

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
ÉCOLE D'INGÉNIEURS DE PURPAN

AMANDA FERREIRA GUIMARÃES

**GOVERNANÇA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR:
Um estudo entre agentes da cadeia de cafés especiais no Brasil e na Europa**

MARINGÁ
2021

AMANDA FERREIRA GUIMARÃES

GOVERNANÇA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR:

Um estudo entre agentes da cadeia de cafés especiais no Brasil e na Europa

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora:

Prof. Dra. Sandra Mara de Alencar Schiavi

Co-orientadora:

Prof. Dra. Melise Dantas Machado Bouroullec

Agências Financiadoras: CAPES e SETI

MARINGÁ

2021

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

G963g	<p>Guimarães, Amanda Ferreira</p> <p>Governança em cadeias globais de valor : um estudo entre agentes da cadeia de cafês especiais no Brasil e na Europa / Amanda Ferreira Guimarães. -- Maringá, PR, 2021. 187 f.color., figs., tabs.</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Sandra Mara de Alencar Schiavi. Coorientadora: Profa. Dra. Melise Dantas Machado Bouroullec. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.</p> <p>1. Atributos de transação. 2. Cadeia de valor - Negócios agroalimentares. 3. Estrutura de governança. 4. Cadeia global. 5. Governança das transações. I. Schiavi, Sandra Mara de Alencar, orient. II. Bouroullec, Melise Dantas Machado, coorient. III. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 23.ed. 658.4</p>
-------	--

ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos **vinte e nove** dias do mês de **junho** do ano de **dois mil e vinte e um**, às **oito horas e trinta minutos**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Governança em cadeias globais de valor: um estudo entre agentes da cadeia de cafés especiais no Brasil e na Europa”**, de autoria de **AMANDA FERREIRA GUIMARÃES**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (DOUTORADO) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos professores: Dr^a. Sandra Mara de Alencar Schiavi (presidente), Dr. Eduardo Eugênio Spers (membro examinador externo – USP), Dr^a. Jaiane Aparecida Pereira (membro examinador externo – UFMS), Dr. José Paulo de Souza (membro examinador do PPA) e Dr. Juliano Domingues da Silva (membro examinador do PPA). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi aprovada com correções pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, **29 de junho de 2021**



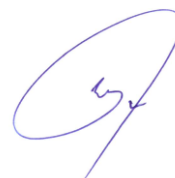
Dr^a. Sandra Mara de Alencar Schiavi
(Presidente)



Dr^a. Jaiane Aparecida Pereira
(membro examinador externo – UFMS)



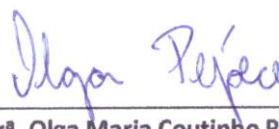
Dr. Eduardo Eugênio Spers
(membro examinador externo – USP)



Dr. José Paulo de Souza
(Membro Examinador do PPA)



Dr. Juliano Domingues da Silva
(membro examinador do PPA)



Dr^a. Olga Maria Coutinho Pépece
Coordenadora do PPA

AGRADECIMENTOS

É difícil saber por onde começar. Os quatro anos vividos nesse doutorado me transformaram não só como pesquisadora, mas, como pessoa. Este espaço, portanto, é mais do que um agradecimento sincero por tudo o que vivi, por todas as pessoas que conheci e oportunidades que vivenciei. É um registro pessoal cheio de carinho de todas as lembranças lindas que guardarei.

Embora estejamos em momentos difíceis em função de uma pandemia que tanto nos afeta, eu deito todas as noites e agradeço por tanto em minha vida. Agradeço pela saúde, pela família, pelas pessoas e me sinto uma pessoa de muita sorte por ser tão abençoada. Sei que sou cuidada e protegida por muitas pessoas, eu sinto isso. Por isso eu agradeço em primeiro lugar a Deus e por tantos anjos que me guiam do plano espiritual, minha mãe e meu avô. Depois, preciso agradecer pelas pessoas que me guiam neste plano. Mas, antes preciso agradecer pela oportunidade de nesse doutorado ter conhecido o amor mais avassalador que alguém pode sentir: o amor por um filho, pelo meu Valentim. O Valentim é meu anjo aqui na terra, ele é tudo de mais precioso que posso viver.

Para que tantas coisas boas acontecessem comigo eu preciso em especial agradecer algumas pessoas. Preciso agradecer ao meu marido, o Pedro, que me incentiva, me apoia, me dá a base para que eu possa ser não somente a Amanda mãe que sou agora, mas a Amanda profissional, futura pesquisadora. Preciso agradecer a minha mentora Sandra. Sandra não é só minha orientadora, Sandra me guia me dando exemplos sobre como ser uma alma boa, gentil, generosa. E Sandra não é só minha mentora, ela é mentora de muitas pessoas aqui na terra, eu sei e ela também sabe isso.

Eu preciso também agradecer a minha irmã Camila, que é minha figura materna aqui. Ela que tem uma parcela de contribuição nessa tese. Renunciou às coisas dela para me ajudar em tantas outras, como com as inúmeras traduções, aulas de inglês, conselhos para as apresentações em eventos, transcrições malucas. Camila é também minha mentora anja. Também agradeço à minha sogra Nilza, que também é uma figura materna para mim. Ela que sempre se preocupou comigo, que é amorosa. Ela me entende, e cuida muito bem do meu pequeno para que eu pudesse, com muita tranquilidade, trabalhar nessa tese.

Eu também agradeço ao meu pai. Hoje, eu entendo como a maternidade/paternidade é difícil. Eu entendo as escolhas que ele fez. E por isso, eu tenho a certeza de que ele está orgulhoso dessa conquista. É sinal que todos os esforços que ele fez por nós valeu a pena. Hoje eu sei disso também. E caminhando com meu pai, agradeço à Regina, que exerce, junto com

meu pai, um papel fundamental na minha formação, da minha irmã Camila e irmã Liara. Eu sou muito grata!

E agradeço à Melise. Melise está comigo desde 2015, e é minha professora na École d'Ingénieurs de Purpan. Mas a Melise também é mais do que isso. Melise é coração bom, ela também tem uma figura materna. Entre tantos conselhos e preocupações, ela me guiou e me abriu portas. Se eu tenho tantas oportunidades profissionais é graças às escolhas que ela e a prof. Sandra fizeram ao longo de suas trajetórias. E eu sou grata demais por isso!

Agradeço também ao professor José Paulo que, junto com a professora Sandra, acompanhou toda minha trajetória desde a graduação e muito me ajudou com os valiosos ensinamentos e ajuda com as pesquisas. Se eu me sinto abençoada e uma pessoa de muita sorte, é porque vocês me dão o suporte para isso.

Entre 2017 e 2021 eu passei por muitas fases, muitas coisas (muito legais por sinal). O primeiro ano de doutorado é difícil, eu sei, ano de disciplinas, muitas leituras. Foi um ano especialmente difícil porque eu não tive bolsa de estudos. Então precisei me organizar para contribuir financeiramente com minha família (eu e Pedro na época). Nessa época, ainda sem bolsa, Sandra confiou em mim, e me indicou a vários alunos de francês, mesmo sabendo que meu tempo seria dividido entre doutorado e trabalho. Sandra sempre, sempre se preocupou comigo. Conheci pessoas especiais nesse período, entre eles, Túlio e Carol. Túlio, é um menino de um coração tão bom, mas tão bom, que as vezes eu acho que nem ele sabe disso. Carol, eu falava para ela: eu me vejo em você. Carol é um ser iluminado.

Também nesse primeiro ano de doutorado eu prestei meu primeiro processo seletivo para lecionar na Unespar. E foi gratificante demais, porque passei em primeiro lugar. Em um ano tão puxado, foi a recompensa por tanto esforço. E, nessa loucura toda, eu também me casei! Em novembro de 2017 eu e Pedro nos casamos, em uma cerimônia simples, mas com amor, com nossos amigos e familiares mais queridos.

Logo em seguida, início de 2018, nossa primeira pequena canina chegou, a Baleia. Baleia foi a responsável pela primeira grande transformação na minha vida. Em 2018 começamos também a nossas interações com o campo. Foram muitas viagens, pesquisas, dias de campo, tardes e tardes com os produtores de café. Eu agradeço imensamente a esses produtores que tanto nos acolheram, contribuíram de coração tão aberto com a pesquisa. E agradeço a tantas amigas parceiras nessa etapa: Júlia, Bruna, Pri Torrezan. Meninas, eu tenho muito orgulho de vocês e eu amo cada uma de um jeito muito especial (talvez vocês não saibam a dimensão disso). Vocês podem contar comigo para todo o sempre!!

Em 2018 também tive a oportunidade de mergulhar no mundo café graças às portas que o Bispo abriu para nós, junto com a Sandra. Bispo é de uma exportadora de cafés especiais de referência no Brasil. Ele nos possibilitou participar de cursos de torra com pessoas de peso, participar da rotina da empresa. Bispo também tem um papel fundamental nesta tese. Foi graças a ele que eu pude coletar os meus dados com os agentes da cadeia de cafés especiais na Europa. Agradeço a todas as empresas que confiaram na minha pesquisa e contribuíram para sua construção. Eu sei que demora, mas eu espero que meu trabalho contribua para vocês tão grandemente como contribuíram para mim.

Em 2018 também tive a oportunidade de fazer o meu doutorado sanduíche para um período de seis meses na École d'Ingénieurs de Purpan, em Toulouse, na França. Como tudo que acontece comigo, tenho a sensação essa oportunidade também deveria acontecer, traçada em meu caminho. Final de ano, vagas todas preenchidas, eu não podia participar do processo seletivo (eu não tinha qualificado). Foi quando a Capes lançou um edital em atraso, com as regras flexibilizadas no qual eu poderia participar. Mas, vagas preenchidas... por que eu participaria do processo seletivo? Pois, participei e fiquei suplente. E não é que uma vaga liberou? Pois bem, é o que digo, nunca podemos deixar de tentar! A luta é sempre pelo "sim" (eu sempre dizia isso à Carol, no francês).

Na França, final de 2018 e início de 2019, eu pude interagir com tantos agentes na cadeia de cafés especiais, exportadores, importadores, torrefadores e *coffee shops*. Passei vários perrengues de idioma, de cultura, cansaço. Mas foi maravilhoso! Imagina que a minha primeira entrevista foi em francês com o presidente da Associação de Cafés Especiais na França? Eu agradeço demais essa oportunidade, meu coração enche de orgulho.

Além da Melise, eu agradeço por outros colegas de trabalho, como a Celine, diretora do departamento de Economia e Ciências Sociais da École d'Ingénieurs de Purpan, A Chloe e a Lise minhas colegas de escritório. Agradeço a Marina e a Mari aqui de Maringá, que além do Túlio estiveram lá comigo. E agradeço a Jaque, Thaís e Débora, amigas lindas de diferentes partes do Brasil, que eu pude conhecer lá. Olha, vocês são maravilhosas! Quanta sorte eu tenho, acreditem!

Na França eu também tive a oportunidade de apresentar em meu primeiro evento internacional, em inglês. Foi em Nantes, no evento mais importante na França quando se trata de cadeias agroalimentares. Embora fosse uma oportunidade maravilhosa, não foi a melhor experiência. Fiquei ansiosa, acho que até tive uma crise, chorei muito de medo. Mas deu tudo certo e eu sei que foi a primeira barreira que tive que quebrar para que eu pudesse participar de outros eventos, como a participação do IFAMA em 2020 (o evento internacional mais

importante sobre cadeias agroalimentares – no qual meu artigo foi um dos seis trabalhos mais bem avaliados) e uma aula para 100 alunos de Purpan em 2021. Cada oportunidade é uma barreira a ser quebrada e sou grata por tudo isso.

De retorno ao Brasil, nossa segunda canina, a Fifi, chegou. Nós resgatamos a Fifi que foi descartada por não ter os “padrões de qualidade” de um animalzinho de raça. E pensa numa canina mais fofa da vida? Ela veio para nos completar. A chegada dela nos ensinou também sobre a resiliência, a saber que o amor pode ser compartilhado.

2019 foi um ano de maturidade acadêmica. Agradeço à Priscila Malanski, que tão gentilmente compartilhou seu conhecimento em pesquisa e em publicação de artigos. Nesse ano eu tive a oportunidade também de mergulhar em um mundo novo, a confeitaria canina, que tanto me ensinou sobre comunicação, empreendedorismo, também sobre resiliência, mudanças. E agradeço em especial minha irmã Liara, que me apoiou e encarou os perrengues comigo. Aprendemos muito. Agradeço também a Jaque e a Bárbara que cuidaram de nós, da nossa casa e das nossas meninas com tanto cuidado.

Agradeço a ricas parcerias de trabalho durante esses anos. À Rejane que é uma amiga e parceira de trabalho, que tanto me ensina. Agradeço a amigas como a Elisa, a Marcela, Mariela e a Lígia. Elisa, minha irmã amiga que me dá tanto suporte. Marcela, Mariela e Lígia, que grata surpresa poder ter conhecido vocês por meio da pesquisa. Vocês são especiais.

2020, reta final da tese. Coleta de dados oficial no Brasil, pandemia, incertezas. E a descoberta da gravidez. Mesmo diante de um ano tão difícil, ele foi tranquilo, de muito trabalho. Uma gravidez tranquila e com saúde. Valentim chegou, que momento mágico. Esse certamente foi o momento mais feliz de toda a minha vida: a chegada do Valentim.

Agradeço finalmente à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento na realização dessa pesquisa por meio das bolsas de pesquisa em doutorado e o financiamento do período de pesquisa na França pelo projeto de “doutorado sanduíche”. E agradeço também a Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do estado do Paraná (SETI) pelo apoio financeiro no âmbito do projeto de extensão que pudemos desenvolver com os produtores de café aqui no Paraná.

E agora aqui estamos, 22 de maio de 2021, escrevendo este relato para deixar registradas tantas lembranças maravilhosas. A Amanda de hoje certamente não é a Amanda de 2017. É uma Amanda grata por tantas oportunidades, desafios que me fizeram evoluir. Ansiosa pelo que o meu caminho futuro me reserva. Uma Amanda feliz e orgulhosa por tudo que aprendeu com essas pessoas maravilhosas.

