia em um dado momento. Assim, se os recursos necessários para seguir tal estratégia se originassem em um mercado competitivo, todas as firmas alcançariam o equilíbrio competitivo. Isto é, se o custo de informação é nulo, o que uma firma fizer a outra pode fazer igualmente bem (FOSS, 2002). Por outro lado, isto é, se os recursos fossem escassos, a competição simultânea entre as firmas pelos recursos escassos impediria a aquisição destes. O aumento de preço seria instantâneo no momento em que todos os agentes desenhassem a mesma estratégia, como também cairia instantaneamente no momento que todas as firmas desistissem da

compra devido ao preço excessivo (logo, o preço seria instável). Contudo, com diferente julgamento (percepção e informação) sobre o mercado, alguns empreendedores teriam sucesso e outros fracassariam.

Nas palavras de Foss e Klein (2004, p.13), "em um mundo de incerteza 'de verdade', é improvável que os empreendedores conheçam todos os atributos relevantes quando as decisões de produção são realizadas" [24]. Isso significa que os atributos dos recursos não são inerentes aos recursos *per se* e nem podem ser completamente entendidos a partir da análise dos recursos isoladamente.

Sendo o julgamento empresarial subjetivo, não se pode avaliar objetivamente o valor esperado dos recursos pelo empreendedor (somatória do valor presente líquido descontado). Tampouco se pode atribuir um valor para o julgamento empresarial *per se*. Dessa forma, pode-se dizer que a origem das VCSs para a TLK é o julgamento *per se* e não os recursos *per se*. Apenas o julgamento é a fonte de VCSs e a estratégia deveria ser vista como uma questão relacionada ao julgamento empresarial da renda (ISHIKAWA, 2006).

Knight admite que os indivíduos ajam no sentido de reduzir as incertezas envolvidas na adaptação das previsões, mesmo sabendo ser impossível eliminá-las totalmente. A possibilidade de restringir a incerteza irá depender de cinco condições que estão bastante interligadas. A primeira relaciona-se às características estatísticas do fenômeno observável: a incerteza é menor em grupos de casos do que em casos isolados. A incerteza tende a desaparecer completamente à medida que o grupo aumenta em abrangência (da mesma forma que ocorre com a probabilidade estatística). A segunda refere-se à possibilidade de lidar com as diferentes percepções (e reações) dos homens com relação à incerteza. Há, nesse caso, duas formas de minimizar os efeitos da incerteza: (a) Agrupando os eventos; e (b) Selecionando os tipos distintos. A terceira depende da possibilidade de controlar o futuro e do maior poder de previsão. O progresso da tecnologia e o aumento conhecimento têm efeito redutor da incerteza. A quarta depende da difusão das conseqüências das contingências desfavoráveis. Por fim, a quinta condição deve-se à possibilidade de evitar dirigir-se a uma atividade que tenha uma dose maior de incerteza.

Um dos problemas da TLK, de acordo com Coase (1937), é que Knight não acredita ser possível o tratamento científico para entender a configuração da firma. O autor atribui a configuração desta

[24] "*In a world of 'true' uncertainty, entrepreneurs are unlikely to know all relevant attributes of an asset when production decisions are made"*

(seus limites e seus recursos) às características do empreendedor, como personalidade e aspectos relacionados à sua história de vida. Em sendo assim, não há qualquer lógica racional para a existência da firma. A criação e captura de valor irá depender apenas da capacidade de julgamento do empreendedor sobre o futuro dos negócios.

Pode-se assim dizer que a TLK fornece uma proposição valiosa em termos de implicação da variável incerteza sobre a lucratividade dos negócios. No entanto, sua formulação não permite a construção de hipóteses testáveis e tampouco tem poder preditivo. A criação e captura de valor, isto é, a vantagem competitiva da firma, fica totalmente a mercê do acaso como em um jogo de azar.

Nos últimos anos, entretanto, observa-se uma vasta literatura sobre empreendedorismo que, resgatando os pressupostos da TLK, busca construir uma metodologia de análise positiva. Essa literatura apresenta, de uma forma geral, três vertentes.

A primeira, com particular aplicação à análise do estudo em questão, tem inspiração na crítica de Coase e caminha na direção de entender a relação entre a teoria da firma e a lógica do empreendedor. Inserindo a TLK na abordagem da ECT, os autores identificados com esta vertente (FOSS; KLEIN, 2004, LANGLOIS, 1992, 2002; GARROUSTE; SAUSSIER, 2005, SAES; ISHIKAWA, 2006) defendem que haveria razões relacionadas aos custos de transação que levariam os empreendedores a optar pela hierarquia nos primórdios do empreendimento ou na adoção de uma idéia inovadora. Os motivos decorreriam do custo da transferência de idéias inovadoras e de mensurar novos atributos. Aquele que cria ou descobre novos atributos tem um incentivo para usá-lo diretamente, isso porque tais atributos não são facilmente mensuráveis, e, portanto, a transferência de conhecimento é custosa. Essa transferência envolve custos de descobrir qual é o preço relevante de negociar, de mensurar atributos desconhecidos e de formatar contratos. Todos esses custos podem levar à dissipação do valor. Portanto, um empreendedor usualmente evita custo de negociação visando impedir a dissipação do valor. Ele não pode se tornar um "vendedor" de idéias, já que o conhecimento é suscetível aos problemas de *risco moral* e *seleção adversa*[25]. Contudo, quando contingências podem ser adequadamente especificadas, ou quando as decisões de as partes cooperarem não afetam umas as outras, contratos são possíveis e integração é desnecessária. Custo de transação é, portanto, para Langlois (1992, p. 102), um

[25] Uma informação depois de conhecida não vale nada e antes de ser conhecida não se consegue avaliá-la adequadamente. Não se sabe se é uma boa idéia. Além disso, poderíamos acrescentar dois outros problemas: (a) Em geral, a idéia inovadora só é considerada como tal depois de seu sucesso; (b) A idéia criativa muitas vezes não está adequadamente concebida, não é facilmente comunicada para os mercados, e depende de um processo de adaptação e experimentação que necessita principalmente da "cabeça" do idealizador da estratégia.

fenômeno essencialmente de curto prazo e que perde importância no longo prazo. Para o autor, o longo prazo é definido como um período suficiente para que o aprendizado ocorra de forma que os ajustamentos sejam pequenos e apareçam somente em resposta a mudanças exógenas. Por isso, os limites da firma não podem ser considerados sem que se leve em conta o processo de aprendizado, tanto no âmbito interno das firmas, como nos mercados. Essa visão associa VCSs com custos de transação dinâmicos (LANGLOIS, 1992, 2002).

A segunda vertente de trabalhos sobre empreendedorismo busca compreender a lógica inerente à tomada de decisão do empreendedor, adotando, em geral, como metodologia, as pesquisas experimentais, cujos referenciais são os trabalhos do Kahneman e Tversky (1979). Pesquisas nesta linha procuram caracterizar a personalidade dos empreendedores e, a partir disso, testar hipóteses por meio de experimentos controlados. [26] Em experimentos de laboratório, Frederick (2006) concluiu que pessoas com alta pontuação em testes que medem capacidades cognitivas (teste de Quocientes de Inteligência) são menos aversas ao risco. Isso sugere que empreendedores em atividades que requerem pequena aversão ao risco podem, em geral, pertencer ao grupo com uma pontuação alta nesses tipos de testes (MARTINS; SAES, 2006). Sob essa perspectiva, as VCSs se assentam em aspectos cognitivos, ou seja, nas características psicológicas do empreendedor.

A terceira proposição tem como metodologia a chamada pesquisa exploratória. Esta procura entender quais são as estratégias adotadas pelos empreendedores (ou gerentes) de sucesso. Busca, assim, a partir da realidade das empresas, sugerir normas de comportamento para os empreendedores. Davis e Eisenhardt (2004), por exemplo, ao pesquisarem empresas de alto desempenho que se inserem em mercados altamente dinâmicos, puderam observar que as firmas adotam como estratégias regras simples de conduta. Tais regras propiciam maior flexibilidade, o que permite lidar com a velocidade das mudanças, a complexidade e ambigüidade do mercado e a entropia das estruturas de oportunidades. A criação e captura de valor significaria, portanto, a adoção de "boas práticas" a serem traduzidas em prescrições de regras de gestão.

Ao que parece, estas duas últimas vertentes, apresentadas sob uma nova roupagem, resgatam a perspectiva da Teoria Gerencial dos anos 60, em que as características pessoais do empreendedor tinham papel fundamental na obtenção de VCSs. De um lado, pode-se dizer que já era tempo de colocar em cena o empresário na discussão das estratégias das firmas. Como afirma Casson (2005, p.116), negligenciar a dimensão empresarial oferece uma explicação parcial do comportamento da

[26] Os empreendedores, por exemplo, são considerados otimistas e amantes ao risco, além de possuírem elevada auto-estima (CASSON, 2005).

firma. De outro lado, olhar apenas para o empreendedor também é contar apenas uma parte da história. Tal observação é reforçada por Foss *et al.* (2006, p. 14), ao colocarem que

> ....é também importante notar que a percepção e imaginação do empreendedor gestor não é formada em um vácuo, independente dos recursos da firma. Percepções gerenciais subjetivas e decisões são formatadas pelos atributos dos recursos (isto é, disponibilidade, versatilidade e especificidade dos recursos) e pelo conhecimento experimental dos gerentes desses atributos. [27]

Essa citação apresentada sugere uma ligação entre a TKL e as demais perspectivas analíticas aqui examinadas anteriormente. Na verdade, a revisão das diferentes abordagens teve o objetivo deliberado de encaminhar a discussão para uma integração das teorias, ao invés de contrapô-las.

Sabemos da dificuldade de integrar abordagens com pressupostos teóricos tão distintos, mas admitimos que, ao trazer de cada um dos enfoques argumentos das estratégias de criação e captura de valor, tem-se um melhor entendimento das forças que determinam a lógica das VCSs. Portanto, essa é nossa proposta para o capítulo 2.

[27] "*It is also important to note that managers' entrepreneurial perceptions and imagination are not formed in a vacuum, independent of the firm's resources. Subjective managerial perceptions and decisions are shaped by the attributes of resources (e.g., availability, versatility, and specificity of resources) and managers' experiential knowledge of these attributes.*"

CAPÍTULO 2

UMA VISÃO INTEGRATIVA DAS VERTENTES DE ESTRATÉGIAS

Neste capítulo buscamos uma integração das abordagens apresentadas anteriormente. Antes, porém, voltamos nossa atenção para alguns trabalhos que discutem a associação entre essas perspectivas teóricas.

2.1 Integração das abordagens na literatura econômica: o conhecimento recebido

A tentativa de integrar as diferentes abordagens de estratégia é um movimento recente, surgido a partir dos anos 1990, mas que conta com várias iniciativas, entre as quais se destacam as de: Jacobides e Winter (2005); Nickerson (2003); Foss (2005); Bridoux (2004); Langlois (1992); Nickerson e Zenger (2004); Hsiek; Nickerson e Zenger (s.d).

Williamson (1999, p.1103), em *Strategy research: governance and competence perspectives*, reconhece que a ECT e a VBR tratam com fenômenos sobrepostos e freqüentemente complementares. Admite que a história da firma e suas dotações importam para a escolha do seu limite e recomenda que a tradicional questão da ECT: "'Qual é a melhor forma (mercado, híbrida, firma) para organizar X'" deveria ser mudada para: "'Como deveria a firma A - que possui forças e fraquezas pré-existentes (*core competences* e dificuldades não-competências) - organizar X?'".[28]

Em *The theory of the firm as governance structure: from choice to contract*, (WILLIAMSON, 2002, p. 189) encontramos anotado: "Holmstron e Roberts afirmam, e eu [Williamson] concordo, que 'a teoria da firma se tornou demasiadamente limitada ao focalizar sobre o problema do *hold-up* e o papel da especificidade do ativo'. [...] não obstante, eu [Williamson] aceitaria como verdade que os papéis do conhecimento organizacional e do aprendizado mencionado por Holmstron e Roberts (1998, p. 90-91) são tratados de modo limitado na abordagem de custos de transação econômicos. Isso não significa, contudo, que a economia dos custos de transação não relacione ou não possa se relacionar a estas questões". [29]

---

[28] "'*What is the best generic mode (market, hybrid, firm) to organize X'" be placed by the question "'How should firm A – which has pre-existing strengths and weakness (core competences and disabilities) – organize X?'"*

[29] *Holmstron and Roberts (1998, p .91) contend, and I agree, that 'theory of the firm has become too narrowly focused on the hold-up problem and the role of asset specificity'. […] I would nevertheless concede that the roles of*

Mahoney (2001, p.655) defende que VBR e ECT são complementares e podem ser conjugadas. O autor constata que a

> ... visão baseada em recursos procura delinear a coleção de fricções do mercado que levaria a firma a crescer e a manter rendas, enquanto a teoria dos custos de transação procura delinear a coleção de fricções do mercado que explica a existência da firma. Além disso, eu [Mahoney] conjeturo que o conjunto de fricções de mercado que explicam rendas sustentáveis no nível da firma seriam fricções de mercado suficientes para explicar a existência da firma. [30]

De acordo com o autor, as fricções de mercado incluem indivisibilidades, economias de escopo e custos irrecuperáveis, direitos de propriedades mal-definidos, informação assimétrica, externalidades e custos de transação positivos. Se as fricções existem para manter rendas ricardianas, então elas seriam as razões da existência da firma.

Montgomery e Porter (1998, p. xviii) sugerem a integração entre a APE e a VBR ao admitir que "posições competitivas sustentáveis (a) Refletem certas regularidades econômicas; (b) São freqüentemente o produto de vantagens criadas não-herdadas e (c) São construídas em torno de conjuntos de capacidades não-usuais que são difíceis de serem imitadas pelos competidores" (grifo nosso).

Para discutir as relações entre VBR e ECT, Foss (2005) compara o domínio de aplicação entre os dois aportes teóricos, qual seja: o que a teoria pretende explicar. A ECT tem o objetivo de explicar a existência, os limites e a organização interna da firma. A VBR foi inicialmente desenvolvida para explicar as VCSs, mas, com o passar do tempo, foi abrangendo também questões que incluem considerações tradicionais da ECT, tais como: "Porque a firma existe?"; e "O que determina a organização interna da firma?". Portanto, conforme observou Williamson (1999), pode-se dizer que há uma sobreposição entre os domínios das duas abordagens.

Hodgson (*apud* Williamson, 1999, p. 1096) argumenta que a perspectiva da "competência" (VBR) pode responder tão bem quanto a ECT às questões relacionadas à existência, estrutura e limites da firma. Pontua que o principal fator que explica a existência, os limites, a natureza e o

---

organizational knowledge and learning mentioned by Holmstron and Roberts (1989, pp. 90-91) are with which transaction cost economics deals with in only a limited way. This does not, however, mean that transaction cost economics does not or cannot relate to these issues.

[30] *"…resource-based theory seeks to delineate the set of market frictions that would lead to firm growth and sustainable rents, while transaction costs theory seeks to delineate the set of market frictions that explain the existence of the firm. Further, I conjecture that the set of market frictions that explain sustainable firm-level rents would be sufficient market frictions to explain the existence of the firm*".

desenvolvimento da firma "é a capacidade de tal organização de proteger e desenvolver competências de grupos e indivíduos nela contidos, em um ambiente de mudanças". [31]

Com relação à linguagem teórica ou estrutura explanatória dessas teorias, que inclui terminologia e variáveis explicativas e comportamentais, Foss (2005) observa que ambas trabalham com distintos enfoques. A ECT depende de estruturas derivadas do *mainstream* econômico e enfatiza incentivos, assimetria de informação, direito de propriedades e contratos. A VBR tem origem nas pesquisas comportamentais, de estratégia e de organizações e enfoca racionalidade limitada, rotinas e capacitações.

No que tange aos pressupostos e conceitos, Foss (2005) observa que o conceito de heterogeneidade de recursos pertencente à VBR pode também ser visto a partir das lentes da ECT. A forma particular de cada firma organizar suas atividades nada mais é do que a tarefa de alocação dos direitos de propriedades dentro da firma, o que determina ganhos de especialização e produção cooperativa. Dado o alto custo de escrever contratos, a firma tem vantagens sobre o mercado: é mais eficiente em fazer cumprir os acordos devido ao poder de *fiat* [32] e à criação de normas e convenções que surgem com a contínua interação entre os empregados.

O conceito de direito de propriedade relaciona custos de transação e criação de valor. A teoria dos direitos de propriedade contribui, dessa forma, com a dimensão de análise da heterogeneidade, que enfatiza a eficiência inerente aos recursos e a sua complementaridade. Nesse sentido, os recursos pertencentes à firma resultam do processo de economizar custos de transação, alterando-se sob o impacto da inovação e de outras tecnologias. Como coloca Williamson (1999), as considerações intertemporais também estão presentes na determinação dos custos de transação, já que estruturas de governança são predominantemente instrumentos de adaptações (cooperativas ou autônomas).

A problemática da dinâmica é especialmente tratada no artigo *Transactions-cost economics in real time*, de Langlois (1992, p.113), no qual o autor define o custo de transação dinâmico como "o custo de persuadir, negociar, coordenar e ensinar fornecedores externos". [33] Esta perspectiva sugere a conexão entre estrutura de mercado e estratégia empresarial. A firma tende ser integrada

[31] *"…is the capacity of such organization to protect and develop the competences of the groups and individuals contained within it, in a changing environment"*.
[32] Palavra de origem latina, que significa poder impositivo autoritário (de fazer cumprir), que existe interno à firma.
[33] "*..the cost of persuading, negotiating, coordinating, and teaching outside suppliers*".

verticalmente se os custos de transação de encontrar no mercado a capacitação necessária para realizar suas estratégias de inovação forem elevados.

Jacobides e Winter (2005) em *The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production*, sob a ótica evolucionária, discutem também como custos de transação e *capabilities* em uma perspectiva dinâmica podem ser combinados para determinar a estrutura de integração vertical. Para esses autores, é importante observar as mudanças endógenas nos custos de transação para entender o escopo vertical da firma. Em outras palavras, há de se compreender como as condições transacionais e de capacidades são determinadas face às alternativas factíveis que se colocam à firma, em um determinado momento do tempo, e como elas evoluem. É por isso que, para os autores, os custos de transação não são totalmente exógenos: sua magnitude depende de ações conscientes adotadas pelas firmas. Além disso, Jacobides e Winter pressupõem que mudanças na estrutura de governança dependem de um processo de realimentação, a partir do aprendizado.

Além disso, os conceitos de rotinas e capacitações também podem ser entendidos como formas que emergem da interação, do aprendizado entre os agentes, que são restringidos por custos de transação / sistemas de direito de propriedades da firma.

Ainda é possível entender que a divisão do conhecimento possibilita reduzir problemas de agência ao diminuir assimetrias de informação (e vice-versa). Por outro lado, a acumulação de novas capacidades, freqüentemente promovida pela diversidade de preferências, crenças e conhecimentos, pode levar a problemas de agência. Isso significa que há, pelo menos no curto prazo, uma troca entre aprendizado (deficiência dinâmica) e alinhamento de incentivo (eficiência estática). Williamson (1999, p.1097) concorda com o argumento segundo o qual mecanismos internos de proteção do conhecimento são superiores aos contratos intrafirmas. No entanto, observa também que nem todas as firmas são igualmente competentes para mobilizar suas capacidades institucionais para protegê-lo e propõe a seguinte pergunta: "Quais firmas são mais e quais são menos competentes em alocar suas capacitações institucionais para proteger seus conhecimentos?".[34] Segundo o autor, a resposta a essa questão possibilitaria a operacionalização da perspectiva da competência (ou da VBR).

[34] "*Which firms are more and which are less competent in deploying their institutional capabilities to protect their knowledge*?"

Outro conceito que vem da ECT, mas que é fundamental para entender a função da firma como *lócus* de acúmulo de conhecimento é o de especificidade humana. Contudo, Foss (2005) ressalta que o conceito de especificidade necessita ser refinado e relacionado em um contexto maior, no qual a quase-renda para vários tipos de conhecimento produtivo seja determinada. Demsetz (1973), por sua vez, argumenta que a organização econômica possui aspectos mais amplos que os resumidos pela ECT, pois, segunda essa visão, as empresas iriam existir mesmo em um mundo onde os custos de transação fossem nulos. As firmas são organizações que possibilitam adquirir conhecimento de forma mais especializada que o mercado.

Um artigo que procurar integrar as três abordagens (APE, VBR e ECT) é *Toward a positioning-economizing theory of strategy*, de Nickerson (2003). Nele, o autor propõe uma nova perspectiva para entender a criação de valor, que denomina "*positioning-economizing*". Vale a pena nos determos no entendimento do esforço de consolidação dos pilares essenciais de sua proposta teórica, quais sejam: (a) Unidade análise; (b) Pressupostos; e (c) Variável central e comum de decisão.

Com relação à unidade de análise, Nickerson sugere o conceito de cadeia de atividades. No que diz respeito aos pressupostos comportamentais, o autor defende a inclusão de ambos, oportunismo e limitações cognitivas (racionalidade limitada). Quanto à variável-chave e integrativa das três perspectivas, Nickerson sugere o *perfil dos recursos* na cadeia de atividade. Esse termo, diferentemente da definição utilizada na literatura de VBR, é mais abrangente, e engloba os recursos que perpassam por toda cadeia atividades, e não apenas dentro da firma (de forma que os recursos possam ser separados de sua propriedade). O perfil dos recursos depende de seu uso em cada atividade na cadeia e do grau em que estes são empregados em uma atividade especializada (única e idiossincrática) ou co-especializada (única e idiossincrática com respeito a outras atividades), e é fonte de VCSs.

Sua perspectiva holística e integrativa da estratégia implica que, para capturar valor, os empresários precisam escolher um posicionamento único de mercado, para o qual se requerem recursos estratégicos capazes de criar valor para seus clientes e economizar custos de transação. Para chegar a esse resultado, o autor supõe um sistema **A** composto de **n** atividades não necessariamente conectadas seqüencialmente (cada atividade pode ter várias interconexões) e uma matriz **R** de perfil dos recursos com dimensão **n** x **n**. A magnitude de cada elemento **Rij** da matriz corresponde ao grau para o qual os recursos na atividade **i** são co-especializados com respeito à atividade **j**, o que pode ser medido por meio do custo de se reempregarem os recursos na atividade

que concede o seu próximo melhor uso (medida da quase-renda). Em outras palavras, uma medida de quase-renda. **Rij** é o nível da especificidade do ativo na transação entre as atividades **Ai** e **Aj**, sendo que **i** ≠ **j**. **Rij** > 0 indica um risco contratual gerado pela especificidade do ativo entre essas duas atividades. Esse valor irá informar, de acordo com a abordagem da ECT, o modo de governança que economiza custos de transação para cada atividade. A diagonal da matriz mostra o grau em que os recursos dentro de uma atividade são especializados e superiores a outros recursos substitutos, o qual pode ser medido como o custo do seu próximo melhor uso. Se **Rii** for negativo, indica a existência de recurso substituto superior.

Enquanto co-especialização é o foco da ECT, especialização e superioridade de um particular recurso sobre um substituto é o foco da VBR. Nesse sentido, R caracteriza o fato de o recurso ser único (a) entre as atividades, (b) dentro de uma atividade e (c) para todas as atividades na cadeia. Considerando que a coleção de investimentos pode provavelmente produzir uma variedade de níveis de recursos especializados e co-especializados, os gerentes podem escolher uma variedade de perfis de recursos para uma particular cadeia de atividades.

A escolha do perfil dos recursos permite a integração das três abordagens ao fornecer a fundamentação da vantagem competitiva proposta por cada uma. A opção por recursos especializados e co-especializados está fundamentada na APE (posicionamento estratégico). Além disso, recursos especializados são também fontes de vantagens competitivas para a VBR e os co-especializados produzem vantagens de custos, quando organizados de modo a economizar custos de transação. Em um caso extremo, a cadeia de atividades pode ser totalmente integrada, ou em outro, a governança eficiente pode ser várias firmas atuando dentro da cadeia.

Essa perspectiva de Nickerson assume que o objetivo do gerente é pesquisar cada perfil de recurso que seja factível e empregá-lo de modo lucrativo (preferivelmente, daquele que maximize o lucro esperado). Implicitamente, assume-se que não há custo de agência, já que o gerente busca a maximização do lucro esperado. Cada perfil de recurso implica: (a) Demanda esperada; (b) Custos de produção fixos e variáveis; (c) Custos fixos e variáveis de governança para cada atividade. Devido à limitação cognitiva, nem sempre um resultado favorável ou possível pode ser analisado em termos de vantagem competitiva para identificar a estratégia ótima. Portanto, define-se como estratégia factível aquela que produz um resultado não-negativo para cada atividade na cadeia. A factibilidade de qualquer estratégia depende de duas restrições: (a) Natureza da demanda; e (b) Custo de governar, conjugar e dispor do perfil do recurso.

Para identificar estratégias factíveis, Nickerson constrói uma função objetivo do gerente. [35] Um dos problemas da formalização dessa abordagem é a necessidade de assumir que todos os gerentes possuem a mesma coleção de estratégias factíveis. O autor argumenta também que a pesquisa por estratégias factíveis não é impossível uma vez que considerações práticas devem reduzir as alternativas possíveis, embora admita que seja difícil obter uma solução devido às limitações cognitivas em solucionar R e estimar o custo de governança.

Para criar valor, as atividades (**Ai**, **Aj**) necessitam ser complementares (por exemplo, o investimento para incrementar a imagem da marca de uma firma com respeito à qualidade precisa corresponder a investimento em qualidade do serviço ou do produto da firma), ou seja, $\partial\pi^2 / \partial \mathbf{Ai} \partial \mathbf{A}j > 0$ para $\forall\, \mathbf{i} \neq \mathbf{j}$, onde π é o lucro. Isso significa que as alternativas vão ficar reduzidas para uma pequena combinação de recursos existentes e acessíveis. A fim de lidar com as limitações cognitivas, os gerentes estimam, mesmo que imperfeitamente, os custos de governança com base em experiências pessoais (aprendizado) ou de outras firmas com estruturas organizacionais e atividades relacionadas. Nesse sentido, as trajetórias das firmas afetam também as decisões dos gerentes, já que estes, durante o processo de identificação de estratégias a serem adotadas, levarão em conta o conjunto de atividades e o perfil de recursos de que dispõem, no caso de firmas já estabelecidas. No caso de uma nova firma, o processo de decisão é mais complexo já que não há o passado como referência. De qualquer forma, "identificar uma estratégia ótima é presumidamente impossível por causa da racionalidade limitada ou incerteza" (p.28) [36] .

A formalização proposta por Nickerson (2003) é um grande avanço na literatura, mas acaba por deixar de lado argumentos importantes. Por exemplo, ao se assumir que os gerentes possuem a mesma coleção factível de estratégias e que têm informação (completa) sobre tais estratégias, a base teórica da VBR é de certa forma desconsiderada.

Uma nova perspectiva de integração entre as vertentes TLK, ECT e VBR é apresentada por Nickerson, em parcerias com outros autores em - *A knowledge-based theory of the firm: the*

---

[35] A função é representada pela equação: {**R**: Max Σ (q(pfj,**R**)[pfj – cfj(G(**R**),**R**)] - Ffj(G(**R**),**R**)] ≥ 0} para $\forall$f. A equação representa a coleção de todos os perfis de recursos, **R**, que produzem resultados não-negativos (lucros factíveis) para qualquer firma, f, em uma cadeia de atividades. Os lucros serão maximizados com respeito ao preço do produto final ou serviço, pfj, e somados para todas as atividades j na cadeia de atividades **A**. O termo q(Pfj, **R**) é a demanda realizada do preço pfj recebido de produto e serviço gerado pelo perfil de recurso. O termo pif – cfj (G(**R**), **R**) é o custo para cada atividade, cujo custo variável cj inclui um componente do custo de governança, cfj (G(**R**,.) e um componente do custo de produção, cfj (.,**R**). Finalmente, Fjf(G(**R**), **R**) indica o custo fixo que pode ser devido a um componente de custo de governança fixo, Fjf(G(**R**), .) e um componente de custo de produção, Fjf(., **R**) (Nickerson, p. 19-20, 2003).

[36] "*Identifying an optimal strategy is presumably impossible because of uncertainty or bounded rationality*".

problem-solving perspective (NICKERSON e ZENGER, 2004) e *Opportunity discovery, problem solving and the entrepreneurial the theory of the firm,* (HSIEK; NICKERSON e ZENGER, s.d).

Baseados no enfoque de Williamson,[37] os autores argumentam que a descoberta de oportunidades pelo empreendedor envolve dois aspectos: (a) Identificar problemas, que, se solucionados, criam valor; e (b) Governar a organização, de forma a permitir que se crie um processo contínuo de busca de soluções. A organização eficiente depende do tipo de solução requerida. Para os autores, há três alternativas polares de formas organizacionais que se associam aos problemas de acordo com a sua complexidade: (a) Problema de baixa complexidade (problema passível de decomposição) o empreendedor idealmente governaria a busca de solução por meio do mercado; (b) Problema de complexidade intermediária (problema passível de decomposição parcial) o empreendedor idealmente governaria a busca dentro dos limites da firma usando sua autoridade (poder de *fiat*); (c) Problema de alta complexidade (problema não passível de decomposição) o empreendedor idealmente governaria a busca de solução por meio da organização orientada pelo consenso, no qual a socialização é usada para criar um código de comunicação comum e o conhecimento pode ser economicamente agregado.

A autoridade baseada em hierarquia está alinhada às razões apontadas por Langlois (1992, 2002) descritas anteriormente no item 1.4. Isso significa que a transferência de conhecimento é custosa e há perdas em usar o mercado, particularmente quando o conhecimento for estratégico para a firma.

Os autores apontam que a descoberta de *oportunidades de valor* geralmente demanda escolhas envolvendo conhecimentos múltiplos sobre o projeto e a sua comercialização abrange diferentes características dos agentes. Somente em operações de pequeno escopo pode um único empreendedor conhecer precisamente qual decisão e quais escolhas fazer sobre as atividades de planejamento, manufatura, finanças, contabilidade, *marketing*, recursos humanos e estratégia. No caso em que os problemas são complexos e não passíveis de decomposição, os autores argumentam que a firma irá adquirir uma característica específica ao criar um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento. Os empreendedores terão que organizar a firma de forma a criar uma cultura e identidade própria de forma a explorar e proporcionar divisão de conhecimento e pesquisa heurística. O Quadro 2 apresenta os três tipos polares de problemas e as soluções esperadas.

[37] Menard (2004), também a partir da ótica da ECT, explica as formas híbridas do modelo de Williamson, buscando destacar o papel das relações de confiança, redes relacionais, liderança e governança formalizada. O autor, entretanto, não utiliza a VBR para explicar as formas alternativas.

Quadro 2 - Soluções para cada tipo de busca de conhecimento

Tipo de problema com relação à complexidade	Solução	Instrumentos de Governança	Características da solução buscada
Baixa: decomposto	Mercado	Incentivo de mercado: preço.	Problemas de baixa integração.
Média: mais ou menos decomposto	Autoridade baseada em hierarquia	Canais internos de Comunicação para compartilhar conhecimento.	Informações estratégicas que não podem ser compartilhadas.
Alta: não-decomposto	Consenso baseado em hierarquia	Incentivos para motivar a busca de conhecimento.	Conhecimento necessita ser compartilhado. Necessita engajar múltiplos agentes na transferência de conhecimento e para desenvolver mapas cognitivos.

FONTE: NICKERSON e ZENGER (2004) E HSIEK; NICKERSON e ZENGER (S.D).

A proposição apresentada pelos autores no Quadro 2 fornece interessantes reflexões para a análise de cadeias produtivas, ainda que esses dois artigos estejam centrados em soluções estratégicas pertinentes à firma.

Considerando, portanto, as cadeias produtivas, a ligação das soluções estratégicas com as estruturas de governança poderia ser pensada utilizando-se o conceito de interdependência, originalmente desenvolvido por Thompson (1967), autor clássico da Teoria das Organizações. Esse conceito foi resgatado por Lazzarini; Chaddad e Cook (2001) em *Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains*, com o objetivo de introduzir o conceito de *netchains*[38].

Thompson identifica três tipos de interdependência: (a) Interdependência conjunta *(pooled*), em que cada indivíduo no grupo tem uma contribuição bem definida para uma dada tarefa; (b) Interdependência seqüencial, em que as tarefas são estruturadas seqüencialmente, ou seja, uma atividade da firma ou de um agente precede de outra; (c) Interdependência recíproca, quando envolve relações entre as partes, e o insumo de um agente depende do insumo do outro e vice-versa.

Assim, pode-se associar para cada tipo de interdependência uma solução relacionada à complexidade do problema estratégico conforme o Quadro 3 "Soluções para cada tipo de busca de

[38] O conceito de *netchains* pode ser entendido como um conjunto de redes que abrange laços horizontais entre as firmas dentro de uma mesma indústria, que são sequencialmente organizadas com base nos laços verticais (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

conhecimento". Isso permitiria prover uma racionalidade para a decisão da firma, inserida na cadeia produtiva, na escolha de uma determinada estrutura de governança (seja horizontal e / ou vertical). Temos, então, que: (a) A interdependência conjunta se associa a um problema de baixa complexidade; (b) A Interdependência seqüencial se relaciona a um problema de média complexidade; e (c) Interdependência recíproca diz respeito a um problema de alta complexidade. Como veremos, essa perspectiva será explorada mais adiante nas análises empíricas realizadas no capítulo 4.

As tentativas de unificação das diferentes abordagens do estudo da estratégia revelam que um longo percurso ainda está para ser percorrido. Os autores acima mencionados apontam os limites de se tratar a questão da criação e captura de valor de forma isolada, mas também pontuam as dificuldades de formalização de uma abordagem unificada com pressupostos teóricos e unidades de análises tão distintos.

2.2 Uma visão integrativa das vertentes de estratégias: uma proposta analítica

Esta seção retoma as quatro abordagens apresentadas – APE, ECT, VBR e TLK - com o objetivo de realizar um passo anterior a uma tentativa de integração entre as mesmas. Busca-se confrontá-las de forma a entender suas variáveis relevantes, seus pressupostos e unidades de análise.

Cada uma das perspectivas teóricas discutidas tem um enfoque distinto, e por vezes complementar, acerca de como a firma obtém VCSs. O enfoque APE defende que as empresas devem observar as interações competitivas com rivais imediatos e novos possíveis concorrentes. Tal estratégia envolve a criação de *barreiras à entrada* (economias de escala, escopo e diferenciação) para antigos e novos concorrentes nos mercados consumidores. Esta estratégia de criação de barreiras à entrada reflete uma visão particular de como os mercados funcionam tendo como paradigma o modelo de concorrência perfeita, no qual a única fonte de lucros seria a criação de rendas de monopólio.