Nesses anos eu pude entender que o doutorado é muito mais um processo do que uma linha de chegada. E é isso que essa tese representa: um processo. Um processo apaixonante e transformação da Amanda pessoa e da Amanda profissional.

Por isso, agradeço a esta banca que agora me avalia e contribui para o avanço científico que quero propor. Agradeço ao professor Eduardo Spers, que é uma referência quando se trata das cadeias envolvendo o café. Agradeço ao professor Juliano, que concordou em me ajudar nesse desafio desde o início de meu doutorado. Agradeço à professora Jaiane, na qual tenho uma imensa admiração. Agradeço aos professores Márcio Cassandre e Ana Elisa Lourenzani que concordaram que me auxiliaram nessa etapa. Finalmente, em memória, agradeço à professora Kássia que contribuiu com o desenvolvimento meu ensaio teórico.

Não tenho ansiedade, sei que não está perfeita e hoje digo que este não é meu objetivo. Meu maior objetivo é tentar montar o melhor que eu puder este quebra-cabeças maluco e fascinante que é a cadeia global de cafés especiais (nesse caso, a cadeia entre o Estado do Paraná, aqui no Brasil e os países na Europa). E a minha gratidão é tanta, que eu espero ao longo de minha trajetória poder contribuir cientificamente para o avanço da ciência, assim como fazer parte da ciência me ensinou tanto.

Meu sentimento é de plenitude, de muita gratidão. De fato, eu sou muito abençoada. Obrigada do meu coração a todos. Que um dia eu, ou a vida, possa retribuir a cada um de vocês tudo de bom que me proporcionaram.

Com muito carinho,

Amanda Ferreira Guimarães

Onde tudo começou:

“A concorrência é o grande motor da busca de novos produtos, novos mercados e novos processos produtivos. Sem concorrência, o estímulo à atividade inovativa vê-se diminuído” (AZEVEDO, 1998, p. 213).

RESUMO

A inserção de pequenos produtores rurais em cadeias globais de valor consiste em uma alternativa para a sua permanência nas atividades. A sustentabilidade dessas cadeias depende de como elas estão organizadas em termos de governança, especialmente ao se considerar a transmissão da informação. Cadeias globais de valor envolvem a transação de um produto ou serviço com algum grau de diferenciação, considerando diferentes ambientes institucionais e padrões. Os esforços em diferenciação podem acarretar transações com maior especificidade de ativos, dimensões difíceis ou custosas de serem mensuradas, podendo ocasionar problemas de assimetria de informação. Diferenças nas transações demandam diferentes mecanismos de governança da transação e diferentes mecanismos de governança da cadeia para a distribuição e remuneração do valor. Apesar da importância desses dois conceitos de governança para a eficiência da cadeia, há uma lacuna teórica e empírica ao se considerar estes dois mecanismos de governança para a eficiência na criação, distribuição e remuneração do valor em cadeias globais de valor, especialmente no caso da cadeia de cafés especiais. No Brasil, a inserção em mercados voltados à diferenciação se constitui em uma alternativa para a sobrevivência dos produtores na atividade. Países da União Europeia, tais como a Bélgica, Holanda e Suécia, se destacam na importação de cafés especiais provenientes do Brasil. Pretende-se com este estudo, portanto, compreender como a governança da cadeia global de valor de cafés especiais para criação, distribuição e remuneração de valor entre agentes no Brasil e países da Europa se relaciona às governanças das transações ao longo da cadeia. Propõe-se a tese de que “as diferentes características das transações ao longo de uma cadeia em termos de seus atributos, a mensurabilidade das dimensões envolvidas na transação e assimetria de informação entre os agentes, implicam diferentes mecanismos de governança que, de maneira conjunta, vão definir a governança da cadeia”. Para isso, foram mobilizadas em complementaridade quatro vertentes teóricas, sendo a Economia dos Custos de Transação, a Economia dos Custos de Mensuração, a Teoria de Agência e a perspectiva de Cadeia Global de Valor (CGV). Esta pesquisa, qualitativa e descritiva, foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 26 integrantes da CGV de cafés especiais envolvendo o Estado do Paraná, no Brasil, quatro países da Europa (Bélgica, França, Holanda e Suécia) e três agentes-chave, além da observação não participante em atividades referentes às transações de compra e venda de cafés especiais. Como resultados, observou-se que a CGV de cafés especiais em estudo é complexa, heterogênea e não linear, sendo em partes *producer-driven* e em partes *buyer-driven*. Nesta cadeia identificou-se que um conjunto de atributos de valor é transacionado em detrimento ao ativo “café” em si, sendo que a partir destes atributos foram identificados dois tipos de café: cafés padronizados e cafés sazonais. Baseando-se neste conjunto de atributos foram identificados diferentes níveis de complexidade da informação na cadeia, que implicam diferentes características das transações e, por sua vez, diferentes níveis de integração à jusante na cadeia. Constatou-se que a criação de valor nesta cadeia depende do conjunto de atributos transacionados e é predominante em diferentes estágios da mesma. Com relação à governança de cadeia, este estudo mostrou que essa cadeia não pode ser integrada verticalmente, podendo ser governada por mais de uma empresa líder, implicando a co-governança entre elas. As características da cadeia e das transações resultaram em duas modalidades de governança da cadeia: governança modular e co-governança. Observou-se que na cadeia modular, incerteza e especificidade de ativo se concentram em maior intensidade nas transações envolvendo os agentes intermediários da cadeia (exportador, importador e torrefador), uma vez que são os responsáveis pela garantia de fornecimento e construção dos *blends*. Na cadeia de co-governança, especificidade de ativo e incerteza estão presentes mais à montante na cadeia, uma vez que a criação de valor se

concentra nas transações envolvendo a produção rural. Tais resultados evidenciaram que o conjunto de atributos de valor do café a ser produzido gerou diferentes características do conjunto de transações que compõem a cadeia que, por sua vez, demandou mecanismos de governança de cadeia distintos. Em comparação à cadeia modular, que envolve codificação das informações, identificou-se que a cadeia de cafés sazonais depende da co-governança entre as duas empresas líderes para que a informação do valor criado à montante associado aos atributos extrínsecos seja distribuída mais à jusante. Finalmente, observou-se que os desequilíbrios na mensuração do café identificados nesse estudo consistem em falhas de governança que podem comprometer a distribuição, a remuneração e a sustentação do valor criado nessa cadeia. Identificou-se, portanto, que há um alinhamento entre governança da transação e governança da cadeia.

Palavras-chave: Atributos de valor. Cadeia de alto valor. Estruturas de governança. Governança da cadeia.

ABSTRACT

The insertion of small rural producers in global value chains is an alternative for their permanence in activities. The sustainability of these chains depends on how they are organized, in terms of governance, especially when considering the transmission of information. Global value chains involve the transaction of a product or service that have some degree of differentiation, and different institutional environments and standards. Differentiation efforts may lead to transactions with greater asset specificity, dimensions that are difficult or costly to measure, and may lead to information asymmetry problems. Differences in transactions need distribution and remuneration of value, different transaction governance mechanisms and different chain governance mechanisms. Even then, there is a theoretical and empirical gap when considering these two governance mechanisms for efficiency in the creation, distribution, and remuneration of value in global value chains, especially in the case of the specialty coffee chain. Especially in the State of Paraná, in Brazil, the insertion of producers in markets aimed at differentiation constitutes an alternative for their survival in the activity. European Union countries such as Belgium, Holland and Sweden stand out in the import of specialty coffees from Brazil. Therefore, the goal of this study is to understand how the governance of the global value chain of specialty coffees (it's creation, distribution and remuneration of value) between agents in Brazil and European countries, is related to the governance of transactions throughout the chain. It is proposed the thesis that "the different characteristics of transactions along a chain in terms of their attributes, the measurability of the dimensions involved in the transaction and information asymmetry between agents, imply different governance mechanisms that, in a way, together, they will define the governance of the chain". Four theoretical strands were taken in account, complementary to each other, for this to be achieved. The Transaction Cost Economics, the Measurement Cost Economics, the Agency Theory and the Global Value Chain perspective. This qualitative and descriptive research was carried out through semi-structured interviews with 26 members of the CGV of specialty coffees involving the State of Paraná (Brazil) and four European countries (Belgium, France, The Netherlands, and Sweden) and three key agents in addition to non-participant observation in activities related to the purchase and sale of specialty coffees. As a result, it was observed that the GVC of specialty coffees under study is complex, heterogeneous, and non-linear, being in one hand producer-driven and, on the other hand, buyer-driven. In the studied global value chains, a set of value attributes was identified at the expense of the "coffee" asset itself, and from these attributes, two types of coffee were identified: standardized coffees and seasonal coffees. From this set of attributes, different levels of information complexity in the chain were identified, which imply different characteristics of the transactions and, consequently, different levels of integration downstream in the chain. It was found that the creation of value in this chain depends on the set of attributes transacted and it is predominant at different stages in the chain. In what comes to chain governance, this study shows that this chain cannot be vertically integrated, and may be governed by more than one leading company, implying co-governance between them. Finally, the characteristics of the chain and the transactions resulted in two modalities of chain governance: modular governance, and co-governance. It was observed that in the modular chain, uncertainty and asset specificity are concentrated in greater intensity in transactions involving intermediary agents in the chain (exporter, importer, and roaster), since they are responsible for guaranteeing the supply and construction of blends. In the co-governance chain, asset specificity and uncertainty are present upstream in the chain, since value creation is concentrated in transactions involving rural production. These results showed that the set of value attributes of the coffee to be produced created different characteristics of the set of

transactions that make up the chain, which demanded, in turn, distinct chain governance mechanisms. Compared to the modular chain, which involves codification of information, it was identified that the seasonal coffee chain depends on co-governance between the two leading companies, so that the information on the value created upstream associated with the extrinsic attributes is distributed further downstream. Finally, it was observed that the imbalances in coffee measurement identified in this study consist of governance failures that can compromise the distribution, remuneration, and support of the value created in the GVC of specialty coffees between the State of Paraná, Brazil, and European countries. Therefore, it was identified that there is a direct relation between transaction governance and chain governance.

Keywords: Value attributes. High value chain. Governance structures. Chain governance.

RÉSUMÉ

L'insertion des petits producteurs ruraux dans les chaînes globales de valeur est une alternative pour leur pérennité dans les activités du secteur. La pérennité de ces chaînes dépend de leur organisation en termes de gouvernance, notamment lorsqu'il s'agit de la transmission de l'information. Les chaînes globales de valeur impliquent la transaction d'un produit ou d'un service avec un certain degré de différenciation, compte tenu des différents environnements et normes institutionnels. Les efforts de différenciation peuvent conduire à des transactions avec une plus grande spécificité des actifs, des caractéristiques difficiles ou coûteuses à mesurer, et peuvent conduire à des problèmes d'asymétrie d'information. Les différences dans les transactions exigent différents mécanismes de gouvernance de transaction et différents mécanismes de gouvernance de la chaîne pour la distribution et la rémunération de la valeur. Malgré l'importance de ces deux concepts de gouvernance pour l'efficacité de la chaîne, il existe un écart théorique et empirique lorsque l'on considère ces deux mécanismes de gouvernance pour l'efficacité dans la création, la distribution et la rémunération de la valeur dans les chaînes globales de valeur, en particulier dans le cas de la chaîne du café de spécialité. Au Brésil, l'entrée sur les marchés visant la différenciation est une alternative pour la survie des producteurs du café. Les pays de l'Union européenne, tels que la Belgique, les Pays-Bas et la Suède, se distinguent par l'importation de cafés de spécialité en provenance du Brésil. L'objectif de cette étude est donc de comprendre comment la gouvernance de la chaîne globale de valeur des cafés de spécialité pour la création, la distribution et la rémunération de la valeur entre les agents au Brésil et dans les pays européens, est liée à la gouvernance des transactions le long de la chaîne. La thèse est proposée que « les différentes caractéristiques des transactions au long d'une chaîne en termes de leurs attributs, la mesurabilité des caractéristiques impliquées dans la transaction et l'asymétrie d'information entre les agents impliquent différents mécanismes de gouvernance qui, ensemble, définiront la gouvernance de la chaîne ». Pour avoir fait cette proposition, quatre axes théoriques ont été mobilisés en complémentarité, à savoir l'Économie des Coûts de Transaction, l'Économie des Coûts de Mesure, la Théorie de l'Agence et la perspective Global Value Chain (GVC). Cette recherche qualitative et descriptive a été réalisée à travers des entretiens semi-directifs avec 26 membres du CGV des cafés de spécialité impliquant l'Etat du Paraná au Brésil, quatre pays européens (Belgique, France, Pays-Bas et Suède) et trois agents clés en plus de observation non participante aux activités liées aux transactions d'achat et de vente de cafés de spécialité. En conséquence, il a été observé que la GVC des cafés de spécialité à l'étude est complexe, hétérogène et non linéaire, étant déterminée par les producteurs et par les acheteurs. Dans cette chaîne, il a été identifié qu'un ensemble d'attributs de valeur est échangé au détriment de l'actif « café » lui-même, et à partir de ces attributs, deux types de café ont été identifiés : les cafés standardisés et les cafés de saison. Sur la base de cet ensemble d'attributs, différents niveaux de complexité d'information dans la chaîne ont été identifiés, ce qui implique différentes caractéristiques des transactions et, à leur tour, différents niveaux d'intégration en aval de la chaîne. Il a été constaté que la création de valeur dans cette chaîne dépend de l'ensemble des attributs traités et est prédominante aux différentes étapes de cette dernière. Concernant la gouvernance de la chaîne, cette étude a montré qu'elle ne peut pas être intégrée verticalement, et peut être gouvernée par plus d'une entreprise leader, impliquant une co-gouvernance entre elles. Les caractéristiques de la chaîne et des transactions ont abouti à deux types de gouvernance de la chaîne : la gouvernance modulaire et la co-gouvernance. Il a été observé que dans la chaîne modulaire, l'incertitude et la spécificité des actifs se concentrent de manière plus intense dans les transactions impliquant des agents intermédiaires de la chaîne (exportateur, importateur et torréfacteur), puisqu'ils sont chargés de garantir

l'approvisionnement et la construction des mélanges. Dans la chaîne de co-gouvernance, la spécificité des actifs et l'incertitude sont présentes plus en amont dans la chaîne, puisque la création de valeur est concentrée dans les transactions concernant la production rurale. Ces résultats ont montré que l'ensemble des attributs de valeur du café à produire généraient différentes caractéristiques de l'ensemble des transactions qui composent la chaîne qui, à leur tour, nécessitaient différents mécanismes de gouvernance de la chaîne. Par rapport à la chaîne modulaire, qui le codage des informations, il a été identifié que la chaîne saisonnière du café dépend de la co-gouvernance entre les deux sociétés leaders afin que les informations sur la valeur créée en amont associée aux attributs extrinsèques soient diffusées plus en aval. Enfin, il a été observé que les déséquilibres dans la mesure du café identifiés dans cette étude consistent en des défaillances de gouvernance qui peuvent compromettre la distribution, la rémunération et le soutien de la valeur créée dans cette filière. Par conséquent, il a été identifié qu'il existe un alignement entre la gouvernance des transactions et la gouvernance de la chaîne.

Mots-clés: Attributs de valeur. Chaîne de haute valeur. Structures de gouvernance. Gouvernance de la chaîne.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais determinantes da governança da cadeia global de valor.....	69
Tabela 2 – Principais determinantes da governança da cadeia global de valor envolvendo a co-governança.....	141
Tabela 3 – Países que mais publicaram sobre “governance in agrifood global value chain” entre 2005 a 2019	161
Tabela 4 – Instituições que mais publicaram sobre “governance in agrifood global value chain” entre 2005 e 2019	161
Tabela 5 – Journals que mais publicaram sobre “governance in agrifood global value chain” entre 2005 e 2019.	162
Tabela 6 – Autores que mais publicaram sobre “governance in agrifood global value chain” entre 2005 e 2019	163
Tabela 7 – Artigos mais citados no levantamento na base dados Web of Science sobre “governance in agrifood global value chain” entre 2005 e 2019	164
Tabela 8 – Artigos mais citados no levantamento na base de dados Scopus sobre “governance in agrifood global value chain” entre 2005 e 2019.....	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Similaridade e diferenças entre Teoria de Agência, ECT e ECM.....	56
Quadro 2 – Quadro de análise	83
Quadro 3 – Atributos de valor no café	90
Quadro 4 – Descrição dos agentes na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.....	94
Quadro 5 – Matriz de caracterização da compra de cafés com base no perfil sensorial e origem	97
Quadro 6 - Características das transações de cafés padronizados na cadeia de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.....	110
Quadro 7 - Características das transações de cafés sazonais na cadeia de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa	119
Quadro 8 – Resumo das características da cadeia modular de cafés entre agentes no Brasil e na Europa.....	124
Quadro 9 – Resumo das características da cadeia de co-governança de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa	128
Quadro 10 – Conjunto de atributos de valor transacionados na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa	131
Quadro 11 – Trajetória de buscas por artigos em “governance in agrifood global value chain” nas bases de dados Web of Science e Scopus	158
Quadro 12 – Atividades de pesquisa e extensão realizadas para a compreensão da CGV de cafés especiais no Brasil e na Europa	174

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Instituições Econômicas.....	35
Figura 2 – Mapa cognitivo do contrato	36
Figura 3 - Tipologia das organizações híbridas.....	43
Figura 4 - Um esquema contratual simples	44
Figura 5 – Economia dos Custos de Mensuração: maximizando o valor da transação.....	49
Figura 6 – Gráfico de rede de palavras sobre as pesquisas em “governança em cadeias globais de valor agroalimentares”.....	60
Figura 7 – Área de análise: upgrading, governança da cadeia e governança da transação	64
Figura 8 – Os cinco tipos de governança da CGV	70
Figura 9 - Níveis institucionais da cadeia global de valor.....	73
Figura 10 – Percurso metodológico da tese.....	84
Figura 11 – A CGV de cafés segundo a literatura.....	91
Figura 12 – A CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa	99
Figura 13 – Integrantes da cadeia modular de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa	122
Figura 14 – Integrantes da cadeia de co-governança de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa	126
Figura 15 – Conjunto de atributos predominantemente considerados ao longo das transações na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.....	131
Figura 16 - Os seis tipos de governança da CGV	142
Figura 17 - Governança modular e co-governada com base nas características das transações	145
Figura 18 – Evolução dos estudos em “governance in agrifood global value chain”	160
Figura 19 – Gráfico de rede de palavras sobre as pesquisas em “governance in agrifood global value chain”.....	167
Figura 20 – Área de análise: upgrading, governança da cadeia e governança da transação ..	172

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CECAFE – Conselho dos Exportadores de Café

ECM – Economia dos Custos de Mensuração

ECT – Economia dos Custos de Transação

CGV – Cadeia Global de Valor

NEI – Nova Economia Institucional

SCA – Specialty Coffee Association

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 OBJETIVOS	30
1.1.1. Objetivo geral	30
1.1.2. Objetivos específicos	30
1.2 CONTRIBUIÇÕES E AVANÇOS NO CONHECIMENTO PRETENDIDOS NESTA TESE.....	31
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
2 GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES: UMA CONSTRUÇÃO COM BASE NOS PILARES DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	34
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....	34
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	37
2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO	45
2.4 TEORIA DE AGÊNCIA	50
2.5 COMPLEMENTARIDADE TEÓRICA ENTRE A ECT, ECM E TEORIA DE AGÊNCIA	53
3 AS PESQUISAS SOBRE GOVERNANÇA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR AGROALIMENTARES NOS ÚLTIMOS 15 ANOS	59
3.1 O QUE AS PESQUISAS SOBRE “GOVERNANÇA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR AGROALIMENTARES” TEM INVESTIGADO NOS ÚLTIMOS 15 ANOS? ..	62
4 GOVERNANÇA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR	66
5 EFICIÊNCIA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV) AGROALIMENTARES: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS	72
Proposição 01: As transações em CGV de produtos agroalimentares de alto valor envolvem, <i>per se</i> , complexidade de informação e dos conhecimentos necessários para a transação de um produto.	75
Proposição 02: a eficiência da cadeia depende da governança das transações micro analíticas na CGV, e não somente a transação entre a empresa líder e o principal fornecedor.	76
Proposição 03: o ativo transacionado, decomposto em seus atributos de valor, é central para a análise tanto de governança de cadeia, como de governança da transação.....	77
Proposição 04: A possibilidade de mensurar ou não os atributos de valor resultar em diferentes graus de complexidade da transação, grau de codificação das informações e habilidade dos fornecedores.....	77
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
6.1 COLETA DOS DADOS	80

6.2 TRATAMENTO DOS DADOS	82
6.2.1. Definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO):	84
7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	89
7.1 A CGV DE CAFÉS ESPECIAIS ENTRE AGENTES NO BRASIL E NA EUROPA	89
7.1.1 Complexidade, heterogeneidade e não-linearidade da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa	98
7.2 GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES NA CGV DE CAFÉS ESPECIAIS ENTRE AGENTES NO BRASIL E NA EUROPA	101
7.2.1 Governança das transações de cafés especiais “padronizados”.....	101
7.2.2 Governança das transações de cafés especiais “sazonais”.....	111
7.3 GOVERNANÇA DA CGV DE CAFÉS ESPECIAIS ENTRE AGENTES NO BRASIL E NA EUROPA	120
7.3.1 Cadeia modular de cafés especiais.....	121
7.3.2 Cadeia de co-governança de cafés especiais.....	125
8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	129
Resultado 01: A cadeia global de valor de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa é complexa, heterogênea e não linear.....	129
Resultado 02: A cadeia é em partes <i>producer-driven</i> e em partes <i>buyer-driven</i>	129
Resultado 03: A CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa transaciona não o ativo café em si, mas um conjunto de atributos de valor, que se alteram ao longo da cadeia.	130
Resultado 04: A partir dos atributos de valor, foram identificados dois tipos de cafés: cafés padronizados e cafés sazonais. Diferentes cafés implicam diferenças nos mecanismos de governança não explorados pelo protocolo de avaliação da SCA.	132
Resultado 05: Diferenças no conjunto de atributos de valor implicam diferentes níveis de complexidade da informação na cadeia.	133
Resultado 06: Diferentes níveis de complexidade da informação implicam diferentes características das transações ao longo da cadeia (governança da transação), e por sua vez diferentes níveis de integração à jusante na cadeia (governança da cadeia).....	133
Resultado 07: A criação de valor depende do tipo de café transacionado, e é predominante em diferentes estágios na cadeia.	134
Resultado 08: Diferentes tipos de café transacionados, em seu conjunto de atributos de valor, implicam diferentes características de transações ao longo da cadeia.	135
Resultado 09: A governança da CGV de cafés especiais pode envolver mais de uma empresa líder, implicando co-governança entre empresas líderes.....	138
Resultado 10: A CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa não pode ser integrada verticalmente.....	138

Resultado 11: A CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa envolve duas modalidades de governança de cadeia a depender do tipo de café transacionado em seu conjunto de atributos.....	139
9 CONCLUSÕES.....	146
REFERÊNCIAS	150
APÊNDICE A – Estudo cientométrico sobre “Governance In Agrifood Global Value Chain”: detalhamento metodológico e resultados descritivos.....	157
1 DETALHAMENTO METODOLÓGICO PARA CONDUÇÃO DO ESTUDO	157
2 RESULTADOS E ANÁLISES DESCRITIVAS DOS DADOS	160
2.1 Evolução das pesquisas e o contexto de pesquisa: países e instituições.....	160
2.2 Principais periódicos e áreas de interesse	162
2.3 Principais autores e afiliações	163
2.4 Artigos mais citados	164
3 GRÁFICO DE REDE: AS PESQUISAS SOBRE “ <i>GOVERNANCE IN AGRIFOOD GLOBAL VALUE CHAIN</i> ” NOS ÚLTIMOS 15 ANOS	167
3.1 Discussão: o que as pesquisas sobre “ <i>governance in agrifood in global value chain</i> ” tem investigado nos últimos 15 anos?	170
APÊNDICE B – Atividades de pesquisa e extensão realizadas para a compreensão da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa	174
APÊNDICE C – Roteiros de Entrevista	176
1 ROTEIRO PRODUTOR.....	176
2 ROTEIRO CORRETOR.....	178
3 ROTEIRO EXPORTADOR	179
4 ROTEIRO IMPORTADOR/TORREFADOR E COFFEE SHOP	184
ANEXO - Protocolo para avaliação sensorial de cafés especiais	188

1 INTRODUÇÃO

A inserção de pequenos produtores rurais nas cadeias globais de valor (CGV) consiste em uma alternativa para a permanência e melhoria do posicionamento na cadeia (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; TRIENEKENS, 2011; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017). Boa parcela da produção agroalimentar de países em desenvolvimento é muitas vezes destinada aos mercados internacionais, impondo aos agentes múltiplos desafios quando comparados aos mercados locais, principalmente quando se considera disparidades em ambientes institucionais (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; TRIENEKENS, 2011).

Em cadeias que envolvem diferentes contextos globais, principalmente Norte e Sul, pequenos produtores tendem a enfrentar dificuldades, tais como falta de recursos tecnológicos e de infraestrutura, acesso ao conhecimento, bem como incompatibilidade de ambientes institucionais devido a diferenças no regramento, normas e valores entre os países (TRIENEKENS, 2011). Nesse sentido, CGV são mais complexas do que as cadeias convencionais, uma vez que envolvem a transação de um produto ou serviço específico (LEE, 2010) com algum grau de diferenciação (criação de valor) e diferentes ambientes institucionais e padrões (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Somado à complexidade inerente às diferenças no ambiente institucional, quando comparado às cadeias locais, o envolvimento de mais de um contexto geográfico pode significar um maior número de agentes integrando uma cadeia global. Dada a complexidade dessas cadeias, a sustentabilidade e a melhoria do posicionamento dos produtores dependem da eficiência no modo como essa cadeia está organizada, especialmente ao se considerar a distribuição do valor criado a partir dos esforços em diferenciação (FAO, 2014).

A eficiência em CGVs envolve a criação de valor pelos agentes, a distribuição desse valor de modo com que o valor gerado seja transmitido adequadamente em todos os elos da cadeia e a remuneração de valor, que é compreendida aqui como a recompensa pelo valor gerado pelos esforços em melhorias de qualidade nos diferentes estágios de produção e distribuição. Em termos teóricos, a eficiência da cadeia depende da transparência das informações, que por sua vez está associada ao modo como as transações na cadeia são

organizadas em termos de governança (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; FAO, 2014).

Pela perspectiva de cadeias de globais de valor, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) defendem que a organização das atividades é realizada por uma empresa líder, considerando a transação com seus principais fornecedores. Cinco tipos de governança neste cenário são propostos: mercados, cadeias de valor modulares, cadeias de valor relacionais, cadeias de valor cativas e hierarquia. Eles se diferenciam dependendo da complexidade das transações, da capacidade de codificação da informação e da capacidade dos fornecedores em atender aos requisitos da demanda (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Contudo, em uma cadeia as características não apenas da transação entre a empresa líder e seu principal fornecedor são diferentes, mas as transações entre todos os estágios e agentes na cadeia, principalmente quando se consideram as diferenças nos ambientes institucionais dos países do Norte e do Sul (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005). Diferenças nas transações, especialmente ao se considerar as características das transações, as dimensões do ativo transacionado e os potenciais problemas de assimetria de informação, demandam diferentes mecanismos de governança da transação (EISENHARDT, 1989; WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005).

Falhas de coordenação em uma transação da cadeia é suficiente para impactar na eficiência da cadeia como um todo. Nesse sentido, entende-se que a eficiência da cadeia como um todo depende não apenas da governança da transação entre empresa líder e o principal fornecedor, mas do conjunto de transações que compõem uma cadeia. A sustentabilidade da cadeia, portanto, é resultado tanto dos mecanismos de governança da cadeia quanto dos mecanismos de governança do conjunto de transações que compõem essa cadeia.