A abordagem VBR argumenta que as empresas devem desenvolver e usufruir *recursos* internos diferenciados. Nesse caso, para manter VCSs, a estratégia da firma é identificar, desenvolver e enfatizar suas capacidades, de forma que seus competidores não possam imitá-la. A fonte de valor surge de rendas ricardianas.

Na perspectiva da ECT, as firmas adotam estruturas de governança diferenciadas visando reduzir *custos de transação*. Considerando que a criação de valor ocorre por meio do comércio, os custos de transação podem impedir ou encarecer as trocas. Dessa forma, valor é criado ao se reduzirem custos de transação por meio de estruturas de governança que ou permitam melhor coordenação entre os agentes, ou possibilitem explorar, mediante a redefinição de direitos de propriedade, atributos antes inexplorados dos bens.

Finalmente, a TLK propõe que a competitividade depende do *julgamento* do empreendedor. Esse julgamento se caracteriza por ser único em função da avaliação subjetiva (realizadas pelo empreendedor) com relação aos ganhos futuros. A importância dessa abordagem reside no fato de incluir em seu escopo a incerteza, além de destacar o papel desempenhado pelo agente que decide as estratégias da firma. Uma implicação interessante é que, mesmo com a ausência de assimetria de informação, os agentes econômicos (os empreendedores) irão discordar sobre a melhor forma de alocação dos recursos, pois a interpretação da realidade depende do julgamento pessoal acerca do futuro, o que se reflete na heterogeneidade das firmas. A consolidação das principais características das teorias é mostrada no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais características das abordagens: APE, VBR, ECT e TLK

Abordagens Teóricas	Unidade de Análise	Variáveis que definem a competitividade da firma	Fontes de Vantagens Competitivas	Pressupostos	Ponte entre as abordagens	Pontos Críticos
APE	Cadeia de Valor	Barreiras à entrada: (a) Economias de escala e escopo; (b) Diferenciação.	Poder de Monopólio.	(a) Racionalidade Completa; (b) Auto-interesse dos agentes (implícito da OI).	Devem existir falhas de mercado (custos de transação) para que a estratégia de posicionamento possa ser adotada.	Ignora os desempenhos diferentes das firmas numa mesma indústria. Não explica os limites da firma.
VBR	Recursos [39]	Recursos raros e custosos de serem transferíveis e replicáveis.	Rendas Ricardianas.	(a) Recursos são imperfeitamente imitáveis / transferíveis; (b) Limitações cognitivas dos agentes.	Custos de transação podem explicar quais estruturas de governança serão adotadas para explorar os recursos.	Ignora o ambiente externo à firma (demanda). Não tem capacidade de prever.
ECT[40]	Transação (Williamson)	Alinhamento da estrutura de governança aos atributos da transação: especificidade do ativo; freqüência; incerteza.	Redução de Custos de Transação.	(a) Racionalidade Limitada; (b) Oportunismo dos agentes.	Racionalidade limitada e ativo específico (implica rendas ricardianas) e podem explicar a heterogeneidade das firmas.	Ignora ganhos decorrentes da produção em equipe. Ignora a heterogeneidade das firmas.
	Direito de propriedade (Barzel)	Alinhamento da estrutura de governança aos custos de mensuração dos atributos dos bens	Maximizar valor da transação.			
TLK	Ação humana	Características cognitivas do empresário / aprendizado.	Julgamento do empresário.	(a) Incerteza; (b) Desequilíbrio do mercado.	Visão do empreendedor determina estruturas de governança (custos de transação).	Não há lógica econômica na tomada de decisão do empreendedor.

Conforme aqui observado, todas as teorias apresentadas assumem uma visão parcial de como as firmas podem criar e capturar valor. De acordo com Nickerson (2003), ambas a APE e a VBR não consideram os custos de organizar as atividades internamente, o que pode implicar a adoção de estratégias custosas para capturar valor. Além disso, sob a perspectiva da VBR, gerentes podem deixar de capturar valor se seus recursos únicos não forem valiosos para os consumidores. Com relação à ECT, a principal crítica concerne ao fato de que uma estratégia que economiza custos de

[39] A unidade de análise na perspectiva da VBR não é consensual; inclui outras definições tais como: atividades, estratégias, processos, rotinas, *capabilities* e *core competences,* entre outras.
[40] Para uma discussão comparando as abordagens de Williamson e Barzel ver ZYLBERSZTAJN (2005).

transação pode falhar em capturar ou criar valor devido à demanda restrita ou ao excesso de competição. A TLK falha ao não propiciar o entendimento da racionalidade dos tomadores de decisão na seleção das soluções dos problemas a fim de realizarem uma estratégia idealizada (NICKERSON; ZENGER, 2004). A integração dessas abordagens poderia, portanto, minimizar as deficiências de cada uma delas, e assim prover um instrumental teórico que permitiria um melhor entendimento das VCSs.

A coluna intitulada "Ponte entre as Abordagens" do Quadro 3 indica algumas condições que possibilitam relacionar as quatro abordagens. A ponte entre a APE e a ECT poderia ser feita ao se levar em consideração que a existência de custos de transação torna sustentável a estratégia de criar barreiras à entrada. Além disso, os recursos internos à firma (VBR) podem ser interpretados como ativos específicos e, portanto, analisados a partir do instrumental da ECT. Vale observar que a ECT entende recursos como um conjunto de atributos que determinam direitos de propriedades. Portanto, a forma como os atributos são agregados para constituir um recurso depende dos custos de transação. O valor que um proprietário de recurso pode criar vai depender do conjunto de direitos de propriedade (especificados ou não) que ele possui (FOSS, 2005).

A TLK e a VBR, por sua vez, assumem a heterogeneidade das firmas como uma das principais implicações das estratégias adotadas (no primeiro caso a partir da visão do empreendedor e, no segundo, decorrente da forma de alocação dos recursos). Vale observar que, tanto para a VBR com para a TLK, a captura de valor é compatível com custos de transação nulos.

Da mesma forma, para as duas vertentes, se a oferta de insumos não for perfeitamente elástica, rendas podem ser apropriadas e se manter sustentáveis. Nesse sentido, firmas podem implementar estratégias baseadas em recursos raros, custosos de serem imitados e insubstituíveis, mesmo quando os custos de transação são inexistentes. Contudo, nesse caso, o valor máximo de uma transação é criado instantaneamente em cada período, todas as rendas são protegidas e as barganhas de divisão do excedente são instantâneas e sem custo. Além disso, qualquer arranjo tende a ser eficiente: não há perda de valor no processo de divisão do excedente. Paradoxalmente, não há uma "discriminação genuína" (ou uma escolha estratégica genuína), posto que problemas de *hold-up* ou de risco moral apenas ocorrem com a introdução de falha de mercado (FOSS; FOSS, 2004).

No entanto, com a introdução de custos de transação, tanto as estratégias propostas pela APE como aquelas sugeridas pela VBR e pela TLK assumem novos papéis, uma vez que a escolha da forma organizacional irá permitir uma maior (ou menor) apropriação da renda.

Segue, então, que os custos de transação, isto é, custos de proteger e de capturar direitos de propriedades influenciam direta ou indiretamente a criação de valor. Custos de mensurar ou de barganhar dissipam valor, levando a perdas de bem-estar ou à criação de "peso-morto". Estas considerações implicam que VCSs dependem não apenas da criação de valor por meio da utilização de recursos escassos e de difícil imitação, mas também dos custos de controlar os direitos de propriedade desses recursos. Nas palavras de Foss e Foss (2004 p.16) [41], "as vantagens competitivas dependem não somente de controlar a captura na forma de imitação competitiva e substituição, mas também de outros tipos de captura, como risco moral, seleção adversa e *hold-up*. Estimar a sustentabilidade da estratégia necessita levar em conta tais capturas e o custo de controlá-las".

O que se percebe, portanto, é que os recursos resultam de um processo de economizar custos de transação. Contudo, vale a pena notar que um mesmo recurso, para cada firma inserida em uma mesma indústria, pode ser economicamente diferente, uma vez que as firmas não são igualmente capazes de proteger os atributos relevantes ou de visualizar formas de explorá-los economicamente. Ou, como diria Knight, a percepção de cada empreendedor sobre o valor do recurso é particular.

Foss (2004, 2005) argumenta que, "isoladamente", nenhuma das duas abordagens - ECT e VBR - consegue dar conta dos elementos fundamentais das VCSs. A ECT falha ao não incorporar de forma adequada racionalidade limitada, o que possibilitaria entender a heterogeneidade das firmas. A VBR teria problemas metodológicos para explicar a existência (limite) das organizações econômicas. [42]

Outro argumento poderoso a favor da integração das teorias, colocado por Foss e Foss (2004), é a pouca atenção dada pela VBR à interação entre criação de valor e sua captura (distribuição). Os

[41] *"Sustainability of competitive advantage depends not only on controlling capture in the form of competitive imitation and substitution, but also on other kinds of capture such as moral hazard, adverse selection and hold-up. Estimating sustainability must take such capture and the costs of controlling it into account"*.

[42] Os teóricos da VBR defendem que a firma existe porque possibilita a criação de ativos (como capacitações de aprendizado), que o mercado não pode criar e que têm flexibilidade superior quando comparada à contratação no mercado. Contudo, esse argumento também pode ser válido para o mercado. Por exemplo, os distritos industriais podem propiciar a criação de capacitações de aprendizado e a produção cooperativa pode ser também flexível (FOSS, 2005).

autores admitem haver uma grande diferença entre o valor da quase-renda a ser criada e a maneira pela qual será dividida. No processo de barganha entre os vários proprietários de recursos, rendas podem ser perdidas, causando dissipação de valor e incentivos fracos para sua criação.

Temos, então, duas boas razões para incorporar a ECT nas decisões estratégicas centradas em recursos. A primeira está relacionada à visão "negativa" desta. Se a estratégia enfocada em recursos envolver uma relação investimento específico, uma vez assinado o contrato e alocados os ativos, uma das partes pode ameaçar não cumprir o acordo. A ameaça de uma situação de *hold-up* poderia, inclusive, afetar a escolha do investimento *ex-ante*. Assim, na ausência de salvaguardas contratuais, as partes podem escolher um investimento menos específico com menor produtividade de forma a não incorrer em custos *ex post* (LANGLOIS; FOSS, 1999). A segunda razão, por outro lado, está relacionada à visão "positiva" da ECT. A firma deverá ser organizada a fim de coordenar a produção explorando / desenvolvendo eficientemente os seus recursos, com ganhos de produtividade, assim minimizando custos de transação da organização interna.

Dessa forma, a criação e a apropriação de valor devem ser determinadas conjuntamente, a partir da elaboração de uma estratégia única, de forma a permitir ganhos sustentáveis. Isso porque a consistência da estratégia vai depender não só das características das fontes de valor, mas também das relações entre os segmentos da cadeia produtiva e, por conseqüência, da forma como a divisão da quase-renda se dará a partir dos determinantes dessa relação.

Nesse sentido, a visão integrativa das abordagens permite entender de que forma a estratégia de criação de valor da firma (rendas monopolistas / ricardianas) se linha à estrutura de governança na cadeia produtiva (como os direitos de propriedades estão alocados) e como a apropriação do valor será determinada.

Isso é particularmente importante para o nosso problema de pesquisa: De nada adianta a formatação de uma estratégia de criação de valor, se na realização da transação o valor é transferido para o segmento à jusante. Ou, posto de outra forma, os direitos residuais de propriedade devem estar alocados de forma a permitir que os produtores agrícolas capturem valor. Assim, ao longo de uma cadeia produtiva, o valor que o produtor vai apropriar não depende apenas da habilidade da firma de excluir os não-proprietários e de fazer cumprir seu direito[43], depende ainda de como se estabelece o poder de barganha entre as partes.

[43] Uma cadeia de franquia, por exemplo, pode ter sua marca depreciada com a queda da qualidade pelos franqueados.

No caso específico do segmento rural de produtores de pequena escala, podemos pensar no seguinte esquema analítico de criação e apropriação de valor, conforme ilustrado na Figura 7.
Inicialmente, o produtor-empreendedor descobre uma oportunidade de criação de valor para seu negócio (Figura 7 - 1). Essa oportunidade (*identificação de problema*) depende da criação ou exploração de novos atributos de recursos produtivos (Figura 7 - 2). Nessa situação sempre haverá dois elementos de incerteza. O primeiro elemento está relacionado à necessidade de estimar do começo ao seu final todas as operações produtivas. É impossível dizer com precisão qual será o resultado de uma atividade produtiva em termos físicos (quantidade e/ou qualidade) antes de os recursos entrarem efetivamente no processo de produção.

O segundo elemento relaciona-se à necessidade de se prever o desejo dos consumidores para os quais as mercadorias direcionadas. O produtor precisa estimar (a) A demanda futura à qual ele pensa satisfazer; e (b) O resultado futuro da sua operação destinada à satisfação da demanda (direção da tecnologia e o controle da produção). Tais atividades se conectam diretamente à estratégia APE, e, portanto, são condicionadas pela estrutura e pelo padrão de concorrência da indústria na qual a empresa está inserida (Figura 7 – 3).

No nosso caso em particular, como o produtor-empreendedor não tem escala, a adoção de uma estratégia individual terá que levar em consideração os custos de transação (Figura 7 – 4) de uma ação coletiva. Ele terá que convencer os produtores de sua vizinhança a aderir à estratégia visando obter a escala que o (s) capacite (m) a realizar (em) seu objetivo. [44] A análise dos custos de transação da coordenação vertical deverá ser realizada conjuntamente com a estratégia horizontal (Figura 7 – 5 e 6). Ou seja, uma vez definido o perfil do recurso necessário para atingir o objetivo, as estratégias horizontais de produção e as verticais de realização do produto precisam estar integradas.

Destaque-se que a definição das estratégias horizontais e verticais é bastante complexa: uma estratégia inovadora idealizada por um produtor-empreendedor não é facilmente adotada por outros; estes precisam ser convencidos a investir naquela idéia, conforme discutido anteriormente (item 1.4). A ação coletiva perpassa várias formas e, portanto, deve estar alinhada à estratégia idealizada.

[44] Uma estratégia individual poderia ser pensada, mas teria alcance muito pequeno. Exemplo: geléia caseira do produtor de uma determinada propriedade a ser comercializada na comunidade local.

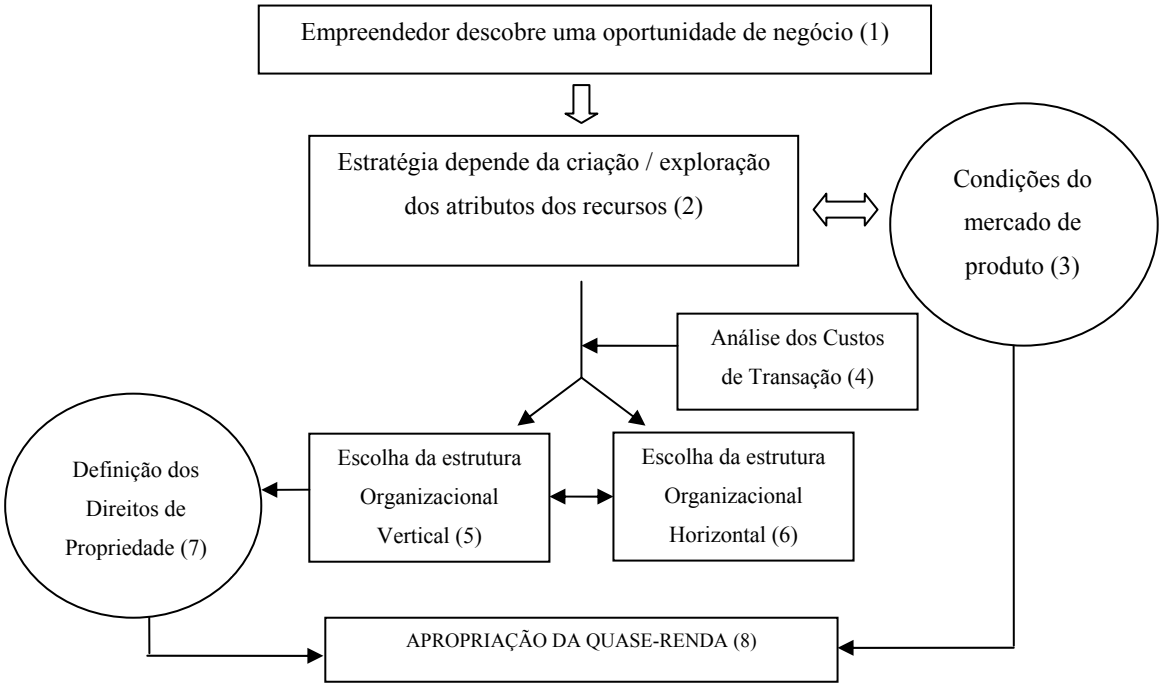
Tomando como inspiração o modelo de Nickerson; Zenger (2004) e Hsiek; Nickerson; Zenger (s.d) e a taxonomia de Thompson adotada por Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), apresentada no item 2.1, podemos indicar três tipos básicos de coordenação entre os produtores rurais para a solução de problemas de criação de valor, a saber: (a) A interdependência conjunta, que se associa a um problema de baixa complexidade (problema passível de decomposição); (b) A Interdependência seqüencial que se relaciona a um problema de média complexidade (problema passível de decomposição parcial); e (c) Interdependência recíproca que diz respeito a um problema de alta complexidade (problema não passível de decomposição).

Assim sendo, para cada um desses problemas há diferentes soluções, que implicam distintos perfis de recursos. Cada perfil de recurso define arranjos organizacionais, o que gerará atributos consistentes com o posicionamento-meta.

No final da cadeia produtiva, os consumidores irão responder à escolha estratégica comprando os produtos baseados na associação entre suas preferências e a utilidade do produto, isto é, analisando os custos e os benefícios dos produtos oferecidos pelas estratégias alternativas disponíveis para eles (NICKERSON, 2003). Em outras palavras, em última instância, são os consumidores que irão validar as estratégias de criação de valor e determinar o valor que poderá ser apropriado.

Dessa forma, a apropriação da quase-renda (Figura 7 – 8) dependerá da elasticidade da demanda (quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produtor), ou seja, o total de valor criado e como os direitos de propriedade entre os agentes estão alocados. A definição dos direitos de propriedade vai depender das estruturas de governança formatada (Figura 7 – 7).

Figura 7 - Esquema analítico de criação e apropriação de valor

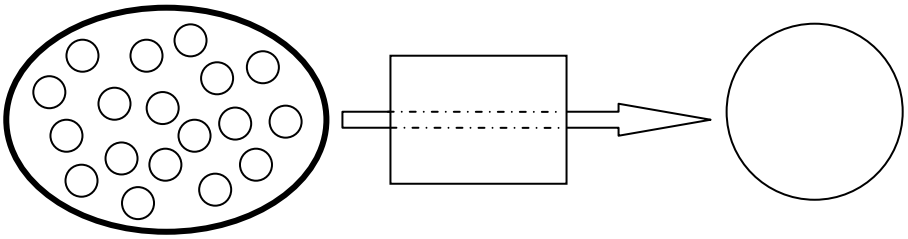


Os três tipos de estruturas consistentes com a complexidade dos problemas, em termos de estratégia de criação de valor, são os seguintes:

(a) Interdependência conjunta (Figura 8). Neste caso, cada produtor dentro de um grupo tem uma contribuição autônoma e bem definida para uma dada tarefa. As relações entre os agentes são esparsas e os laços sociais entre si são fracos. Representa o tipo de problema de baixa complexidade, ou passível de decomposição. Os preços refletem a totalidade dos incentivos requeridos. As cooperativas de produtores representam, por exemplo, um tipo de solução para lidar com problemas dessa natureza. A padronização, que pode ser obtida por meio de uma certificação, é um instrumento chave para solucionar problemas de assimetria de informação. Embora haja uma estratégia de diferenciação, os produtores têm pouco poder de influenciar nos preços do produto o qual é definido pelo mercado. Como colocaria Barzel (2002), a padronização, ao reduzir os custos de se obter informações sobre os atributos dos bens, aproxima o mundo de informações custosas ao da concorrência perfeita. Por isso, os produtores se valem mais das externalidades de redes (redução de custos de transação) para obter ganhos competitivos do que de diferenciais de preços. A estrutura de governança vertical apropriada é o mercado. Mesmo que os produtores, por meio da cooperativa, fossem proprietários de uma processadora, o poder de

apropriar a quase-renda seria restrito. Um exemplo disso: estratégia de agregação de valor a partir da venda de produto de qualidade padronizada.

Figura 8 - Interdependência conjunta



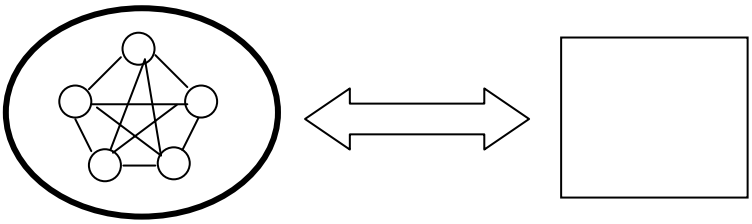
(b) Interdependência seqüencial (Figura 9). Esse tipo de interdependência ocorre quando a estratégia dos produtores está diretamente relacionada ao investimento específico de uma firma à jusante e cabendo a ela determinação das condições da organização da produção. Nesse caso, o tipo de solução com relação à complexidade do problema é médio. A autoridade baseada em hierarquia é necessária para se evitar que informações estratégicas sejam dispersas. Os direitos de decisão residuais estão alocados com a firma à jusante que realiza a coordenação por meio do planejamento e da adaptação às mudanças no ambientes externo. Sendo a firma a responsável pela decisão de toda rede de relações, a solução é trivial (SAUVÉE, 2002). Em termos marginais, o resultado desse tipo de estrutura de governança pode ser mais vantajoso para os produtores rurais em comparação ao resultado obtido mediante a interdependência conjunta, já que há a criação de um valor a ser negociado.

Vale a pena observar que esse tipo de estratégia se iniciada por um produtor rural, é tão mais factível caso o produtor seja também o proprietário da firma processadora à jusante, isso porque, caso contrário, o produtor rural teria que convencer um empresário a investir no processamento do produto. Como estamos enfocando pequenos produtores, o mais comum é que essa estratégia seja estimulada por uma firma processadora. Um exemplo desse caso: estratégia de marca de uma firma processadora com relação à qualidade específica de um determinado produto.

Figura 9 - Interdependência seqüencial

(c) Interdependência recíproca (Figura 10). Neste caso, cada agente é mutuamente dependente das escolhas e das ações realizadas pelos outros agentes. Os direitos de decisão estão distribuídos entre os produtores rurais, o que implica um processo complexo de solução. Uma vez que o problema não é trivial pressupõe-se algum mecanismo de consenso, negociação entre as partes e ajuste mútuo (MENARD, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2005). As formas de coordenação e adaptação requerem aprendizagem por meio de *feedback* em vez de um planejamento central de tomada de decisão. Devido à complexidade (e, por conseguinte, dificuldade de imitação), os recursos criados por esse mecanismo possibilitam melhor apropriação da margem pelos produtores rurais. Portanto, se o desempenho da firma depende dos recursos que ela controla, o sentido de sua existência deriva de sua relativa maior habilidade em comparação a outras estruturas de governança (mercado e contratos) em gerar e se apropriar de rendas econômicas (RUMET, 1984; WERNERFELT, 1984). Um exemplo disso: estratégia de marca do segmento rural, em geral não relacionado à origem e qualidade regional. Como se trata de vários produtores, as regras de exclusão necessitam ser claras e consensuais e há problemas de *free-riders*.

Figura 10 - Interdependência recíproca



Temos, então que a partir das oportunidades de criação de valor imaginadas pelo empreendedor que se definem as estratégias organizacionais horizontais e verticais. O Quadro 4 traz uma consolidação da discussão apresentada.

Quadro 4 - Criação e Apropriação de Valor

Oportunidades e estratégias tipos de problemas identificados	Estruturas de Governança adequadas ao perfil de recursos	Alocação dos direitos de propriedade	Condições do Mercado	Capacidade de Apropriação da quase-renda	Ganhos da estratégia (VCSs)
Baixa complexidade	Interdependência conjunta.	Mercado.	Baixas barreiras à entrada.	Nula.	Economias de escala e escopo / Eficiência.
Média complexidade	Interdependência seqüencial.	Autoridade (um dos segmentos).	Alta barreira à entrada: foco fidelidade do consumidor.	Total para o agente que detém a autoridade.	Rendas Monopolistas / Ricardianas.
Alta complexidade	Interdependência recíproca.	Compartilhado.	Alta barreira à entrada: foco recursos únicos.	Compartilhada entre os agentes.	Rendas Ricardianas / Monopolistas.

No primeiro caso, o mercado é a forma mais esperada, já que não há como melhorar a distribuição da quase-renda para os produtores com a adoção de formas híbridas ou com a integração vertical para frente (compra de uma firma processadora). Na verdade, as cooperativas que adotam tais estratégias de integração passam a ter um comportamento semelhante ao das firmas processadoras objetivando com isso competir no mercado. A capacidade de apropriação da quase-renda é nula e os ganhos decorrem de economias de escala e escopo.

No segundo caso, em que a marca da empresa é uma estratégia importante espera-se que as forma híbridas sejam as mais observáveis, e podem ocorrer contratos relacionais, formais ou até mesmo a hierarquia, a depender do tipo de recurso que está relacionado à marca. Os ganhos serão provenientes da utilização de recursos diferenciados e da criação de barreiras à entrada no mercado de produtos. A quase-renda tenderá ficar com o agente que detém os direitos residuais de decisão (ou o agente coordenador da estratégia).

No último caso, mecanismos mais complexos de coordenação são necessários para lidar com os problemas decorrentes da ação conjunta. Por mecanismos mais complexos de coordenação

entende-se tomada de decisão por consenso e divisão de responsabilidades. Como a estratégia é compartilhada entre os agentes, a divisão da quase-renda também tenderá a ser.

No próximo capítulo, as três estratégias serão analisadas tendo como exemplo quatro experiências no sistema de café no Brasil.

PARTE II

CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE RENDA NA CADEIA PRODUTIVA: QUATRO EXPERIÊNCIAS NO SAG DO CAFÉ

CAPÍTULO 3
A DINÂMICA DO MERCADO DE CAFÉ

Tomando como base as discussões teóricas apresentadas na Parte I, a presente Parte II tem dois objetivos principais. O primeiro será apresentar no capítulo 3 uma breve contextualização da problemática da tendência global de queda da renda agrícola, tendo como exemplo o mercado de café. A contextualização servirá de base para introduzir as tendências de mercado dessa *commodity* a partir da emergência do fenômeno de cafés especiais.

O segundo objetivo deste capítulo consiste em analisar com base no esquema teórico apresentado no capítulo 2, casos de estratégias de criação de valor no SAG do café, visando verificar quais dessas estratégias são capazes de originar VCSs para o segmento rural.

3.1 Segmento agrícola: mercado competitivo e lucros efêmeros

O setor agrícola, na literatura econômica é freqüentemente citado para exemplificar o mercado competitivo. Os muitos ofertantes, cada um deles possuindo uma parcela tão insignificante de participação do mercado global, não podem, individualmente, afetar os preços ao manipular a sua própria oferta. O produtor é um *tomador* de preços, atuando como um mero expectador das forças do mercado. "A luta para conquista de uma posição não é sujeita a controles de qualquer espécie e a entrada no setor é muito fácil. Essa espécie de estrutura industrial naturalmente oferece o pior panorama para a lucratividade no longo prazo" (PORTER, 1998, p. 11).

Os lucros extraordinários dos ganhos da inovação são quase imediatamente transmitidos aos preços, esvaindo-se no processo de imitação dos competidores (KONINIG; CALO; JONGENEEL, 2004). Uma vez implantada uma tecnologia inovadora que se traduz em aumento de produtividade, a pressão da concorrência se encarrega de disseminar esse novo padrão competitivo. A maior produtividade resultante significa maior oferta e preços menores e, por conseguinte, taxas médias de retorno menores que as observadas no padrão anterior. Assim, quanto menores forem as barreiras à entrada ao padrão tecnológico vigente, mais rapidamente os preços tenderão refletir os ganhos de produtividade.

Teoricamente, a disseminação da inovação refletiria na expulsão dos produtores que não aderirem à nova tecnologia ou que possuam custos não compatíveis com os preços ora vigentes. Dessa forma, a dinâmica excludente acelera o processo de equilíbrio entre a oferta e a demanda, ao eliminar os produtores que estão à margem da incorporação tecnológica.

A lógica desse argumento, consistente apenas com custos de transação nulos, não compreende a realidade do setor que é bem mais complexa. Ou, posto de outra forma, se não houvesse falhas de mercado, um novo equilíbrio seria alcançado com preços menores e lucratividade adequada às características do mercado "concorrencial" do segmento agrícola. Como tal não ocorre, o setor pode se deparar com prejuízos por um ciclo longo até que os preços venham a se ajustar novamente.

Na agricultura há uma grande dificuldade de mobilidade dos fatores de produção: há custos de transação associados à mudança de uma cultura (ou atividade) para outra, seja em função da especificidade da terra, seja pela especificidade da produção.

No que diz respeito à terra, há regiões em que as possibilidades de cultivos rentáveis são limitadas, isso quando não se resumem a uma única. Nesse caso, é esperada a permanência dos produtores na mesma atividade mesmo que esta não garanta retorno contábil. Nas propriedades familiares, os custos monetários dos produtores tendem a ser menores do que os dos tecnificados, dado o baixo uso de insumos e a utilização de mão-de-obra familiar, o que distorce os custos relativos da atividade e garante a permanência dos produtores por um longo período.

No que se refere à especificidade da produção, as culturas perenes implicam custos irrecuperáveis, o que repercute no tempo necessário para que a oferta responda aos sinais negativos de preços.

A *commodity* café é um caso típico que reúne altos custos de transação relacionados à imobilidade dos fatores de produção, particularmente a terra, e às especificidades da produção, dado o fato do café ser uma cultura perene.

3.1.1 Custos de Transação na produção de café: imobilidade dos fatores

Com relação à questão da especificidade da terra, o café é produzido por milhões de produtores pobres em mais de 50 países em desenvolvimento, sendo que grande parte deles não tem outra fonte alternativa de renda (DAVIRON; PONTE, 2005).

A Tabela 1 apresenta as características dos produtores de café de acordo com a estrutura produtiva. Á exceção do Brasil, de uma forma geral, os cafeicultores produzem em áreas inferiores a 2 hectares, sendo que a maior parte da produção nesses países (Colômbia, Vietnã, México, Honduras, Costa Rica e Quênia) provém dessas propriedades. Adicionalmente, para alguns desses países, principalmente da África, o produto tem uma representatividade importante nas receitas de exportação.

Dados os custos de transação decorrentes das características da estrutura de produção, a disseminação da inovação será lenta e os produtores marginais não serão expulsos do mercado. Contudo, a depender do momento ciclo e da rigidez da estrutura agrária, os ganhos de produtividade nas áreas que aderirem à nova tecnologia e o conseqüente aumento da oferta, ampliará a perda de lucratividade em toda cadeia produtiva. Nessa situação, os produtores que investem em tecnologia e possuem elevados custos fixos terão prejuízo econômico, pressionados por aqueles que têm custos menores, devido à utilização da mão-de-obra familiar e uso limitado de insumos na produção.

Tabela 1 - Países produtores de café e características dos cafeicultores

Países	Número de produtores	Estrutura de produção	% área	% produção total	Produção média 2000/01-2007/08 mil sacas 60 kg	% do café no total das receitas de exportações 1999
Brasil	300 mil	<10 ha 10-50 ha + 50 ha	27% 42% 31%	26% 40% 34%	39.825	4,0%
Colômbia	500 mil	até 1,5 ha	70 – 80%	30-40%	16.663	9,8%
Vietnã	-	<5 ha 5-10 ha 10-190 ha	70% 15% 15%	-	14.825	4,5%
Etiópia	-	-	-	-	4.088	38,9%
Índia	-	<10 ha >10 ha	65% 35%	40% 60%	4.771	0,7%
Indonésia	-	1-2 ha	90%	-	4.297	0,6%
México	280 mil	até 2 ha 2-10 ha + 10 ha	72% 27% 1%	35-40% 40-45% 20%	4.230	0,3%
Guatemala	43,7 mil	1-2 ha 2-500 ha + 500 ha	90% 9% <1%	15-20% 45% 35%	3.802	20,5%
Peru	-	-	-	-	2.983	3,1%
Honduras	109 mil	até 1,5 ha até 10 ha + de 10 ha	95,5% 4,2% 0,3%	60% 22% 18%	2.973	13,4%
Uganda	500 mil	0,5 ha	Maioria	-	2.701	81,8%
Costa do Marfim	-	-	-	-	2.467	22,7%
Costa Rica	77 mil	até 1,5 ha até 10 ha + de 10 ha	95,9% 3,4% 0,7%	55,5% 19,4% 25,1%	2.057	3,5%
El Salvador	20 mil	até 1,5 ha até 10 ha + de 10 ha	72,8% 20,2% 7%	5,8% 21,9% 72,3%	1.505	11,8%
Nicarágua	30 mil	até 1,5 ha até 10 ha + de 10 ha	94,6% 4,9% 0,54%	24,4% 39,3% 36,3%	1.368	7,9%
Quênia	600 mil	0,3-1 ha	75%	60%	838	6,5%
Tanzânia	270 mil	< 1 ha	Maioria	92%	729	5,9%

FONTE: KASTEELE; ZELDENRUST (2000), ICO (2008).

Entre os países produtores de café, o Brasil é um ofertante diferenciado, tanto no que diz respeito à estrutura de produção quanto às organizações que dão suporte à atividade produtiva. No Brasil, os denominados pequenos cafeicultores produzem em propriedades iguais ou inferiores a 50 hectares (Tabelas 2 e 3)[45], enquanto os países concorrentes produzem em áreas iguais ou menores que 1,5 hectares, como visto na Tabela 1.

[45] Dados relativos à média do período em que a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa foi responsável pelos levantamentos de safra.

Tabela 2 - Estratificação das propriedades cafeeiras

	MG				PR				SP			
	Área	%	Produção	%	Área	%	Produção	%	Área	%	Produção	%
Até 10 ha	231	32	3.021	28	18	11	212	10	44	21	994	29
10-50 ha	293	40	4.334	40	76	47	964	46	72	34	1146	34
> 50 ha	209	29	3.557	33	67	42	920	44	98	46	1246	37
Total	734	100	10.913	100	161	100	2.097	100	214	100	3387	100

FONTE: CIC, 2008.