Em cadeias globais de valor, os investimentos em diferenciação podem resultar em maior especificidade de ativo, além de ativos específicos à transação e dimensões difíceis ou custosas de serem mensuradas, podendo ocasionar problemas de assimetria de informação. Nesse contexto, a governança pela perspectiva da transação pode ser analisada sob a ótica da Nova Economia Institucional (NEI) (MÉNARD; SHIRLEY, 2014), especialmente em suas perspectivas microanalíticas (WILLIAMSON, 1985; EISENHARDT, 1989; BARZEL, 2005).

Tendo a incompletude da informação como elemento central, destaca-se a Economia dos Custos de Transação (ECT), a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e a Teoria de Agência. Por envolver especificidade de ativo, a ECT fornece resultados de modo a minimizar as perdas no valor do ativo considerando seus usos alternativos. Contudo, considerar as

dimensões que compõem um ativo, conforme propõe a ECM, possibilita a adoção de estruturas de governança menos complexas pela possibilidade de contratação dessas dimensões.

Todavia, embora a ECM leve em conta a existência de dimensões que podem ser difíceis de serem mensuradas, indicando a adoção de estruturas de governança mais complexas até a integração vertical, nem sempre essa internalização das atividades é possível. Por isso, a Teoria de Agência contribui para a compreensão desses casos pela recomendação de mecanismos de incentivo e monitoramento *ex ante* à transação de modo a minimizar os problemas de assimetrias de informações difíceis de serem garantidas. Portanto, sugere-se que a compreensão das transações de produtos com maior valor agregado em cadeias globais de valor depende da complementaridade entre a ECT, a ECM e a Teoria de Agência.

Considerando as diferentes CGVs de produtos agroalimentares, destaca-se a cadeia de cafés especiais, em que a criação, distribuição e remuneração do valor dependem da coordenação global entre os agentes da cadeia em diferentes países e regiões (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; LERNER *et al.*, 2021). Existem muitas definições para “café especial”, mas o consenso é que os aspectos intrínsecos dos grãos de café (por exemplo, tamanho e aspecto do grão de café, defeitos, umidade) e aspectos extrínsecos dos sistemas de produção (por exemplo, localização geográfica, produção não convencional, produção orgânica) resultam em cafés especiais (COSTA, 2020; PONTE; GIBBON, 2005; SEPÚLVEDA *et al.*, 2016; VALKILA *et al.*, 2010).

Para padronizar a classificação dos cafés especiais, os atributos sensoriais (sabor, aroma, acidez, doçura, equilíbrio) são medidos em degustações de xícara e apenas cafés com mais de 80 pontos em uma escala de 100 pontos são classificados como cafés especiais (SCA, 2020). Além disso, os aspectos extrínsecos dos sistemas de produção também podem agregar valor ao café, como origem (envolvendo região e indicações geográficas, por exemplo), produção orgânica e valorização de gênero (produção por mulheres). Portanto, o valor em cafés especiais pode ser traduzido em aspectos intrínsecos e extrínsecos gerados pelos diferentes agentes da cadeia, desde a produção rural até o consumidor final (COSTA, 2020).

A criação de valor no café depende, portanto, da atuação harmoniosa entre os agentes na cadeia (COSTA, 2020) e tem início na produção rural, sendo aprimorada e transformada pelos demais elos da cadeia, como os processadores, torrefadores, e *coffee shops* (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; SCA, 2020). No caso do café, a depender dos esforços à montante, o café obterá um valor/qualidade distinto nos elos à jusante da cadeia (*coffee shops*/elo consumidor). O valor criado pelos agentes à montante é transformado à medida que o ativo é transacionado ao longo da cadeia, e com isso, os atributos valorizados nas transações

à montante podem não ser os mesmos nas transações à jusante (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017). Essa complexidade inerente à construção de valor do café torna essa cadeia mais complexa, ao se comparar com outros produtos agrícolas *commodity*.

A CGV de cafés especiais é uma produção tipicamente Norte-Sul, no qual a produção se concentra em países subtropicais do hemisfério sul, como o Brasil, países da África e América Central; e o processamento – torra, formação de *blends*¹–, e o consumo nos países importadores do hemisfério norte, tais como países da União Europeia (DONNET; WEATHERSPOON; MOSS, 2010; MARESCOTTI; BELLETTI, 2016; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; USDA, 2021).

Ao se considerar o Brasil e a União Europeia, o Brasil é o maior produtor e exportador do mundo. Por outro lado, a União Europeia é a maior importadora e consumidora de cafés do mundo (USDA, 2021). Segundo o USDA (2021), em 2019 a produção mundial de café era de quase 175 milhões de sacas de 60 kg, sendo o Brasil responsável por 37% desse montante. Os principais destinos das exportações brasileiras de café foram a América do Norte e países da União Europeia, tais como a Bélgica, Holanda e a Suécia (CECAFE, 2021).

Apesar de sua importância em quantidade, segundo o Conselho dos Exportadores de Café (CECAFE, 2021) menos de um quinto (17,7%) das exportações brasileiras de café em 2019 foram comercializadas como cafés com algum tipo de diferenciação. Especialmente ao se considerar a produção de cafés especiais no Brasil, destaca-se o Estado do Paraná, em que se encontram iniciativas para criação de valor a partir dos esforços na produção rural visando a inserção de pequenos produtores em mercados globais voltados à diferenciação (EMATER, 2019; SANTOS *et al.*, 2019).

Especificamente na cadeia global de cafés especiais, a eficiência associada à governança da cadeia depende da coordenação por agentes líderes que atuem como direcionadores das atividades ao longo da cadeia, fazendo com que os produtos e serviços sejam produzidos de acordo com os requisitos (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017). Há estudos que reforçam os diferentes papéis dos agentes intermediários na coordenação dessa cadeia, tais como os exportadores, importadores

¹Os *blends* consistem na formação de um produto pela composição e diferentes cafés para se atingir um determinado padrão e qualidade, em termos de pontuação na escala da Associação de Cafés Especiais (*Specialty Coffee Association* - SCA), perfil sensorial e outros aspectos de valorização. Como exemplo, um café com características “frutadas” pontuado em 83 pontos pode ser resultado da combinação entre um café com 79 e outro com 85 pontos na SCA envolvendo diferentes características sensoriais distintas, que combinadas resultam um produto com novas características. Como avaliação final, consideram-se as características finais do café após a realização do *blend*.

e torrefadores (VALKILA; HAAPARANTA; NIEMI, 2010; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; VICOL *et al.*, 2018; GUIMARÃES *et al.*, 2020).

Os estudos mostram que por um lado esses agentes líderes podem oportunizar o *upgrading*² aos integrantes da cadeia pela abertura, codificação das informações e coordenação das atividades para acesso a mercados de maior valor agregado (VALKILA; HAAPARANTA; NIEMI, 2010; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017). Por outro lado, esses agentes líderes detêm o acesso à informação sobre o que é transacionado na cadeia, podendo comprometer a eficiência da cadeia em caso de distorção da informação (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; GUIMARÃES *et al.*, 2020).

Com relação à governança das transações, a transação de cafés especiais envolve investimentos e ativos específicos (especialmente relacionados à produção em si e à especificidade humana para construção de *blends*) (SANTOS *et al.*, 2019). Além disso, a transação de cafés compreende atributos sensoriais complexos, como sabor, aroma, acidez, doçura e equilíbrio (SANTOS *et al.*, 2019; SCA, 2020). Somado a isso, tem-se a complexidade inerente à transformação do que é valor no café ao longo da cadeia. De acordo com a ECT, a ECM e a Teoria de Agência, esse tipo de transação requer mecanismos de governança mais estreitos que o mercado, como contratos, relacionamentos de longo prazo ou mesmo a integração vertical (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005, OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019).

Conforme evidenciado pela FAO (2014), pode-se afirmar que a perpetuidade dessas cadeias globais está atrelada à da transparência da informação e da governança dessas cadeias. A CGV de cafés especiais é complexa por envolver diferentes contextos institucionais, em que a criação, distribuição e remuneração do valor depende da coordenação das atividades e da eficiência no modo como os agentes estão organizados ao longo da cadeia. Uma vez que falhas em uma das transações da cadeia pode impactar na eficiência da cadeia como um todo, é necessário observar não apenas a governança da cadeia a partir da transação entre empresa líder e principal fornecedor, mas o conjunto de transações que compõem a cadeia.

Nesse sentido, além da perspectiva de governança de cadeia, requer-se a governança da transação. Ainda destaca-se que as transações na CGV de cafés especiais pode envolver maior especificidade de ativos, dimensões difíceis ou custosas de serem mensuradas e problemas de assimetria de informação, fazendo com que o olhar apenas a partir de uma das teorias propostas (ECT, ECM, Teoria de Agência) limite a compreensão do fenômeno. Logo,

² De acordo com Gerefi (2013), o *upgrading* se refere à melhoria no posicionamento dos agentes na cadeia.

propõe-se que a compreensão da CGV de cafés especiais depende, além da análise de governança de cadeia pela perspectiva de cadeia global de valor (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005), a análise dos mecanismos de governança do conjunto de transações que compõem a cadeia pela complementaridade entre a ECT, ECM e a Teoria de Agência (WILLIAMSON, 1985; EISENHARDT, 1989; BARZEL, 2005).

Apesar da importância em considerar ambas as perspectivas de governança, de transação e de cadeia, um estudo cientométrico³ realizado mostrou que há uma lacuna teórica ao se considerar esses dois conceitos, uma vez que esses dois mecanismos de governança não são estudados de forma conjunta. Ainda que esses conceitos estejam ligados indiretamente pela investigação do *upgrading* dos agentes que compõem a cadeia, essa investigação não leva em consideração a interação entre governança de cadeia e governança da transação para a compreensão desse fenômeno (GUIMARÃES *et al.*, 2021).

Os estudos identificados por meio do levantamento cientométrico mostram que há falhas de eficiência nessa cadeia em termos de distribuição e remuneração do valor, evidenciando principalmente os problemas na remuneração pelo valor criado pelos produtores (VALKILA; HAAPARANTA; NIEMI, 2010; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; CLAY *et al.*, 2018; VICOL *et al.*, 2018). Valkila, Haaparanta e Niemi (2010), ao estudarem a produção de cafés envolvendo a certificação por comércio justo, identificaram que, embora a adoção dessas certificações seja, em teoria, vista como uma alternativa de valorização dos produtores pelo pagamento de preços de acordo com a produção, na prática os produtores dificilmente recebem o valor extra pago pelos consumidores por esses cafés. Esse estudo mostrou que a maior parte dessa remuneração é absorvida por agentes intermediários na cadeia.

Samper, Giovanucci e Vieira (2017) complementam que existem problemas associados à assimetria de poder entre as partes da cadeia, e destaca a importância da transmissão da informação para a eficiência dessas cadeias. Clay *et al.* (2018) chamam atenção para as falhas na distribuição de valor pelos desequilíbrios na participação dos agentes da cadeia na definição dos parâmetros de produção e preços. Para os autores, a ausência desses produtores, que são os primeiros agentes na cadeia responsáveis pela criação de valor, pode gerar um problema de acesso e distribuição da informação sobre o café a ser produzido.

De forma complementar, Vicol *et al.* (2018) evidenciam as falhas nas políticas intervencionistas para auxiliar os produtores no processo de *upgrading*. Para os autores, essas

³Levantamento da produção do conhecimento sobre “governança em cadeias agroalimentares globais” entre os anos de 2005 a 2019, a partir das duas principais bases de dados de artigos científicos, a *Web of Science* e *Scopus*. O estudo completo encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

falhas se dão pela incompatibilidade de tais políticas com o contexto dos produtores, uma vez que elas suplantam o modelo de *upgrading* industrial em cadeias agroindustriais com pequenos produtores; e pela concentração do retorno para grupos de elite de produtores, evidenciando assimetrias de poder na cadeia (VICOL *et al.*, 2018).

De acordo com Samper, Giovanucci e Vieira (2017), há um problema de distribuição da informação sobre o que é qualidade na CGV do café, especialmente ao se considerar a dificuldade dos produtores em acessar o que é considerado qualidade. Ainda, os autores apontam que outros agentes, tais como os torrefadores, não têm acesso à transmissão dos preços pagos por eles pela qualidade no café ao longo de toda cadeia. Esses problemas de transmissão da informação ao longo da cadeia geram problemas de incentivos em termos de remuneração aos produtores, e ineficiências ao longo da mesma (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017).

Tais problemas evidenciam, portanto, falhas de governança na cadeia que impactam a criação, a distribuição e a remuneração do valor gerado, que pode estar associado às limitações ocasionadas ao não considerar as diferenças dos mecanismos de governança das transações no delineamento dos mecanismos de governança da cadeia. No longo prazo, esses problemas podem gerar desincentivos à qualidade e entraves para a melhoria do posicionamento dos produtores e inserção dos produtores de café em mercados globais de maior valor agregado, impactando a sustentabilidade destas cadeias globais de valor.

De modo a preencher a lacuna teórica identificada sobre como os mecanismos de governança da transação se relacionam à governança de uma cadeia global de valor, o presente trabalho buscou responder à questão:

“Como a governança da cadeia global de valor de cafés especiais, para criação, distribuição e remuneração de valor entre os agentes localizados no Brasil e na Europa se relaciona às governanças das transações ao longo da cadeia?”.

Propõe-se neste trabalho, portanto, a tese de que:

“As diferentes características das transações ao longo de uma cadeia em termos de seus atributos, a mensurabilidade das dimensões envolvidas na transação e assimetria de informação entre os agentes, implicam diferentes mecanismos de governança que, de maneira conjunta, vão definir a governança da cadeia”.

O presente trabalho pretende contribuir para o campo científico preenchendo esta lacuna teórica, ao mesmo tempo em que fornece contribuições empíricas para a eficiência em termos de criação, distribuição e remuneração do valor entre agentes na CGV de cafés especiais

entre agentes no Brasil e a Europa. Para tanto, foram propostos alguns objetivos, apresentados na sequência.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

De modo a responder à questão de pesquisa, o objetivo geral do presente trabalho consiste em:

Compreender como a governança da cadeia global de valor de cafés especiais, para criação, distribuição e remuneração de valor entre agentes localizados no Brasil e na Europa se relaciona às governanças das transações ao longo da cadeia.

1.1.2. Objetivos específicos

A fim de atingir o objetivo geral, a pesquisa conta com os objetivos específicos:

- 1) Caracterizar a cadeia global de valor de cafés especiais entre o Brasil e a Europa;
- 2) Identificar os atributos de valor considerados nas transações de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa;
- 3) Descrever, com base nas características das transações, na mensurabilidade das dimensões do ativo e do relacionamento Agente-Principal, os mecanismos de governança das transações na cadeia global de valor de cafés especiais entre agentes no Brasil na Europa;
- 4) Descrever, com base na complexidade, na codificação das transações e na capacidade dos fornecedores, os mecanismos de governança da cadeia global de valor de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa;
- 5) Analisar como a interação entre mecanismos de governança da transação e de governança da cadeia possibilitam criação, distribuição e remuneração do valor na cadeia global de valor de cafés especiais entre agentes que integram a cadeia no Brasil e na Europa.

1.2 CONTRIBUIÇÕES E AVANÇOS NO CONHECIMENTO PRETENDIDOS NESTA TESE

Apesar da importância de se considerar tanto a governança da cadeia em termos de empresa líder, quanto governança das transações, para a sustentabilidade GVCs envolvendo os agentes em diferentes países, essa integração não está clara para a comunidade científica e tem lacunas a serem preenchidas (GUIMARÃES *et al.*, 2021). Para tanto, com base no estudo de Malanski *et al.* (2019), foi realizado um estudo cienciométrico nas bases de dados internacionais *Web of Science* e *Scopus*, que buscou investigar a produção de conhecimento sobre “governança em cadeias globais de valor agroalimentares” entre os anos de 2005 e 2019 (Apêndice A). Esse estudo envolveu dois tipos de análises: 1) análise descritiva dos principais meta-dados dos artigos envolvendo: autores, afiliação (universidade e país), ano de publicação, número de citações e periódico; 2) análise de um gráfico de rede gerado a partir das palavras-chave utilizadas pelos autores dos artigos, que permitiu identificar o que tem sido investigado sobre o tema nos últimos 15 anos.

Foram encontrados 477 artigos sobre governança em CGV. Os resultados descritivos deste estudo mostraram que as pesquisas sobre o tema têm aumentado ao longo dos anos, com destaque para o período entre 2016 e 2018. Revelou que pouco mais da metade (53%) dos artigos científicos sobre o assunto foram publicados por um grupo formado por 10 países, com destaque para os Estados Unidos, Reino Unido e Holanda, evidenciando a Universidade de Wageningen, na Holanda. Em relação aos principais periódicos, mais de duzentos (225) deles publicaram sobre o tema, com concentração de 29% do total de publicações nos primeiros 10 principais periódicos. Isso permitiu identificar que existe uma comunidade científica dedicada aos estudos sobre governança em CGV. Ainda, cerca de 1.019 autores participaram de diferentes publicações, com destaque para autores dos Estados Unidos, Austrália, Dinamarca, Itália e Holanda.

Com relação ao gráfico de rede, foram observadas 1253 palavras-chave diferentes nos 477 artigos, o que mostra uma grande diversidade na pesquisa científica sobre o tema. A análise dos resultados mostrou que o campo é desenvolvido por perspectivas diferentes, interdisciplinares envolvendo preocupações econômicas e sociais, estando organizado em quatro eixos principais: 1) governança da cadeia; 2) governança da transação; 3) relações

horizontais; 4) elementos políticos e estruturais, envolvendo diferentes teorias, como Economia dos Custos de Transação e a Sociologia Econômica.

O gráfico de rede revelou que embora a eficiência de uma CGV dependa tanto da governança de cadeia, quanto de governança da transação, as pesquisas científicas considerando esses dois elementos em conjunto são discretas, estando ligados por estudos preocupados com o *upgrading* na cadeia (LEE; GEREFFI, 2015; VICOL *et al.*, 2018). Em suma, os estudos identificados considerando governança em cadeias globais de valor agroalimentares foram realizados principalmente por países desenvolvidos, no Norte, e foram aplicados em países em desenvolvimento do Sul, como países da África e América Latina. A governança nesses casos tem sido estudada nesses países envolvendo a melhoria social e econômica da cadeia, padrões, sistemas alimentares locais, organizações coletivas, inovação e outras preocupações com gênero e trabalho (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; BEUCHELT; ZELLER, 2013; NEILSON; SHONK, 2014; ROYER; BIJMAN; ABEBE, 2017; VICOL *et al.*, 2018; LYON; MUTERSBAUGH; WORTHEN, 2019; PIAO *et al.*, 2019).

Por isso, uma primeira contribuição teórica pretendida por esta tese consiste em preencher essa lacuna de pesquisa quando se trata de pesquisas envolvendo ambas as perspectivas de governança de cadeia pela abordagem de *Global Value Chain* (GERREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005), e governança da transação, pelos preceitos da NEI (AKERLOF, 1970; WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005).

Conforme destacado por Eisenhardt (1989), a compreensão dos problemas de mundo deve ser empreendida a partir da complementaridade entre diferentes teorias. Por isso, o presente trabalho também pretende contribuir para ao avanço científico ao desenvolver uma discussão teórica a partir da complementaridade teórica entre diferentes teorias: Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985), Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (2005), Teoria de Agência (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989), e a perspectiva de *Global Value Chain* (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Ainda, este trabalho preenche lacunas teóricas e empíricas à medida em que busca compreender a cadeia como todo, e não apenas as relações diádicas. Em consenso com Ménard e Shirley (2014), este trabalho busca extrapolar teoricamente os problemas de mundo real implicando a análise da governança da cadeia como um todo somada à governança do conjunto de transações que compõem a CGV de cafés especiais. Empiricamente, a análise da cadeia como um todo avança no campo científico, uma vez que os trabalhos já realizados se concentram em relações diádicas pontuais na cadeia, envolvendo majoritariamente os agentes à montante (produtores e compradores de cafés) (BEUCHELT; ZELLER, 2013; PORTO;

MELLO, 2015; WATANABE; BÁNKUTI; LOURENZANI, 2017; CLAY *et al.*, 2018; VICOL *et al.*, 2018; OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019; GARBS; CARODENUTO, 2021).

Empiricamente, compreender a governança da cadeia como um todo fornece resultados em termos de políticas para a sustentabilidade de cadeias de alto valor (FAO, 2014; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017). Especialmente ao se considerar o Estado do Paraná, no Brasil e países da Europa, espera-se contribuir para a sustentabilidade e perpetuidade da cadeia de cafés especiais. Finalmente, este estudo pretende contribuir para a destinação de políticas de avaliação da qualidade por meio de evidências que deem suporte à elaboração de mecanismos mais objetivos de avaliação da qualidade.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em nove seções. Além desta introdução, a segunda seção visa esclarecer as bases teóricas que são os pilares da pesquisa, no qual engloba: a Economia dos Custos de Transação, a Economia dos Custos de Mensuração e a Teoria de Agência. A seção três os resultados encontrados por meio de um estudo cienciométrico realizado no decorrer desta tese, que consistiu em um mapeamento da produção de conhecimento sobre governança em cadeias globais de valor agroalimentares. A seção quatro versa sobre a perspectiva de *Global Value Chain*. A partir dessas discussões teóricas, na seção cinco são apresentadas as proposições teóricas do estudo. A seção seis apresenta os procedimentos metodológicos realizados para a realização desta tese. A seção sete diz respeito à apresentação dos resultados, seguida pela seção oito que consiste na discussão desses resultados. Finalmente, a seção nove apresenta as principais conclusões, contribuições teóricas e empíricas, bem como as limitações encontradas e as perspectivas de pesquisas futuras.

2 GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES: UMA CONSTRUÇÃO COM BASE NOS PILARES DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

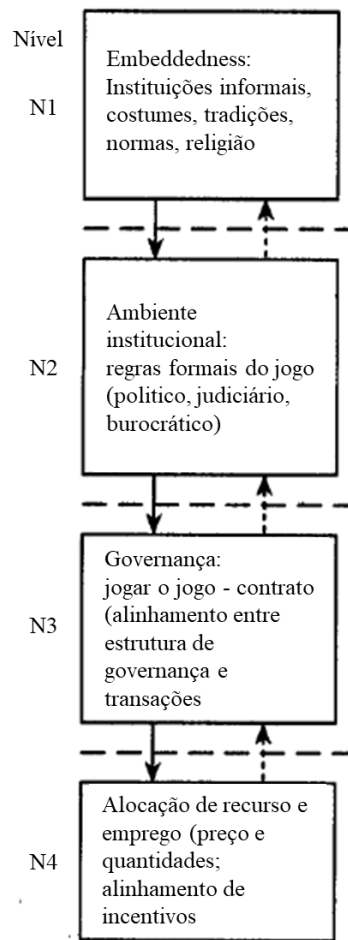
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Frente às limitações da economia neoclássica em explicar os problemas econômicos (JOSKOW, 2004), Coase (1937) questionou o porquê da existência de uma grande variedade de formas organizacionais, e identificou que, diferente do que propõe a visão neoclássica, existem custos para transacionar via mercado. Segundo o autor, além dos custos de negociação e elaboração de contratos para cada transação, existem os custos para conhecer os mercados e as condições nas quais as transações irão acontecer (COASE, 1937). A necessidade de informações sobre o que e como transacionar implica uma complexidade inerente às transações. Logo em Coase (1937), é possível identificar que a obtenção de informação envolve custos de transação, e é elemento essencial para as análises econômicas (MÉNARD; SHIRLEY, 2014).

No que se refere à variedade de formas organizacionais, Coase (1937) afirma que a principal razão para a organização interna à firma, é a possibilidade de mitigar os custos associados à organização pelo mercado. Contudo, essa organização interna tem um limite, sendo aquele em que os custos de organizar uma transação extra dentro da firma é igual aos custos envolvidos pela execução dessa mesma transação via mercado ou por outra firma (COASE, 1937).

A partir das contribuições de Coase (1937), uma série de vertentes se empenharam em investigar elementos ignorados pela teoria neoclássica. Um deles é a NEI. Diferente do que se considerava na economia neoclássica, a NEI defende que os diferentes tipos de instituições (valores, normas, instituições legais, normas jurídicas, firmas) importam e que não devem ser ignoradas (JOSKOW, 2004).

Williamson (2000) afirma que existem quatros níveis institucionais (figura 1). O nível 1 se refere às características de *embeddedness* (instituições informais, normas, valores). O nível 2 diz respeito ao que Joskow (2004) chama de nível macro analítico, e são as regras do jogo. O nível 3, também chamado de nível micro analítico, diz respeito às formas de jogar esse jogo, e, portanto, aos mecanismos de governança. Finalmente, o nível 4 se refere à diferentes decisões em alocação de recursos e emprego.

Figura 1 – Instituições Econômicas

Fonte: Williamson (2000, tradução nossa)

Especialmente com relação aos níveis macro e micro, Joskow (2004) afirma que o primeiro é encarregado de analisar o ambiente institucional básico, envolvendo análises sobre direitos de propriedade, instituições legais, políticas e normas jurídicas. O segundo é responsável pelos estudos a níveis de governança em que são consideradas as formas em que as transações são organizadas (JOSKOW, 2004). Embora sejam classificados como diferentes níveis, Zylbersztajn (2005) ressalta que esta deve ser uma análise interdependente, uma vez que um influencia e é influenciado pelo outro.

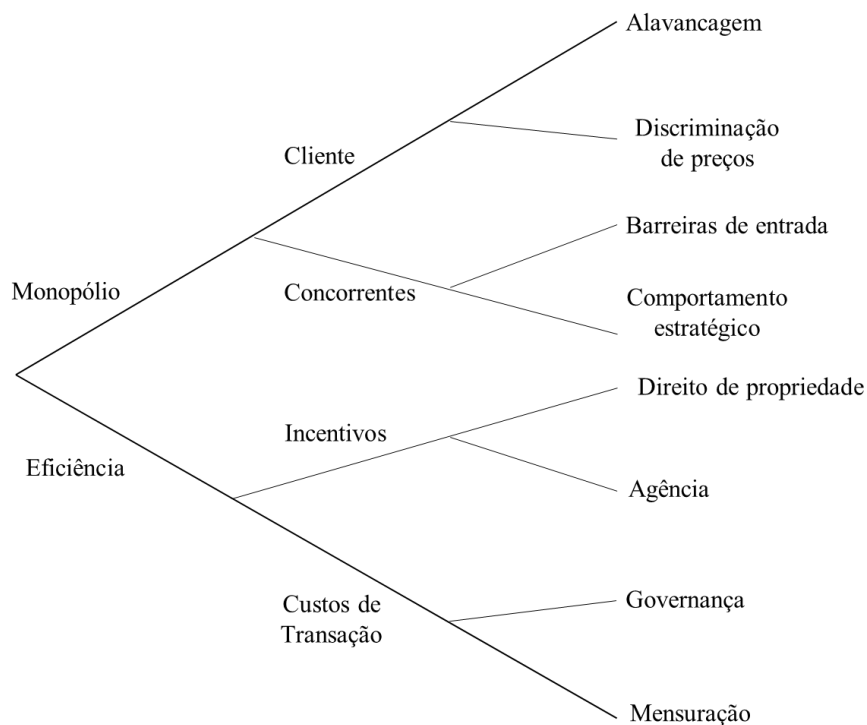
Ménard e Shirley (2014) apontam que o que torna a NEI tão distinta em seus avanços perante a economia neoclássica é o “triângulo de ouro”: custos de transação, direitos de propriedade e contratos. Os custos de transação se referem aos custos em se obter informação sobre o que e como transacionar. Direitos de propriedade se referem à definição de propriedade aos diferentes agentes. Por fim, os contratos que não são perfeitamente garantidos ou completos, se referem aos diferentes acordos entre as partes (MÉNARD; SHIRLEY, 2014). Os autores apontam que a NEI centra-se na premissa de que “[...] because transaction costs are positive,

information is costly and incomplete and contracts and property rights are imperfectly defined and enforced” (MÉNARD; SHIRLEY, 2014, p. 545).

Esses conceitos deram origem à diferentes abordagens, entre elas a Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985), a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (BARZEL, 2005) e a Teoria de Agência (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989). Por diferentes caminhos distintos e complementares, essas teorias visam a eficiência das transações (WILLIAMSON, 1985) e tem a informação como elemento central, seja relacionado aos riscos associados ao oportunismo, à complexidade de mensuração dos atributos que compõem um ativo ou à dificuldade de acesso à informação e informação privada.