Tabela 3 - Estratificação das propriedades cafeeiras

	ES				BA				Subtotal Brasil			
	Área	%	Produção	%	Área	%	Produção	%	Área	%	Produção	%
Até 10 ha	151	30	1213	29	8	9	74	9	452	27	5513	26
10-50 ha	239	47	1721	41	34	39	329	39	714	42	8496	40
> 50 ha	115	23	1244	30	46	52	442	52	535	31	7410	34
Total	506	100	4178	100	88	100	844	100	1701	100	21419	100

FONTE: CIC, 2008.

Os cafeicultores brasileiros, de uma forma geral, contam com suporte de centros de pesquisas e associações de classes que desempenham um papel importante no fornecimento de bens coletivos. [46] Em sua maioria, os cafeicultores são filiados às cooperativas privadas que disseminam tecnologia e boas práticas de produção agrícola.

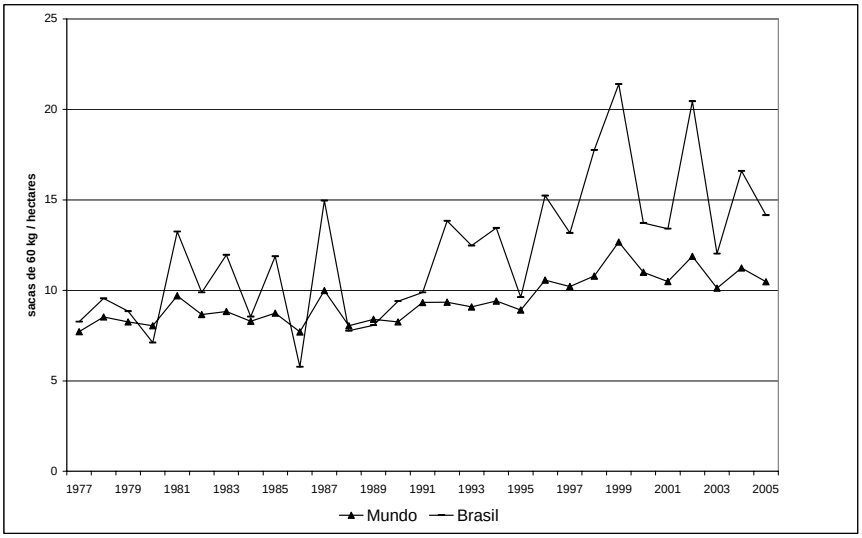
Por esse motivo, o Brasil tem sido o grande indutor de inovação na cadeia produtiva. Tais mudanças são evidentes desde meados da década de 1990. Nas novas áreas de produção brasileiras, em que as propriedades são maiores que 500 hectares, o uso intensivo de tecnologia é evidenciado, cujos destaques são a fertirrigação e a mecanização. A escala de produção, aliada à configuração das áreas planas do cerrado brasileiro, tem favorecido a colheita mecanizada e elevado a produtividade média.

Conforme se observa no Gráfico 1, a produtividade média mundial da produção de café nos anos 1985 a 1995 foi de 8,8 sacas por hectare e a brasileira foi de 10,6 sacas por hectare. De 1996 a 2005, a mundial passou para 10,9 sacas por hectares e a brasileira para 15,8 sacas por hectare. Vê-se, portanto, que o Brasil é o responsável direto pelo incremento da produtividade da terra no SAG mundial do café.

[46] Os principais institutos de pesquisas que atendem o setor são: IAC (Instituto Agronômico de Campinas), EPAMIG (Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais), IAPAR (Instituto Agronômico do Paraná) e Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária).

Vale observar ainda que, nas novas áreas de produção no Brasil, a produtividade se encontra bem acima da média brasileira: em algumas regiões da Bahia os produtores chegam a colher 100 sacas por hectare (SAES; NAKAZONE, 2002 e SAES; NAKAZONE, 2003). Isso significa que esses dados de produtividade média não conseguem captar o real processo de mudança tecnológica que está ocorrendo. Naturalmente, esse processo, tem sido um dos vetores da queda dos preços do café no mercado internacional, principalmente devido ao fato de o Brasil participar com 30% (média 2002 a 2006) das exportações mundiais do produto (CIC, 2008).

Gráfico 1 - Produtividade mundial e brasileira na produção de café (sacas por hectare)



FONTE: FAO (área colhida) e ICO (produção), (CIC), 2008.

Dessa forma, as características da estrutura da produção não permitem que os efeitos negativos dos preços afetem a oferta, impedindo a adequação natural aos estímulos de baixa.[47] Essa situação gera um ciclo longo de preços baixos e prejuízos para um grande número de pessoas que dependem direta e indiretamente dessa *commodity*. Assim, oferta de café cresce não em função da procura, mas de acordo com a disponibilidade de terras, da mão-de-obra subocupada e das vantagens de lucratividade que oferece em relação às outras atividades.

[47] Embora se reconheça que no curto prazo a elasticidade da oferta para incrementos de preços seja próxima a zero também, no longo prazo isso não ocorre. As elasticidades da oferta de longo prazo para vários países produtores (10 anos depois do aumento de preços) foram estimadas por Akiyama e Varangis (*apud* SAES, 1997) que obtiveram os seguintes resultados: Colômbia 0, 74, Costa do Marfim 0,84, Costa Rica 0,41, Burundi 0,95, Brasil 0,36.

3.1.2 Custos de Transação na produção de café: especificidade da cultura

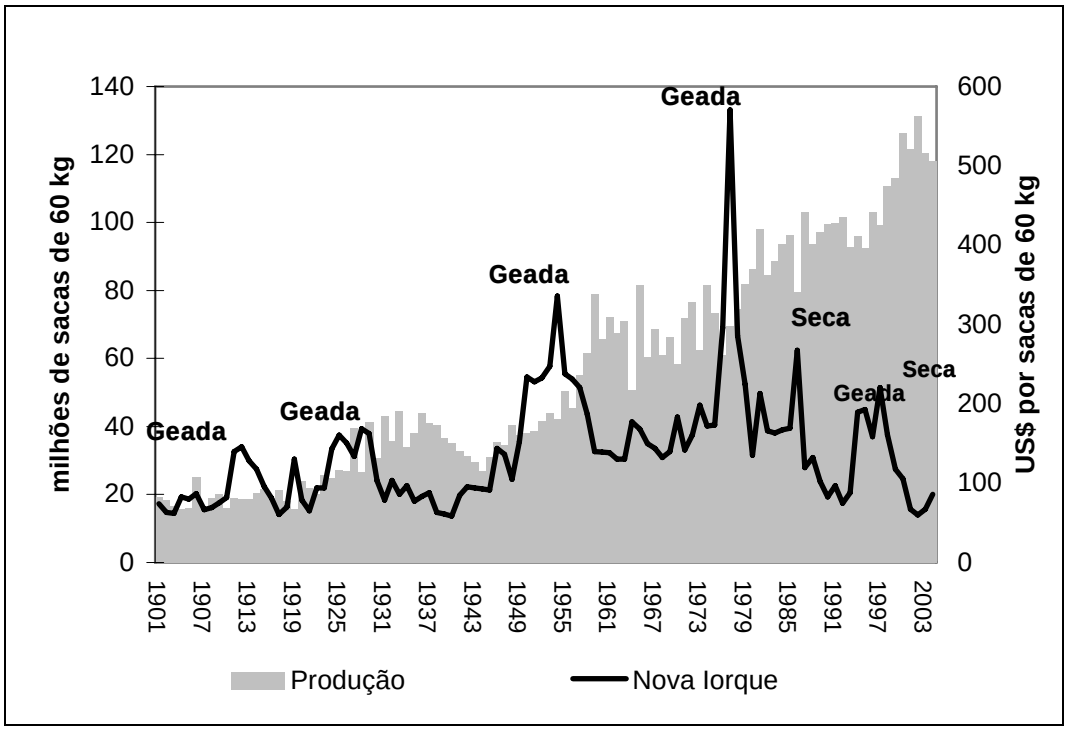
Além da questão da imobilidade do fator de produção, a especificidade da cultura é o aspecto mais estudado para explicar o comportamento dos preços da produção de café (DELFIM NETTO, 1973; SAES, 1997).

O café é uma cultura perene com altos custos irrecuperáveis. O cafeeiro leva de três a quatro anos para atingir a maturação completa. Esse ciclo prolongado determina que o setor produtor reaja com muita lentidão aos estímulos do mercado. Um período de preços altos estimula a produção por vários anos até que a oferta reaja plenamente. E, tão logo os novos cafezais comecem a produzir, há a tendência à superprodução, pois é necessário um longo período de preços inferiores aos custos diretos para que os produtores decidam abandonar seus investimentos, erradicando a lavoura. O mercado funciona com pequenas barreiras à entrada e altas à saída.

Não é difícil imaginar o dilema de qualquer produtor em abandonar a sua lavoura depois de ter investido quatro a cinco anos para sua produção entrar em atividade. Os agentes tendem também a crer que, no horizonte mais longo, os preços podem voltar a ser compensadores (haverá uma geada ou seca providencial nas regiões produtoras de outra localidade ou os outros produtores mais descapitalizados irão abandonar a lavoura). Essa percepção do negócio, denominada de *escalada irracional do compromisso* (BAZERMAN; NEALE, 1998), resulta em período de ajuste longo, quando considerado com relação às culturas anuais.

O Gráfico 2 apresenta mais de um século de evolução da produção e dos preços deflacionados do café brasileiro na bolsa de Nova Iorque. Os ciclos de produção decorrentes de uma alta de preços (intempérie causada por geada ou seca) podem ser vistos nitidamente. Mesmo com a queda dos preços depois de um choque de alta (seca ou geada), a produção continua crescendo como resultado dos investimentos realizados anteriormente.

Gráfico 2 - Produção mundial (milhões de sacas 60 kg) e preços do café brasileiro Bolsa de Nova Iorque 1901 a 2004 (US$ por saca 60 kg). Deflator: IPA-EUA – 1990 = 100



FONTE: BACHA (1992) de 1901 a 1990 e ICO (2005) de 1990 a 2004. Preços: Nova Iorque (CIC, 2008).

Como agravante dessa situação tem-se a relativa inelasticidade-preço da demanda por café, a curto prazo. Dificilmente o excesso de produção é absorvido pela demanda em função do estímulo da queda de preços. A análise dessas características naturais do mercado cafeeiro permitiu Delfim Netto (1973, p.125) concluir, em 1959, que os mecanismos de auto-regulação do mercado cafeeiro, no século XIX, tendiam a provocar oscilações ampliadas e crescentes, de médio e de longo prazo, caracterizando um mercado dinamicamente instável, em que "períodos de depressão serão mais longos do que os de prosperidade". Por esse motivo, o autor argumenta que, no mercado de café, as condições de estabilidade são muito mais complexas do que as tratadas nos modelos que analisam os ciclos econômicos das mercadorias agrícolas[48] tendendo a apresentar ciclos de amplitude crescente.

[48] O modelo clássico de análise dos mercados agrícolas é o chamado *Teia de Aranha*. Idealmente, a partir desse modelo, pode-se esperar que os preços se alterem dentro dos limites de um movimento pendular de características regulares. A ação dos compradores ao adquirirem a mercadoria a um preço mais baixo para venderem a um preço mais elevado estabilizaria os preços no longo prazo.

Na verdade, a racionalidade da regulamentação do mercado internacional do café, com a criação das Cláusulas Econômicas dos Acordos Internacionais do Café (AIC), dentro da Organização Internacional do Café (OIC), pautou-se nessas premissas apresentadas. Para uma visão histórica da regulamentação do mercado ver Box 1.

Box 1 - Regulamentação no Mercado Internacional do Café

O mercado de café tem uma longa história de regulamentação, que se iniciou no começo do século XIX. Nessa época, o Brasil, que detinha três quartos da produção mundial e dependia basicamente do produto, em termos receitas cambiais, iniciou uma política unilateral de sustentação de preços. Até os primeiros anos da década de 1960, o Brasil fez várias incursões para implementar acordos que obrigassem as demais nações produtoras a compartilhar o custo da política de valorização. Com o fracasso dessas tentativas, o Brasil teve que arcar sozinho com o ônus da estabilização do mercado.

Em 1962, foi instituído o primeiro Acordo Internacional do Café (AIC), no âmbito da Organização Internacional do Café (OIC), contando com 42 países exportadores e 25 países consumidores. A partir de então, o mercado mundial passou a ser sistematicamente, com períodos de interrupções devido à alta dos preços, objeto de uma política de sustentação, que se manteve até julho de 1989.

Como líder do mercado produtor de café, o Brasil teve um papel central no sucesso da política de sustentação dos preços no mercado internacional. Os acordos foram efetivados porque o Brasil se sujeitou a reduzir sua participação, firmando-se como ofertante residual, retendo os estoques, enquanto os concorrentes expandiam suas produções. Desta forma, a exportação brasileira ficava definida pela diferença entre a demanda mundial, no nível de preços estabelecidos pela política acordada pelos membros do AIC, e a produção de todos os outros países exportadores (a conhecida política de "guarda-chuva").

Como resultado, o Brasil foi perdendo participação no mercado global. No início do século, o Brasil era responsável por 80 por cento das exportações mundiais, ao passo que na década de 1950 essa participação já havia se reduzido para de 40 por cento e, na década de 1980, para 25 por cento.

No final da década de 1980, observa-se uma postura diferente do Brasil nas negociações das cláusulas econômicas do AIC: não aceitar mais reduções na sua participação no mercado internacional. Em 1989, a decisão brasileira e a dos EUA, que dentro da filosofia liberal do governo Bush, se colocava contrário a um novo acordo de fixação de quotas de exportação, levaram o rompimento do AIC, com relação às cláusulas econômicas.

O excesso de oferta mundial, do início dos anos 1990, resultou em queda vertiginosa dos preços e crise, não só para o setor, como para vários países, cuja economia depende significativamente da renda do produto. A crise induziu a institucionalização de um novo organismo de regulamentação, a APPC (Associação dos Países Produtores de Café). Em 2001, com uma nova crise no setor e o fracasso da tentativa de adoção de uma política de ordenamento, o Conselho da APPC encerrou as atividades administrativas e operacionais, eliminando a secretaria-executiva e os custos administrativos. A entidade passou a funcionar com um novo formato, sem estrutura física, mantendo apenas as estruturas jurídica e legal do convênio. A OIC, por sua vez, passou atuar com objetivos de fornecer bens públicos para seus associados, implementando ações para o desenvolvimento do café, com preocupações ligadas ao combate a doenças e pestes, à melhoria da qualidade, à certificação e aumento do consumo.

3.2 Distribuição da renda na cadeia produtiva

No final da década de 1990 e no início dos anos 2000, os produtores de café se viram diante de mais um ciclo de excesso de oferta e baixa de preços. Em 2001, a produção mundial de café alcançou o recorde de 120 milhões para o consumo de 107 milhões de sacas.

O excesso de oferta foi desencadeado, principalmente, pelo estímulo positivo de preços que ocorreu na metade dos anos 1990, em decorrência da geada de 1994 e da seca de 1997 nas regiões

produtoras no Brasil. Os preços altos, aliados às baixas barreiras à entrada atraíram novos e antigos produtores para o setor. Houve expressivo crescimento do parque cafeeiro, em vários países produtores, com destaque para o Vietnã e Brasil, conforme se observa na Tabela 4. O Vietnã, que na década 1980/81 a 1989/90 produziu em média 377 mil sacas de 60 kg, no período de 2000/01 a 2007/08 passou para a segunda posição no mercado mundial de café produzindo em média 14, 8 milhões de sacas de 60 kg.

Tabela 4 - Produção média dos principais países produtores
(em mil sacas de 60 kg)

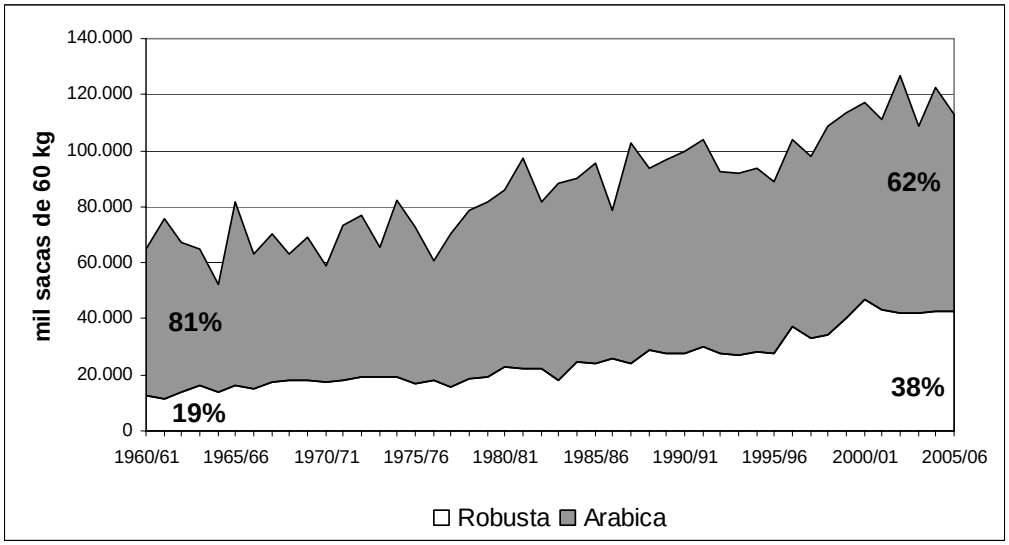
Países	1960/61 - 1969/70	1970/71 - 1979/80	1980/81 - 1989/90	1990/91 - 1999/00	2000/01 - 2007/08	% Total 2000/01-2007/08
Brasil	25370	19370	26515	27470	39825	33,7
Vietnã	48	66	377	4661	14825	12,5
Colômbia	7815	9476	12514	12797	11663	9,9
Indonésia	2196	3204	5853	7004	6459	5,5
Índia	1131	1757	2478	3562	4771	4,0
Etiópia	2675	3653	4651	4843	4297	3,6
México	2218	2700	3125	3631	4230	3,6
Guatemala	1777	2321	2794	3783	3802	3,2
Peru	823	1025	1206	1575	3020	2,6
Honduras	422	841	1439	2328	2973	2,5
Uganda	2688	2712	2732	3247	2701	2,3
Costa do Marfim	3431	4337	4144	3643	2668	2,3
Costa Rica	1097	1441	2247	2526	2057	1,7
Outros	15527	18934	20757	18359	14880	12,6
Total	67218	71834	90831	99427	118171	100,0

FONTE: ICO (2008).

O crescimento da produção, tanto no Vietnã como no Brasil, tem ocorrido principalmente na espécie Robusta, conforme Gráfico 3[49]. Em 1990, de acordo com a ICO (2008), os principais produtores da espécie Robusta, por ordem de importância, eram: Indonésia (6,7 milhões de sacas de 60 kg), Costa do Marfim (4,7 milhões de sacas de 60 kg), Brasil (3,5 milhões de sacas de 60 kg) e Uganda (2,2 milhões de sacas de 60 kg). Em 2006, o Brasil produziu 10,7 milhões de sacas de 60 kg dessa espécie e o Vietnã 18,1 milhões de sacas de 60 kg.

[49]Existem muitas espécies e variedades de café. As espécies de importância econômica são *Coffea arabica* e *Coffea Cannephora* (conhecida como Robusta). A primeira é a mais conhecida pela sua qualidade e preço superior e cultivada principalmente na América do Sul e Central, Quênia e Tanzânia na África. A segunda é cultivada em maior escala no Vietnã, Brasil, Costa do Marfim, Angola, Uganda, Índia e vários outros países da África, Ásia e Oceania. O Brasil produz é o maior produtor mundial da espécie Arábica e o segundo maior da Robusta (SAES; FARINA, 1997).

Gráfico 3 - Produção mundial de café Arábica e de Robusta (mil sacas de 60 kg)

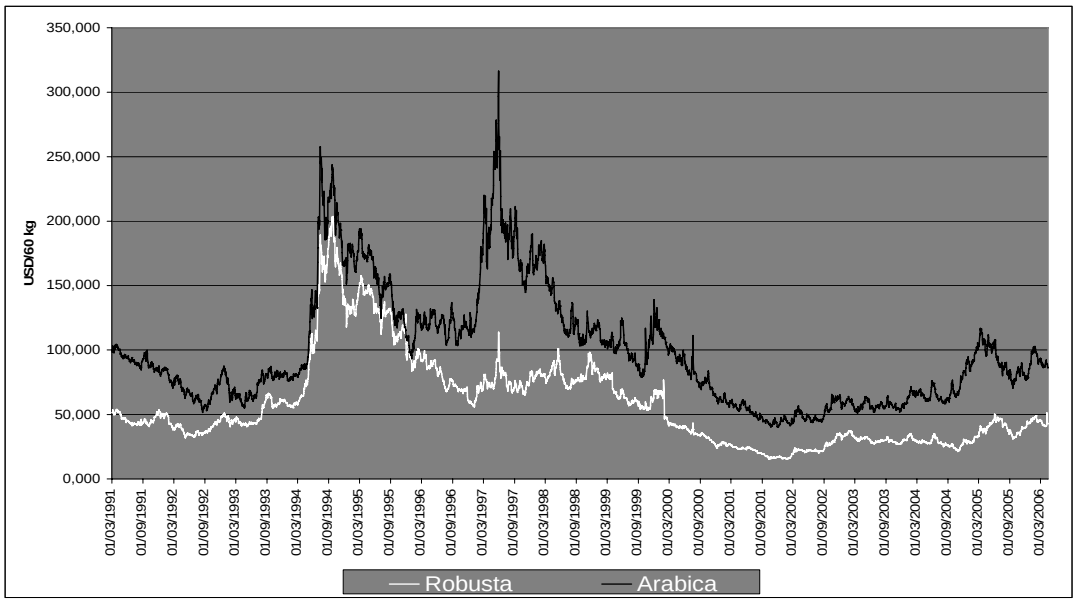


FONTE: ICO (2008).

O crescimento do café, principalmente na espécie Robusta, tende a deprimir ainda mais os preços, uma vez que as duas espécies bens complementares e a Robusta sofre um deságio com relação à Arábica, conforme se observa no Gráfico 4 (que apresenta os preços diários do café Arábia e Robusta, nas respectivas Bolsas de Futuro, deflacionados, desde o início da década de 1990).

Gráfico 4 - Cotação de fechamento de café Arábica e de Robusta

Bolsa de Nova Iorque e Bolsa de Londres, 1° contrato, em valores constantes de 1982 por saca de 60 kg [50]



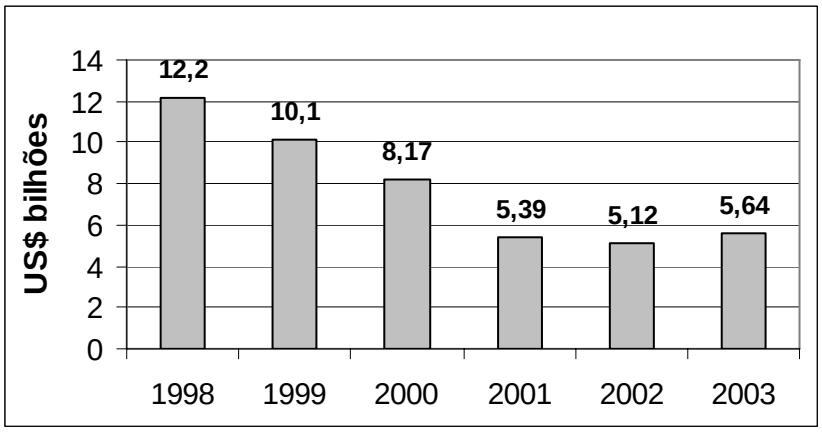
FONTE: CIC (2008).

[50] Os valores foram deflacionados a partir do PPI (Índice de Preços ao Produtor - EUA).

Vale observar que, na década de 1990, como forma de aproveitar o crescimento da oferta de café Robusta, as grandes processadoras desenvolveram uma nova tecnologia - a *vaporização* - que permite o aumento do uso do café Robusta em seus *blends*. A vaporização utiliza o mesmo equipamento da descafeinização que, ao reduzir a aspereza do paladar dessa matéria-prima, neutraliza seu impacto na bebida (SAES; NAKAZONE, 2002; SAES; NAKAZONE, 2003).

Conforme pode se observar no Gráfico 2, os preços do café deflacionados nos final da década 1990 se aproximaram aos da pior crise da *commodity*, a dos anos 1930, refletindo sobre a renda absoluta dos produtores. De uma receita de 12,3 bilhões de dólares obtida na safra 1997/98, os produtores passam a receber apenas 5,1 bilhões de dólares em 2002/03 (Gráfico 5). De acordo com Fitter e Kaplinsky (2001), em 2001, quase nenhum produtor rural de café no mundo era capaz de cobrir seus custos de produção, mesmo quando o trabalho (custo da mão-de-obra) era computado perto de zero.

Gráfico 5 - Receita de Exportações mundiais de café sob todas as formas (US$ bilhões)



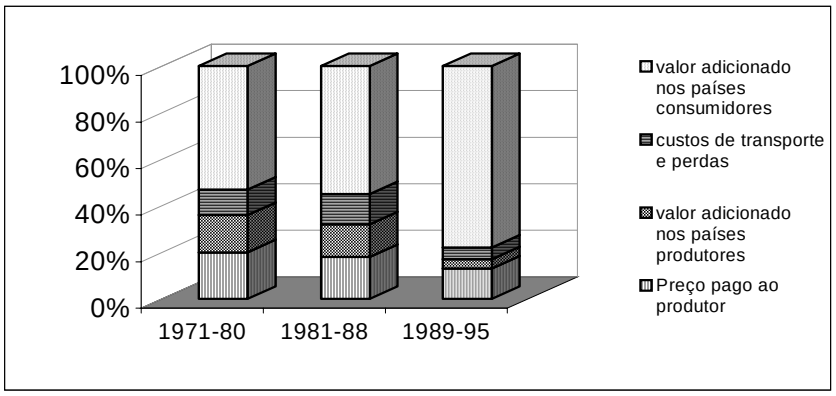
FONTE: ICO (2008).

Diferentemente, do que ocorreu nos ciclos de baixa anteriores, nesse momento, a questão da queda dos preços do café foi particularmente debatida sob a perspectiva da assimetria da divisão da renda gerada na cadeia produtiva (DAVIRON; PONTE, 2005, GIOVANNUCCI, 2001; FITTER; KAPLINSKY, 2001).

O Gráfico 6 mostra o declínio da participação do segmento rural no total da renda gerada na cadeia café nas últimas três décadas do século XX. Naturalmente, a participação dos países produtores diminui com o crescimento da parcela do valor adicionado dos países consumidores. Na década de 1970, os produtores eram responsáveis por cerca de 20 por cento do total gerado

pela cadeia enquanto nos anos 1990 esses passam a representar por volta de 10 por cento, com o aumento do valor adicionado nos países consumidores.

Gráfico 6 - Distribuição dos ganhos ao longo da cadeia café



FONTE: TALBOT (1997).

Os estudos relacionados à problemática da divisão dos ganhos nas cadeias produtivas argumentam que a velocidade de difusão da transmissão dos preços entre os segmentos à jusante e à montante é assimétrica. As variações dos preços pagos aos produtores de café em grão não são totalmente transmitidos ao longo da cadeia, indicando que as margens do varejo e das processadoras crescem quando há excesso de oferta e decréscimo dos preços do café verde (DAVIRON; PONTE, 2003).

Morisset (1997), analisando o mercado de quatro produtos agrícolas, entre eles o café, nos anos de 1970 a 1995, mostra, de um lado, o decréscimo dos preços da matéria-prima desses bens no mercado internacional e, de outro, o aumento dos preços pagos pelos consumidores, indicando crescimento das margens dos segmentos à jusante do setor agrícola. Além disso, o autor verifica a diminuição da participação do valor dos produtores agrícolas no total gerado pelo setor agroindustrial que, segundo ele, é conseqüência das estruturas de mercado do setor: pouco concentrada no segmento rural, em comparação com a dos segmentos processador e varejista, cada vez mais oligopolizados.

Em outro estudo, Cankorel (2000) analisa o mercado de café em 14 países, que representam 77 por cento das importações mundiais de café, entre os anos de 1977 e 1999. [51] Esse trabalho

[51] Os dados utilizados, fornecidos pela OIC (Organização Internacional do Café), foram o preço do café torrado no varejo em cada país e o Indicador de Preço Composto, para representar o preço do café verde no mercado internacional. O Indicador de Preço Composto, calculado pela OIC, é uma média ponderada de quatro grupos de cafés: Suaves Colombianos (15 por cento), outros Suaves (30 por cento), Naturais Brasileiros (20 por cento) e Robustas (35 por cento).

comprova o aumento das margens entre os preços internacionais e os preços no varejo dos mercados consumidores para onze dos países estudados, especialmente Japão, Reino Unido, EUA e Itália. Somente para três países, Alemanha, França e Finlândia, os resultados das regressões apontam uma relação fraca entre margem e tempo. A conclusão é similar a de Morisset, admitindo que o resultado encontrado é o reflexo das transformações das estruturas de mercado da indústria, que têm sofrido em vários níveis forte processo de concentração. Essa dinâmica, de acordo com Cankorel, permite que as grandes empresas multinacionais exerçam poder de mercado, alargando o diferencial das suas margens.

Nos anos 1990, a indústria de torrefação de café nos países desenvolvidos se concentrou, passando a apresentar mudanças importantes de liderança. Em 1978, o índice Herfindahl-Hirshman[52] médio foi de 543, enquanto em 1999 foi de 1299. Isso significa que a indústria passou, de desconcentrada nos anos 1970, para moderadamente concentrada no final dos anos 1990.

De acordo com a Oxfam (2002), as margens de lucro das firmas produtoras de café torrado e moído no mercado mundial são superiores a 17 por cento e as de solúvel acima de 30 por cento. Cabe aqui uma distinção entre essas duas indústrias, já que possuem uma importante diferença tecnológica entre si. A indústria de café solúvel exige uma planta sofisticada e de capital bastante intensivo, o que determina que a estrutura da indústria seja bastante concentrada, sendo, conseqüentemente, impossível a existência de empresas de pequeno e médio porte nesse setor.

No caso da indústria de torrado e moído, ao contrário, o setor pode conviver com pequenas torrefadoras ao lado de grandes empresas, uma vez que a exigência de capital para o negócio é bem menor. Isso explica a diferença de margens entre as duas indústrias. A indústria de torrado, apesar de concentrada, convive com uma franja competitiva. Nos Estados Unidos, por exemplo, estima-se que haja cerca de 1900 torrefadoras de médio e pequeno porte, detentoras de menos de 20 por cento do mercado doméstico (DAVIRON; PONTE, 2005), enquanto as três maiores detêm mais de 80 por cento do mercado, em termos de volume: Folgers, com 38 por cento; Maxwell House, 33 por cento e Sara Lee, 10 por cento.

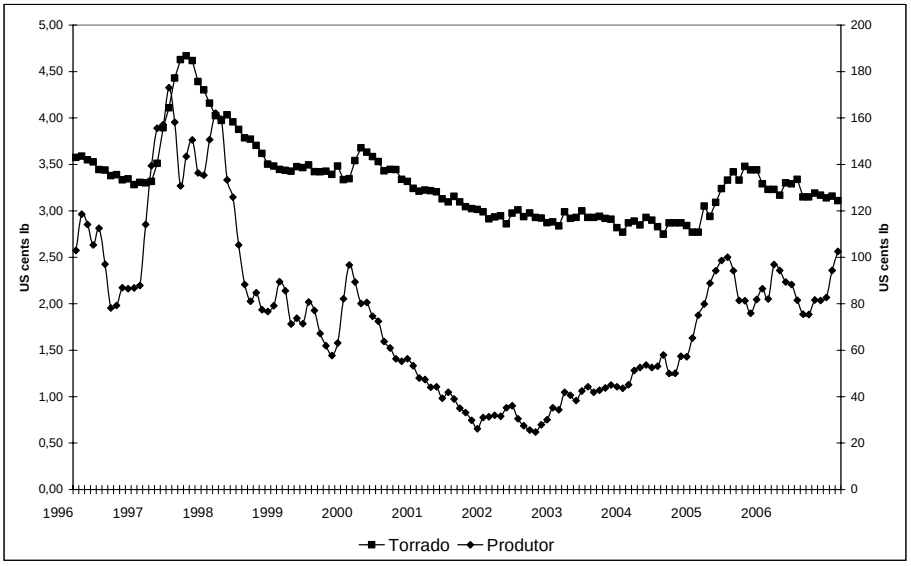
De acordo com Leibtag et al. (2007), as três maiores empresas nos Estados Unidos adotam uma política de preços coordenada, não acompanhando alterações bruscas nos preços da matéria-

[52] O índice de Herfindahl-Hirschman é calculado a partir da soma dos quadrados da participação de cada firma em relação ao tamanho total da indústria e leva em conta todas as firmas da indústria. É considerada desconcentrada a indústria com índice até 1.000, moderadamente concentrada a que vai de 1.000 até 1.800 e extremamente concentrada as que têm índice acima de 1.800.

prima. Isso significa que um aumento de 10 por cento no preço do café verde corresponde a um incremento de apenas 3 por cento nos preços do varejo.

Esse comportamento pode ser visualizado no Gráfico 7, que apresenta a evolução dos preços do café verde (preços pagos ao produtor) e varejo no mercado dos Estados Unidos. De 1997 a 1999, quando os preços pagos aos produtores aumentaram devido a problemas climáticos nas regiões produtoras, os preços no varejo subiram em menor proporção. Em compensação, no período de baixa, as margens do varejo se elevaram. Considerando-se que com o crescimento da produção de café em diferentes regiões do mundo as empresas podem adquirir cafés de várias origens, estas podem se valer da matéria-prima de menor valor no momento da compra. Isso é possível porque as safras ocorrem em períodos distintos.

Gráfico 7 - Preços pagos ao produtor brasileiro de café Arábica e do torrado no varejo EUA (US cents por lb)



FONTE: ICO (2008).