Para a ECT, a eficiência acontece pela redução dos custos de transação por meio da governança. Para a ECM, a redução dos custos de transação se dá por meio da mensuração das dimensões que compõem um ativo (BARZEL, 2005). Finalmente, a Teoria de Agência tem como propósito a eficiência das transações pela definição de incentivos que busquem minimizar os problemas de agência (WILLIAMSON, 1985; EISENHARDT, 1989).

Figura 2 – Mapa cognitivo do contrato



Fonte: Williamson (1985, tradução nossa)

Tais teorias concentram-se na análise da eficiência sob o olhar micro analítico das transações, ou seja, analisam como se dá a transação entre dois agentes. Ménard e Shirley (2014) salientam que o modo como as transações são organizadas, a partir dos custos envolvidos, determinam o que será e como serão produzidos os produtos e serviços. As próximas subseções apresentam as bases das teorias, bem como uma complementaridade entre elas.

2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Para a Economia dos Custos de Transação (ECT), as diferentes formas organizacionais têm propósito de eficiência, que por sua vez é resultado do alinhamento entre os atributos da transação e as estruturas de governança tendo em vista a economia em custos de transação. Por isso, diferente da economia neoclássica, a análise de uma estrutura de governança eficiente para cada transação leva em consideração não apenas os custos de produção, mas também os custos de transação envolvidos. A transação é a unidade de análise e custos de transação são os custos existentes para o funcionamento do mercado (WILLIAMSON, 1985).

De maneira mais específica, custos de transação são compostos, segundo Williamson (1985), pelos custos incorridos antes (*ex ante*) e após (*ex post*) a ocorrência de uma transação. O primeiro refere-se aos custos de elaboração de um contrato e o segundo às adaptações frente às contingências nas quais as transações foram sujeitas. A presente teoria leva em consideração ineficiências nos mecanismos judiciais, e por isso, o objetivo não é apenas resolver os problemas e conflitos após a ocorrência da transação. O intuito é buscar antecipar as possíveis contingências no momento da elaboração do contrato, levando em consideração a racionalidade limitada dos agentes (WILLIAMSON, 1985).

Para o autor, os indivíduos envolvidos em uma transação não têm acesso à todas as informações sobre uma transação, dado que são racionalmente limitados. Nesse caso, o autor fundamenta-se em Herbert Simon (1961) e afirma que os indivíduos têm acesso a informações sobre o que será e como será transacionado, porém, limitadamente (abrindo margem para a presença de assimetrias de informações entre as partes de uma transação). Por isso, a capacidade cognitiva dos indivíduos em tomar decisões é também limitada (WILLIAMSON, 1985).

Somado à racionalidade limitada, Williamson (1985) tem como pressuposto que indivíduos são oportunistas por natureza. O oportunismo significa a busca do auto interesse por uma ou ambas as partes, e pode ser classificado como oportunismo *ex ante* e *ex post* à ocorrência de uma transação. O primeiro está associado ao problema de seleção adversa oriunda da

assimetria de informação entre os agentes. Isso faz com que os indivíduos não conheçam as reais características sobre determinado ativo, podendo, portanto, a outra parte, oportunista, ocultar tais informações na busca do auto interesse (AKERLOF, 1970; WILLIAMSON, 1985; EISENHARDT, 1989).

O oportunismo *ex post* se refere ao problema de risco moral. Este concerne à ação oportunista das partes seguradas a agirem de forma não cautelosa perante os riscos, só por estarem assegurados *ex post* (WILLIAMSON, 1985; EISENHARDT, 1989). Conforme destaca Macho-Stadler e Pérez-Castillo (2009), “*in moral hazard situations, the principal cannot observe the agent’s behaviour (actions or decisions)*”. Uma das formas para lidar com o oportunismo *ex post* pode ser a elaboração de salvaguardas contratuais *ex ante* à transação e o desenvolvimento de *credible commitments*, estes que são compromissos baseados em alianças e comportamentos cooperativos na busca da proteção do relacionamento (WILLIAMSON, 1985).

De forma geral, Williamson (1985) define o comportamento oportunista como as ações associadas à revelação incompleta ou distorcidas de informações com o intuito de enganar, distorcer, encobrir, disfarçar ou confundir a outra parte da transação. Deste modo, a informação é um elemento central, sendo fonte geradora de assimetria de informação. A incompletude informacional gerada pela racionalidade limitada e o oportunismo tornam os contratos incompletos, resultando em custos de transação positivos (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985; MÉNARD; SHIRLEY, 2014).

Tendo em vista os pressupostos comportamentais dos indivíduos de racionalidade limitada e oportunismo, Williamson (1985) defende que a escolha pelas formas organizacionais (estruturas de governança) se dá pela economia em custos de transação positivo. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, levando em consideração os atributos da transação e a busca de proteção contra oportunismo. Os atributos da transação aos quais o autor se refere são especificidade de ativos, frequência e incerteza.

A especificidade de ativos refere-se à perda de valor de um ativo em seu segundo melhor uso (WILLIAMSON, 1985). Para o autor esse é o atributo crítico para a decisão da escolha pela estrutura de governança, uma vez que diante da inexistência de investimentos específicos não há valor a ser dissipado (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1991) considera seis tipos de especificidade de ativos: 1) especificidade locacional: associado à localização resultando na imobilidade de ativos pelos elevados custos de realocação e instalação; 2) especificidade de ativos físicos: associado ao ativo em si, ocasionando a imobilidade do ativo pela sua necessidade para a ocorrência da transação; 3) especificidade de ativos humanos:

atrelado ao capital humano indispensável à realização da transação; 4) especificidade de ativos dedicados: investimentos específicos irre recuperáveis a um determinado comprador; 5) especificidade de marca: associada aos investimentos feitos na construção de reputação pela marca; e 6) especificidade temporal: associado à precibilidade e aos prazos e tempo de processamento da transação (WILLIAMSON, 1985; WILLIAMSON, 1991; AZEVEDO, 2000).

Williamson (2008) aponta que a especificidade impacta ainda a busca pelas partes pela continuidade da transação. Porque especificidade de ativo impõe perda de ativo em usos alternativos, a continuidade das transações importa (WILLIAMSON, 2008). Embora Williamson (1985) centralize a especificidade de ativo na análise, os outros atributos se fazem igualmente importantes.

A frequência se refere ao número de vezes em que uma transação se repete. Ela é especialmente relevante nos casos em que as transações envolvem especificidade de ativos, demandando estruturas de governança mais complexas. Ao optar por estruturas de governança mais complexas, a repetição da transação permite à firma recuperar os custos elevados em instalação. Por outro lado, a repetição da transação possibilita às partes envolvidas em uma transação se conhecerem, gerando reputação entre elas. Essa reputação viabiliza a adoção de formas organizacionais menos complexas, preservando-se dos custos em instalação característicos às formas organizacionais mais complexas, como a integração vertical (WILLIAMSON, 1985; MÉNARD, 2004).

O atributo incerteza pode ser ambiental ou comportamental. A incerteza ambiental está relacionada às situações não esperadas do ambiente, como as alterações climáticas, e às oscilações de mercado. A incerteza comportamental se refere às ações oportunistas dos indivíduos, impactando a condução das transações (WILLIAMSON, 1985). Embora Azevedo (2000) apresente que é frequente a confusão entre racionalidade limitada e incerteza, é importante esclarecer que a incerteza sobre condições inesperadas é presente pela incapacidade dos indivíduos em antecipar todas as possíveis contingências.

Considerando a presença de especificidade de ativos, a incerteza apresenta papel relevante na adoção das diferentes estruturas de governança. Sendo transações recorrentes, há uma redução da incerteza pelo aprendizado adquirido ao longo da repetição das transações. Nesses casos, as vantagens em adotar a integração vertical diminuem. Por outro lado, elevada incerteza em transações com elevada especificidade de ativos inclinam a condução das transações pela integração vertical (WILLIAMSON, 1985).

A recorrência possibilita, além de recuperar os custos incorridos em infraestrutura e gerar aprendizado sobre a transação pela repetição da transação. Esse aprendizado, por sua vez, pode minimizar as incertezas comportamentais. Logo, transações envolvendo ativos específicos, mas recorrentes, podem compreender menor nível de incerteza, podendo as transações serem conduzidas por estruturas de governança menos complexas que a integração vertical (WILLIAMSON, 1985). Por outro lado, transações envolvendo especificidade de ativo, e elevada incerteza são inclinadas à integração vertical. Ainda, destaca-se o papel da incerteza ambiental, que se referem a contingências que não são possíveis de serem antecipadas.

Transações que sofrem o impacto de incertezas ambientais devem ser conduzidas por estruturas de governança mais complexas que o mercado. Em resumo, a recorrência de uma transação pode viabilizar estruturas de governança menos complexas à medida em que gera aprendizado, confiança e reputação entre as partes. A elevada incerteza abre espaço para riscos e perdas de valor nas transações, demandando estruturas de governança mais complexas (WILLIAMSON, 1985).

A partir dos atributos apresentados, as estruturas de governança seguem um *continuum* que vai do mecanismo de mercado até a organização hierárquica (integração vertical) passando pelas formas intermediárias, ou híbridas. De acordo com Williamson (1985), a governança de mercado é adequada quando não há especificidade de ativos. Esse tipo de governança tem como principais características a possibilidade de um acordo explícito entre as partes, um desempenho preciso dos agentes, e a busca por antecipar as contingências nas quais as transações estão envolvidas.

Mesmo sob a impossibilidade de tal antecipação, como a especificidade de ativos é ausente, as partes podem optar por interromperem a relação e buscarem alternativas sem quaisquer perdas. Como os ativos são padronizados, as partes consultam apenas suas experiências anteriores (caso houver) para a realização da troca. Para Williamson (1985), é a presença das alternativas de mercado, a que as transações têm acesso, que protegem cada parte contra o oportunismo da parte oposta. A identificação das partes não é fundamental, não há dependência bilateral e os contratos abrangem o conteúdo da transação. Nesses casos, o sistema jurídico é o responsável por resolver os conflitos (WILLIAMSON, 1985).

Estruturas de governança intermediárias podem ser trilaterais e bilaterais. A primeira envolve média/elevada especificidade de ativos e baixa frequência das transações, e a segunda elevada especificidade de ativos e recorrência das transações. Na presença de média/elevada especificidade de ativos, tanto a organização pelo mercado, quanto a integração vertical são inadequadas. Essas transações requerem estruturas de governança trilaterais, envolvendo uma

terceira parte amparando a efetivação das transações. Diferente da estrutura de governança de mercado, a escolha pela arbitragem por uma terceira parte é preferível ao litígio, pois é ela quem auxilia na resolução dos distúrbios, sem incorrer na interrupção da relação (WILLIAMSON, 1985).

Transações envolvendo elevada especificidade de ativos requerem transações bilaterais ou mesmo a integração vertical. Transações bilaterais envolvem a repetição da transação, preservando a autonomia entre as partes. Diferente da integração vertical, estruturas bilaterais podem ser eleitas em função das vantagens de economias de escala que a contratação externa oferece. No entanto, tais estruturas de governança podem gerar ineficiências no que se refere a adaptabilidades contratuais. Nesses casos, o autor afirma que a integração vertical se faz necessária. Contudo, optando pela contratação externa (estrutura bilateral), deve haver o acompanhamento mútuo da transação pelas partes, a definição das condições admissíveis durante o andamento das transações, e a possibilidade de ajustes restritivos com o andamento das transações (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1985), as formas intermediárias entre a relação de mercado e a integração vertical são organizadas em estruturas de governança trilaterais ou bilaterais. Ménard (2018) amplia essa noção e defende que estruturas de governança híbridas são mais complexas que relações bilaterais e trilaterais. O autor analisa diversas outras formas organizacionais (clusters, redes, franquias, alianças, cooperativas, contratos relacionais e outras “formas estranhas”), as quais possuem relações duradouras e são coordenados de forma mais eficiente que o mercado sem necessariamente integrarem verticalmente (MÉNARD, 2004, 2018).

Bouroullec e Paulillo (2010) acrescentam a essa lista, outras formas tratadas pela literatura como formas híbridas, a saber: contratos de longo prazo, acordos de licença de fabricação e canais de distribuição e de suprimento. Especialmente no que concerne aos contratos relacionais, Ménard (2018) aponta que tal mecanismo de governança se concentra nos elementos não contratáveis. Em outras palavras, foca na incompletude contratual fruto do oportunismo, racionalidade ou contingências não antecipáveis (incertezas) (MÉNARD, 2018).

Segundo Ménard (2004), a escolha por formas híbridas envolve tanto coordenação quanto cooperação, de modo que ambas as partes estejam envolvidas nos processos decisórios. Segundo o autor, as vantagens das formas híbridas estão associadas à possibilidade de selecionar os parceiros e consequentemente ter acesso aos recursos e capacidades desses parceiros, ao mesmo tempo em que preservam a flexibilidade e os incentivos potenciais que a integração vertical restringe (MÉNARD, 2004).

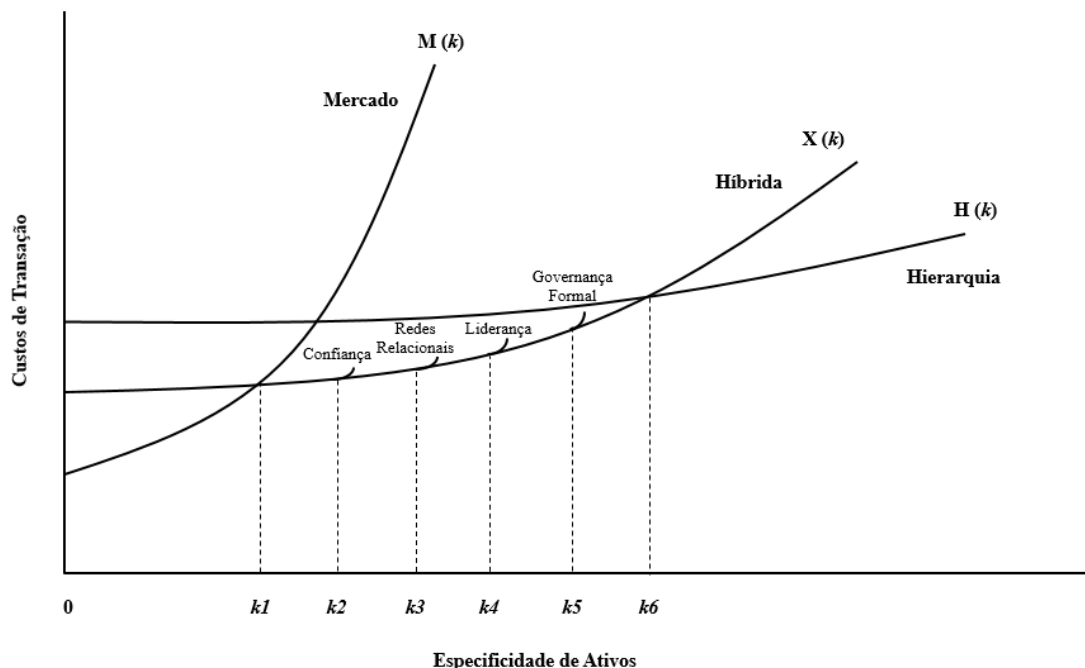
Os motivos para a existência das formas híbridas envolvem os investimentos na construção de dependência mútua, porém mantém separados os direitos de decisão e propriedade; e o monitoramento das incertezas, que envolve o grau de incerteza, pois quanto maior a incerteza, maior o risco de oportunismo e, conseqüentemente, mais centralizada torna-se a coordenação do arranjo (BOUROULLEC; PAULILLO, 2010; MÉNARD, 2004).

Por fim, no que tange à integração vertical, a sua escolha é feita à medida em que as transações envolvem elevada especificidade de ativos. Williamson (1985) justifica que à medida em que ativos físicos e humanos se tornam mais específicos à transação, economias de escala não são mais obtidas pelo mercado, mas sim, pela execução das mesmas internamente à firma. Assim, a escolha pela forma com maiores vantagens adaptativas é vista nesse caso como adequada. *“The advantage of vertical integration is that adaptations can be made in a sequential way without the need to consult, complete or revise interfirm agreements”* (WILLIAMSON, 1985, p. 78).

Para Williamson (1985) a escolha pela integração vertical está associada à redução dos custos de transação na presença de especificidade de ativos. Além disso, é especialmente relevante diante dos riscos provenientes de transações que sofrem o impacto de incerteza comportamental e ambiental. Elevada incerteza impossibilita conhecer as contingências e conseqüentemente adaptações, demandando estruturas de governança mais complexas. Ressalta-se que transações recorrentes podem, pela reputação, diminuir o grau de incerteza comportamental. Finalmente, destaca-se os custos em infraestruturas aos quais a integração vertical está sujeita, sendo um entrave nos casos em que tais custos são inadmissíveis (WILLIAMSON, 1985).

Pode-se concluir, portanto, que o *continuum* vai da governança de mercado até a integração vertical, passando pelas formas intermediárias à medida que a especificidade de ativos se torna presente (WILLIAMSON, 1985; MÉNARD, 2004) como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - Tipologia das organizações híbridas



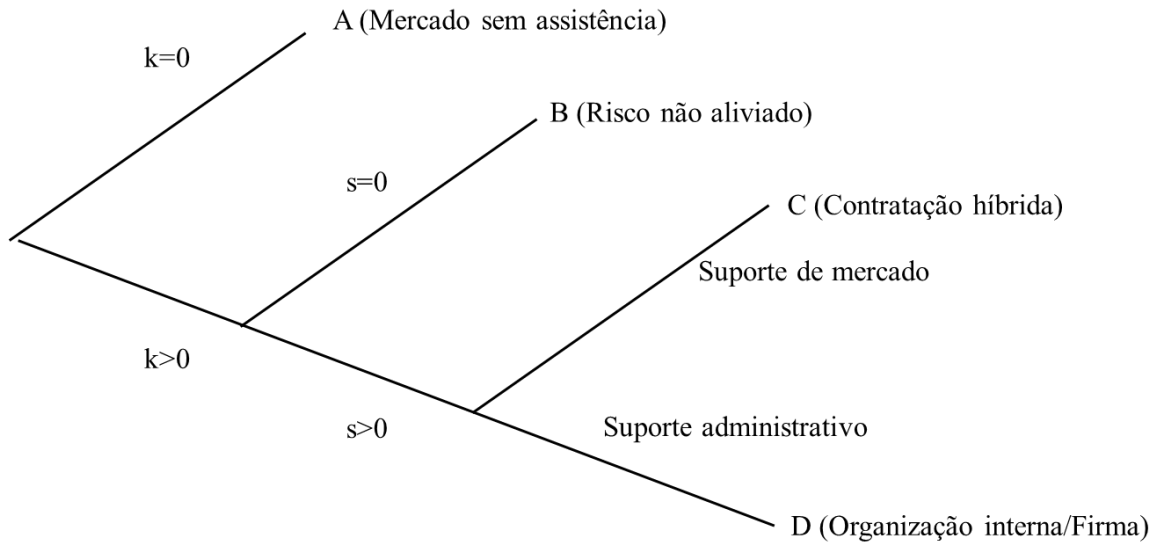
Fonte: Ménard (2004), tradução nossa

É importante ressaltar que as estruturas de governança envolvem diferentes características, especialmente no que diz respeito às suas adaptações *ex post* (JOSKOW, 2004; WILLIAMSON, 2008). Adaptações essas associadas ao reposicionamento no mercado para redução de custos, controle administrativo e regimes de direito contratual. Considerando os dois extremos, mercado e integração vertical, o primeiro possibilita o reposicionamento no mercado facilitado, baixo controle administrativo das transações e é protegido por regras formais. Com a inclusão de dependência bilateral, as adaptações se alteram, indo em direção à integração vertical. Nesse sentido, a integração vertical possui baixa capacidade de reposicionamento no mercado para redução de custos, dada que tem as atividades internalizadas, alto controle administrativo, e tem os conflitos resolvidos internamente.

As formas híbridas situam-se nesse intermédio, em que depende fortemente de mecanismos de proteção denominados *credible commitments*, tais como penalidade pela ruptura precoce da transação e revelação de informações antes mantidas entre as partes (WILLIAMSON, 1991, 2008). Williamson (2008, p. 9) aponta que “*the discriminating alignment hypothesis out of which TCE works is this: transactions, which differ in their attributes, are aligned with governance structures, which differ in their adaptive strengths and weaknesses, so as to accomplish a transaction cost economizing result*”. Avançando no

esquema contratual simples da obra de 1985, Williamson (2008) sintetiza as diferenças entre as estruturas de governança (figura 4):

Figura 4 - Um esquema contratual simples



Fonte: Williamson (2008, tradução nossa)

Na figura 4, considera-se primeiramente duas situações: a primeira sem especificidade de ativo ($k=0$), no qual não haverá perdas; e a segunda, em que há presença de ativos específicos ($k>0$) impondo perdas de valor em seu uso alternativo. Em seguida, destaca-se duas situações, a primeira em que as partes assumem o risco pelas possíveis rupturas das transações por não desenvolverem salvaguardas contratuais ($s=0$); e a segunda transações envolvendo especificidade de ativos em que as partes adotam salvaguardas contratuais. Essas salvaguardas podem assumir três formas: mercado, híbrido e integração vertical, sendo que a integração vertical difere das outras duas pelo controle administrativo interno. Tal controle administrativo assume a propriedade das etapas, construção de rotinas das atividades e a resolução interna por um chefe (WILLIAMSON, 2008).

Por um lado, a organização fora da firma sofre, em função da presença de comportamento oportunista, altos custos de elaboração, e execução de um contrato. Nesse contexto, a integração vertical constitui-se como mecanismo eficiente de mitigação de custos. Por outro lado, a integração vertical sofre com os elevados custos burocráticos e de infraestrutura (WILLIAMSON, 1985), além da rigidez frente às mudanças sobre preços, custos, qualidades e tecnologias impostas pelo mercado (JOSKOW, 2004). Assim, Joskow (2004), em consenso com Williamson (1985), ratifica que nenhuma estrutura de governança é livre de custos de transação e que, portanto, a escolha por uma ou por outra estrutura de governança é

feita de forma comparativa, levando em conta os custos de transação dos mecanismos alternativos.

2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

A Economia dos Custos de Mensuração (ECM), proposta por Barzel (2005), surge como uma alternativa à Economia dos Custos de Transação na escolha da organização das firmas. Para a ECM, a firma é umnexo de garantias, sendo sua unidade de análise as dimensões que compõem um ativo (ZYLBERSZTAJN, 2018). Para a teoria, a transação deve levar em consideração não o ativo em si, mas o conjunto de dimensões que o compõe, os quais devem ter seus direitos de propriedade distribuídos. Essa distribuição depende da possibilidade do acesso às informações sobre essas dimensões a partir da sua mensuração (BARZEL, 2005). Logo, a forma organização eficiente é aquela capaz de garantir a mensuração e a distribuição dos direitos de propriedade.

Para Barzel (2005), a realização de uma troca entre diferentes agentes exige informações tanto sobre o que vai ser trocado, em suas dimensões, quanto sobre as condições no qual ela irá ocorrer. Além de serem incompletas, essas informações são caras de serem produzidas, e complexas de serem transmitidas. Segundo Barzel (2005), os ativos transacionados sem informações constituem-se como “caixas pretas” e por isso a informação é a responsável por “abrir” essas caixas pretas e conferir propriedade com significado a esses ativos. É a tomada de conhecimento da composição dos ativos trocados que permite a definição dos proprietários desses ativos.

Barzel (2005) define dois tipos de direito de propriedade: o direito econômico e o direito legal. Direito econômico é aquele que confere habilidade de desfrutar um bem de forma direta ou indiretamente. Já o direito legal é aquele em que o mecanismo legal (o Estado) destina propriedade a determinada parte (BARZEL, 2005). Segundo Zylbersztajn (2018), o direito legal impacta no direito econômico na medida em que, se o Estado não é capaz de oferecer soluções a um menor custo, as partes optam por adotar mecanismos privados para protegerem seus direitos econômicos.

Isso acontece, em grande parte, nos casos em que a mensuração das dimensões transacionada é difícil, e, portanto, não há informações disponíveis para que o Estado garanta (BARZEL, 2005). Essa atribuição de propriedade está fundada na lógica de maximização de valor, logo, de proteção de valor. Essa maximização de valor se torna real à medida que há a

concessão de propriedade àquele que é reclamante residual do ativo, e, portanto, apto a proteger contra a disseminação de valor (ZYLBERSZTAJN, 2018).

O racional da teoria, portanto, é baseado na eficiência em adotar estruturas de governança que tenham maior capacidade de maximização de valor da transação por meio da proteção dos direitos de propriedade sobre as dimensões envolvidas na transação (ZYLBERSZTAJN, 2018). Entretanto, sendo a informação incompleta, os direitos de propriedade não são bem definidos (BARZEL, 2005), deixando parte do valor em domínio público. Nesse caso, as partes, que são por natureza oportunistas (WILLIAMSON, 1985), dispenderão esforços para capturar tais riquezas (BARZEL, 1985). Para a ECM, então, o oportunismo é tido como implícito (ZYLBERSZTAJN, 2018).

A dificuldade de distinguir a qualidade dos ativos, gera um problema de seleção adversa, uma vez que no mercado serão encontrados produtos com qualidades distintas sendo comercializados com o mesmo nivelamento (AKERLOF, 1970; EISENHARDT, 1989). Além da seleção adversa, destaca-se o problema de risco moral, em que as partes oferecem um baixo desempenho por estarem assegurados após a condução das transações (EISENHARDT, 1989). Makhabela (2018) aponta que tanto seleção adversa quanto risco moral afetam diretamente a mensuração da qualidade de um produto, dado que o comportamento dos agentes em distorcer as informações e a dificuldade em acessar as informações sobre as características de um ativo prejudicam a mensuração. A dificuldade em conhecer as reais características faz com que produtos com diferentes qualidades sejam comercializados da mesma forma e por um mesmo valor, podendo desincentivar à produção com qualidade (AKERLOF, 1970; MKHABELA, 2018).

Zylbersztajn (2018) aponta que os ruídos na definição dos direitos de propriedade pelos problemas de assimetria de informação, complexidade na mensuração, adicionados aos riscos de seleção adversa e risco moral, incorrem em custos de transação positivos. Para Barzel (2005), custos de transação são entendidos como custos para realizar as trocas e de se proteger contra as apropriações por parte dos outros agentes. Por isso, os agentes irão definir a forma de organizar as atividades por meio do mecanismo que reduza a dissipação de valor (BARZEL, 2005).

A depender da mensurabilidade dos atributos, Barzel (2005) propõe quatro formas de organização das atividades: relações de risco (mercado), relações contratuais, relações de longo prazo e a organização interna à firma (integração vertical). Cada uma delas difere no tocante à complexidade das informações requeridas (BARZEL, 2005).

Relações de risco são as formas mais simples de transacionar. São adequadas quando se trata de atributos facilmente mensuráveis (mas não sem custo), no qual a informação pode ser coletada antes da troca. Contudo, esta relação é exposta aos problemas de assimetria de informação, podendo gerar uma duplicação de mensuração, pois, tanto vendedores quanto compradores a fazem, tornando-a, portanto, mais dispendiosa. Para evitar incorrer em tais custos, os compradores podem optar pela mensuração durante o consumo. Todavia são suscetíveis ao erro e podem sofrer perdas por não averiguarem aquilo que transacionaram no momento da troca. Nessas relações, uma terceira parte é necessária para auxiliar na prevenção de possíveis apropriações pela outra parte (BARZEL, 2005).

O segundo tipo de organização ao qual Barzel (2005) se refere são as relações contratuais. Nesse caso, as dimensões passíveis de serem contratados são aquelas que podem ser verificáveis e mensuráveis. Contudo, diferente das relações de risco, nesse tipo de troca os atributos contratáveis podem ser aqueles em que a medição acontece somente durante o consumo (AZEVEDO, 2000; BARZEL, 2005). Nessas transações, o mecanismo legal (Estado) pode atenuar os riscos associados aos problemas de assimetria de informação (AKERLOF, 1970; BARZEL, 2005).