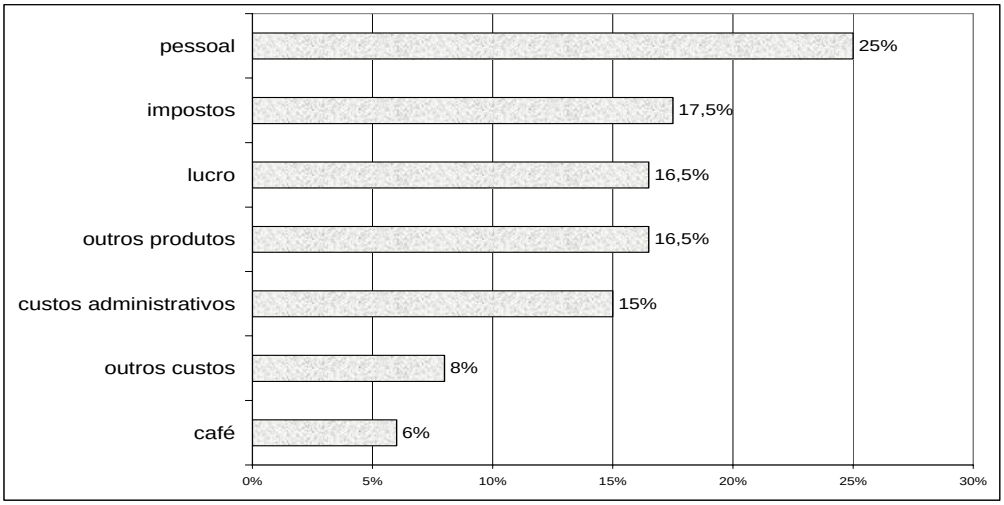
Uma diferente interpretação da crise é apresentada por Daviron e Ponte (2005), em *The coffee paradox*. Os autores argumentam que a perda de participação da renda dos produtores de café não está relacionada nem aos problemas decorrentes do desequilíbrio da oferta e da demanda nem às questões resultantes do poder de mercado dos segmentos à jusante ao setor agrícola, conforme examinado anteriormente.

Os autores acreditam que a crise é um paradoxo da cadeia de valor do café, caracterizada, por um lado, pelo *boom* do consumo de cafés especiais nos países consumidores, com a ascensão de um

padrão de consumo cada vez mais sofisticado e diferenciado e, pelo outro, pela segregação do produtor rural dessa estratégia de diferenciação. Os autores argumentam que o café vendido no mercado internacional e o café negociado para o consumidor final estão se tornando cada vez mais distintos. Isso ocorre porque os torrefadores e varejistas não estão vendendo o mesmo produto que os cafeicultores. Eles estão vendendo um produto que agrega valor simbólico com atributos de qualidade de serviços, nos quais os produtores rurais não controlam parte dessa produção imaterial. Sendo assim, os cafeicultores estariam presos à situação de produtores de *commodities* mesmo que nos países desenvolvidos o café tenha deixado de ter o status de *commodity*.

O fato é que a conjuntura criada a partir do final dos anos 1990 diminuiu a participação do segmento agrícola no total da renda gerada na cadeia produtiva. A matéria-prima café no final da cadeia – isto é, na xícara – acabou tendo uma participação pequena diante dos outros itens de custo. Em cafeterias, por exemplo, o café representa apenas 6 por cento do custo total de um *cappuccino*, como se observa no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Porcentagem do preço do varejo de um *cappuccino* em uma cafeteria



FONTE: FITTER; KAPLINSKY (2001, p. 7).

Diante do exposto, vemos que a dinâmica do mercado tem sido afetada por vários fatores, entre os quais destacamos: (a) Altos custos de transação na produção agrícola, devido a não mobilidade dos fatores de produção e a especificidade da produção agrícola; (b) Características oligopolísticas dos segmentos à jusante do segmento produtor rural; e (c) Novas estratégias de mercado das firmas processadoras e de varejo, com o crescimento do mercado de cafés especiais.

Considerando que o último aspecto é recente, vale a pena nos determos um pouco sobre estas tendências para referendar ou não os argumentos de Daviron e Ponte (2005). Ou seja, se as mudanças que estão ocorrendo no mercado de café estariam acentuando a concentração da renda nos segmentos após a porteira da cadeia produtiva.

Suspeitamos que o processo de diferenciação, por mais simbólico que possa ser, conforme defendido pelos autores, vai exigir atributos do produto na xícara, que dependem dos incentivos dados ao cafeicultor. Portanto, admitimos que, conforme a complexidade envolvida na exploração do atributo *diferenciação*, seja por este envolver investimento específico, ou seja, pela dificuldade de mensurar o atributo desejado, uma reorganização na cadeia produtiva deverá ser realizada e esta poderá se transformar em oportunidade para o produtor rural. Antes, entretanto, de examinar esta questão, vejamos primeiramente o que é o mercado de cafés especiais.

3.3 A indústria de cafés especiais e o segmento rural

De acordo com Kotler (1999) toda *commodity* é passível de diferenciação. Basta que se criem desenvolvam ou que se descubram atributos que possibilitem a percepção desejada da diferenciação do produto pelo consumidor. Esta pode se basear em diferenças físicas, disponibilidade de serviços, uma imagem associada ao bem, como seu lugar de origem, ou o uso exclusivo de um nome ou marca.

O café possuiu variadas possibilidades de diferenciação, a começar pelos atributos da variedade do grão (Bourbon, por exemplo); passando por processos de produção (orgânico, sombreado, familiar, *Fair Trade*[53]); local de produção (origem, *estate coffee*[54]); formas de beneficiamento (café natural, cereja descascado, desmucilado[55]); qualidade da bebida (que leva em conta aroma, sabor, corpo, acidez); processo de industrialização (aromatizado, descafeinado); tipo de preparo (*espresso, cappuccino*); até o local de venda (cafeteria). Todo esse conjunto de possibilidade de

[53] O café *Fair Trade* é comprado diretamente de cooperativas de pequenos produtores que garantem um preço mínimo pré-estabelecido por contrato. Esse mercado será abordado no próximo item.
[54] Café de origem de uma fazenda.
[55] As características dos processos de beneficiamento são as seguintes: (a) Café natural: os grãos de café recém-colhido, após passar por um processo de lavagem, são levados para o terreiro para secar ao sol antes de ir para o secador; (b) Cereja descascado: os grãos de café são lavados e separados os grãos verdes e secos dos grãos maduros (cerejas), que passam então por um despolpador. Após o despolpamento os grãos vão para o terreiro. Na secagem a mucilagem fica aderida aos grãos proporcionando características únicas tais como corpo, acidez, e doçura; (c) Despolpado: também conhecido como desmucilado, é um processo similar ao do cereja descascado, mas inclui a passagem dos grãos por um tanque de fermentação, onde permanecem entre 24 e 36 horas para retirada da mucilagem. Permite a obtenção de um café uniforme, suave e com maior acidez. É recomendável para regiões com excesso de chuvas (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

diferenciação tem sido denominado de cafés especiais. Uma definição que abrange todas essas possibilidades é apresentada por Zylbersztajn e Farina (2001 p. 68-69):

> O conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Tais cafés destacam-se por algum atributo específico associado ao produto, ao processo de produção ou a serviço a ele relacionado. Diferenciam-se por características como qualidade superior da bebida, aspecto dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras e 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 eqüidade entre os elos da cadeia produtiva. Mudanças no processo industrial também levam à diferenciação, com a adição de substâncias, como os aromatizados, ou com sua subtração, como os descafeinados. A ratreabilidade e a incorporação de serviços também são fatores de diferenciação e, portanto, de agregação de valor.

Essa definição agrega vários conceitos. Estes estão relacionados a aspectos fáceis de serem observáveis, outros que podem ser testados e alguns difíceis de serem identificados, tais como as condições em que os grãos foram produzidos. Os atributos de diferenciação podem, então, estar associados às características tangíveis, como propriedades físicas e sensoriais, e às intangíveis, como os bens de crença[56], cujas características não são prontamente identificáveis. Nos casos de dificuldade para identificar os atributos, cria-se a necessidade de mecanismos de redução de incerteza para o consumidor, que podem ser representados por instrumentos de certificação ou de marca. Em outras palavras, dependendo da estratégia de diferenciação adotada, novos arranjos na cadeia produtiva poderão ser requeridos com a finalidade de torná-la efetiva. Esses arranjos podem ser variados, como a criação ou utilização de uma organização certificadora; adoção de formas contratuais diferenciadas; ou até mesmo a coordenação vertical e / ou horizontal na cadeia produtiva.

Apesar de a diferenciação por origem no café ser conhecida, cuja marca *café da Colômbia* é a mais notória, até os anos 1980, a cadeia como um todo apresentou poucos atributos de diferenciação. Mesmo na prateleira, as marcas traziam poucas variações entre elas, sendo altamente elásticas, com um limitado poder de monopólio. [57]

[56] Douglas (1992) classifica bens e serviços em: de pesquisa, de experiência e de crença. A classificação se baseia na dificuldade e custo que o consumidor enfrenta para avaliar a qualidade de um produto na hora da compra. Os custos da informação para o consumidor aumentam no sentido dos bens de pesquisa, para os de experiência e para os de crença, pela dificuldade de avaliação dos atributos.

[57] Um estudo realizado por Nevin (*apud* PINDYCK; RUBINFELD, 2002, p. 426 – 427), com as marcas Hills Brothers, Maxwell House e Chase & Sanborn, verificou que as elasticidades preços da demanda foram 7,1, -8,9 e -5,6, respectivamente.

Em contraste com o crescimento do consumo de refrigerantes, a demanda mundial por café cresceu vagarosamente na década de 1990: a uma taxa de apenas 1,1 por cento ao ano. Nos mercados dos Estados Unidos e da Europa, a tendência era de queda do consumo per capita. As pesquisas indicavam que o comportamento do consumidor estava relacionado à dificuldade de transmitir aos jovens uma imagem favorável do produto, além da associação pelos mais idosos do café aos malefícios à saúde. Nos Estados Unidos, o maior consumidor mundial da bebida, entre 1980 e 2000, o consumo caiu de 2,0 para 1,7 xícaras per capita dia e foi entre os jovens que apresentou maior retração. Em 1962, 81 por cento da população de 20 a 29 anos consumia café, enquanto, em 1990, essa participação tinha diminuído para 31,2 por cento. Na faixa de 30 a 59 anos o consumo de café caiu de 90,8 por cento para 65,7 por cento no mesmo período (THE ECONOMIST, 1996, p. 96).

No final dos anos 1990, uma reversão desse quadro começou ocorrer com o advento dos chamados cafés especiais. Atribui-se às casas de cafés à inflexão do mercado, que, com estilo sofisticado e bebidas diferenciadas, atraíram o público jovem.

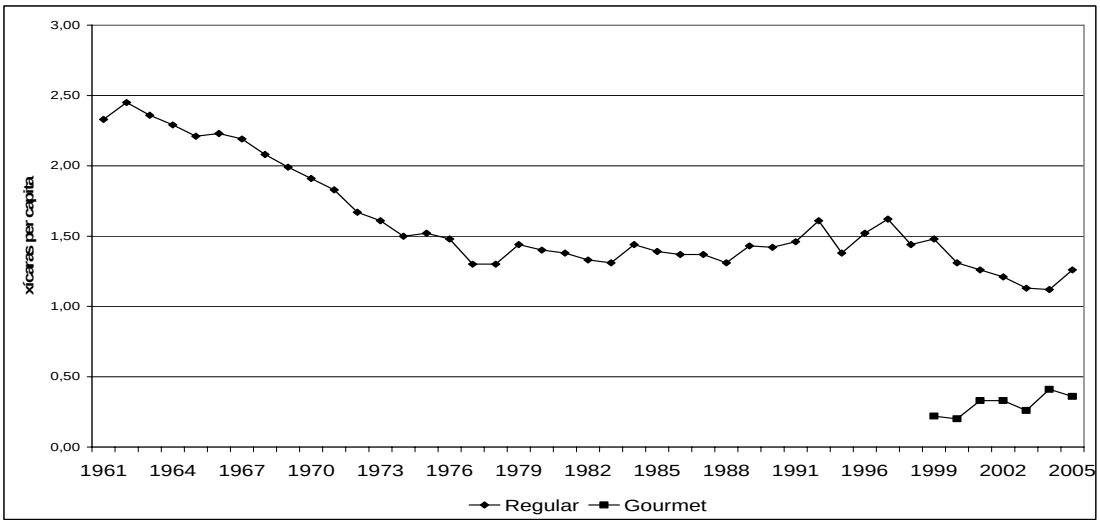
Exemplo notável é o da *Starbucks Coffee Co*. Fundada em Seattle, nos Estados Unidos, em um pouco mais de 15 anos de existência possuía quase 15 mil pontos de vendas e seu faturamento em 2006 atingiu 7,8 bilhões de dólares. Seu crescimento induziu a entrada de empresas como a *Second Cup*, que tem forte presença no mercado americano e é a segunda maior rede nesse segmento no mercado canadense. Outras redes, como a *McDonald's*, também foram estimuladas a introduzir o item café *espresso* em suas lojas, em vários países. O fenômeno das vendas de cafés especiais nas cafeterias refletiu no mercado de torrado e moído das grandes multinacionais, que introduziram segmentos em cafés especiais.

De acordo com a *Specialty Coffee Association of America* (SCA), o mercado de cafés especiais cresceu de US$ 7,5 bilhões em 1999 para 12,3 bilhões em 2006 (CIC, 2008). Nos Estados Unidos, também estimativas da SCA [58] indicam que o consumo diário de café entre os jovens de 18 a 24 cresceu nos anos 2000. Em 2007, 37 por cento dos jovens entrevistados afirmaram consumir o produto diariamente ante 16 por cento em 2004. O número de adultos que consomem o produto diariamente aumentou de 49 por cento para 57 por cento nesse mesmo período. Por conta disso, o Departamento da Agricultura desse país passou, a partir de 1999, a acompanhar o consumo de

[58] Baseada em *survey* anual de amplitude nacional realizado por telefone.

café gourmet[59], que chegou a refletir no crescimento do mercado global nos Estados Unidos, depois de quase quatro décadas de retração, conforme Gráfico 9.

Gráfico 9 - Consumo doméstico de café nos EUA – Regular e Gourmet



FONTE: CIC (2008).

Paralelamente ao *boom* das cafeterias e ao crescimento do faturamento das empresas de processamento de café, três outros movimentos que surgiram nos países desenvolvidos vão dar uma nova conotação para os cafés especiais. Seus apelos são, todavia, distintos: um movimento preocupado com o empobrecimento dos cafeicultores, outro procurando preservar o meio-ambiente e o terceiro, com interesse no consumo de alimentos saudáveis. Todos acabaram sendo agregados no chamado mercado de cafés sustentáveis. O avanço desses movimentos, que cada vez mais se unem por estilo e filosofia de vida, refletiu no mercado global, impondo às processadoras e aos varejistas uma atenção especial em termos de estratégia de *marketing*.

Um exemplo emblemático desse pleito foi em 1999, em Seattle, nas negociações da Organização Mundial do Comércio (OMC). Uma grande manifestação de populares e de ONGs acusava as empresas de crescerem à custa do empobrecimento dos países subdesenvolvidos. Entre estas estava nomeada a Starbucks que, segundo os presentes, explorava os produtores de café do terceiro mundo. Em resposta a isso, essa rede assinou um contrato para lançar uma linha de café com o certificado *Fair Trade* (HORNBLOWER *apud* SAES; NAKAZONE, 2002). Em 2005, a

[59] O termo *café gourmet* é utilizado no mercado de especiais como indicador de cafés de qualidade superior. Relaciona-se às características intrínsecas do grão verde que interferem na qualidade final da bebida como aroma, sabor, corpo, acidez e sabor residual. De maneira geral, refere-se a cafés preparados tipo 3 para melhor (números de defeitos em uma amostra de 300 gramas), de aspecto uniforme muito bom, com bebida mole / estritamente mole (pontuação mais alta que pode receber um café na classificação da bebida).

Starbucks comprou 10 por cento da oferta global de café certificado *Fair Trade*, o que correspondeu a 11,5 milhões de libras. [60]

Apesar da tendência de crescimento, o mercado de cafés sustentáveis é ainda pequeno e ocupava, em 2000, menos de um por cento do total mundial em termos de volume (0,29 por cento) e um pouco mais de 1 por cento em termos de valor (Tabela 5). No período compreendido entre 1999 e 2004, o segmento de cafés especiais cresceu a uma taxa de cerca de 10% ao ano em diversos países da Europa e no Japão (GIOVANNUCCI; KOEKOEK, 2003). Só com relação ao café certificado *FairTrade*: em 2006, foram negociados 52 mil toneladas ante 11,9 mil toneladas, em 1999, de acordo com a FLO (*Fair Trade Labeling Organizations International*). [61]

Tabela 5 - Distribuição dos ganhos ao longo da cadeia café

	Volume		Valor no Varejo	
	Mil sacas de 60 kg	% do total do mercado de café	US$ milhões	% do total do mercado de café
Total do mercado de café	111.545,5	100	49.257,00	100
Total de café sustentável	318,2	0,29	565,00	1,15
Café solúvel certificado	272,7	0,24	490,00	0,99
Total de café orgânico	160,6	0,14	286,00	0,58
Café orgânico certificado	125,0	0,11	223,00	0,45
Fair Trade certificado	220,5	0,20	393,00	0,80
Total sombreado	17,4	0,02	30,50	0,06
Sombreado certificado	9,1	0,0	16,20	0,0

FONTE: PONTE, 2004, p. 42.

3.3.1 Categorias de cafés especiais

Para fins analíticos, os cafés especiais estão agregados em cinco categorias - qualidade excepcional, origem, orgânico, sombreado e *Fair Trade* -, apesar de estes mercados não serem estáticos e estarem cada vez entrelaçados (Quadro 5). A demanda dos consumidores por café *Fair Trade*, por exemplo, tem sido associada preferivelmente à qualidade orgânica. O atributo *qualidade bebida* é um requisito cada vez mais importante nos cafés sustentáveis. Além disso, a sustentabilidade ambiental e social está sendo um requisito para os cafés de alta qualidade.

Para cada tipo de diferenciação são apresentados: atributos de diferenciação requeridos para que o produtor possa entrar nesse mercado; atributos que determinam a percepção do consumidor sobre

[60] http://www.starbucks.com/aboutus/StarbucksAndFairTrade.pdf
[61] http://www.fairtrade.net/.

a estratégia de diferenciação; condicionantes de rentabilidade para o produtor; e, por fim, requisitos necessários para os produtores adotarem a estratégia.

Quadro 5 - Categorias de cafés especiais

Tipo de diferenciação	Atributos Requerido para o produtor	Atributo mais importante na cadeia segundo percepção do consumidor	Condicionantes de rentabilidade para o produtor	Requisitos necessários para os produtores aderirem à estratégia
a) Qualidade excepcional	Produzir com qualidade.	Marca (da empresa).	Baixas barreiras à entrada.	Produzir qualidade. Pode ser induzido por prêmio de preço.
b) Origem (*Estate Coffee*)	Estar localizado em região que tem uma especificidade.	Certificação de café de Origem da região, marca da fazenda.	Altas barreiras à entrada (precisa ser limitado).	Esteja na região e produza de acordo com os requisitos da certificação.
c) Orgânico	Utilizar método que preserva o solo e Ausência de agrotóxicos e de fertilizantes altamente solúveis.	Certificação de café Orgânico.	Baixas barreiras à entrada.	Produtor tenha o certificado. Preço deve compensar o investimento / em países pobres não há necessidade de investimento.
d) Sombreado (*eco-friendly*)	Produzir na sombra da floresta.	Certificação de café *eco-friendly.*	Altas barreiras à entrada, grande parte da produção mundial é ao sol.	Produtor esteja produzindo em área de floresta e tenha certificado.
e) Fair Trade	Ser produtor pequeno e estar associado à cooperativa.	Certificação de café *FairTrade*.	Altas barreiras à entrada (FLO define o crescimento dos associados dependendo da demanda).	Produtor se enquadre dentro das regras *Fair Trade*.

FONTE: Baseado em GIOVANNUCCI (2001).

(a) Cafés de qualidade excepcional

A qualidade da bebida do café está relacionada às características intrínsecas do grão verde que interferem em sua composição como: aroma, sabor, corpo, acidez e sabor residual. De uma forma geral, todo o fruto maduro (cereja) de café Arábica na planta tem potencial para produzir bebida de alta qualidade[62]. A depreciação do grão ocorre depois que o fruto é colhido, ou seja, no processo de beneficiamento, armazenagem e transporte. Se não forem adotados os métodos adequados nas etapas posteriores à colheita, o açúcar natural contido no grão favorece a fermentação, tornando a bebida adstringente.

Para o processador cuja estratégia de marca é a alta qualidade do produto, a aquisição de cafés com as características demandadas pode ser via mercado, já que o sistema de padronização e

[62] A classificação por qualidade da bebida (sabor e o aroma do café) é realizada por provadores, que, em sessões denominadas Provas de Xícara, determinam a qualidade por meio dos sentidos do paladar, olfato e tato. Esse tipo de análise admite sete escalas para a qualidade da bebida: Estritamente Mole; Mole; Apenas Mole; Dura; Riada; Rio; Rio Zona.

classificação de café adotado internacionalmente é eficiente. Os ágios e deságios das bolsas de futuro refletem não só a escassez e o excesso do bem, como também as diferenças entre as qualidades do café. Assim, uma vez realizadas as análises das amostras a serem adquiridas, o processador sabe exatamente a qualidade do produto que irá receber.

Um dos problemas constatados nesses mercados capaz de levar à dificuldade de encontrar o produto de melhor qualidade é o fato de que, em geral, o sistema de comercialização não fornece os incentivos adequados ao produtor. Isso é muito comum no caso do café, já que, devido ao processo precário de comercialização, particularmente na África e América Central, os intermediários criam ruídos ao se valerem de informação privilegiada.

A assimetria de informação e a divergência de interesses possibilitam que empresas lucrem no processo de intermediação, premiando inadequadamente os cafés de qualidade superior. Essa prática, em que aquele que detém informação privilegiada pode impor perdas à contra parte, leva à seleção adversa, com o desestímulo à produção de café de alta qualidade, já que o mercado não tem por hábito valorizá-la.

Se o sistema não funciona adequadamente, pois há custos de transação, as empresas cuja estratégia é a diferenciação por marca de alta qualidade necessitam coordenar a cadeia produtiva com a finalidade de obter ganhos de eficiência. Isso explica porque, para seguir sua estratégia, empresas como a illycafè, se viram obrigadas a comprar o café verde diretamente dos produtores brasileiros, criando um sistema de incentivo singular à produção de alta qualidade, como será analisado no capítulo 4.

Além disso, o crescimento da demanda sócio-ambiental tem feito com que ações diretamente ligadas ao seu fornecedor de matéria-prima constem nas agendas das empresas. Estas precisam introduzir no campo a “cartilha de boas práticas agrícolas e sociais”, tendo quase que uma função dos extensionistas agrícolas. Para isso, há o imperativo da *transformação fundamental* nas relações entre o produtor e a firma processadora, com esta última assumindo o papel coordenador na cadeia produtiva, antes desempenhado pelo mecanismo de preços.

(b) Origem, *Estate Coffee*

Com o advento dos cafés especiais, a qualidade da bebida incorporou uma série de conceitos que em muito aproximaram o café ao mercado de vinho. Mundialmente, questões como localização, altitude, qualidade do solo também foram acrescidas pelos especialistas provadores na definição do café *gourmet*. Notou-se, por exemplo, que produções em regiões acima de 800 metros e que cafés produzidos em solos vulcânicos apresentam características peculiares e especiais. Estes são vendidos por preços prêmio, como é o caso das marcas Jamaica *Blue Mountain*, Havaí *Kona Fancy*, Haiti *Bleu*, Papua Nova Guiné *Sagri A.*, Etiópia *Yirgacheffe* e Quênia *A.A.*

No Brasil, a primeira estratégia de explorar a origem do café surgiu em 1992, quando os produtores do cerrado mineiro fundaram o Caccer - Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (SAES; JAYO, 1997). Em 2005, foi oficialmente declarada a primeira indicação geográfica de café reconhecida a nível mundial, segundo normas da OMPI – Organização Mundial de Propriedade. As características locacionais dos produtores do cerrado são: região de planalto, com cerca de 1000 metros de altitude, clima continental, com estações bem definidas, verão chuvoso e quente e inverno seco.

Teoricamente, essa estratégia relacionada à origem é a que fornece a maior possibilidade de captura de valor. Uma área limitada, com altas barreiras à entrada por regulamentação, pode garantir *rendas ricardianas*. Por esse motivo, essa é uma estratégia difícil de ser implementada, requer normas e negociação entre os interessados e pode criar conflitos ou *free-riders* entre os excluídos.

Adicionalmente, essa estratégia precisa ser avalizada pelos compradores à jusante, que deverão investir em uma marca por meio da identificação da origem e passar a depender de um único e exclusivo grupo fornecedor da matéria-prima. Essa situação pode significar problemas contratuais *ex-post* e custos de transação. [63] De acordo com um representante da indústria torrefadora européia entrevistado por Daviron e Ponte (2005, p.150): “Torrefadores não têm nenhum interesse

[63]Essa constatação é de certa forma, o que se observa também no mercado de vinho, a partir da década de 1990, com a entrada das empresas que não tem tradição e não querem depender da origem para crescer no mercado de vinhos de alta qualidade. Em uma estratégia de marketing elas passaram a introduzir o conceito de variedades da uva, assim diminuindo a importância da origem na determinação da qualidade da bebida. Sobre essa questão, ver Saes (2006).

em disseminar a cultura da origem porque eles querem defender suas marcas. Eles não querem que os consumidores identifiquem o café como do Quênia, mas como Lavazza" [64].

No caso de produtores de grande porte, o conceito de *Estate Coffee* é uma estratégia mais eficaz, já que a própria empresa pode ter parceria com uma pequena torrefadora / cafeteria (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). Ou ainda, o próprio produtor pode industrializar o produto negociando para um nicho específico de canal de comercialização. Essas estratégias, entretanto, se restringem a nichos de mercado com acordos entre pequenas processadoras e / ou cafeterias.

Para os pequenos produtores, a maior dificuldade nessa estratégia é encontrar uma empresa parceira que queira compartilhar os riscos. Dada a alta especificidade do ativo (locacional) e, portanto, uma grande dependência bilateral, a probabilidade de *hold-up* pode afastar os investidores, principalmente as grandes empresas processadoras.

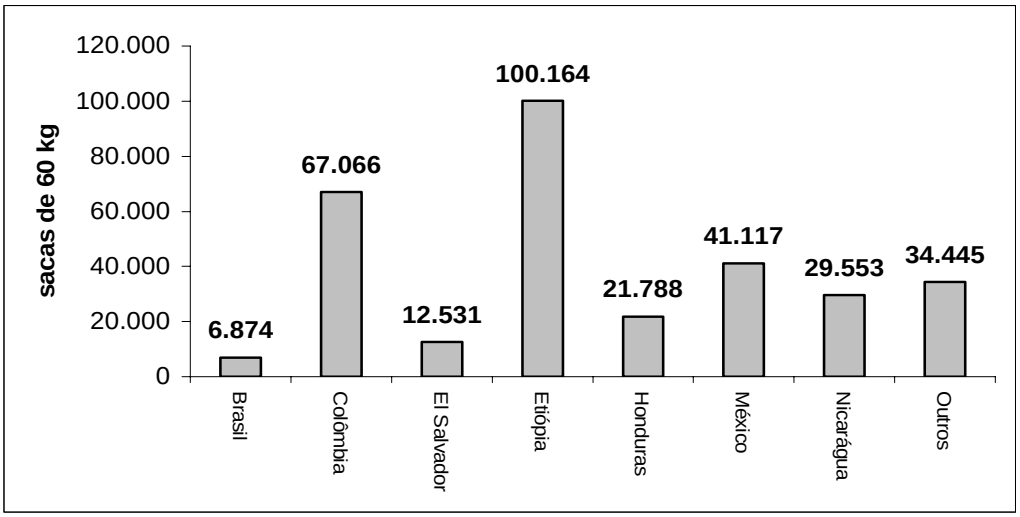
(c) Orgânico

A prática orgânica entre os produtores de café é utilizada em muitos países, pois muitos já não fazem uso de inseticidas e fertilizantes solúveis. Para ser rotulado como orgânico, tanto a produção como o processamento precisam ser monitorados por certificadores credenciados. Nos países exportadores de produtos orgânicos, a certificação pode se efetuada por organizações locais, parcerias entre agências locais e internacionais, organizações internacionais, ou ainda por uma de suas filiais.

Os principais exportadores de café orgânico certificado são: Etiópia; Colômbia, México, Nicarágua, Honduras, conforme Gráfico 10. Esses países não têm uma estratégia específica para a produção do produto orgânico: de fato, beneficiam-se de possuírem pequenas áreas, utilizarem mão-de-obra familiar e adotarem práticas tradicionais de cultivo, dada a escassez de recursos financeiros para adquirir insumos. Assim, apesar da baixa produtividade, os custos de produção são relativamente menores que os da produção convencional.

[64] "*roasters have no interest in spreading the culture of origins because they want to defend their brands. They do not want consumers to identify coffee as Kenyan, but Lavazza (Interview with key figure in the industry apud* DAVIRON; PONTE, 2005, p. 150).

Gráfico 10 - Exportação de café orgânico certificado por origem
Outubro de 2005 a Junho de 2006



FONTE: ICO (2008).

No Brasil, o sistema orgânico foi introduzido nos anos 1990, mas foi apenas no início dos anos 2000 que essa produção passou a ter um incremento significativo, sendo, em sua maior parte, exportada. Ao contrário, dos demais produtores mundiais de café orgânico, os brasileiros têm custo de produção mais elevado quando comparado ao convencional, principalmente em função da mão-de-obra.

A estratégia de investir no mercado de orgânico faz com que produtores enfrentem duas ordens de problemas devido ao: (a) Custo da certificação[65] e à exigência de certificação para diferentes mercados. Em se tratando de um bem de crença, a garantia para o consumidor de que o produto tenha o atributo desejado depende de uma certificadora com reputação e cada mercado confia em uma certificadora específica. Assim, muitas vezes, o produtor precisa ter mais do que uma certificação para poder colocar o seu produto em diferentes mercados, o que eleva os seus custos; (b) Baixa barreira à entrada no mercado, o que determina que os preços comportem-se de forma similar ao do café convencional. O excesso de oferta pode obrigar o produtor a negociar o café orgânico ao preço do convencional, apesar de sua menor produtividade e custos mais elevados (no

[65] Há várias organizações certificadoras, que estão sob uma organização guarda-chuva, a IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements*). A IFOAM congrega e coordena a rede dos movimentos orgânicos em âmbito mundial, sua principal atribuição é estabelecer a troca de informações entre suas associadas. Possui um programa internacional de credenciamento de certificadoras, operado pelo IOAS - *International Organic Accreditation Service*. Até 2001, a IOAS concedeu credenciamento a dezessete certificadoras. Nesse mesmo ano havia ainda dez agências em processo de credenciamento, de países como Nova Zelândia, Alemanha, Austrália, Japão, Reino Unido, Estados Unidos, República Tcheca, Tailândia e China (FARINA, 2002).

caso do Brasil). Portanto, a sustentabilidade dos preços desse mercado depende da demanda que sofre as mesmas oscilações dos preços do café convencional.

d) Café de Sombra

O café produzido sob floresta natural fornece um habitat para pássaros insetos e outros animais, por isso a sua denominação de *eco-friendly*. Os cafés sombreados nasceram da demanda da sociedade por produtos com respeito ao meio ambiente. A valorização desse nicho permitiria a manutenção desses produtores no mercado, já que não conseguem competir com a produção em grande escala, dada sua produtividade bem inferior a do café convencional. Em algumas regiões, como em El Salvador, no México e na Colômbia, a produção está associada a atividades de eco-turismo, gerando outras formas de rendas.

Esse é um mercado bastante específico e ainda pouco representativo, pois os prêmios de preços são menores que os do café orgânico, conforme Tabela 6. Considerando que o café da floresta tem uma produtividade muito inferior àquela do convencional, esse mercado é restrito às regiões onde o café já se encontra plantado.

Tabela 6 - Prêmio médio: Orgânico, *Fair Trade* e de Sombra nos EUA, 2000 (US$/ lb)

	Orgânico	*FairTrade*	Sombreado
Importadores	0,36	0,74	0,35
Distribuidores	0,47	0,48	0,44
Atacado	0,50	0,58	0,49
Torrefadores	0,46	0,51	0,41
Varejistas	0,64	0,65	0,60
Média da Indústria	0,59	0,62	0,53
Média entre as categorias	0,49	0,59	0,46

FONTE: DAVIRON; PONTE (2005, P. 166).

(d) *Fair Trade*

O certificado *fair trade* surgiu no final dos anos 1990, na Alemanha com a FLO (*Fair Trade Labelling Organizations International).* Visando a contribuir para o desenvolvimento social e econômico sustentável, a FLO é uma organização em busca de maior eqüidade no comércio internacional, por meio da garantia dos direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados dos países subdesenvolvidos.

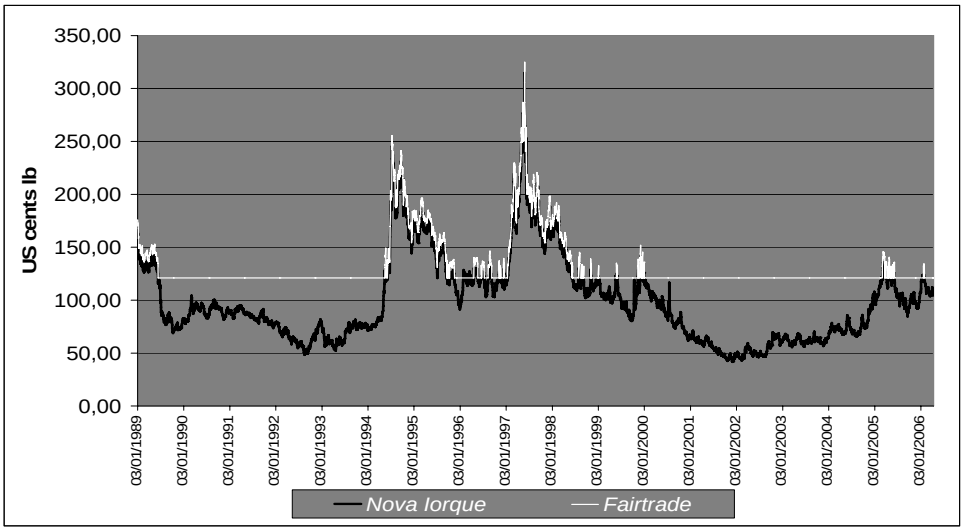
Os princípios desse movimento incluem: pagamento de salários justos aos trabalhadores, trabalho cooperativo, educação do consumidor, sustentabilidade ambiental, suporte técnico / financeiro e respeito à identidade cultural (DICUM; LUTTINGER, 1999).

Seu objetivo é melhorar o padrão de vida das famílias dos produtores de café em países em desenvolvimento, mediante um sistema que permite aos produtores vender o café diretamente aos torrefadores e varejistas, eliminando intermediários.

O instrumento de ação do movimento *Fair Trade* é a garantia de um preço mínimo aos produtores certificados, contrapondo-se à volatilidade dos preços da *commodity* nos mercados internacionais. Um outro mecanismo distributivo é a obrigação de que parte do prêmio obtido pela venda do produtor deva ser investida em ações destinadas a beneficiar a comunidade como um todo.

O preço mínimo é sustentado graças a um controle da oferta de produto de acordo com a demanda, criando um cenário que difere substancialmente do mercado mundial de café. (DICUM; LUTITINGER, 1999; DAVIRON; PONTE, 2005). O Gráfico 11 apresenta as variações dos preços do café na Bolsa de Nova Iorque vis-à-vis as do mercado *FairTrade*. O preço *Fair Trade* durante todo o período 1998-2006 foi fixado a 121 centavos de dólar a libra-peso. Quando o preço da bolsa de Nova Iorque se situou acima do preço *Fair Trade*, os produtores receberam o prêmio de 10 centavos de dólar a libra-peso. Em primeiro de Junho de 2007, o prêmio teve um aumento de 5 centavos de dólar por libra-peso.

Gráfico 11 - Mercado de Café Arabica: Bolsa de Nova Iorque e *Fair Trade* - 1998-2006



FONTE: CIC (2008).

O mercado *Fair Trade* possui também altas barreiras à entrada, já que precisa manter uma oferta restrita para que os preços se sustentem nos níveis fixados pela FLO. Isso significa que apenas uma parcela da população dos cafeicultores que possui as condições para ingressar no mercado está dentro dele. Se não fosse assim, os preços não se sustentariam. Com uma lógica de cartel, o mercado de *Fair Trade* pode encontrar um limite de atuação se outras certificadoras entrarem nesse mercado derrubando os preços.

Estas são, portanto, as principais características da dinâmica do mercado de café, que servirão de pano de fundo para a análise empírica e a aplicação da teoria a ser apresentada no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR: CAFÉS DIFERENCIADOS

4. 1 Introdução

O objetivo desse capítulo é discutir as experiências que permitem ilustrar a abordagem teórica apresentada na Parte I deste trabalho. A partir da análise proposta no capítulo 2, essas experiências foram divididas três categorias: (a) Interdependência conjunta, que pretende examinar o foco estratégico de criação de valor da Cooperativa Regional de Cafeicultores Guaxupé (*Cooxupé*). Idealizada pelo seu fundador, a estratégia da Cooxupé foi investir em exportação direta de café de boa qualidade, com ganhos de escala na comercialização; (b) Interdependência seqüencial, que abordará a estratégia de marca de café de qualidade excepcional criada pelo proprietário da torrefadora *illycaffè*. Essa estratégia impôs uma ação visando à coordenação da cadeia de suprimento no Brasil; (c) Interdependência recíproca, em que serão apresentados dois casos: a experiência dos produtores de *Baturité* e a dos de *Poço Fundo*. Ambas registram ações de produtores com vistas a agregar valor ao café a partir do mercado de cafés sustentáveis; a de Baturité com maior foco no consumidor brasileiro e a de Poço Fundo no consumidor internacional. Considerando a contemporaneidade dos casos, os resultados em termos de apropriação de renda no longo prazo não são claros, mas provêm algumas interessantes reflexões teóricas e de políticas públicas e privadas.

4.2 Interdependência conjunta: Cooxupé explorando economia de rede

A experiência a seguir apresenta uma parte da longa história do crescimento da Cooxupé, situada no sul do Estado de Minas Gerais. A Cooxupé é a maior cooperativa de cafeicultores do mundo. Comercializa cerca de 3 milhões de sacas de 60 kg café por ano, o que representa 11 por cento da produção brasileira. Ela possui 11,2 mil cooperados, sendo 80 por cento pequenos produtores, com produção inferior a 500 sacas de 60 kg de café por ano. Seu faturamento em 2005 foi de 1,2 bilhões de reais, o que a coloca entre as 300 maiores empresas brasileiras (CHADDAD, 2007).

A Cooxupé foi criada em 1957, quando o engenheiro *Isaac Ribeiro Ferreira Leite* (conhecido como Dr. Isaac) idealizou, juntamente com outros 24 cafeicultores, transformar uma inoperante

cooperativa de crédito do interior do sul de Minas Gerais em uma cooperativa de produção. O objetivo principal da estratégia era melhorar o poder de negociação dos cafeicultores frente aos compradores locais. De 1957 a 2003 Dr. Isaac foi reeleito sucessivamente presidente da Cooxupé, permanecendo ininterruptamente no cargo durante todo esse período. [66]

Além da atuação na cooperativa, Dr. Isaac teve intensa experiência no setor secundário. Formado em engenharia civil, mecânica e elétrica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), exerceu profissão em grandes empresas, entre as quais, a General Motors do Brasil. Contudo, seu conhecimento adquirido no setor urbano sempre esteve aliado a sua participação em associações do setor agrícola. [67]

4.2.1 Explorando vantagens de escala

Com 46 anos de idade Dr. Isaac assumiu a presidência da Cooxupé com o objetivo de encontrar possibilidades que agregassem valor ao café, visando melhorar a remuneração dos cafeicultores da região (SAES, 1995). Para isso, sua visão empresarial transmitida de outros setores imprimiu um formato bastante peculiar e inovador em sua estratégia. Dr. Isaac trouxe à Cooxupé suas observações da dinâmica das grandes empresas como os ganhos de economias de escala e escopo na produção fabril e a forma profissional de gestão e negociação com fornecedores e clientes. Isso, em uma época em que as cooperativas brasileiras pouco discutiam o tema da gestão profissional, e muito menos o de estratégias de internacionalização.

Vale observar que, no Brasil, as cooperativas agrícolas são estruturas econômicas bastante difundidas, freqüentemente vistas como ferramentas de desenvolvimento do meio rural. O principal argumento favorável ao cooperativismo é justamente o que levou à criação da Cooxupé, isto é, diz respeito às características concorrenciais do setor primário que interage à montante e à jusante com mercados fortemente oligopolizados. Por equilibrar essas forças de mercado, a união dos produtores rurais possibilita a diminuição dos riscos do negócio e a agregação de valor ao produto produzido, o que, individualmente, os produtores não conseguiriam (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

[66] Dr. Isaac faleceu em 2006, aos 94 anos. Desde 2004 a Cooperativa é presidida por Carlos Alberto Paulino da Costa. Foram realizadas entrevistas com Sr. Carlos Alberto Paulino da Costa e membros da Cooperativa, em janeiro de 2008. A autora realizou estudo de caso da Cooxupé em 1995.

[67] Foi diretor Técnico da Federação das Associações Rurais de Minas Gerais; Presidente fundador da Sociedade Regional de Conservação do Solo de Guaxupé; representante do Governo mineiro na Junta Administrativa do IBC; membro do Conselho do Grupo Executivo da Racionalização da Cafeicultura; Diretor da Cooperativa Central da Mogiana, que congrega mais de 24 cooperativas regionais de cafeicultores, representando 10 mil cafeicultores em São Paulo e no Sul de Minas (BRASIL, 2003).

Nas décadas de 1960 e 1970, aliadas às estratégias de desenvolvimento rural e geração de renda, as cooperativas agrícolas no Brasil desempenharam um importante papel de instrumento de disseminação de tecnologia no campo. A política agrícola de incentivo ao crescimento dessas organizações forneceu recursos subsidiados para capacitá-las em termos de infra-estrutura e na provisão de serviços de extensão para os cooperados.

No caso particular do café, o estoque comprometido e as safras brasileiras prejudicadas por problemas climáticos no final da década de 1960 levaram o Governo implantar, em 1969, o Plano de Renovação e Revigoramento dos Cafezais pelo Instituto Brasileiro do Café (IBC). O programa contou com substanciais recursos e a cafeicultura de Minas Gerais, especialmente a da região Sul de Minas, soube aproveitar. Em 1957, o Brasil produziu 21,6 milhões de sacas de 60 kg café e Minas Gerais era responsável por apenas 3,7 milhões de sacas de 60 kg. Na safra 2007/08, as estimativas da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) indicavam a safra brasileira de 42,7 milhões de sacas de 60 kg e a mineira de 21,4 milhões de sacas de 60 kg de café (CIC, 2008).

A Cooxupé também se valeu do *boom* da economia brasileira e dos incentivos da política agrícola durante o período do "milagre", para expandir tanto o número de membros cooperados, avançando sua atuação em outras regiões, [68] quanto com relação à infra-estrutura. Adquiriu armazéns, equipamentos para beneficiamento do café, silos, depósitos e escritórios regionais, criando melhores condições para explorar as externalidades de rede, seja na compra de insumos, seja na negociação do café verde.

Uma das primeiras ações da cooperativa nesse sentido foi em março de 1965, com a aquisição de um armazém com a capacidade de 200 mil sacas de café, financiado pelo IBC (CHADDAD, 2007). Com a possibilidade de estocar garantida, os produtores poderiam esperar o melhor momento para vender o café, aumentando seu poder de negociação com os compradores. Em 2008, a Cooxupé possuía 18 armazéns com capacidade de armazenagem de 1,9 milhões de sacas de 60 kg e capacidade de recebimento de mais de 3 milhões de sacas por ano. Outra vantagem do sistema de armazenagem é com relação à aquisição de insumos. Ao adquirir insumos em grande

[68] A cooperativa atua em mais de 100 municípios localizados nas regiões Sul de Minas e Alto Paranaíba (Cerrado Mineiro) e Vale do Rio Pardo (estado de São Paulo). A Cooperativa conta com 16 núcleos regionais situados nos seguintes municípios: Guaxupé - sede e centro (MG), Monte Santo de Minas (MG), Cabo Verde (MG), Caconde (SP); Guaranésia (MG); Nova Resende (MG); São Pedro da União (MG); Alfenas (MG); Carmo do Rio Claro (MG), São José do Rio Pardo (SP), Monte Carmelo (MG); Alpinópolis (MG); Campestre (MG);Coromandel (MG); Rio Paranaíba (MG); Serra do Salitre (MG); 5 unidades avançadas: Botelhos (MG); Campos Gerais (MG); Campos Gerais (MG); Monte Belo (MG); Muzambinho (MG) e um escritório de exportação em Santos (Site da cooperativa: www.cooxupé.com.br). .

quantidade, aproveitando-se dos períodos de entressafra para estocar, a cooperativa pode revender para os seus produtores em condições melhores do que as do mercado. [69]

Nesse aspecto, a Cooxupé tem um programa denominado "Café com Lucro" [70], que objetiva financiar defensivos e fertilizantes para os cooperados, repassando recursos do sistema de crédito oficial com maior rapidez, já que o conhecimento que tem de seus cooperados permite que isso seja realizado sem burocracia. Esse programa garante também uma maior fidelidade à cooperativa. Em 2007, mais de 70 por cento de seus associados foram atendidos, o que correspondeu 6.855 cooperados e atingiu a cifra de R$ 151,61 milhões em créditos concedidos.

O sistema de armazenagem inclui também silos para milho e a cooperativa também produz ração. Estas duas atividades visam suprir deficiência da região, já que grande parte dos cooperados tem outras atividades agrícolas, particularmente criação de aves e de suínos. Houve inclusive, um momento em sua história, no final da década de 1980, em que a cooperativa também se viu no dilema da diversificação, mas optou por explorar com qualidade seu foco de atuação. [71]

Portanto, o que vai diferenciar a Cooxupé das outras cooperativas de café é a proposta estratégica do Dr. Isaac com relação à forma de comercialização do produto. As cooperativas só exportavam café por terceiros. Essa era uma prática não contestada, o que Dr. Isaac não estava de acordo. Ou seja, se *descobrir oportunidades* é identificar problemas, Dr. Isaac tinha um: Por que as cooperativas brasileiras tinham que se valer de exportadores e não exportavam diretamente? Por que as cooperativas não padronizavam o café para agregar valor ao produto em vez de deixar essa função para os compradores?

Antecipando-se à tendência mundial de segmentação por qualidade, na década de 1950, a Cooxupé construiu ferramentas e processos para classificação do café comercializado, dando consistência à padronização de seu produto. O sistema foi adotado em uma época em que a

[69] Site da cooperativa: www.cooxupé.com.br

[70] O programa "Café com Lucro" oferece: (a) Bônus proporcional ao movimento dos anos anteriores. Usado como parte do pagamento, reduz o custo real dos insumos ofertados; (b) Prazo de safra equivalente ao limite individual de crédito do cooperado; (c) Compra Parcelada; (d) Troca em café para que o produtor fuja dos riscos de preços de mercado.

[71] Nos anos 1980, pensou-se na diversificação devido à volatilidade dos preços do café, já que os produtores têm uma dependência excessiva com as receitas do café. A política de diversificação começou a ser implementada no início desse período, com o incentivo à produção de grãos, aves, suínos e hortaliças. Com relação aos grãos, a topografia do sul de Minas não é ideal para sua produção. Contudo, o maior problema é que, da mesma forma que, quando os preços do café estão baixos os produtores deixam de investir no produto, o mesmo ocorre com relação às outras atividades, quando os preços do café estão em alta: o produtor tende a abandonar as atividades marginais para dedicar-se apenas ao café. Ou posto de outra forma, as atividades que foram implementadas continuam a ter um papel muito marginal com relação à renda da propriedade. Além disso, verificou-se que a cooperativa teria uma ação mais efetiva para os produtores se focasse nos cafés de qualidade.

política governamental priorizava a quantidade do café exportado, em detrimento de sua qualidade (ver Box 2, sobre o ambiente institucional brasileiro). Essa ação da Cooxupé se traduziu em um pioneirismo que possibilitou capacitá-la com recursos únicos para iniciar a comercialização direta do café com os consumidores internacionais nos anos 1980.

Há duas etapas básicas do sistema de padronização e classificação do café na Cooxupé: (a) O café dos associados que ingressa nos armazéns da cooperativa é analisado, classificado e empilhado de acordo com o resultado do processo de padronização; (b) O café passa pelo preparo, que consiste nas fases de rebenefício, ventilação, catação eletrônica e ligas (*blends*), formadoras das qualidades diversas do produto de acordo com as especificações dos compradores. Desse modo, a média de preço do café torna-se maior, pois o processo de padronização agrega valor.

A padronização foi o primeiro passo para mudar as regras do jogo da forma de exportação do café da cooperativa. Ela foi importante, pois com o tempo os compradores se acostumaram à ela, mesmo comprando o café de Cooxupé por intermédio de terceiros. Dr. Isaac acreditava que o sucesso na exportação direta dependia da criação de um relacionamento de longo prazo: de confiança e reputação e, naturalmente, com produto de qualidade. [72]

Em 1984, a Cooperativa abriu um escritório em Santos, o principal porto exportador de café mundial. Em 1990, assumiu a diretoria de exportação Joaquim Libânio, com a função de desenvolver esses relacionamentos, facilitada pela sua experiência como representante brasileiro do IBC na OIC. Em 1990, a Cooxupé exportou diretamente 200 mil sacas de café. Em 2005, das 3 milhões sacas comercializadas pela Cooxupé, a maior parte, isto é, 1,4 milhões de sacas foram exportadas diretamente (para 30 países e 150 clientes), 988 mil sacas indiretamente e 630 mil sacas negociadas no mercado interno. [73] A evolução da participação da Cooxupé nas exportações brasileiras de café pode ser observada na Tabela 7.

[72] Em 1992, a Cooperativa se tornou membro da *Specialty Coffee Association of America (*SCAA), visando ingressar também no mercado de cafés especiais.
[73] Site da cooperativa.

Tabela 7 – Exportações de café por exportadoras no Brasil

EMPRESAS	1991	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Tristao Cia. Com. Exterior	730,4	430,3	338,1	454,6	453,2	863,4	1.964,4
Unicafe Cia. Com. Exterior	1.640,1	1.157,5	1.475,1	1.321,9	1.613,6	1.099,4	1.772,8
Esteve S/A	962,0	697,5	750,9	555,1	725,7	826,1	1.391,7
Stockler Coml. Exp.Cafe S/A	1.217,1	453,5	802,0	1.007,3	1.261,5	793,4	1.292,3
Com.Ind.Brasil. - Coinbra S/A	259,5	221,8	157,3	313,6	373,2	864,6	1.131,4
Coop.Reg.Cafeic. Guaxupe	**295,7**	**565,2**	**640,0**	**701,4**	**1.050,7**	**1.007,4**	**1.011,2**
Cia.Import. e Exp. - COIMEX	225,4	98,6	341,7	589,2	1.013,6	570,7	974,0
Exportad. de Cafe Guaxupe	587,2	682,0	759,7	687,9	793,0	611,8	859,8
Volcafe Ltda	421,1	418,1	606,5	441,0	649,2	464,4	743,3
Casas Sendas Com. Industria	37,4	300,0	503,3	620,9	1.018,1	736,2	634,8
Rio Doce Café S/A Imp. e Exp	1.123,4	749,8	547,1	426,6	268,0	255,4	628,2
Mitsui Alimentos Ltda	113,8	160,0	317,0	256,3	426,3	355,2	543,8
Custodio Forzza Com. Exp.	299,3	230,0	203,9	241,1	351,6	263,2	502,2
Irmaos Ribeiro Exp. Imp. Ltda	322,3	426,9	406,6	411,4	577,2	493,7	487,8
Cargill Agrícola S/A[74]	717,8	312,4	372,8	297,6	494,7	429,0	-
Exprinsul Com. Exterior	662,9	175,0	448,5	573,7	597,0	350,3	485,9
Subtotal	8.897,5	6.766,2	8.297,6	8.602,0	11.172,0	9.555,1	14.423,4
Outros	10.562,5	6.006,0	6.140,4	7.961,5	9.888,8	6.467,9	6.508,8
TOTAL GERAL	19.460,0	12.772,2	14.438,0	16.563,5	21.060,9	16.023,0	20.932,2

FONTE: CECFÈ (*apud* SAES; NAKAZONE, 2002).

No início dos anos 2000, o crescimento da demanda dos cafés especiais, aliado ao movimento do "Consumo consciente e responsável", criaram a oportunidade para a comercialização de cafés de alta qualidade produzidos de forma sustentável, com prêmios de preço em relação ao mercado de *commodity*. Paralelamente, vários concursos de qualidade surgiram no Brasil como forma de incentivar a produção de cafés de qualidade[75].

Em 2002, a Cooxupé criou o departamento de Cafés Especiais para seus produtores, que, por serem em sua maioria pequenos, não tinham conhecimentos para ingressar nesse mercado. Dentro desse departamento foi criado o programa *Jornada de Excelência Cooxupé* o qual, além de incentivar os produtores a melhorar a qualidade do café produzido - por meio de novas técnicas de manejo e preparo do grão -, padroniza os lotes e, no caso destes se enquadrarem com a classificação de café gourmet, os produtores são informados e os lotes direcionados para os concursos de qualidade. Como os provadores da cooperativa são, em geral, profissionais altamente treinados, os cafés encaminhados, m geral, conseguem boas classificações e são vendidos com prêmio de preço. Esse programa permite que o pequeno produtor (que vende apensa bica corrida) ingresse em um mercado ao qual não teria acesso.

[74] A Cargill Inc. vendeu a divisão mundial de café para o grupo internacional Ecom Agroindustrial Corp. em 2000. Com isso, a Esteve S/A, subsidiária da Ecom no Brasil, assumiu as operações da Cargill Agrícola S/A.

[75] Vários concursos de qualidade de café foram implementados no Brasil nos anos 1990: o primeiro que surgiu foi patrocinado pela illycaffè, depois veio o da BSCA (*Brazilian Specialty Coffee Association*) - *Cup of Excellence*, seguido por diversos concursos estaduais como o de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e outros.

Outro programa conduzido pelo departamento de Cafés Especiais foi a parceria com a Nestlé, iniciada em 2004. A empresa Nestlé desenvolveu um projeto cujo objetivo é tornar a Cooxupé fornecedora "AAA" de café do cerrado brasileiro a fim de produzir uma de suas linhas de café *espresso* de alta qualidade com a marca N*espresso*. O projeto ocorre em outros países, além do Brasil. Os fornecedores são orientados por meio de um código de conduta a dotarem práticas que respeitem a sustentabilidade social e ambiental, observando ao mesmo tempo as boas práticas de qualidade do grão. Os produtores são auditados pela empresa Imaflora[76]. Fazem parte do programa 390 cooperados que forneceram 176,8 mil sacas de 60 kg de cafés, na safra 2006/07. Destes 67,4 por cento são pequenos produtores (produzem menos que 500 sacas de kg). Na safra 2006/07, a *Nespresso* pagou um prêmio de R$ 15,00 por saca em bica corrida, o que significa R$ 40,00 a mais por saca de café com relação à média do café vendido no mercado local no período, ou 16 por cento. [77]

4.2.2 Integração vertical

A principal motivação das estratégias de integração vertical em cooperativas brasileiras é a de agregar valor à *commmodity* por elas produzida. As negociações entre os segmentos rural, caracterizado pela estrutura concorrencial, e o processador, geralmente oligopolizado, condiz com essa racionalidade que foi o grande mote das cooperativas na década de 1970.

Vale observar, entretanto, que esse argumento, em geral, é falacioso. Isso porque, se a cooperativa passar a processar um produto que esteja inserido em uma indústria de ambiente altamente competitivo, a aquisição de matéria-prima dos cooperados deverá ser feita da forma mais eficiente possível, ou seja, será uma imposição do mercado comprar pelo melhor preço (melhor relação preço e qualidade). Isso se ela pretende sobreviver no longo prazo. Esse é o caso da indústria de café no Brasil. As margens são pequenas e as empresas brigam por preço (SAES, NAKAZONE, 2002).

A Cooxupé adotou duas ações concretas no sentido de avançar na cadeia produtiva do café. A primeira em 1984, com a fábrica de torrefação. Ao contrário do que se possa pensar, a maior motivação para a abertura da torrefação não foi a questão da apropriação da renda, mas a

[76] Mesma empresa que faz auditoria ao programa de certificação *Rainforest Alliance*. O Imaflora – Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola – fundado em 1995 é uma ONG brasileira que visa promover a conservação e o uso sustentável dos recursos naturais e gerar benefícios sociais nos setores florestal e agrícola.
[77] O produtor pequeno vende o café no estágio denominado bica corrida, em que passa apenas pelo primeiro benefício.

estratégia de classificação do café. Ou, posto de outra forma, com o sistema de padronização e classificação, o café que não atendia os padrões para o mercado externo era desvalorizado. A torrefação surge, então, como uma forma de agregar valor ao produto, em um período em que o mercado de café no Brasil estava focado basicamente em estratégia de preço baixo (SAES; FARINA, 1999).

Nos anos 1990, seguindo as tendências de crescimento do mercado de café especiais, a torrefadora lançou diferentes marcas, abordando nichos de qualidade. Em 2006, a torrefadora da Cooxupé detinha a posição de 42ª torrefadora brasileira, com atuação regional, principalmente em São Paulo (inclusive capital), Minas Gerais e Rio de Janeiro. Também desenvolve programa de parceria para produção de cafés com marcas próprias. A escolha por um nicho de qualidade é estratégica: implica não brigar na gôndola do supermercado contra seus principais clientes, as grandes empresas torrefadoras. Portanto, isso significa que a torrefadora não tem grandes aspirações em termos de posições de mercado e de participação no total da renda gerada pelo negócio da cooperativa.

A segunda ação de integração vertical da Cooxupé consistiu na abertura na China de duas cafeterias CafeChocolat, juntamente com outros dois sócios – o de chocolates belga Guy Becker e o chinês Liu Jun. Nesse caso, a integração também não foi motivada pelo objetivo de elevar a renda do produtor, mas foi uma estratégia de *marketing* para incrementar a venda do café em grão. Essa estratégia é bem abrangente, pois visa incentivar o consumo de café em um mercado a ser explorado, o que resulta em externalidades positivas para todos os produtores de café em geral, não apenas os da cooperativa.[78]

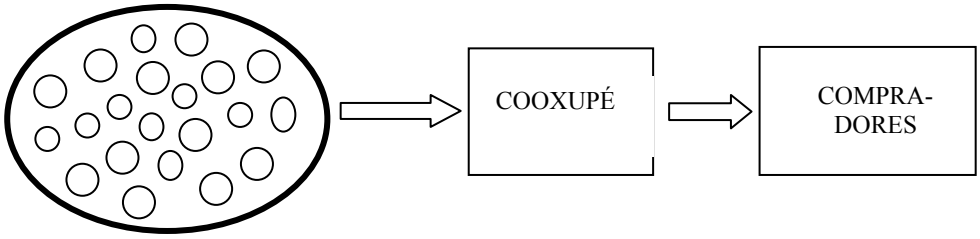
4.2.3 Ganhos da cooperação horizontal

A estratégia inicial da Cooxupé, de eliminar o intermediário no processo de comercialização e negociar com maior poder de barganha, possibilitou a obtenção de ganhos que resultavam em maior renda aos produtores. Conforme definida no capítulo 2 deste trabalho, essa estratégia é denominada de interdependência conjunta (Figura 11). Cada produtor dentro do grupo tem uma contribuição autônoma e bem definida, sendo as relações entre os produtores esparsas e sem necessidade de fortes laços sociais. Representa o tipo de problema de baixa complexidade com relação à estrutura organizacional, já que pode ser decomposto. Os preços refletem a totalidade

[78] Inicialmente, o projeto recebeu recursos da APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos), já que é uma ação que visa à abertura do mercado da China para os produtos brasileiros.

dos incentivos requeridos. Uma vez tendo sido classificado pela cooperativa, o preço do café é determinado pelo mercado. A padronização adotada pela Cooxupé foi um instrumento-chave na solução de problemas de assimetria de informação. O grande ganho dos produtores está relacionado à escala e ao escopo na comercialização de café, à compra conjunta de insumos e à criação de recursos de gestão e de conhecimento, que os capacitou, por meio da cooperativa, a formatar parcerias com outras empresas que adquirem produto de qualidade.

Figura 11 - Interdependência conjunta Cooxupé



4.3 Interdependência seqüencial: illycaffè marca de alta qualidade

O caso aqui a ser retratado é sobre a estratégia do engenheiro Dr. Ernesto Illy[79], proprietário de uma tradicional empresa familiar italiana – illycaffé –, reconhecida pela sua alta qualidade do café *espresso*.[80] A estratégia de marca de café de alta qualidade foi idealizada no segmento industrial, mas como veremos, para sua plena efetivação foi necessária uma coordenação da cadeia de suprimentos, isto é, requeria que os produtores rurais também estivessem engajados nessa estratégia, criando uma interdependência recíproca (SAES; ISHIKAWA, 2006). É importante observar também que a cadeia de suprimento não discrimina porte do produtor, o que significa que entre os fornecedores da illycaffè podem-se encontrar os mais variados tamanhos.

Dois fatores foram determinantes na escolha estratégica do Dr. Illy: sua experiência na empresa e sua formação acadêmica. A illycaffé foi fundada em 1933, em Triestre, pelo Sr. Francesco Illy, pai de Dr. Ernesto. Antes de este assumir a empresa em 1956[81], atuou em vários setores, mas foi a partir de sua experiência junto ao cliente que percebeu o quanto o consumidor valorizava a consistência, o aroma e o sabor da bebida. Além disso, sua formação de engenheiro químico fez com que valorizasse análises laboratoriais dos condicionantes da qualidade da bebida café, o que

[79] Entrevista realizada em março de 2006.
[80] A grafia *espresso* decorre da palavra italiana *espremere* que significa espremido / comprimido.
[81] Dr. Ernesto se manteve no cargo até 2000, quando seu filho Andrea Illy assumiu a presidência da illycaffè.

antes era realizado a partir da subjetividade dos especialistas. A união desses dois conhecimentos possibilitou ao Dr. Illy vislumbrar o potencial do negócio de café de alta qualidade, ainda não explorado na época.

Em 2006, a illycaffé tinha aproximadamente 40 mil pontos de venda no mundo, onde eram comercializados mais de 5 milhões de cafés *espresso* diariamente, com seu *blend* único e mantido sempre constante, de nove origens de café Arábica (SAES; ISHIKAWA, 2006).

4.3.1 Coordenação do Suprimento

A illycaffè é uma empresa que pratica o suprimento global em 12 países, aproveitando as diferenças de variedades, climas, altitudes e outros aspectos. De julho a outubro compra café do Brasil. De janeiro a maio dos países da América Central, Índia e Etiópia (NEVES; SAES; REZENDE, 2003). A illycaffè adquiriu por volta de 200 mil sacas de café do Brasil na safra 2006/2007. Embora seja uma quantidade grande em termos de café de alta qualidade, isso representa muito pouco comparada ao total produzido no País, que está por volta de 35 milhões de sacas em média (CIC, 2008). De qualquer forma, a pouca quantidade adquirida pela illycaffé no Brasil foi o suficiente para criar uma mudança importante na cafeicultura brasileira, como veremos adiante.

O Brasil é um fornecedor estratégico para illycaffè. Além de ser o maior produtor mundial, entre 65 a 70 por cento da matéria-prima da illycaffè é de procedência do Brasil. Isso porque o Brasil é um dos poucos países que beneficia o café por via seca. Tal prática é imprescindível na composição do café *espresso*, já que os cafés secos ao sol contêm maior teor de açúcar, devido à migração dos açúcares da goma para o grão no processo de secagem, o que confere maior aroma e corpo ao *blend* (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 1997).

No entanto, embora a illycaffè compre café do Brasil desde 1933, foi apenas no começo da década de 1990 que a empresa passou a atuar mais de perto na aquisição do grão verde. Isso se justifica pelo fato de que, antes desse período, a regulamentação do mercado brasileiro de café, regida pelo IBC, determinava que a exportação do produto só poderia ser realizada por exportadores credenciados (ver Box 2, sobre o ambiente institucional brasileiro).

No entanto, a forma de comercialização do café brasileiro, com a prática de misturar cafés de diferentes qualidades e regiões, tornava custosa a obtenção do padrão desejado para a illycaffè.

Em conseqüência disso, de dez a doze amostras de café que chegavam em Triestre apenas uma era aprovada para compra pela illycaffè. Além disso, essa prática de comercialização do café no Brasil não valorizava o produto de qualidade superior e o produtor deixava de fazer investimentos, expulsando o produto de boa qualidade do mercado.

No início dos anos 1990, a depressão do preço do café no mercado internacional refletiu em piora da qualidade, pois o produtor descapitalizado investia o mínimo possível em tratos culturais pós-colheita. Em 1989, a illycaffè já chegou a ter sérias dificuldades de abastecimento: de 36 amostras avaliadas pelos exportadores brasileiros nenhuma foi aprovada pela empresa.

Tendo o *problema identificado o problema*, Dr. Ernesto precisava descobrir as oportunidades que dele poderiam surgir. Preocupado, então, com a questão do abastecimento, Dr. Ernesto decidiu vir ao Brasil conhecer as regiões produtoras para entender como estavam organizadas a produção e a comercialização da matéria-prima.

Ao contrário do que esperava, ficou surpreso com a alta qualidade do café na árvore, como também frustrado com os métodos de colheita (por derriça) [82] e de beneficiamento que resultava na mistura dos grãos de diferentes maturações no mesmo lote. Dr. Ernesto entendeu que o principal problema estava na coordenação das atividades: colheita, secagem, beneficiamento e comercialização. E isso ocorria porque os agentes não estavam recebendo os incentivos adequados para produzir qualidade que ele requeria.

Qual deveria ser, então, a melhor estratégia para coordenar a cadeia de suprimento? Como induzir os comerciantes a modificar a forma de aquisição dos grãos? Como persuadir os produtores a investir em alta qualidade se o mercado não sinalizava adequadamente?
Adquirir algumas propriedades, integrando verticalmente a produção, não seria a solução, pois devido a questões climáticas a qualidade do café pode ter grandes variações de região para região em uma determinada safra.

A idéia para solucionar esse problema surgiu quando Dr. Illy observou a estratégia da empresa de roupas italiana Ermenegildo Zegna. Com dificuldade de encontrar casimira de qualidade, essa empresa criou um concurso incentivando financeiramente as comunidades que fornecessem o melhor tecido (SAES; ISHIKAWA, 2006).

[82] No método de colheita por derriça (manual ou mecânica) os grãos (verdes e maduros) são arrancados de uma só vez, em um movimento de cima para baixo, no qual também são arrancados folhas e galhos.

Replicando essa estratégia, em 1991, a Illycafè passou a instituir um concurso anual: *Prêmio Brasil de Qualidade do Café para Espresso*. Realizado anualmente, o concurso busca identificar os cafés de qualidade superior produzidos naquela safra. Os cafés classificados são adquiridos pela empresa, recebendo um prêmio de 25 a 30 por cento acima dos preços internacionais de café de boa qualidade.

A estrutura de incentivo proporcionada pelo concurso possibilita a illycaffè identificar as partes presentes na transação, um aspecto relevante para o resultado final do produto. Nesse caso, o mercado *spot* fica descaracterizado, pois é inadequado para coordenar as transações e a estrutura hierarquizada pôde ser substituída com uma solução inovadora (ZYLBERSZTAJN, 1997).

O concurso illycaffè iniciou uma mudança no padrão de concorrência do mercado de café. Os produtores perceberam que o café brasileiro que era considerando de qualidade média no mercado internacional podia ter um prêmio de preço se fossem adotadas melhores práticas de colheita e novas formas de comercialização.

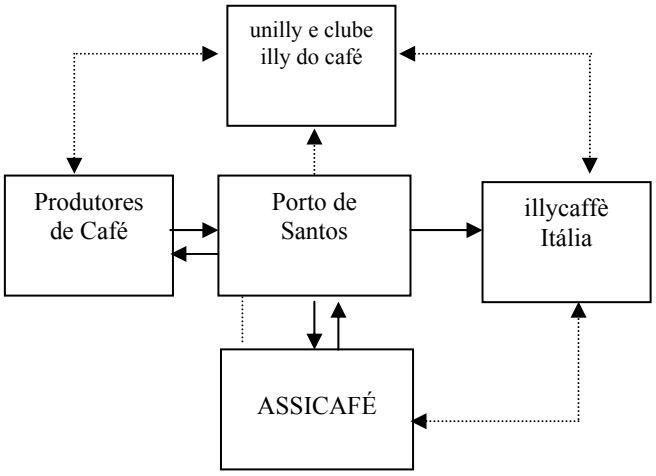
A cada ano, o número de candidatos a serem fornecedores da illycaffè é maior. Por efeito multiplicador, outros concursos foram adotados e regiões que tradicionalmente produziam grãos de baixa qualidade buscaram novas tecnologias para melhorar seus processos de produção (Anexo 1). Isso ocorreu, por exemplo, na Zona da Mata, que era considerada uma região produtora de cafés de baixa classificação (Rio Zona) [83]. Após a implementação de uma nova tecnologia de beneficiamento dos grãos os produtores locais passaram a se classificar nos concursos de qualidade[84] (SAES; BOLBRINI JUNIOR; REZENDE, 2003).

Para coordenar a cadeia de suprimento, a illycaffè construiu uma rede de agentes (Figura 12). A coordenação do concurso inicia-se com o envio de amostras de café para o escritório Porto de Santos[85], que descaracteriza o produtor e encaminha as amostras para a Assicafé. A Assicafé é uma empresa privada e certificada pela illycaffè, com exclusividade para realizar as análises da qualidade da bebida. No caso das amostras aprovadas, a Porto de Santos adquire o lote

[83] 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. 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.
[84] A tecnologia utilizada é chamada de cereja descascado. No processo por um descascador os grãos verdes e secos (bóias) são separados dos grãos maduros (cerejas) e lavados. Após a retirada da casca os grãos vão para o terreiro. Na secagem a mucilagem fica aderida aos grãos proporcionando características únicas tais como corpo, acidez, e doçura.
[85] De propriedade da família Carvalhaes, tradicionais corretores de café, a Porto de Santos foi criada no início dos anos 90 para atender exclusivamente à illycaffé. Em 2007, a illycaffè passou a ter o controle acionário da empresa.

correspondente e envia a Trieste. Para induzir os tratos culturais adequados e a permanente oferta de matéria-prima, a illycaffè investe em capacitação e treinamento, por meio da Universidade illy do Café e o Clube illy do café.

Figura 12 - Rede illycaffè de suprimento no Brasil



FONTE: NEVES; SAES; REZENDE (2003, p. 5).

Para os produtores existe uma vantagem adicional de fornecer café para illycaffè: a externalidade positiva de ter um certificado implícito de qualidade. Mesmo que apenas uma pequena parcela da produção do cafeicultor seja negociada com a illycaffè, o *status* de ter sido um fornecedor da empresa permite melhores negociações com outros fornecedores.

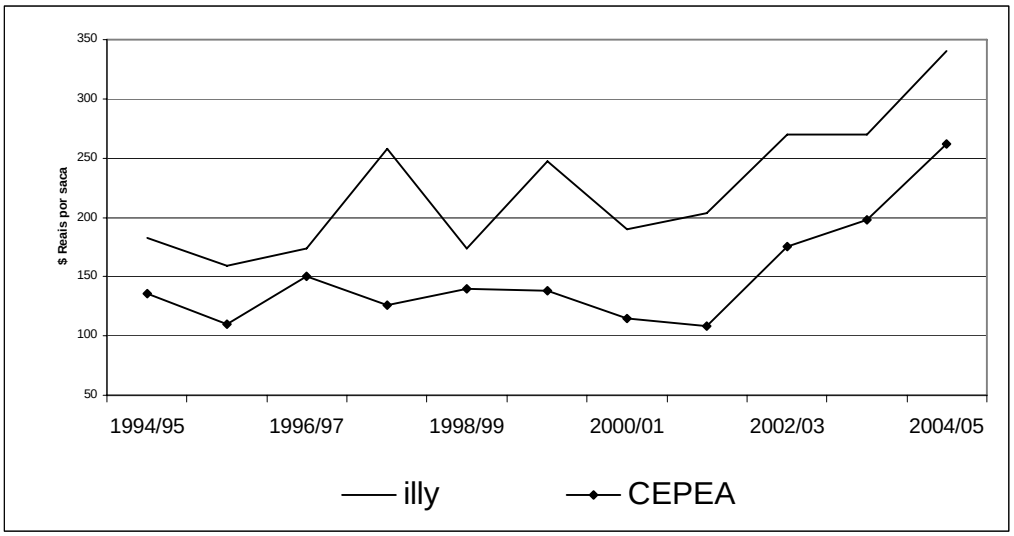
Esse fato foi observado em um levantamento realizado com produtores fornecedores illycaffè, no qual 83 por cento (de 46 entrevistados) declararam que ser fornecedor da illycaffè resulta em ganhos nas negociações com outros compradores, além da valorização geral dos cafés da localidade se a região for premiada (SAES; BOLBRINI JUNIOR; REZENDE, 2003).

Esse tipo de relação pode, entretanto, gerar um problema quando há elevação dos preços do café *commodity* no mercado internacional. Como observado no capítulo 3, (Gráfico 7) as firmas torrefadoras tendem a manter os preços mais estáveis com relação às variações das cotações da matéria-prima e, portanto, nesses períodos as suas margens se reduzem. Nessa situação, o prêmio pago aos produtores também diminui, como se observa no Gráfico 12. Para os produtores, essa situação pode levar a uma decisão de diminuir investimentos em tratos específicos que gerem um

produto de melhor qualidade. O produtor pode preferir vender pelo preço pago pelo café *commodity*, podendo gerar dificuldades para a firma processadora suprir sua oferta com a qualidade requerida.

Esse fato ocorreu na safra 2002/03, quando houve um grande número de amostras de cafés reprovadas pela illycaffè. De acordo com o laboratorista responsável pela análise de amostras, além de problemas climáticos, que resultaram em maturação rápida, a queda da qualidade deveu-se aos seguintes fatores: aceleração da secagem; falta de tratos na secagem no terreiro; provável déficit hídrico; e uso inadequado de fertilizantes (GIORDANO, 2003). Ou seja, tudo indica que os produtores preferiram vender quantidade a um preço de café *commodity* a ter que incorrer em custos para atender os critérios da illycaffè.

Gráfico 12 - Preços pagos ao produtor
(R$ por saca)



FONTE: CEPEA E ILLYCAFFÉ (INFORMAÇÃO DE PRODUTORES FORNECEDORES).

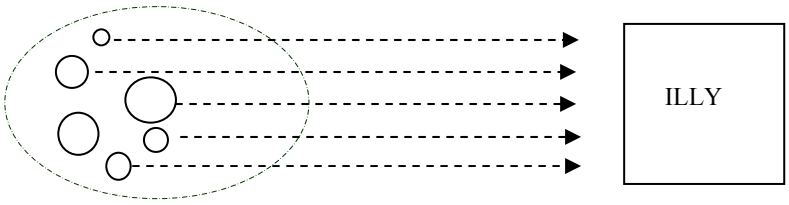
Mesmo tendo que temporariamente incorrer em maiores custos para encontrar a matéria-prima desejada, a relação formatada de interdependência recíproca pela empresa é a que melhor se adapta ao tipo de estratégia idealizada pelo Dr. Illy. Além de o valor presente do fluxo de receitas da estrutura de governança compensar a perda (ou dificuldade de encontrar o produto) temporariamente, a empresa ganha ao ter uma oferta elástica de cafés de qualidade, exceto nos picos de preços.

4.3.2 Ganhos com a coordenação vertical

Para o consumidor, a marca illycaffè é uma marca identificada pela qualidade de seu café *espresso*. Quando o consumidor adquire o produto, a reputação da marca garante o atributo desejado. Ele sabe que a empresa selecionou os melhores fornecedores não importando quais eles sejam. Por essa razão, a empresa não precisa formatar contratos ou qualquer relação formal com os produtores. A relação só existirá se houver qualidade, que é facilmente identificada antes da compra pelas análises realizadas pela Assicafé. O incentivo para produzir qualidade é dado pela sinalização do prêmio de preço em relação ao café *commodity*.

Portanto, a relação criada entre a illycaffè e os produtores se caracteriza pela interdependência seqüencial (Figura 13). A formatação do concurso e o prêmio levam à criação de uma oferta elástica de produto de qualidade, propiciando uma situação extremamente eficiente para a cadeia produtiva. A competição no mercado de fatores produz o máximo empenho dos participantes do mercado (os que não se empenham são expulsos dele). Por outro lado, para incentivar a oferta de grãos de alta qualidade, além da sinalização do prêmio de preço, sistemas de informação foram criados, fornecendo ao produtor tecnologia para capacitá-lo.

Figura 13 - Interdependência seqüencial illycaffè



4.4 Interdependência recíproca: cafés sustentáveis em Baturité e em Poço Fundo

As duas experiências que serão apresentadas a seguir possuem o mesmo foco: no mercado de cafés sustentáveis. Ambos os casos se iniciaram na crise do café dos anos 1990, mas, no entanto seguiram caminhos diferentes. Baturité, após uma mal-sucedida experiência no mercado internacional, decidiu-se por voltar-se para o mercado interno com uma proposta mais abrangente e, portanto, mais de longo prazo. Poço Fundo concentrou-se no mercado *Fair Trade,* tendo sido a

primeira organização brasileira de café a exportar com esse selo, em um período particularmente interessante para os produtores: no ciclo de baixa do produto.

4.4.1 Café sustentável de Baturité

O primeiro caso narra a experiência de organização dos produtores familiares de café orgânico de Baturitê, e contou com a importante participação de Adalberto Alencar[86]. Fundamental para a idealização da estratégia de agregação de valor na comunidade foi a vivência de Adalberto na Suécia, devida ao exílio de seu pai no período militar. Adalberto é oriundo do Ceará e, durante os anos em que morou em Estocolmo, o contraste entre a realidade nordestina e a européia influenciou-o a trabalhar na organização da sociedade civil visando buscar soluções para incrementar a renda da população. Retornou ao Brasil no período da abertura em 1978. Iniciou o cursou Pedagogia, em Sobral, no Ceará, em 1985 e, ressalta que, as discussões da obra de Paulo Freire com seus colegas agricultores foram essenciais em sua formação e opção profissional.

Em 1989 criou o Centro de Educação Popular em Defesa do Meio Ambiente - Cepema, em Sobral, Ceará, com apoio da ONG sueca *Framtidsjorden* (Terra do Futuro), com sede em Estocolmo. Dois anos depois, em janeiro de 1990, o Cepema é transformado na Fundação Cultural Educacional Popular em Defesa do Meio Ambiente, cujo objetivo é atuar nas áreas de segurança alimentar e de educação em agricultura orgânica. A finalidade principal da fundação é conscientizar a população rural quanto à importância das questões relacionadas ao meio-ambiente e ao desenvolvimento sustentável[87].

Em meados da década de 1990, Adalberto foi convidado pelos representantes da Semace – Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Ceará - para examinar a situação do desmatamento no maciço do Baturité. Havia uma questão delicada a ser equacionada na região: o conflito entre os produtores rurais da serra de Baturité, que viviam da exploração da terra, e os integrantes de movimentos ambientalistas, que queriam a preservação da Mata Atlântica, mas não ofereciam alternativas para a sobrevivência da população local.

[86] Entrevista realizada em janeiro de 2008.

[87] A Cepema congrega 60 ONGs, em 14 países da América Latina, Ásia, África e Europa. Suas atividades mais importantes referem-se à capacitação e qualificação profissional em agricultura ecológica, cooperativismo, associativismo e educação popular. O público alvo das suas atividades são agricultores ecologistas, produtores que trabalham em economia familiar e assentados da reforma agrária. Para atingir seus objetivos, estabelece parcerias com ONGs nacionais e internacionais, organizações governamentais, associações de pequenos produtores e entidades da sociedade civil.

O *problema estava identificado* e a oportunidade surgiu ao verificar que, paralelamente ao movimento de devastação da mata por empreendimentos imobiliários e pela agricultura não apropriada à região, havia na região a tradição centenária do cultivo de café na floresta, fato que não conhecia.

Tendo vivenciado o início do crescimento do mercado de cafés sustentáveis no mercado europeu e munido de contatos com ONGs na Suécia, Adalberto começou a vislumbrar uma estratégia para a região.

Primeiramente, esta incluiria convencer os produtores e as organizações locais a apoiarem as atividades produtivas de exploração econômica da atividade. O café Arábica estava praticamente abandonado como cultivo produtivo, e era vendido para intermediários a preços inferiores ao do Robusta, de qualidade inferior, o que representava 30 por cento a menos do seu valor (SAES, SOUZA, OTANI, 2001). Teria também que negociar com os movimentos ambientalistas para adotarem uma ação conjunta de preservação da mata aliada a atividades econômicas.

Houve avanços e muitos retrocessos na busca de soluções negociáveis entre esses participantes, que acabaram por dar origem a uma estratégia de interdependência recíproca. O caminho para integrar o produtor ao mercado sem que a sua renda se dissipe ao longo do processo tem sido difícil: algumas tentativas tiveram que ser abandonadas e outras reformuladas, como se verá a seguir.

4.4.1.1 A localização dos produtores

A tradição na produção de café sombreado em Baturité está baseada no aprendizado dos produtores sobre as especificidades edafoclimáticas da região. O Ceará foi um dos primeiros estados a plantar café no Brasil[88]. Os primeiros pés datam do ano de 1747, e estavam localizados na fazenda Santa Úrsula, no município de Meruoca. Em algumas décadas, o produto foi sendo cultivado em outras regiões chegando à serra de Baturité[89], na região de Guaramiranga, por volta de 1822 (SAES; SOUZA; OTANI, 2001).

[88] A introdução da cultura de café no Brasil data de 1727 (SAES, 1997).
[89] O Maciço do Baturité situa-se a cerca de 90 km de Fortaleza. Constitui uma região atípica do estado do Ceará, em termos de relevo, clima, solo e vegetação. Apresenta formações florestais remanescentes da Mata Atlântica, com a temperatura média de 22 ^{o} C, pluviosidade média de 1.500 – 1.555 mm ao ano, declividade da região variando entre 21 e 42 por cento, altitude de 690 a 820 m (SEVERINO; OLIVEIRA, 1999).

O sistema produtivo sombreado foi amplamente utilizado na serra devido ao fracasso do sistema a pleno sol. Os plantios que os produtores desenvolveram consorciado com árvores nativas (Ingás, Camunzés etc.) e outras culturas (mandiocas e fruteiras) tiveram melhores condições de adaptação, ao passo que sistema de plantio a pleno não resistiu à intensidade do calor no verão. Além do sol forte, as chuvas de verão na montanha erodiam e empobreciam o solo, fazendo com que o produtor tivesse que abandonar a lavoura[90].

De acordo com Severino e Oliveira (1999), em meados dos anos 1960 grande parte do parque cafeeiro cearense foi destruído, em decorrência do Programa de Erradicação de Cafezais estabelecido pelo Governo Federal para reduzir a produção nacional.

Em 1975, depois da geada no sul do Brasil, um novo plano governamental, o Programa de Renovação e Revigoramento de Cafezais, trouxe novo incentivo ao replantio dos cafés no Brasil, inclusive no Ceará. O cultivo na região, no entanto, não se restabeleceu nos patamares anteriores devido à inadequação das práticas sugeridas pelo programa, que disseminava o sistema a pleno sol, o qual, como se viu não se adequava às características da região. [91] O crescimento da produção no Ceará também se defrontou com outros obstáculos como a insuficiência da infra-estrutura local: malha rodoviária precária e inexistência de bons portos.

Nos anos 1980, movimentos ambientalistas tomam vulto, reivindicando ações para preservar a Mata Atlântica. A degradação da serra se intensificou pela especulação imobiliária para a construção de casas de veraneio e pela disseminação de práticas de agricultura agressiva ao ecossistema. A ocupação desordenada da região ao longo dos anos estava levando não só à preocupação com a sobrevivência dos agricultores, como também à menor vazão dos rios, que têm papel estratégico no abastecimento de água nos municípios da Serra e também na capital do Estado do Ceará.

O que a primeira vista poderia ser um impedimento para o desenvolvimento da estratégia - a organização dos produtores de café – veio a se transformar em uma grande oportunidade tornando possível a estratégia de criação de valor idealizada por Adalberto. Em 1990, a Serra do Baturité

[90] Segundo Lima (1946, p. 187), o plantio arborizado com essas leguminosas "foi uma verdadeira ressurreição. O roçado... plantado em 1849, foi arborizado de ingazeiras em 1904, quando começava a perecer. Revivesceu. Foram replantadas as falhas. E presentemente [1945] ainda apresenta cerca de sessenta por cento de cafeeiros antigos, com noventa e seis anos de idade, vigorosos e produtivos".

[91] Os financiamentos para produção só eram concedidos se os produtores adotassem as recomendações dos técnicos do Instituto Brasileiro do Café (IBC), que incluía a variedades mais produtivas e sistema a pleno sol (SAES, SOUZA, OTANI, 2001).

foi transformada em Área de Proteção Ambiental (APA), pela Semace, a agência estadual do meio ambiente do Ceará (Decreto nº. 20.956/90).

As APAs são Unidades de Conservação (UCs) que visam conciliar a atividade humana com a preservação da vida silvestre, a proteção dos recursos naturais e a melhora da qualidade de vida das populações. Para isso busca-se proporcionar à população regional métodos e técnicas apropriadas ao manejo e uso do solo, de modo a promover a menor interferência possível no ecossistema, desenvolvendo nas populações regionais uma consciência ecológica e conservacionista.

Visto dessa forma, a revitalização do café sombreado se mostrava adequado aos princípios de preservação do meio-ambiente e possibilitava uma fonte de renda para os produtores no âmbito das UCs. O café de sombra evita o desmatamento e a queimada, causas da diminuição das fontes de água, do assoreamento dos cursos de água e do aumento das áreas erodidas. Faltava, no entanto, um projeto econômico para a viabilidade do café de sombra.

A primeira ação consistiria em organizar a comunidade. Para essa finalidade foi criado o projeto Café Ecológico do Maciço do Baturité[92], dentro da Fundação Cultura Educacional Popular em Defesa do Meio Ambiente – Cepema, em 1995, presidida por Adalberto.

A partir dos trabalhos de envolvimento da comunidade, a Fundação Cepema incentivou os produtores a fundarem a Associação dos Produtores Ecológicos do Maciço do Baturité – Apemb, em 1996. Em 2001 essa associação contava com 158 associados, em sua maioria com áreas inferiores a 50 hectares, sendo 30 por cento com menos de 1 hectare. Na região, de acordo com o Censo de 1995/96 do Instituo Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), havia 1.071 produtores de café, a maioria dos quais produzindo em áreas inferiores a 50 hectares. (SAES, SOUZA, OTANI, 2001). Segundo informações dos comerciantes, locais a produção da região girava em torno de 8 mil a 12 mil sacas de café por ano (SCIPIÃO, XIMIENES, FARIAS, 2005).

A associação se empenhou em demonstrar a necessidade de ações comunitárias. Foi criado um centro de seleção de café, onde foram empregadas 60 mulheres da comunidade, que passou a servir como importante fator de integração e geração de renda. Paralelamente, foram

[92] O objetivo do projeto Café Ecológico é promover o desenvolvimento ecologicamente sustentável, obtendo produção agrícola e preservando os recursos naturais; melhorar a renda dos agricultores e reduzir o êxodo rural; e favorecer a expansão da mão-de-obra empregada na cafeicultura ecológica, gerando emprego e renda para milhares de trabalhadores rurais da região (FUNDAÇÃO CEPEMA, 2000).

desenvolvidos trabalhos visando incrementar a qualidade e produtividade do café. Parte dos cafezais da região era centenário e precisava de renovação para atingir maiores produtividade. A produtividade média da região é de 5 sacas por hectare, considerada muito baixa, mesmo se tratando de café sombreado. No passado, a região chegou a produzir 10 sacas por hectare (SCIPIÃO, XIMIENES, FARIAS, 2005).

A partir dos contatos de Adalberto, que negociou um acordo entre Cepema, a Apemb e o governo do Estado do Ceará, em 1997, os produtores realizaram a primeira exportação de um lote da produção dos 110 cafeicultores associados da Apemb para uma torrefadora sueca: a Classic Kaffe. A certificação era feita pelo mais importante organismo certificador sueco (KRAV) e o IBD (Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural) de Botucatu.

Durante três anos, o produto foi comprado pelo preço de US$ 160,00 a saca, enquanto no mercado este variava entre US$ 100,00 e US$ 110,00. Em 2000, a torrefadora Classic não quis mais comprar o café aos preços negociados nos anos anteriores e os produtores de Baturité deixaram de fornecer para Classic Kaffe.

O fator determinante para o fim das negociações foi o excesso de oferta de café orgânico no mercado internacional e, conseqüentemente a queda dos preços. A torrefadora Classic entendia que as negociações deveriam ocorrer sobre novas bases de preços, considerando que as cotações no mercado internacional estavam em queda. Devido aos custos dos produtores, estas novas condições inviabilizavam o pagamento da certificação e os custos da exportação.

O comprador tinha interesse em adquirir matéria-prima orgânica independentemente da origem. A marca da empresa Classic Kaffe não identificava a origem do grão, portanto seu interesse era o atributo orgânico não o atributo relacionado à região de onde provinha a matéria-prima.

Nesse caso, em que há excesso de oferta de café orgânico, a certificação reduz os custos de transação para a torrefadora, mas deixa mais vulnerável os produtores que investem na produção específica e não têm garantias de compra. O produtor arca com o custo da certificação e pode ser ver obrigado a negociar seu produto ao preço do café convencional.

O resultado dessas negociações trouxe reflexões sobre quais deveriam ser as estratégias coletivas a ser adotadas pela comunidade. Até então, a formatação da estrutura organizacional estava mais próxima a uma interdependência conjunta: a associação trabalhava com a padronização da

qualidade do café e a certificação de orgânico. Os preços de mercado, neste caso, acabavam coordenando as ações dos produtores.

Uma forma de lidar com a dificuldade na comercialização foi a criação da Cooperativa Mista de Produtores de Café do Maciço de Baturité – Comcafé, em 2000, com 32 produtores todos orgânicos. Em 2006, já contava com 46 membros e tentava se qualificar para entrar no mercado internacional *Fair Trade*. De acordo com Adalberto, atingir o mercado internacional com a produção de cafés sombreado e orgânico, aos preços do início dos anos 2000, só seria factível com o certificado *Fair Trade*, devido à baixa produtividade da produção do café sombreado. O produto exportado com o selo *Fair Trade* permite que os produtores tenham uma remuneração bem superior aos dos preços de mercado quando este se encontra no ciclo de baixa, conforme foi observado no capítulo 3 (Gráfico 11).

Contudo, a grande mudança estratégica foi, de fato, a percepção de que a estrutura de governança formatada não estava de acordo com os objetivos de melhor distribuição de renda para a população da Serra. Foi assim que a fundação Cepema passou a olhar a questão do desenvolvimento regional de uma forma holística, em que o café passou a fazer parte de um conjunto de produtos oriundos da agricultura ecológica da serra de Baturité.

O foco dessa nova estratégia, portanto, não seria apenas o café orgânico familiar, mas englobaria outros produtos da floresta (banana, mamão, goiaba, acerola), com a procedência identificada pela marca "Pico Alto" (em referência ao ponto mais alto do maciço, com 1.114 metros, situado em Guaramiranga). Além disso, outra mudança foi o mercado alvo que passou a ser prioritariamente o doméstico, tendo início no local (feiras-livres) até chegar ao nacional.[93]

Essa mudança exige esforço para capacitação da população e leva tempo, pois envolve um processo conjunto de aprendizagem. Estão sendo realizados cursos de produção de doces com as frutas da floresta para serem vendidos nas feiras locais e em supermercados de Fortaleza.
Desde 2003, com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae - do Ceará, o café Ecológico Pico Alto passou a ser comercializado em 35 estabelecimentos comerciais do Estado do Ceará e em quatro lojas de São Paulo, pertencentes ao grupo Pão de Açúcar[94]. O café é fabricado pela Comcafé, que produz em média 350 kg por mês de café torrado

[93] A marca Pico Alto foi lançada em 2003 (SOUZA, 2006).
[94] O Grupo Pão de Açúcar comercializa o café Pico Alto em São Paulo por meio do programa Caras do Brasil. Este foi desenvolvido para produtores que trabalham dentro da idéia de preservação cultural, ambiental e gestão social da comunidade local (SOUZA, 2006).

e moído[95] e 1.250 sacas por ano de café verde em grão. O café ecológico Pico Alto, torrado e moído, 500 gramas, era vendido ao consumidor pelo preço de R$ 6,00, enquanto o café tradicional no mesmo período era vendido a R$ 4,20 em média no mesmo supermercado (SCIPIÃO, XIMIENES, FARIAS, 2005). Mas, para incrementar ainda mais as vendas, de acordo com Adalberto, é preciso aprimorar a qualidade da bebida.

Em 2005, o café em grão negociado pelos produtores por meio de comerciantes que repassavam para torrefadoras locais, como Santa Clara e Serra Grande, recebiam o valor de R$ 180,00 a R$ 200,00 a saca de 60 kg, enquanto o café verde em grão com certificação orgânica internacional (BCS Öko-Garantie[96]) foi de R$ 260,00 a R$ 350,00 / saca de 60 kg.
A implantação de uma mini-indústria de torrefação de café com capacidade para 20 toneladas de café por mês está prevista para entrar em funcionamento em junho de 2008. [97] Sua finalidade é vender o café com a marca *Café da Floresta* para o mercado interno e para o mercado internacional, desta vez empacotado e com o selo *Fair Trade*. Depois da cadeia produtiva do café, pensa-se em adotar a mesma estratégia para outras, como a de frutas, de biodiesel e a do algodão.

Além da complexidade da estratégia, que depende da adesão da comunidade, o grande desafio, segundo Adalberto, é lidar com a nova realidade do campo, em que os filhos dos produtores não mais desejam ficar na propriedade cuidando da lavoura. Para Adalberto, a tecnologia permite que se concilie o cuidado com a propriedade e as atividades no setor urbano. Na Suécia, os produtores rurais exercem outras atividades, são professores, funcionários de empresas e cuidam da propriedade no final de semana. Ao permitir que os produtores se engajem em outras atividades, a renda da família não fica dependente apenas da produção agrícola. Para ele, a agricultura deve ser vista de forma holística, inserida no espaço urbano, e daí a lógica da criação de produtos industriais oriundos da comunidade, em cuja produção os próprios produtores e familiares interagem.

4.4.2 A experiência dos produtores de Poço Fundo

A experiência a seguir trata de um caso de sucesso de pequenos produtores familiares na adoção de estratégias de agregação de renda. Muito difundido, o caso dos produtores de Poço Fundo é

[95] Antes de a torrefadora da Comcafé de entrar em funcionamento, a cooperativa contratava empresa terceirizada que torrava, moia e embalava.
[96] A BCS Öko-Garantie é uma organização acreditada pelas autoridades da União Européia, dos EUA e do Japão, que tem o objetivo de verificar o cumprimento dos regulamentos orgânicos. Os certificados orgânicos da BCS também são oficialmente reconhecidos na Suíça e no Canadá.
[97] O projeto é uma parceria entre: as secretarias dos municípios, o Banco do Nordeste, a Emater do Ceará, o Banco do Brasil, Sebrae-CE.

tido como fonte de inspiração para outras comunidades que têm procurado seguir os passos por eles traçados. O município de Poço Fundo está localizado no sul do Estado de Minas Gerais. É formado principalmente por pequenas propriedades de agricultores familiares, cujo café representa 85 por cento da renda da população (SOUZA, 2006; SAES; MIRANDA, 2006).

Assim como observado nas experiências apresentadas anteriormente, a crise no mercado de café dos anos 1990 serviu de motivação para que 20 pequenos cafeicultores liderados por Luís Adauto de Oliveira[98], técnico de formação agrícola, decidissem criar em 1991, a Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo e Região. O mote para a idealização de uma estratégia inovadora foi, portanto, o que tem motivado o movimento cooperativista: unir forças para melhorar as relações comerciais dos produtores do município.

A experiência que Luís Adauto trazia em sua bagagem para idealizar ações coletivas se relacionava às práticas dos trabalhos compartilhados com seus vizinhos no trato do café, principalmente nos mutirões de colheita. Como a maioria dos produtores da região, Luís Adauto é um pequeno produtor familiar. Apenas ele e sua mulher trabalham na propriedade de 6 hectares de terra, que produz em média cento e oitenta sacas de café por ano. Na época da safra as famílias se reúnem para realizar a colheita. A participação do Adauto em reuniões nas Comissões da Pastoral da Terra também tem sido um aprendizado importante para o aprimoramento da sua habilidade natural de liderança e comunicação com seus pares.

Contudo, os recursos necessários para implementar a estratégia ligada ao mercado de cafés especiais estavam fora do conhecimento dos produtores da região, ainda tendo em vista o mercado *Fair Trade.* Nesse caso, papel importante teve o engenheiro agrônomo, Sérgio Pedini, da Escola Agrotécnica Federal de Machado, o qual, interessado em buscar soluções para o desenvolvimento da região, idealizou a estratégia de investir no mercado *Fair Trade* (comércio justo), já que os produtores da região tinham os requisitos necessários para isso (produtores familiares de pequena escala e associados em cooperativa).

Vê-se, portanto, que inicialmente a associação e, depois, a Cooperativa dos Agricultores Familiares de Poço Fundo (Coopfam) fundada em 1993, não tinham grandes pretensões. O objetivo da cooperação era aumentar o poder de barganha dos associados e elevar suas receitas com ganhos de escala na compra de insumos e na comercialização conjunta do café. Entretanto, as estratégias conjuntas advindas dos ganhos da associação tiveram pouco reflexo nas receitas dos

[98] Entrevista realizada com Luís Adauto de Oliveira e Sérgio Pedini, em dezembro de 2005.

produtores. Logo no início, oito produtores desistiram da participar da associação. A baixa de preço do café no período colaborou com o desinteresse dos produtores. Luís Adauto tinha um problema identificado: a solução cooperativa não estava alcançando os objetivos da sua criação. A questão era: Havia oportunidades que poderiam ser criadas a partir desta conclusão?

4.4.2.1 Parcerias e dificuldades na comercialização

A parceria com a escola técnica local iniciou-se meados da década de 1990 e acabou sendo fundamental para posicionar a comercialização do café dos produtores em mercados mais rentáveis. Na época, os pesquisadores da Escola Agrotécnica Federal (EAF) da localidade de Machado estavam implantando projetos para o desenvolvimento local, sendo que um desses projetos era o trabalho de conscientização da população sobre a criação de um mercado justo e solidário para o café.

Em 1996, os associados começaram a se interessar pelos fundamentos da agricultura orgânica, incentivados pela experiência bem-sucedida de produtores próximos à região, com destaque para a Fazenda Jacarandá, que introduziu o modo de produção de café orgânico no Brasil (SOUZA; SAES, DONOKOFF, 2005).

Em 1997, a parceria com a EAF contou com duas ações prioritárias. Primeiramente, a EAF promoveu um seminário sobre desenvolvimento rural e, concomitantemente, com os recursos do FAT (Fundação de Amparo dos Trabalhadores)[99] formou grupos de cafeicultores visando a capacitá-los para o ingresso no mercado *Fair Trade*.

No mesmo ano, os produtores obtiveram a certificação *Fair Trade*.[100] Mas, mesmo assim, a cooperativa não conseguia comercializar o café no mercado internacional. Segundo Luiz Adauto, há muito preconceito dos compradores internacionais com relação aos produtores brasileiros, que vêem os produtores brasileiros como grandes latifundiários (ver capítulo 3). No caso dos 196 membros da Coopfam, todos possuem menos de 12 hectares de área total, sendo que em média as propriedades possuem 5 hectares.

[99] O Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT é um fundo especial vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego destinado ao custeio do Programa do Seguro-Desemprego, do Abono Salarial e ao financiamento de Programas de Desenvolvimento Econômico.

[100] Em 1998, 12 membros da Cooperativa obtiveram a certificação da AAO (Associação da Agricultura Orgânica). Essa certificação, entretanto, não era valorizada no mercado internacional, o que os levou a uma parceria com a Associação da Cafeicultura Orgânica (ACOB).

A primeira negociação para exportação do café ocorreu em 2000, ano em que foi realizada a Conferência Internacional de Café Orgânico e Comércio Justo (*Fair Trade*), em Machado, patrocinada pela FAE. A Conferência permitiu que a região ficasse conhecida no mercado externo, pois teve a participação de cerca de 400 interessados e representantes de vários países compradores tais como da Austrália, da China, do Japão e da Colômbia.

Notou-se que, para alcançar o mercado internacional, os produtores teriam que possuir certificados reconhecidos nos mercados alvos. Buscou-se então a certificação alemã BCS *Öko Garantie*. Em 2001, as 75 famílias que obtiveram a certificação realizaram a primeira venda de 287 sacas de café para a empresa norte-americana *Royal Coffee*.

O resultado desse empreendimento incentivou outros produtores, conseqüentemente elevando o número de membros da Coopfam. Em 2006 a associação contava com 196 associados, que estão exportando por meio dos exportadores brasileiros (Sancoffee de Santo Antonio do Amparo e pela Exprinsul) para os importadores *Royal Coffee* e *Braser Wolthers,* que distribuem o café nos Estados Unidos, Itália e Inglaterra. O café de Poço Fundo pode ser encontrado no Wal-Mart do mercado internacional. A Cooperativa, entretanto, ainda não tem volume suficiente para exportar direto. A exportação anual fica em torno de 5 a 6 mil sacas (SAES; MIRANDA, 2006).

Parcela dos recursos da venda de café (US$ 0,05 por libra-peso) conforme previstos pela certificação (conforme visto no capítulo 3) tem que ser aplicada na própria comunidade. Com isso, os seguintes projetos sociais foram realizados em Poço Fundo: escola de informática para os filhos dos produtores rurais, crianças carentes e os próprios produtores; projeto ortodôntico e ortopédico que atende filhos de produtores rurais e crianças carentes; assistência dentária para todos os cooperativados; montagem de um sistema de produção orgânica em agrofloresta; e abrigo de idosos. A cooperativa também auxilia a comunidade com a distribuição de cestas básicas e material escolar. Com esses recursos, a Coopfam também pôde adquirir sua sede, com armazém para beneficiamento e estocagem de café.

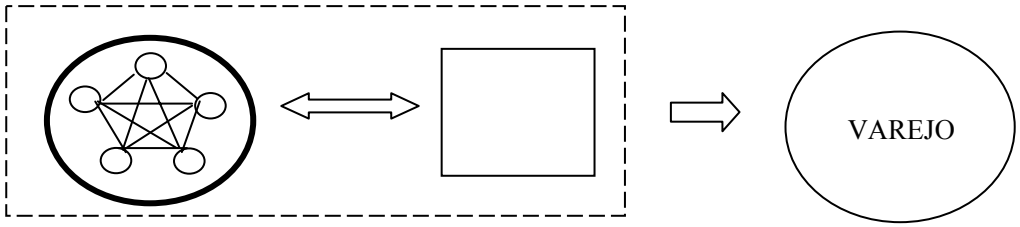
A experiência inovadora e bem-sucedida desses produtores tem ajudado a atrair a atenção de novos parceiros e entidades colaboradoras, o que garante a continuidade dos recursos, criando um ciclo virtuoso de investimentos. [101]

[101] Em 2001, a Fundação Vitae investiu R$ 240 mil para compra de equipamentos e treinamento de pessoal. A Fundação Banco do Brasil ofereceu R$ 150 mil para montagem do benefício de café (SAES; MIRANDA, 2006).

4.4.3 Ganhos da coordenação vertical e horizontal

Os casos dos produtores de Baturité e de Poço Fundo retratam experiências similares no que diz respeito a sua formatação inicial e estratégia de criação de valor. Os produtores passaram a ter uma interdependência recíproca, uma vez que têm uma marca a zelar. Tanto em Poço Fundo como em Baturité o café é negociado conjuntamente, sendo a produção individual descaracterizada. Isso requer conhecimento e ações compartilhadas. Portanto, é uma estratégia mais complexa, pois necessita engajar os múltiplos agentes na transferência de conhecimento e desenvolver um mapa cognitivo. Isso significa que a estrutura de governança deve estar alinhada a essa necessidade de transferência de conhecimento e responsabilidade entre os agentes. A estrutura que ainda está se formando, já que as experiências são recentes e caracteriza-se pela intedependência vertical e horizontal. A Figura 14 apresenta um esquema da estrutura de governança entre os produtores da região.

Figura 14 - Interdependência recíproca: Produtores de Baturité e Poço Fundo



Box 1 – Ambiente Institucional do Sistema Brasileiro do Café[102]

A regulamentação do sistema brasileiro de café se iniciou em 1906, na órbita da comercialização, com o objetivo de valorizar as receitas de exportação. Com o tempo, a política destinada ao setor acabou abrangendo outros segmentos e levando à coordenação de todo o sistema cafeeiro: produção rural, indústria de transformação e distribuição / consumo.

Desde o início da política cafeeira, vários organismos foram criados, mas foi a cargo do Instituto Brasileiro do Café (IBC), criado em dezembro de 1952, que a coordenação dos segmentos não só determinou a dinâmica particular de cada um dos elos envolvidos como também condicionou o desempenho e a dinâmica do café brasileiro no mercado externo.

No segmento rural, um dos fatores que provavelmente impediu novas estratégias de comercialização foi o desestímulo às boas práticas de produção e beneficiamento provocado pela política de preços adotada pelo IBC. O preço de garantia determinado pela autarquia refletia mais a preocupação dos reguladores com a expansão e controle da produção de café do que com a sua qualidade. Houve momentos em que não havia diferença entre os preços de garantia para diferentes qualidades do café verde. Esse fato levou à deterioração da qualidade global do café brasileiro e acabou tendo implicações negativas sobre a imagem do café exportado.

A passagem do caráter pontual da intervenção, que se iniciou na área da comercialização, para a coordenação do setor pelo Estado, não pôde ser evitada. Os resultados das políticas públicas voltadas para valorização do café acabavam por estabelecer complexas redes de ações e de reações nos demais segmentos a elas relacionadas. Particularmente, tinha-se uma reação adversa com a adoção de políticas de restrição à comercialização e visando à sustentação dos preços: o estímulo ao aumento da produção (no segmento rural), que acabava por comprometer a eficácia dos resultados almejados.

Esse é o motivo que explica que, a partir da década de 60, quando o IBC se vê diante de uma excessiva safra e estoques duas vezes maiores que a demanda mundial, se decide criar a "Campanha para aumento do consumo interno de café" e implantar a indústria de solúvel. Tais medidas tinham como objetivo minimizar os custos de carregamento de estoques e, ao mesmo tempo, manter a política de valorização do produto no mercado internacional.

No que diz respeito à "Campanha para aumento do consumo", as torrefadoras recebiam do IBC o café verde a preço subsidiado e o repasse do subsídio aos consumidores era controlado por meio do tabelamento de preços do torrado e moído. Essa medida repercutiu no acréscimo expressivo do consumo de café no mercado brasileiro. De 1960 a 1969, o consumo interno aumentou 153 por cento e o Brasil tornou-se o segundo maior consumidor de café do mundo.

A indústria, por sua vez, apresentou um aumento significativo da capacidade produtiva, pois a quota de café do IBC destinada a cada empresa era limitada pela sua capacidade de processamento. O estímulo ao aumento da capacidade produtiva, dado no início da década de 60, ainda repercutia no setor, que mantinha níveis elevados de capacidade ociosa na década de 1990.

Outra ação do Estado sobre o setor foi o controle de preços do café no varejo, com o objetivo de manter sob conter o índice de inflação. O tabelamento de preços não distinguia qualidades de cafés, fixando um preço único que os varejistas deveriam obedecer. Essa prática foi a principal responsável pela imagem para os consumidores de que o café é um produto homogêneo.

Outras duas medidas lançadas pelo IBC, decorrentes das adotadas anteriormente, acabaram condicionando o desempenho das torrefadoras. A primeira foi o controle da abertura de novas empresas, somente revogado no início da década de 1990. A segunda foi a proibição da entrada de empresas estrangeiras no mercado nacional. A autorização do IBC para uma empresa multinacional atuar no mercado nacional ocorreu somente em 1978.

Quanto à indústria de solúvel, em 1960 o IBC baixou a Resolução 161, na qual criava as primeiras normas de incentivo à sua implantação. A autoridade governamental se comprometia a transferir dos seus estoques uma quota anual, de acordo com a capacidade ~~de~~ instalada de cada empresa, durante seus quatro primeiros anos de funcionamento. Nos dois primeiros anos, essas empresas poderiam pagar o café verde com o produto manufaturado. Com o objetivo de adquirir café subsidiado dos estoques do IBC, as empresas ampliaram suas capacidades de produção muito acima do que o mercado poderia absorver. Assim, desde a sua implantação, a indústria convive com o seu superdimensionamento, da mesma forma que ocorre com a indústria de torrefação.

4.5 Escolhas estratégicas, estruturas de governança e agregação de Valor

O item a seguir visa primeiramente discutir, a partir de informações coletadas em entrevistas com os produtores de pequena escala, os resultados comparativos das estratégias de criação de valor dos empreendedores das experiências apresentadas anteriormente. Em segundo lugar, tem o objetivo de realizar uma consolidação da análise empírica a partir do aporte teórico apresentado no capítulo 2.

[102] Baseado em SAES (1997).

4.5.1 Desempenho dos produtores: análise empírica comparativa

Os estudos de casos apresentados anteriormente mostraram as estratégias de quatro organizações e os principais resultados destas advindos. Esta seção examina algumas considerações a respeito entrevistas realizadas com 78 produtores rurais que possuem propriedades menores de 50 hectares, sendo 41 membros da Cooxupé; 10 fornecedores da illycaffè; 9 associados à Coopfam e 8 membros da Comcafé.

As entrevistas foram feitas por telefone e a amostra retirada a partir de listagem fornecida pelas próprias organizações[103]. Apesar de não se tratar de uma amostra probabilística, esta fornece alguns indicativos que buscam complementar a análise dos casos apresentados, sob a visão dos produtores rurais. [104]

A primeira coluna da Tabela 9 traz o tamanho médio das propriedades dos produtores. Como se observa, os produtores pertencentes à Coopfam possuem áreas bem inferiores à média dos outros produtores. Nessa mesma tabela se encontram alguns indicadores a respeito do nível de tecnologia utilizada pelos produtores entrevistados.

Em relação à idade média da lavoura (coluna 2), não se observam grandes diferenças entre os produtores fornecedores da illycaffè e os que são membros da Cooxupé e da Coopfam, situando-se volta dos 10 anos. Porém, as lavouras dos associados da Comcafé, conforme esperado, têm idade média bem maior, com um alto desvio padrão (DP), devido ao fato de haver novas lavouras, incentivadas pela política da associação dos produtores, que contrastam com os cafeeiros centenários.

Quanto à produtividade na produção de café (coluna 3), verifica-se que esta é maior para os produtores fornecedores da illycaffè. Em contraste, a produtividade da lavoura dos produtores de Coopfam é bem inferior, o que se explica pelo fato de que dos seus nove produtores, cinco

[103] As entrevistas fazem parte de um levantamento sobre o Perfil da Cafeicultura no Brasil, realizado pela Universidade illycaffè, entre os meses de outubro de 2007 a janeiro de 2008. O projeto foi coordenado pela autora.

[104] Vale também observar que os 41 produtores da Cooxupé entrevistados representam 0,4 por cento da população de 8,9 mil pequenos produtores-membros da cooperativa. Na amostra da Coopfam, apesar de esta contar com apenas 9 cooperados, estes representam 4 por cento do total e da Comcafé os 8 cooperados representam 17 por cento do total. Com relação à illycaffè, não temos informações de quanto os 10 produtores representam em relação ao total dos pequenos produtores que negociam com a illycaffè, embora se saiba que os grandes e médios produtores sejam mais representativos pelas próprias condições de negociação com a empresa. Como foi observado, o pequeno produtor negocia o café bica corrida, não o separando por tipo e peneira.

produzem café orgânico, cuja produtividade é menor do que a do convencional. No caso dos membros da Comcafé, a produtividade é a menor registrada, de 5 sacas por hectare, justificada pelo modo de produção sombreado.

Com relação à mecanização (coluna 4), dois fatores colaboram para o uso escasso dessa tecnologia: o tamanho da propriedade e a localização da produção. As regiões de montanha não são adaptáveis à mecanização. Já a não utilização da irrigação (coluna 5) deve-se a dois fatores: (a) Custos elevados dessa tecnologia, que é, em geral, empregada por produtores de maior porte, e (b) Regiões com índice pluviométrico adequado para a produção de café.

Todos os produtores das Coofpam e da Comcafé admitiram terem investido na produção de cafés especiais (coluna 5). O principal investimento presente nas duas organizações é na forma de certificação: cinco cooperados da Comcafé têm certificação de orgânico e um da BCS *Öko Garantie*, seis cooperados da Coopfam têm o selo *Fair Trade* e dois da BCS *Öko Garantie.* Com relação aos fornecedores da illycaffè, 90 por cento alegaram terem investido na produção de cafés especiais, com destaque para a compra de equipamento para descascar o café (para produzir o café cereja descascado). Há também dois produtores que afirmaram terem investido em certificação: um de origem e outro da Utz Kaphe[105]. Apenas 12 por cento dos cooperados da Cooxupé afirmaram terem investido na produção de cafés especiais. Quanto à certificação, um produtor membro da Cooxupé, informou possuir o selo de origem Café do Cerrado, do Caccer, e três produtores da mesma organização fazem parte do programa 4 C[106].

[105] Utz Kapeh é um programa de certificação do café. O programa foi criado em 1997 por cafeicultores guatemaltecos e pela torrefadora *Ahold Coffee Company* com o objetivo de bonificar torrefadores e marcas para garantir a responsabilidade na produção. A certificação visa à adoção de práticas agrícolas adequadas para a produção de café e para o bem estar dos trabalhadores.

[106] O Código Comum para a Comunidade Cafeeira (4C) é um programa originário da Associação Alemã do Café (DKV) e do Ministério Alemão para Desenvolvimento e Cooperação Econômica (BMZ) e apoiado pela Federação Européia do Café (EFC), Cooperação Técnica da Alemanha (GTZ) e, mais tarde, pela Secretaria de Estado de Assuntos Econômicos da Suíça (SECO). As principais exigências do código são: a ausência de práticas de mão-de-obra escrava e infantil e a preservação do meio-ambiente. A Cooxupé, desde que entrou no programa até outubro de 2007, exportou 250 mil sacas no padrão 4C.

Tabela 8 - Indicadores de tecnologia

Idade média da lavoura (anos), produtividade média (2006/07 e 2007/08), porcentagem da lavoura mecanizada e irrigada e número de produtores que investiram na produção de cafés especiais

	Área Média Total (ha) (1)	Idade da lavoura (2)		Produtividade (3)		Mecanização (4)	Irrigação (4)	Investimento Número de produtores (5)
		Anos	DP	Scs/ha	DP	(%)	(%)	
Cooxupé	23,9	11,0	3,8	30,3	15,3	17,3	9,8	5 (12%)
Illycaffè	31,0	10,4	4,1	39,3	13,1	3,0	10,0	9 (90%)
Comcafé	13,3	56,5	32,3	4,1	2,1	0	0	9 (100%)
Coopfam	3,5	9,0	3,9	23,1	3,7	5,6	0	8 (100%)

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2007/08).

A Tabela 10 traz dados da comercialização. Verifica-se que à exceção dos produtores que vendem para illycaffè, aqueles associados às quatro entidades negociaram a maior parte de sua produção na safra 2006/07 para um único fornecedor (coluna 1). Esse resultado é não é novidade, posto que a illycaffé somente adquire grãos com classificação superior. [107]

Os fornecedores que negociam com a illycaffé vendem em média 70 por cento de sua produção para o exportador (no caso da illycaffè, a Porto de Santos) [108] e 30 por cento para a cooperativa à qual o produtor é associado. Os entrevistados cooperados da Cooxupé e da Coopfam negociaram perto de 90 por cento de suas vendas com as suas cooperativas. Esse dado mostra a fidelidade dos cooperados às suas associações e pode ser interpretado como um indicador do grau de satisfação, principalmente considerando que não há o monopólio de compra na região onde as duas organizações estão localizadas. O mesmo pode ser dito para a média de 16 anos de tempo de relacionamento entre o produtor e a cooperativa de Cooxupé.

Já em relação aos produtores da Comcafé, 78 por cento venderam sua produção para corretores e um produtor (6,7 por cento) negociou com outro agricultor. De acordo com os mesmos, a negociação se configura em um dos grandes problemas na produção de café na região. O café que não é comprado pela Comcafé tem grande deságio de preço, sendo adquirido ao preço do Robusta, conforme já observado.

[107] Na amostra havia apenas um produtor associado à Cooxupé que também havia negociado com a illycaffè. A fim de não haver dupla contagem, o produtor permaneceu na amostra da illycaffé.

[108] Para definição da amostra foi perguntado se o produtor forneceu pelo menos alguma vez para illycaffè, ou seja, ele pode ter sido fornecedor apenas uma safra.

Tabela 9 - Características da comercialização

Número de compradores da produção (2006/07); porcentagem (%) vendida para a cooperativa, para exportadores e para outros (20006/07); ano de relacionamento com o principal comprador

	Compradores para quem vendeu (1)	Vendas para cooperativa	Vendas para exportadores	Vendas para Outros	Relacionamento com o principal comprador
	Número	(%)	(%)	(%)	Anos
Cooxupé	1,3	89,3	3,1	7,6	16,3
Illycaffè	1,9	26,7	69,2	4,1	12,2
Comcafé	1,6	16,3	0	83,7*	9,5
Coopfam	1,2	90,9	7,2	1,9	4,0

Nota: *78 por cento venderam para corretores e 6,7 por cento vendeu para outro produtor.

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2007/08).

Ao observarmos as informações sobre a forma de beneficiamento do café (Tabela 11), a grande maioria dos produtores vende o café n*atural*, isso é, seco em terreiro, que é a forma mais tradicional de beneficiar o produto no Brasil. Os produtores que negociam com a illycaffè produzem 55,4 por cento de café cereja descascado e 11,4 por cento de café despolpado. Os dois métodos de beneficiamento têm a característica de melhorar a bebida e, nos concursos de qualidade da illycaffè, a grande maioria dos grãos classificados passou por esse processo de beneficiamento.

Tabela 10 - Café comercializado: café Natural, Cereja Descascado e Despolpado (2006/07 e 2007/08)

	Quantidade de Sacas vendidas	Natural (%)	Descascado (%)	Despolpado (%)
Cooxupé	355,75	83,6	16,4	0
Illycaffè	741,00	33,2	55,4	11,4
Comcafé	75,89	100	0	0
Coopfam	33,38	100	0	0

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2007/08

Os ganhos e custos com cafés especiais são apresentados na Tabela 12. Os produtores da Coopfam negociam praticamente toda a sua produção como café especial, os da illycaffè 50 por cento da produção e os da Comcafé 65 por cento. Apenas 5 por cento dos associados da Cooxupé vendem cafés especiais e estes negociam apenas 5, 4 por cento do café produzido como especiais.

Entre os produtores que produzem cafés especiais, os que estão associados à Coopfam foram os que informaram terem o diferencial de custo maior entre os cafés especiais e o tradicional. Isso se deve ao fato de a produção de baixa escala e orgânica utilizar menos insumos industriais e valer-

se de mão-de-obra familiar, o que resulta em custos baixos de produção. Assim, com a necessidade de certificação, os custos relativos se elevam significantemente. [109] Por outro lado, são estes produtores que recebem o maior diferencial de preços, devido à certificação *Fair Trade*.

Tabela 11 - Produção de cafés especiais: diferencial de custo e preço (safras 2006/07)

	Média de café comercializado como especial		Diferencial de custo entre o café especial e o tradicional (%)	Diferencial de preço entre o café especial e o tradicional (%)
	Número de Produtores	% / total		
Cooxupé	5 (5%)	5,4	7,0	5,9
illycaffè	9 (100%)	48,2	9,4	19,0
Coopfam	9 (100%)	95,6	22,2	38,3
Comcafé	8 (100%)	64,7	14,2	23,0

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2007/08.

No que diz respeito à fonte de recursos para custeio, de uma forma geral, os produtores usam recursos próprios. Com relação à Coopfam, uma parcela importante dos recursos (30 por cento) vem do Pronaf ao passo que, para os membros da Cooxupé, os repasses da Cooperativa chegam a representar em média 12 por cento dos recursos totais de custeio. Os bancos têm uma participação maior no total de recursos utilizados para os produtores da illycaffè.

Tabela 12 - Fontes de recursos para custeio nas safras (2005/06 2006/07)

	% dos recursos para custeio					
	Próprio	CPR	Bancos	Cooperativa	Pronaf	Outros
Cooxupé	67,9	3,7	8,1	11,7	3,5	5,1
Illycaffè	63,5	4,5	14,0	5,5	0,5	12,0
Comcafé	88,5	0	6,3	0	5,3	0
Coopfam	64,4	0	0	6,1	29,5	0

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2007/08.

4.5.2 Condições de apropriação da quase-renda

A questão que permeou esta tese era se as estratégias que levam à criação de atributos de diferenciação no segmento rural poderiam garantir que a renda criada fosse apropriada pelos produtores rurais de pequena escala. Para isso foi desenvolvido um modelo de análise a partir das

[109] De acordo com Souza (2006), a contribuição individual de cada produtor para obter a certificação *Fair Trade* é de US$ 60 por ano. Os produtores que produzem café orgânico ainda têm que arcar com os custos dessa certificação.

abordagens estratégicas da Teoria Economia das Organizações, tendo como foco de análise as VCSs das firmas. Posteriormente, quatro casos foram apresentados buscando mostrar como o modelo poderia explicar o desempenho dos produtores em termos de apropriação da renda.

Conforme podemos observar no Quadro 6 em cada um dos casos apresentados, os empreendedores (TKL) fizeram diferentes julgamentos sobre oportunidades de negócio (Coluna 1). A solução para o problema proposto em cada experiência estava relacionada às histórias de vida de cada empreendedor, assim como os seus aprendizados no próprio negócio (Coluna 2). A depender do tipo de problema a ser solucionado (Coluna 3), novos atributos dos recursos tinham que ser explorados (Coluna 4). Portanto, conforme a complexidade do problema, distintos perfis de recursos (RVB) foram necessários, e diferentes estruturas de governança (ECT) foram requeridas. Sendo a estrutura de governança escolhida alinhada aos perfis de recursos, tanto a criação de valor (APE) como a sua apropriação (ECT) se definiram simultaneamente.

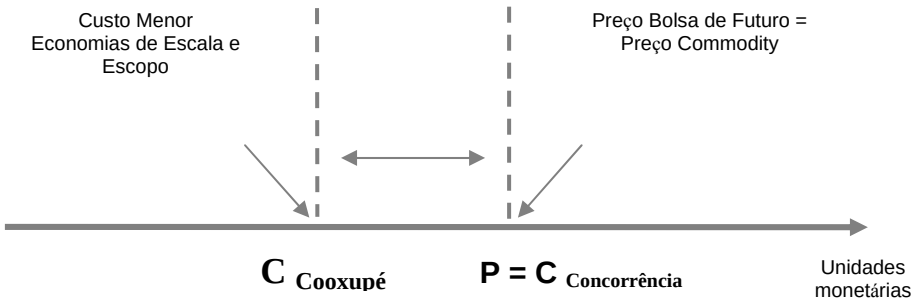
Quadro 6 - Análise comparativa dos casos

Casos	Oportunidade de negócio (1)	História do empreendedor e Aprendizado (2)	Tipo de problema com relação à transferência de conhecimento produtor (3)	Recursos criados / explorados (4)	Estrutura de Governança Horizontal / Vertical (5)	Condições do Mercado de Produto (6)	Condições de Captura de valor pelos produtores
Cooxupé	Café de boa qualidade padronizado para o mercado internacional para negociar melhor.	• Formação e visão de gestão de empresa do setor secundário; • Aprendizado em focar no negócio, não diversificar.	Baixa complexidade: • Criar uma padronização (reputação e transparência); • Incentivar os produtores da região a se tornarem sócios.	• Padronização reconhecida no mercado internacional; • Conhecimento do mercado internacional; • Capacidade de explorar economias de escala e escopo.	• Interdependência Conjunta. • Agente Coordenador: Mercado.	Mercado competitivo; grandes *traders* e exportadores e baixas margens.	Nula: Ganhos advindos da eficiência da relação, economias de escala / escopo e redução de custos de transação.
illycaffè	Nicho de mercado de café *espresso* de excelente qualidade.	• Formação de engenheiro químico; • Aprendizado em entender a demanda do consumidor.	Complexidade Média: Incentivar a produção de cafés de qualidade visando diminuir custos de transação.	• Marca de café de excelente qualidade.	• Interdependência Seqüencial. • Agente Coordenador: Autoridade (firma).	Alta elasticidade renda e baixa elasticidade preço da demanda.	Média: Depende das condições de negociação. Há grande possibilidade de criação de quase-renda (marca).
Baturité	Produtos sustentáveis de origem da floresta.	• Experiência em organizações internacionais não governamentais e formação em pedagogia; • Aprendizado em olhar o mercado externo.	Complexidade Alta: Produção conjunta, i.e. produtores precisam estar engajados na produção de cafés sustentáveis e zelar pela marca e qualidade (pode existir *free rider*).	Marca café Pico Alto. Recursos compartilhados entre todos os agentes.	• Interdependência Recíproca. • Agente Coordenador: Produtores (Compartilhado)	Possibilidade de criar fidelidade do consumidor.	Alta possibilidade caso os consumidores identifiquem a marca. Sendo a marca dos produtores a quase-renda poderá ser dividida entre eles (possibilidade de captura).
Poço Fundo	Café *Fair Trade* para o mercado externo.	• Experiência em organizar os produtores e capacidade de absorver os e transmitir os ensinamentos da Universidade; • Aprendizado em produzir / negociar café orgânico.	Complexidade Alta: • Produção conjunta, i.e. produtores precisam estar engajados na produção de cafés *Fair Trade* (pode existir *free rider*).	Recursos compartilhados entre todos os agentes.	• Interdependência Recíproca. • Agente Coordenador: Certificadora.	Mercado regulado: barreiras à entrada.	Alta: Enquanto o mercado estiver regulado (cartel).

No caso da estratégia de Cooxupé, os atributos *boa qualidade*, *consistência* e *transparência* nas relações com os compradores no mercado internacional foram conquistados por meio de um sistema inovador de padronização que, aliado à estratégia de crescimento do número de cooperados, permitiu que a cooperativa tivesse volume e regularidade da oferta. A formatação de negócios no mercado internacional foi possível por meio de recursos humanos, no qual a gestão do empreendedor Dr. Isaac teve um papel importante criando competências singulares à organização.

Devido à baixa complexidade da solução estratégica inicial – padronização e venda do café de boa qualidade no mercado internacional – em que cada uma de suas partes integrantes (produtores rurais) dá uma contribuição discreta ao todo, tem-se uma interdependência conjunta. Vimos também que as condições de apropriação da quase-renda são nulas, já que o café é vendido ao preço da Bolsa Internacional. Os ganhos decorrem, portanto, de dois fatores: (a) Minimização de custos de transação, decorrentes de ganhos de eficiência nas negociações; (b) Economias de escala e escopo na comercialização. Nesse caso a firma possuirá VCSs, pois estará sendo mais eficiente do que seus competidores correntes ou potenciais na criação de valor da produção conjunta de café de boa qualidade padronizado (Figura 15).

Figura 15 - Criação de valor e apropriação de valor: produtores de Cooxupé

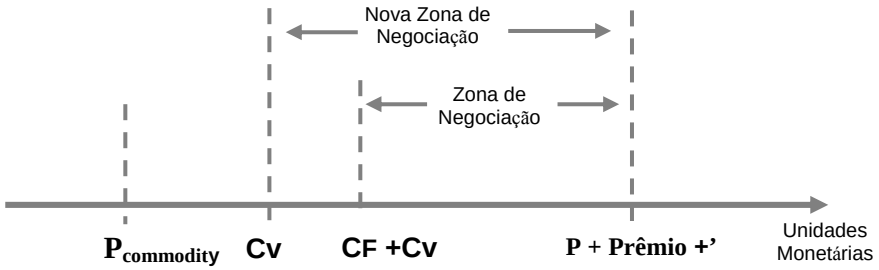


No que diz respeito à illycaffè, o atributo explorado pelo Dr. Illy foi a *excelência da qualidade*, o que exigiu a coordenação da cadeia de suprimentos. Para ser obtido, o recurso café de excelente qualidade havia a necessidade de investimentos em tratos culturais, que não estavam sendo realizados, uma vez que o mercado não pagava por isso. Tem-se, portanto, um problema estratégico de média complexidade, posto que a decisão centralizada pela firma (ela detém os

direitos residuais de decisão) na coordenação soluciona o problema, ao sinalizar com os incentivos adequados.

Quanto à capacidade dos produtores de se apropriarem da quase-renda gerada na relação, observa-se que no caso do café há dois tipos de investimentos para produção de especiais: os fixos (CF = terreiro de cimento / suspenso; estufa, secador, descascador, tanques e treinamento de mão-de-obra, entre outros) e os variáveis (CV = tratos culturais e beneficiamento). Com relação aos investimentos fixos, uma vez tendo sido incorridos, a firma processadora tem seu espaço de negociação aumentado, conforme Figura 16.

Figura 16 - Criação e apropriação de valor: fornecedores da illycaffè



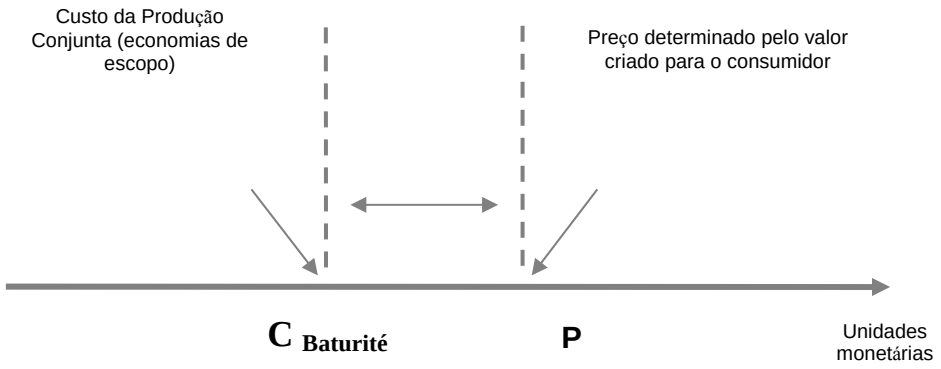
Como é a marca da illycaffè o principal instrumento de diferenciação é ela que determinará a repartição da quase-renda, que depende da oferta de cafés especiais, a concorrência com outras firmas que investem nesse nicho de mercado e o desejo de manutenção de uma reputação com seus fornecedores. Esse último é, na verdade, o grande diferencial nesse contrato relacional. Não é apenas um comprador que está adquirindo café é a illycaffè, que está investindo nas regiões produtoras, conhece o produtor e quer ser reconhecida pelos consumidores como uma empresa responsável (social e ambientalmente). Por isso que nestas condições há uma maior condição de transferência da quase-renda para os produtores do que no caso anterior em que os preços são determinados pelo mercado. Há o interesse da empresa em manter o relacionamento de longo prazo e pagar um prêmio de preço que esteja acima de (CF+ CV).

Com relação à Baturité, vemos que o problema estratégico com que dos produtores é complexo, já que exige um engajamento de todos eles na produção de cafés especiais sustentáveis. O recurso s*ustentabilidade* estava disponível na região, mas não era explorado, só foi explorado quando Adalberto deu-se conta da existência dele na região. Além disso, o desestímulo dado pela forma de comercialização tradicional refletiu na perda de qualidade do produto. Isso criou um ciclo

vicioso de baixo investimento e queda da qualidade, que acabou por expulsar o produto de melhor qualidade e resultou no típico mercado descrito por Akerlof (1970).

Para reverter essa situação não só a sinalização de preços é importante, há necessidade de engajamento dos produtores nessa estratégia, pois ao se criar uma marca de café da região todos os produtores fazem parte da estratégia e um depende da ação do outro para que ela se efetive. Ou seja, há necessidade de cooperação de forma a zelar pela marca. Se essa estratégia é a mais difícil de ser adotada, e ela também a que possibilita a melhor apropriação da quase-renda. Isso porque, como a quase-renda depende do valor criado para o consumidor e como, neste caso, são os produtores os agentes de diferenciação (marca Pico Alto) serão eles próprios que irão se apropriar dela. Há, entretanto, uma dificuldade enorme de se formatar essa estratégia: de um lado, a interdependência recíproca depende de negociação constante entre os elementos da comunidade para escolher, desenvolver e adaptar soluções internas e, de outro lado, há necessidade de se adotar estratégias que visem à fidelização do consumidor e que impliquem negociação com os canais de varejo.

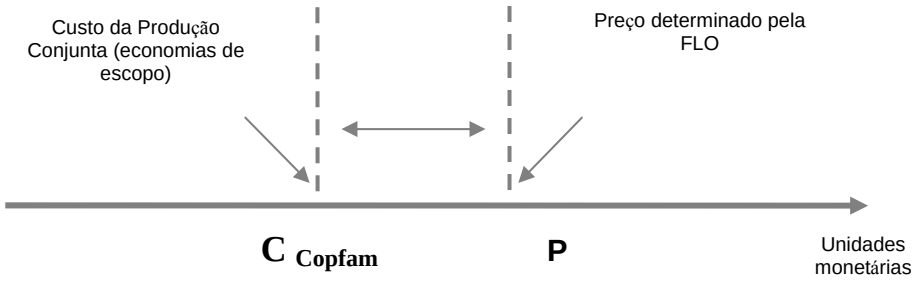
Figura 17 - Criação e apropriação de valor: produtores de Baturité



No que diz respeito aos produtores de Poço Fundo, estes foram os que obtiveram maior sucesso na adoção da estratégia de apropriação de valor a partir de uma relação de interdependência recíproca. Isso se deve a dois motivos: terem sido os pioneiros no Brasil, aproveitado a oportunidade do momento em que o mercado de *Fair Trade* estava se formando, e terem adotado uma estratégia com foco bem definido e com um mercado comprador pronto. Isso foi possível pela capacidade de mobilização dos produtores pelo empreendedor Adauto e a proximidade com a Universidade. Assim foi possível a transferência de conhecimento e desenvolvimento de um mapa

cognitivo em que os múltiplos agentes compartilhassem da mesma estratégia (investimento na produção de café orgânico).

Figura 18 - Criação e apropriação de valor: produtores de Poço Fundo

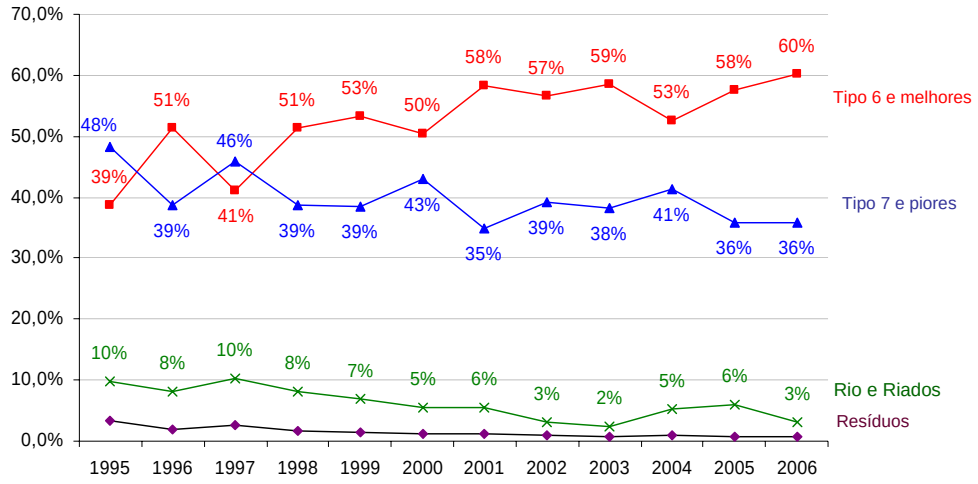


4.5.3 Considerações acerca dos resultados

Podemos pensar os resultados obtidos em termos de implicações teóricas e práticas. Em termos práticos, pudemos reafirmar que os ganhos da cooperação são importantes no meio rural, mas que a união não é garantia de melhor poder de negociação. Por outro lado, a estratégia de criação de marca no segmento rural é muito complexa e os resultados ainda não estão consolidados no caso apresentado. A relação entre o segmento rural e o setor à jusante estão ocorrendo sob novos parâmetros, tanto no que diz respeito à qualidade da bebida como a questões de sustentabilidade e que podem significar uma maior participação dos produtores rurais no total da renda gerada.

Um dado interessante é verificar como as estratégias das empresas em incentivar a qualidade do produto têm refletido nas ações dos produtores. Isso pode ser percebido pelo crescimento da participação dos cafés de melhor qualidade no total produzido na principal região produtora brasileira (Gráfico 13).

Gráfico 13 - Participação de cada tipo de café na safra de Minas Gerais



FONTE: CNC (2007).

No que diz respeito às questões teóricas ficou evidente que as VCSs são obtidas a partir de estratégias que unem ganhos advindos dos investimentos em explorar ou criar novos atributos dos recursos. De acordo com o foco estratégico (problema estratégico a ser solucionado) as VCSs podem se dar com mais ênfase na criação de barreiras no mercado de produto (caso da illycaffè) com os ganhos decorrentes da fidelidade do consumidor ou podem estar relacionadas às barreiras no mercado de fatores, como um produto único identificado com uma determinada região (café Pico Alto). Nos dois casos, entretanto as rendas monopolistas e ricardianas estão presentes. Não há estratégia ligada ao mercado de fatores se não houver comprador e não existirá uma estratégia de marca se não se há criação de competências únicas.

Por fim, vimos também que uma outra forma de adquirir VCSs é a estratégia que busca minimizar custos, por meio de redução de custos de transação e / ou economias de escala e escopo. Esse resultado tem uma implicação interessante, já que para alguns teóricos da VBR, só seria possível obter VCSs mediante uma estratégia singular.

CONCLUSÃO

A realização desse trabalho foi motivada pela problemática da trajetória decrescente da renda agrícola na participação do valor total gerado pelas cadeias produtivas. O empobrecimento e exclusão de trabalhadores rurais do campo, nos países pobres e os vultosos subsídios recebidos pelos produtores dos países ricos, são faces distintas do mesmo fenômeno com que se depara a economia do século 21.

Decorrentes dos impactos sociais dessa dinâmica, que se unem às preocupações crescentes com meio ambiente e segurança alimentar, surgem movimentos de diversas naturezas encabeçados por ONGs e representantes dos consumidores de países ricos demandando uma nova lógica econômica. A preocupação com a qualidade do alimento e com a sustentabilidade socioambiental se traduz em diversas maneiras possíveis de diferenciação da produção rural. A *descomoditização* com a criação de atributos de diferenciação tem sido apontada como uma forma de se evitar a concorrência preço, permitindo que parcela da quase-renda criada na cadeia produtiva permaneça no segmento rural.

Esse trabalho teve, portanto, o propósito de discutir se as estratégias que levam à criação de atributos de diferenciação no setor rural poderiam garantir que a renda criada fosse apropriada pelos produtores rurais de pequena escala, garantindo assim VCSs para esse segmento. Assim, a principal questão que norteou essa pesquisa foi investigar se haveria estratégias factíveis e sustentáveis que possibilitariam reverter a queda da renda agrícola dos produtores de pequena escala.

Para isso, a primeira parte desta tese abordou a literatura que discute como os empresários escolhem estratégias que criam e capturam valor, com o objetivo de apresentar um modelo para analisar a diferenciação no segmento rural. Foram abordadas quatro diferentes linhas teóricas, pertencentes à Economia das Organizações: *Análise de Posicionamento Estratégico* (APE); *Visão Baseada em Recursos* (VBR), *Economia dos Custos de Transação* (ECT); *Teoria dos Lucros de Knight* (TLK).

Argumentou-se que a criação e a apropriação de valor devem ser determinadas conjuntamente. Isso porque a consistência da estratégia depende não apenas das características das fontes de valor, mas também das relações entre os segmentos da cadeia produtiva e, por conseqüência, da

forma como a divisão da quase-renda se dará a partir dos determinantes dessa relação, ou seja, como os direitos de propriedade serão alocados. Assim, a visão integrativa das abordagens realizada neste trabalho determina que a estratégia de criação de valor (rendas monopolistas / ricardianas) deva estar alinhada à estrutura de governança, para que o valor criado seja apropriado.

O modelo de análise proposto foi construído inicialmente com a abordagem de Knight, ou seja, a partir do julgamento do empreendedor sobre as expectativas de lucro das descobertas de oportunidades. Se o julgamento do empreendedor embute uma lógica subjetiva - e não poderia ser diferente - foi, no entanto, ao trazer a lógica da Economia dos Custos de Transação que se tornou possível dotar de racionalidade sua tomada de decisão. Os perfis de recursos que serão utilizados para dar conta das decisões estratégicas do empreendedor dependerão da complexidade do problema a ser solucionado e vão requerer diferentes estruturas de governança. Considerando que o objeto de estudo em questão era o produtor de pequena escala, a adoção de uma estratégia individual levou em consideração os custos de transação de uma ação coletiva. Assim sendo, como a estrutura de governança escolhida deverá estar de acordo com os perfis de recursos, tanto a criação de valor como a sua apropriação se definirão simultaneamente.

A análise empírica abordou o mercado de café, trazendo quatro casos de estratégias de diferenciação bastante distintas. Conforme se verificou, cada uma apresentou descobertas de oportunidades distintas e requereu perfis de recursos diferenciados que, por sua vez, determinaram as distintas estruturas de governança horizontal e vertical. Com relação às condições de apropriação da quase-renda, os resultados foram bastante interessantes propondo reflexões no âmbito de estratégias privadas e públicas.

Observou-se que a estratégia que obteve maior resultado em termos de representatividade (número de produtores) foi aquela com foco em escala e escopo na comercialização de cafés diferenciados. A cooperação horizontal permitiu que ganhos também fossem obtidos com a gestão de recursos para financiamento da produção. Sendo um produto negociado em bolsa de futuro, o mercado determina o preço e os ganhos advêm, portanto, da redução de custos de transação. Em termos de política pública, esse resultado referenda a importância do papel das associações / cooperativas de produtores como fator de desenvolvimento no setor rural.

A relação entre os produtores e a firma processadora, com a estratégia de marca de alta qualidade, levou à formatação de uma interdependência seqüencial, na qual a firma detém o direito residual de decisão. Para incentivar a produção de cafés de alta qualidade, é necessário que a firma incentive os produtores com prêmio de preço tal que pelo menos compense os custos de produção desses cafés. O quanto o produtor se apropriará da quase-renda criada pelos investimentos específicos na relação, dependerá da oferta de cafés especiais e da demanda das outras firmas entrantes no mercado que estão investindo no nicho de cafés especiais. Além disso, a forte identificação dos produtores como fornecedores da empresa produz um relacionamento idiossincrático, cujas partes tendem a preservar a relação e facilitar a cooperação. Do lado dos produtores, existem as externalidades positivas, além do prêmio de preço, de ser identificado como um fornecedor de alta qualidade. Do lado da firma, o crescente movimento de sustentabilidade socioambiental e a participações das ONGs em defesa dos produtores fazem com que as empresas tenham que preservar sua imagem diante dos consumidores, agindo como disseminadoras das normas de boas práticas socioambientais. Ou seja, no momento que a firma investe nos produtores em uma determinada região, provendo bens coletivos, não há interesse que se perca esse investimento / relacionamento.

No caso em que os produtores estão engajados na produção visando à comercialização *Fair Trade*, os direitos residuais de decisão estão com a certificadora, que congrega elementos representantes de toda a cadeia produtiva. O mercado é regulado e há fortes barreiras à entrada. Embora essa estratégia tenha sido aquela em que o produtor apresentou maior ganho, ela é restrita aos que obtiveram o certificado, portanto excluindo aqueles que, mesmo tendo condições para participar, não podem, porque não tiveram a capacidade de se mobilizarem rapidamente. Novos certificados somente são emitidos de acordo com o crescimento da demanda. Entretanto, deve-se ter em mente que, se a sustentabilidade desse mercado depende da restrição artificial, nada impede que outras empresas certificadoras se aproveitem do crescimento do mercado consumidor e criem seus selos de comércio justo levando à diminuição do prêmio de preço.

Com relação à estratégia de interdependência recíproca, que levou à criação da marca do café de uma região, a possibilidade de apropriação da quase-renda é a que teoricamente traria melhores resultados. Nesse caso, a marca própria possibilita criar valor para o consumidor, bem como sua fidelização. Essa estratégia exige uma estrutura de governança complexa em que os recursos compartilhados entre todos agentes impõem o engajamento dos produtores a fim de zelarem pela marca e qualidade do produto. Podem existir problemas de *free riders*, produtores que se aproveitam da cooperação agindo oportunisticamente, como por exemplo, deixando de cuidar

adequadamente dos tratos culturais do café. Adicionalmente, o sucesso da estratégia depende de ações que extrapolam a comunidade visando à colocação do produto no mercado: os produtores têm que lidar com a concorrência nas gôndolas dos supermercados. A experiência retratada ainda está iniciando e tem muitos desafios a serem ultrapassados. Portanto, seus resultados ainda não puderam ser plenamente observados.

Nos casos apresentados, notou-se uma preocupação dos setores à jusante da cadeia produtiva em relação à sustentabilidade ambiental e social dos produtores, mesmo quando o foco da diferenciação era a alta qualidade do café.

Por outro lado, as estratégias centradas em sustentabilidade também apresentam preocupação com a qualidade da matéria-prima. Vê-se, portanto, que o mercado de cafés especiais tende a convergir sobre duas questões básicas: qualidade e sustentabilidade. Nos casos verificados no Brasil, não parece que estaria havendo um distanciamento das estratégias das processadoras e dos varejistas em relação às dos produtores. Não parece, portanto, que os cafés especiais vendidos no varejo estariam agregando valores simbólicos completamente dissociados da produção rural e que, por isso, os cafeicultores estariam fadados a serem produtores de *commodities*. Ao contrário, os exemplos apresentados neste trabalho mostram que as firmas processadoras estão interessadas em formatar parcerias com os produtores e premiá-los pela qualidade e pelo esforço em adotar boas práticas de produção.

Vale observar, entretanto, que essas ações representam muito pouco do total produzido e que a grande maioria do café vendido nos supermercados ainda compete por preço. A questão é saber se as experiências observadas vão continuar a ser apenas pequenos nichos de mercado ou se são tendências que poderão mudar as relações de trocas na cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKERLOF, George Arthur. *The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism*. **Quarterly Journal of Economics**, August: 488 – 500, 1970.

ANSOFF, Igor (1965). **Estratégia empresarial**. S. Paulo: McGraw Hill, 1977.

ANTIQUEIRA, José Roberto. O Valor de reserva nas negociações: evidências empíricas do comportamento oportunista. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Economia), Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ANTÓNIO, Nelson dos Santos. A Escola dos Recursos (*The Resource Based Theory*). Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa: INDEG/ISCTE, Dezembro de 2001. Disponível em: <http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/06-01_Nelson_Antonio.pdf. >. Acesso em: 13/01/2006.

ARGYRES, Nicholas S. *Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions*. **Strategic Management Journal**. Vol. 17, n. 2, p. 129-150, 1996.

BAIN, Joe Staten. **Industrial organization**, New York: John Wiley & Sons, 1959.

BARNEY, Jay. B. *Firm, resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, 17, pp.99-120, 1991.

BARNEY, Jay. B.; ARIKAN, Asli. Musaoglu. The resource-based view: origins and implication. *In:* HITT, Michael A. *et al.* **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Oxford: Blackwell, 2001.

BARZEL Yoram. Organizational forms and measurement costs. *In*: 6th Annual Meeting of the International Society for New Institutional Economics - ISNIE, **Proceedings**. Sydney, Australia. Aug. 12, 2002.

_____ *The entrepreneur's reward for self-policing*. **Economic Inquiry**. Vol. xxv: 103-116, 1987.

_____ The Formation of Rights. *In:* **Economic analysis of property rights**. Chapter 6. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

BAUMOL, William Jack. Entrepreneurship, management and the structure of payoffs. Boston: MIT Press, 1993.

BAUMOL, William Jack *et al*.Contestable markets and the theory of industry structure. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret A. **Negociando racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. 135 p. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – ESALQ/USP. S.N.

BRASIL. MINAS GERAIS. 25ª Reunião Especial - Destinada a homenagear o Sr. Isaac Ribeiro Ferreira Leite, Presidente da Cooxupé. Diário do Legislativo de 24/10/2003.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. 2006. Disponível em< http://www.incra.gov.br/>. Acesso em: 4 de janeiro de 2006.

BRIDOUX, Flore. A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition. Working paper, IAG 110/04, 2004.

BROUSSEAU, Eric; RAYNAUD, Emmanuel. *The economics of private institutions: an introduction to the dynamics of institutional frameworks and to the analysis of multilevel multi-type governance*. University of Paris X & Institut Universitaire de France (IUF). INRA, p.1-53. July 2006. Disponível em: <http://www.grjm.net/documents/Yannick-Perez/presentations/EBER-PrivateInst(09-06-06)1.pdf.> Acesso em: 2007.

CANKOREL, Turgut, I. *Industrial organization analysis of coffee markets: does increasing market concentration impact the spread between world prices and domestic retail prices?,* manuscript, August, 2000.

CASSON, Mark. *An entrepreneurial theory of the firm*. *In:* FOSS, Nicolai; VOLKER, Mahnke (Eds.) **Competence, governance, and entrepreneurship: advances in economic strategy research**. New York : Oxford University Press. 2005.

CASTRO, Ana Célia. Construindo pontes: inovações, organizações e estratégias como abordagens complementares. **Revista Brasileira de Inovação**. Vol. 3, número 2. pp 449-473. Julho / Dezembro, 2004.

CHANDLER Alfred DuPont Jr. D. A Lógica duradoura do sucesso industrial. *In:* MONTGOMERY, Cyntia; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução Bárzan tcnologia e lingüística. Rio de Janeiro: Campus, p. 271-292,1998.

CIC – CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO CAFÉ. Banco de Dados, PENSA/ LAA/ BMF. Disponível em http:// www.cicbr.org.br/pensa/index2.php. Acesso: 2007 e 2008.

CNC – CONSELHO NACIONAL DO CAFÉ. Avaliação das condições de rentabilidade, do perfil do endividamento e capacidade de pagamento da cafeicultura em Minas Gerais. CNC / AGROCONSULT. Relatório Final. Novembro/2007. Disponível em:

<http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/page/mapa/servicos/portal_agronegocio_caffinal.pdf>. Acesso em: janeiro de 2008.

COASE, Ronald. *The nature of firm*. **Economica**, New Series, Vol.4, N. 16, November 1937, p. 386-405, 1937.

COFFEE BUSINESS. Anuário estatístico do café. Rio de Janeiro, 2004.

COMBS, James G.; KETCHEN JR., David J. *Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*. **Strategic Management Journal**, 20:867-888, 1999.

CONNER, Kathleen. R. *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm*? **Journal of Management**, 17 (1), p. 121-154, 1991.

DAVIRON, Benoit; PONTE, Stefano. The coffee paradox: global markets, commodity trade and the elusive promise of development. London and New York: Zed Books in association with CTA, 2005.

DAVIS, Jason; EISENHARDT, Kathleen. C*omplexity theory, market dynamism, and the strategy of simple rules*. Department of Management Science and Engineering. Stanford University. Working Paper, October 18, p. 1- 45. 2004.

DEMSETZ, Harold. *Industry structure, market rivalry, and public policy*. **Journal of Law and Economics**, 16, 1073, p. 1-9, 1973.

DICUM, Gregory; LUTTINGER, Nina. **The Coffee book: anatomy of an industry**. New York: The New Press. 196 p.1999.

DIEDEREN, Paul. J. M.; JONKERS, Herrald Lout. *Chain and network studies*. Hertogenbosch: KLICT working paper, 2415. 39 p. 2001.

DOUGLAS, E. J. **Mangerial Economics: analysis and strategy**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 655 p. 1992.

FARINA, Elizabeth .Maria .Mercie Querido (coord.). Estudo do Sistema Agroindustrial de Produtos Orgânicos no Estado de São Paulo. Estudo encomendado pelo SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo). 293 p. 2002.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; ZYLBERSZTAJN, Décio (Coord.) Competitividade no agribusiness brasileiro: Introdução e conceitos. IPEA/PENSA, julho de 1998. Disponível em: http://www.pensa.org.br/pdf/relatorios/ipea/Vol_I_Sumario.PDF> Acesso em: novembro de 2007.

FITTER, Robert; KAPLINSKY, Raphael. *Who gains when commodities are de commodified?* [S.I.]; Brighton: University of Sussex, 25.p, September 2001.

FOSS, Kirsten; FOSS, Nicolai J. *The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics*. Copenhagen Business School. Working Paper, March 2004.

FOSS, Nicolai J. **Strategy, economic, organization, and the knowledge economy: The coordination of firms and resources**. Oxford: Oxford University Press, 2005, p. 283

_____. *Herbert Simon's grand theme in the economics of organization: "much cited and little used"*. Copenhagen Business School and Université de Paris X, March 2002.

_____. *The Resource-Based Perspective: An assessment and diagnosis of problems*. Scandinavian **Journal of Management**, Vol. 14, No. 3, p. 133-149, 1998.

_____. *Value creation and impediments to value creation: transaction cost economics.* Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School, Frederiksberg, Denmark, 6 October, 2005 (class material).

FOSS, Nicolai J *et al.*. *Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-based view: Towards a new Synthesis*. Center for Strategic Management and Globalization. Copenhagen Business School. Frederiksberg, Denmark Working Paper No. 18. November 2006.

FOSS, N. J.; KLEIN, Peter G. *Entrepreneurship and the economic theory of the firm: any gains from trade?* Danish Research Unit of Industrial Dynamics. DRUID Working Paper No. 04-12, July, 2004.

FREDERICK, Shane. *Cognitive reflection and decision making*. **Journal of Economic Perspectives**, 19: 25-42, 2006.

FUNDAÇÃO CEPEMA – Fundação Cultural Educacional Popular em Defesa do Meio Ambiente – 10 anos. Fortaleza, 2 p., 2000.

GARROUSTE, Pierre; SAUSSIER, Stephane. *Looking for a theory of the firm: future challenges*. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Vol. 58:178-199, 2005.

GIORDANO, Samuel Ribeiro *et al.* Algumas observações sobre a qualidade da safra 2002/2003. ALVES, Aldir. Anexo 6.4 – *In*:. GIORDANO, Samuel Ribeiro *et al* (Eds) Cadernos da Universidade illy do Café, vol.I. São Paulo: Universidade Illy do Café/ Pensa-Fia-USP, p.18-32, 2003.

GIOVANNUCCI, Danielle. *Sustainable coffee survey of the North American specialty coffee industry*. *Conducted for the Summit Foundation, Nature Conservancy, North American Commission for Environmental Cooperation, Specialty Coffee Association of America and The Word Bank, May 2001, 32p.*

HART, Oliver. *An economist's view of authority*. Rationality and Society, 8, p.371-86, 1996.

_____. Firms Contracts and Financial Structure. Clarendon Press, Oxford. 228p. 1997.

HSIEH, Chihmao; NICKERSON, Jackson Arthur; ZENGER, TODD. *Opportunity discovery, problem solving and the entrepreneurial the theory of the firm*. Disponível em: <http: // ssm.com/ abstract= 981808, s.d.> Acesso em: dezembro de 2007.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION - ICO. *Statistics. Historical Data.* Disponível em: <http://www.ico.org/asp/display8.asp>. Acesso em: 2007 e 2008.

ISHIKAWA, Ibuki. *The source of competitive advantage and entrepreneurial judgment in the RBV: insight from the Austrian school perspective*. Center for Strategic Management and Globalization Copenhagen Business School. Frederiksberg, Denmark. First draft, very preliminary, 24 March 2006.

JACOBIDES, Michael G.; WINTER, Sidney G. *The co-evolution of capabilities and transaction cost: explaining the institutional structure of production*. Strategic **Management Journal**. 26: 395-413, 2005

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. *Prospect theory: an analysis of decision under risk*. **Econometrica,** 47: 263-291, 1979.

KASTEELE, Adelian Van de; ZELDENRUST, Ineke. *Controlling the coffee supply chain?. Outline for the discussion on the development of a sectoral code on behalf of the Netherlands*. Working group on a code of conduct in the coffee sector, January, 2000.

KATZ, Robert L. **Cases and concepts in corporate strat**egy. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1970

KLEIN, Benjamin. *Fisher-General Motors and the nature of the firm*. Journal of Law and Economics. Chicago: University of Chicago Press, v. 43, issue 1, p. 105-141, 4/2000.

KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert George.; ALCHIAN, Armen. *A Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*. **The Journal of Law & Economics**. Vol. XXI (2) October, 1978.

KNIGHT, Frank Hyneman. **Risk, uncertainty and profit**. Reprint of Economic Classics. Augustus M. Kelley, New York: Bookseller, 1964.

_____. *Profit and entrepreneurial functions*. **Journal of Economic History**, 2 (Supplement: The tasks of economic history; Symposium on profits and the entrepreneur) (Dec): 126-132, 1942.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.* **Organization Science**, 3: 383-397, 1992.

KONING, Niek; CALO, Muriel; JONGENEEL, Roel. *Fair trade in tropical crops is possible: international commodity agreements revisited*. North-South Centre, Discussion paper no. 3. (Working paper), Wageningen University and Research Centre, Netherlands, June 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 305 p. 1999.

LANGLOIS, Richard Normand. *Transaction-cost economics in real time*. **Industrial and Corporate Change**, Volume 1, Number 1, 1992.

_____. *Capabilities and the Theory of the Firm*. *In*: FOSS, Nicolai and LOASBY, Brian (Eds.) *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination*. Routledge **Studies in Business Organization and Networks**, 300 p. 1998.

_____. *Organizing the electronic century*. The University of Connecticut Storrs, Paper for the Conference "*Has there a third Industrial Revolution in a Global Business*?" November, Bocconi University, Milan, 2006.

_____. *Schumpeter and the obsolescence of the entrepreneur*. Working paper 2002-19, University of Connecticut, Department of Economics, 2002.

LANGLOIS, Richard Normand; FOSS, Nicolai J. *Capabilities and governance: the rebirth of production in the Theory of Economic Organization*. Kyklos, vol. 52 (2), p. 201-218, 1999.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; CHADDAD, Fábio Ribas., COOK, Michael. Lee. 2001. *Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains*. **Journal of Chain and Network Science**. Vol 1, n. 1, p 13-22.

LEIBTAG, Ephraim; NAKAMURA, Alice. NAKAMURA, Emi ZEROM, Dawit. *Cost pass-through in the U.S. coffee industry.* United States Department of Agriculture. Economic. Research Service **(Economic Research Report Number 38**. March 2007). Disponível em: <http://www.ers.usda.gov/publications/err38/err38.pdf>. Acesso em: janeiro 2008

LIMA, Esperidião Q. **Antiga Família do Sertão.** S. L., Livraria AGIR Editora, 1946. 331p.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. *A Bargaining perspective on resource advantage.* **Strategic Management Journal**. 24: 1069-1086, 2003.

MAHONEY, Joseph T. *A resource-based theory of sustainable rents*. **Journal of Management**. 27 pp. 651-660. 2001.

MARTINS, André C. R.; SAES, Maria Sylvia Macchione. *Entrepreneurial decision-making using the knightian uncertainty approach.* Academy of Management. **Proceedings**. Philadelphia. August, 2006.

MASCHIO, José. Nova regra do governo divide o setor. São Paulo, Folha de São Paulo: Agrofolha, terça-feira, 8 de julho de 2003, B-10.

MATHEWS, John A. *Ricardian rents or Knightian profits? More on Austrian insights on strategic organization*. **Strategtic Organization**. 4(1): 97-108, 2006.

MENARD, Claude. *The economics of hybrid organizations*. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 160, 345-376. 2004.

METCALFE, Stanley. *The entrepreneur and the style of modern economics*. *In*: *Seminar Brazil in Developmen*t, Institute of Economics, Federal University of Rio de Janeiro, November 19, 2003.

MIGROM, Paul.; ROBERTS, John. **Economics, organization and management**. Englewood New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 3.ed. Rio de Janeiro: campus, 1998.

MORISSET, Jacques. *Unfair trade: empirical evidence in world commodity markets over the past 25 years*. Policy working, paper, nº 1825. Washington, DC: World Bank. 1997.

NEVES, Marcos Fava; SAES, Maria Sylvia Macchione.; REZENDE, Christiane Leles. Estudo de caso: illycaffè e os desafios do crescimento no Brasil. *In*: GIORDANO, Samuel Ribeiro; LELES, Christiane, (Eds.) Cadernos da universidade illy do café, vol.I. São Paulo: Universidade Illy do Café/ Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial- Fundação Instituto de Administração - Universidade de São Paulo- Pensa-Fia-USP, p. 69-121. 2003.

NICKERSON, Jackson Arthur. *Toward a Positioning-Economizing Theory of Strategy*. Mimeo. John M. Olin School of Business. Washington University in Saint Louis Campus 9, 2003.

NICKERSON, Jackson Arthur.; ZENGER, Todd. R. *A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective.* **Organization Science**. 2004. pp.1-16.

OXFAM. Mugged. *Poverty in your coffee cup*. Research Paper. Oxford: Oxfam, September 2002.

PENROSE, Edith**. The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PERRY, Martin. *Vertical integration determinants and effects*. *In:* R. SCHMALENSEE, Richard: R. Willing, Robert D. (Eds) **Handbook of Industrial Organization**, p.183-255, 1989.

PETERAF, Margaret A. T*he Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. **Strategic Management Journal**, 14, pp.179-191, 1993.

PONTE, Stéfano. *Estándares y sostenibilidad en el sector cafetero: una aproximación global a la cadena de valor*. (Tradução María Alejandra Botiva). **Ensayos sobre Economia Cafetera**. Bogotá, vol 16 n. 19, p. 31-83. 2003.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In*: C. MONTGOMERY, Cyntia; PORTER, M. E (Eds) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução Bárzan tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro. Campus, p. 11-27, 1998.

_____.**Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. The Free Press, New York, 1985.

PRAHALAD, Coimbatore; HAMEL, Krishnarao. *Gary The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, May-June. p.78-91, 1990.

_____. A competência essencial da corporação. *In*: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. (Eds) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução Bárzan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, p. 293- 316, 1998.

PREBISCH, Raúl. *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas. In*: GURRIERI, Adolfo. **La obra de Prebisch en la Cepal**. México: Fondo de Cultura Económica, 1982. cap. 1, p. 99-155, 1950.

PRIEM, Richard L; BUTTLER, John E. *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?* **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 1, p. 22-40, 2001a.

_____. *Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments*. **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 1, p. 57-66, 2001b.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel**. Microeconomia**. Quinta Edição. Prentice Hall, (Eleutério Prado trad.) São Paulo, 2002

RAIFFA, Howard. **El Arte y la Ciencia de la Negociación**. (Tradução G. Cárdenas). México: Fondo de Cultura Económica, 1996.

RICARDO, David. (1821**) Princípios de economia política de tributação**. São Paulo: Nova Cultural , 2 ed., 1985.

RUMELT, Richard P. 1991. *How much does industry matter?***. Strategic Management Journal.** 12, p.167-185.

_____. *Towards a strategic theory of the firm. In*: LAMB, B. (Ed.). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

SAES, Alexandre Macchione. *Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação*. **Informações Econômicas**. Instituto de Economia Agrícola. vol. 36, n.2, fevereiro de 2006.

SAES, Maria Sylvia Macchione. *COOXUPÉ: Um Projeto de Diversificação Regional*. **Anais**. V Seminário Anual do PENSA, Águas de São Pedro, setembro de 1995.

SAES, Maria Sylvia Macchione. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café.** São Paulo: Annablume, Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, 1997.

SAES, Maria Sylvia Macchione; NAKAZONE, Douglas. Cadeia: CAFÉ. Nota técnica Final *In*: COUTINHO *et al*.(Coords) Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, UNICAMP-IE-NEIT / MIDC / MMCT/ FINEP, Campinas, 2002. Disponível em :<http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/632007155238_.pdf.> Acessado em: 2007

SAES, Maria Sylvia Macchione; NAKAZONE, Douglas. El estudio de competitividad de cadenas integradas en el Brasil. **Ensayos sobre Economia Cafetera**. Bogotá, n. 19, pp. 11-68. 2003.

SAES, Maria Sylvia Macchione; SOUZA, Maria. Célia de; OTANI, Malimiria Norico *Actions to promote sustainable development: The case of Baturité shaded coffee, state of Ceará, Brazil*. Estudo de Caso. Food and Agriculture Organization - FAO. Chile. 2001. Disponível em: <http://www.fao.org/REGIONAL/LAmerica/prior/desrural/alianzas/pdf/>. Acesso em: janeiro de 2008.

SAES, Maria Sylvia Macchione; BOLDRINI JUNIOR; Derófilo.; REZENDE, Christiane Leles. Externalidades no fornecimento de café para a illycaffè. *In:* Giordano, Samuel Ribeiro; LELES, Christiane Rezende (Eds.). Cadernos da universidade illy do café. Vol.I São Paulo: Universidade illy do café / Pensa – Fia – USP, p. 18-32, 2003.

SAES, Maria Sylvia Macchione; FARINA, Elizabeth. Maria Mercier Querido**. O agribusiness do café do Brasil.** São Paulo: Editora Miilkbizz, 1999.

SAES, Maria Sylvia Macchione; ISHIKAWA, Ibuki; *Entrepreneurship and competitive advantage: examining the case of Illycaffè*. *In: Programa de Seminários Acadêmicos.* Instituto de Pesquisas Econômicas. IPE/FEA/Universidade de São Paulo. Disponível em: www.econ.fea.usp.br/seminários. 11/08/2006.

SAES, Maria Sylvia Macchione; MIRANDA, Bruno Varella. La coordinación de acciones como alternativa para la obtención de la sustentabilidad económica y social en la producción de café en Brasil: la experiencia de Poço Fundo, en el estado de Minas Gerais. Taller Latinoamericano Entornos Favorables para el Desarrollo del Sector Agroindustrial. Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para a Agricultura y Alimentación. Santiago do Chile, Outubro de 2006.

SAES, Maria Sylvia Macchione; JAYO, Martim. Caccer: Coordenando ações para a valorização do café do cerrado. *In: VII Seminário anual do Pensa*. **Anais**. Águas de São Pedro, setembro de 1997.

SAUVÉE, Loic C., *Efficiency, effectiveness and the design of network governance*. *In*: 5th International conference on chain management in agribusiness and the food industry. **Proceedings.** Noordwijk and Zee, The Netherlands, June 7-8, 2002. [S.l.], 2002.

SCHERER, Frederik M.; ROSS, David. **Industrial market structure and economic performance.** 3rd Ed, Boston: Houghton Mifflin Co., 1990.

SCHUMPETER, Joseph. A. (1926). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press. (New York: Oxford University Press, 1961.) Translation based on Schumpeter, 1934.

SCIPIÃO, Tatiana Teófilo; XIMENES, T.; FARIAS, J. Arranjo produtivo local de café ecológico sombreado no maciço de Baturité, Ceará. Governo do Estado. Escritório Regional de Desenvolvimento. 2005. Disponível em: <http://www.apl.ce.gov.br/content/aplicacao/sdlr/_includes/pdfs/apl%20-%20macico%20-%20cafe_ecol_sombr.pdf>. Acesso: janeiro de 2008.

SEVERINO, Liv S.; OLIVEIRA, Teógenes S. **Sistema de Cultivo Sombreado do Cafeeiro** (*Coffea arabica L.*) na Região de Baturité, Ceará. Revista Ceres, 1999.

SMITH, Jeremy. Subsídio agrícola ainda é alto em países desenvolvidos. OCDE. Reuters, 21/06/2006. Disponível em <http://br.ibtimes.com/articles/20060621/agr-iacute-cola.htm>. Acesso em: 30/01/2007.

SOUZA, Maria Célia Martins de. Cafés sustentáveis e denominação de origem: a certificação de qualidade na diferenciação de cafés orgânicos, sombreados e solidários. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração). Programa em Ciências Ambiental da Universidade de São Paulo.

SOUZA, Maria Célia Martins de; SAES, M. S. M.; DOLNOKOFF, F. Organization of the organic coffee industry in the "Sul de Minas" region, Brazil. In: V International Pensa Conference on Agri-food Chains / Networks Economics and Mangement. **Anais**. Ribeirão Preto, July 27-29, 2005.

SPULBER, Daniel F. **Criadoras de mercados: como as empresas líderes criam e conquistam mercados**. São Paulo: Negócio Editora, 365 p, 1999.

STIGLITZ, Joseph **Os exuberantes anos 90. Uma nova interpretação da década mais próspera da história.** Tradução Santos, S.M.*et al.* S. C; Aldrighi, D. M.; Gonçalves, J. F. L.; Mazzer Neto, R. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

TALBOT, John Michael. *Where does your coffee dollar go?: the division of income and surplus along the coffee commodity chain*. Studies in Comparative International Development. 32 (1), pp.56-91, 1997.

TEECE, DAVID. J. *Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets*. **California Management Review**, Volume 40. Number 3, Spring 1998.

TEECE, David J. *et al.*. *Dynamics Capabilities and Strategic Management*. **Strategic Management Journal.** Vol.18, Nº 7, 509-533. 1997

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Coffee without crutches*, Special Report n. º 2116, 1996, p 96.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. London, Editora Mac Graw Hill, 1967.

WERNERFELT, Birger. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, Jeffrey G. *Strategic wage goods, prices and inequality*. **American Economic Review**, n. 67, 1977, p. 29-41.

WILLIAMSON, Oliver E. *Strategy research: governance and competence perspectives*. **Strategic Management Journal** 20 (12): 1087-1108, 1999.

_____. **The economic institutions of capitalism**. The Free Press, New York, 1985.

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

_____. *The theory of the firm governance structure: from choice to contract*. **Journal of economic perspectives**. Vol. 16, n.3, pp 171-195, Summer 2002.

WITT, Ulrich. *Changing cognitive frames – changing organizational forms: an entrepreneurial theory of organizational development*. **Industrial and Corporate Change**, volume 9 number 4, p 733-755, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Decio. *Governance structures and agribusiness coordination: A transaction cost economics based approach*. *In*: GOLDBERG, Ray (Ed.) **Research in Domestic and International Agribusiness Management**. Vol 12, p. 245-310. Cambridge, MA: Harvard University. 1996.

_____. *Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados*. Aula magna apresentada no XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – Sober, **Anais**. Ribeirão Preto, 2005.

_____. *Measurement Cost and Transaction Cost Perspectives of the Firm: two views about the same subject*. **Proceedings.** Conference of the International Society for the New Institutional Economics. Barcelona, Spain, 2005.

ZYLBERSZTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth M. M. Q. (Coords.) Diagnóstico sobre o Sistema Agroindustrial de Cafés Especiais e Qualidade Superior do Estado de Minas Gerais. Relatório Final PENSA/FIA/FEA/USP. 174p. São Paulo: Sebrae-MG, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava. Illycaffè: Coordenação em busca da qualidade. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido (Coord.) **Estudos de Caso em Agribusiness** São Paulo: Pioneira/Pensa, 1997.

ANEXO 1

Regiões dos 10 primeiros colocados nos concursos da illycaffè

Concurso	Estados	Número de Premiados por Mesoregiões
1 º	MG	05 -Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba 03 - Sul/Sudoeste de Minas
	SP	02-Ribeirão Preto
2 º	MG	09 – Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba
	SP	01 - Ribeirão Preto
3 º	MG	09 – Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba
	SP	01 - Ribeirão Preto
4 º	MG	06 -Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba 01 - Oeste de Minas
	SP	02-Ribeirão Preto 01-Campinas
5 º	MG	08-Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba
	SP	02-Ribeirão Preto
6 º	MG	07-Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba
	SP	01-Campinas 02-Ribeirão Preto
7 º	MG	10-Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba
8 º	MG	10-Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba
9 º	MG	03-Sul/Sudoeste de Minas 02-Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba
	PR	01-Norte Pioneiro Paranaense
	SP	02-Assis 02-Campinas
10 º	MG	01-Oeste de Minas 03-Sul/Sudoeste de Minas 03-Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba 02-Vale do Rio doce 01-Zona da Mata
11 º	ES	01-Central Espírito Santense
	MG	01-Sul/Sudoeste de Minas 02-Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba 03-Zona da Mata
	SP	02-Assis 01-Campinas

FONTE: ILLYCAFFÈ