Atributos difíceis de serem verificáveis, e, portanto, sujeitos a mensurações subjetivas (como sabor e aparência), são indicados de serem transacionados via relações de longo prazo, ou até mesmo pela integração vertical. De acordo com o autor, relações de longo prazo são adequadas para atributos difíceis de serem mensurados, como atributos subjetivos como beleza e sabor, e, portanto, difíceis de serem estipulados em contratos e protegidos pelo mecanismo legal. Esse tipo de organização implica promessas quanto à conformidade das dimensões (BARZEL, 2005). Akerlof (1970) afirma que essas garantias informais são especialmente importantes na redução dos problemas de assimetria de informação.

Ademais, nesse tipo de relação é comum o uso de marcas e mecanismos privados de proteção. As marcas, quando são acompanhadas por reputação, fazem com que os compradores confiem no que o vendedor está oferecendo (BARZEL, 1985; 2005). Isso é relevante, pois, reduz os dispêndios em *pick and choosing*⁴ por parte dos compradores, reduzindo assim a probabilidade de risco moral (BARZEL, 2005). Mecanismos privados de proteção se configuram como alternativas para a condução das transações (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; PONTE; GIBBON, 2005), uma vez que o ordenamento legal não é eficiente (ZYLBERSZTAJN, 2018).

⁴ Processo de escolha e seleção entre produtos heterogêneos (BARZEL, 1985), como frutas, legumes e verduras.

Por fim, quando as transações envolvem dimensões difíceis, custosas ou não verificáveis nem mesmo após a troca, a integração vertical se faz adequada. Nesses casos, é custoso e envolve problemas de garantia sobre as informações, inviabilizando estruturas de governança menos complexas. Por isso, a integração vertical reduz mensurações excessivas e é útil para resolver os problemas na transmissão da informação, e para a proteção de direitos de propriedade (BARZEL, 2005). Uma forma de atenuar os custos incorridos tanto mensuração, quanto na organização interna à firma, é a adoção de certificações (BARZEL, 2005; PONTE; GIBBON, 2005; LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2012).

Assim como para a ECT, a ECM também considera os custos em infraestrutura para integração vertical. Barzel (1985) argumenta que há produtos que são naturalmente não homogêneos, como um tomate no supermercado, a mão de obra de um trabalhador ou o ruído em quartos de hotéis com o preço. Uma vez que há uma incompletude associada à informação, surgem os custos de transação para a ECM (Barzel, 1985).

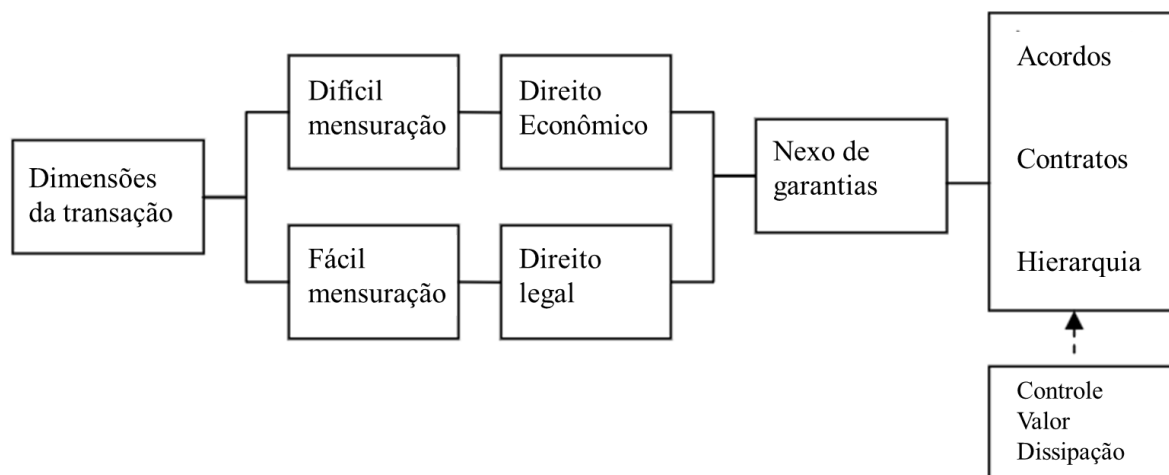
Além da certificação, Barzel (2005) aponta que a padronização e busca pela homogeneização de ativos que são específicos constitui em outra forma de conduzir as transações sem necessariamente adotar a integração vertical. Barzel (1985) salienta que a homogeneização do produto é por si só um atributo valorizado. “[...] *people will pay extra to know more accurately what they receive*” (BARZEL, 1985, p. 7). Outro mecanismo é a construção de relações de longo prazo, que envolvem a reputação entre as partes, como destaca Barzel (2005, p. 368) “*as an alternativa to vertical integration, one or both might merge with a chain having a reputation for honoring its agreements*”.

Considerando a incompletude da informação, e, portanto, a incompletude contratual, Barzel (2005) defende que a tendência pela integração vertical acontece pela possibilidade de definir e garantir os contratos, que por sua vez dependem da mensuração das dimensões do ativo. Então, quanto maior a dificuldade ou custo de mensuração, maior tendência à integração vertical. Para o autor, “*the easier it is to measure and verify contract stipulations, the more readily can contracts be enforced. It is predicted that as the costs of measurement and of verification decline, transactors will use contracts more often and engage in vertical integration less often*” (BARZEL, 2005, p. 369).

Em suma, para a Economia dos Custos de Mensuração, a forma de organizar as trocas deve ser baseada na combinação entre os mecanismos de mensuração que viabilizam a distribuição dos direitos de propriedade e a estrutura de governança adequada visando a minimização da dissipação do valor. Atributos fáceis de serem mensurados são passíveis de contratação, enquanto atributos de difícil mensuração tendem à integração vertical. Por isso,

atributos fáceis de serem mensurados estão associados ao direito legal (pela possibilidade de proteção pelo Estado diante da mensuração dos atributos) e, atributos difíceis de serem mensurados, ligados ao direito econômico (ZYLBERSZTAJN, 2018). A figura 5 ilustra a lógica da ECM.

Figura 5 – Economia dos Custos de Mensuração: maximizando o valor da transação



Fonte: Zylbersztajn (2018, tradução nossa)

Barzel (2005) defende que a Economia dos Custos de Mensuração é mais geral e mais operacional que a Economia dos Custos de Transação. Ressalta que, mesmo diante de elevada especificidade de ativos, se as dimensões de tal ativo podem ser mensuradas, as transações podem ser eficientemente transacionadas via contratos. Em função dos elevados custos burocráticos a que a integração vertical está sujeita (WILLIAMSON, 1985), a flexibilidade fornecida pela análise sob ótica da mensuração pode ser relevante no alcance na redução dos custos de transação.

Assim, a análise sugerida por Barzel (2005) deve ser feita com base nas dimensões mensuráveis de determinado ativo específico. Distintamente de Williamson (1985), para Barzel (2005), a especificidade de ativos não é o principal atributo que determina a escolha da estrutura de governança eficiente, mas, sim a mensurabilidade das dimensões que compõem esse ativo. Barzel (2005) defende que a possibilidade de captura não é decorrente somente da elevada especificidade de ativos, mas também do não delineamento dos direitos de propriedade. O autor afirma que se há espaço para a apropriação de quase renda, como propõe Williamson (1985) sob a presença de ativos específicos, é porque os direitos econômicos não são bem delimitados pelas falhas de mensuração (BARZEL, 2005).

2.4 TEORIA DE AGÊNCIA

De forma complementar às teorias anteriormente apresentadas, a Teoria de Agência tem como foco a organização das transações a partir da elaboração de uma estrutura de incentivos adequada antes (*ex ante*) da ocorrência da transação (WILLIAMSON, 1985), de modo que problemas de agência sejam minimizados (HART, 1989). Assim como a ECT e a ECM, a Teoria de Agência tem como propósito a eficiência das transações, e por isso a análise se baseia no relacionamento entre duas partes (EISENHARDT, 1989).

Esse relacionamento entre duas partes é definido por Jensen e Meckling (1976, p. 308) como “[...] *a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent*”. Para além do que é proposto na ECT e a ECM, essa definição mostra que o relacionamento entre duas partes compreende certa autoridade a uma das partes, fazendo com que uma das partes seja o Principal – detentor da autoridade - e a outra o Agente – executor.

Apesar da autoridade, Hart (1989) e Eisenhardt (1989) destacam que o acesso às informações e os objetivos são diferentes entre as partes de uma transação, podendo gerar conflitos de interesses, e conseqüentemente, problemas de agência. Nesse contexto, problemas surgem da disparidade de objetivos entre os agentes, pela dificuldade de mensuração do desempenho real do agente e pelas diferenças em assumir riscos na transação (EISENHARDT, 1989).

“because the unit of analysis is the contract governing the relationship between the principal and the agent, the focus of the theory is on determining the most efficient contract governing the principal-agent relationship given assumptions about people (e.g., self-interest, bounded rationality, risk aversion), organizations (e.g., goal conflict among members), and information (e.g., information is a commodity which can be purchased (EISENHARDT, 1989, p. 58).

A literatura sobre Agência está organizada em dois eixos: o primeiro se refere à abordagem positiva sobre Agência (FAMA, 1980), e a segunda à abordagem do Agente-Principal (JENSEN; MECKLING, 1976). Embora a unidade de análise para ambas seja o contrato que rege o relacionamento entre o Principal e o Agente, alguns pressupostos são diferentes entre elas.

A abordagem positiva concentra-se em identificar as situações em que as partes possuem objetivos conflitantes e diante disso, quais os mecanismos que minimizem o

comportamento indesejado do agente (EISENHARDT, 1989). “*From a theoretical perspective, the positivist stream has been most concerned with describing the governance mechanisms that solve the agency problem*” (EISENHARDT, 1989, p. 59). Para Williamson (1985), a abordagem positiva da Agência não considera problemas de informação privada, e para isso, mecanismos de seleção natural dos agentes são adequados.

O segundo eixo, a abordagem do Agente-Principal, preocupa-se com o relacionamento entre o Principal e o Agente, mas difere da abordagem positiva de Agência, pois, além de considerar que a informação não é completamente revelada pelos agentes (WILLIAMSON, 1985), ela é mais geral e quantificável (EISENHARDT, 1989). Para Eisenhardt (1989), ela pode ser aplicada não só ao relacionamento entre proprietário e gerente de grandes empresas públicas e privadas, mas em diversos outros relacionamentos, tais como empregador e empregado, advogado e cliente, comprador e fornecedor. Além disso, a abordagem do Agente-Principal adota ferramentas matemáticas e inclui implicações testáveis para identificar o contrato ótimo entre as partes (EISENHARDT, 1989).

Na abordagem do Agente-Principal, “*the central concern is show the principal can best motivate the agent to perform as the principal would prefer, taking into account the difficulties in monitoring the agent’s activities*” (SAPPINGTON, 1991, p. 45). Busca-se portanto, relacionamentos contratuais entre Agente e Principal considerando as diferenças em objetivos, informação privada e propensão ao risco (EISENHARDT, 1989).

Para a teoria de agência, um contrato “[...] *is a reliable promise by both parties, in which the obligations of each, for all possible contingencies, are specified*” (MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTILLO, 2009, p. 5). Para os autores, a definição contratual depende do acesso à informação sobre variáveis mensuráveis (MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTILLO, 2009). Contudo, há uma incompletude informacional e contratual, pois nem toda variável é verificável, tais como o desempenho de um agente (SAPPINGTON, 1991). Por isso, de acordo com Sappington (1991), a preocupação com relação a incentivos surge quando as transações envolvem tarefas difíceis ou custosas de serem feitas por uma única firma.

Tendo em vista o comportamento oportunista dos agentes (WILLIAMSON, 1985), custos de agência estão presentes nas transações em função da assimetria de informação derivada de um conjunto de fatores, tais como o conflito de interesse entre os agentes, os comportamentos não observáveis dos agentes, diferentes propensões ao risco e problemas em comprometimento por parte dos agentes (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1985; EISENHARDT, 1989; HART, 1989; SAPPINGTON, 1991; MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTILLO, 2009). Somado a isso, tem-se que as partes podem optar por não divulgar

informações que são de acesso somente a eles, e por isso são de caráter privado, gerando assim, assimetria de informação (MILGROM; ROBERTS, 1987).

Assim como para a ECT e a ECM, a Teoria de Agência assume que um contrato entre Principal e Agente pode não ser eficiente, pois não compreende todas as informações sobre o que será transacionado e as condições no qual será transacionado (HART, 1989; MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTILLO, 2009). Logo, dada dificuldade de monitoramento, uma estrutura de incentivos *ex ante* à transação para minimizar os problemas de revelação da informação, pode ser adequada para lidar com problemas de agência, e consequente assimetria de informação (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1985; EISENHARDT, 1989; HART, 1989; SAPPINGTON, 1991).

Custos de agência manifestam-se através dos custos para lidar com problemas de risco moral, seleção adversa e sinalização (*signaling*) (EISENHARDT, 1989; MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTILLO, 2009). O risco moral “[...] *refers to lack of effort on the part of the agent*” (EISENHARDT, 1989, p. 61). Nesse caso, o Agente pode dedicar esforços em atividades difíceis de serem monitoradas ao ponto que o Principal não é capaz de identificar se o agente está realizando o que lhe é demandado (MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTILLO, 2009).

A seleção adversa “*refers to the misrepresentation of ability by the agent*” (EISENHARDT, 1989, p. 61). Seleção adversa não apenas relacionada ao desempenho do agente, mas também ao comportamento oportunista dos agentes em não revelar informações privadas (MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTILLO, 2009) e a dificuldade em identificar as reais características de determinado ativo (AKERLOF, 1970). Finalmente, problemas de assimetria de informação em sinalização surgem como resultado da dificuldade de mensurar as características de um Agente. Nesse caso, o Agente pode manipular a percepção do Principal pela sinalização de comportamentos desejáveis (MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTILLO, 2009).

Entre os mecanismos de incentivo *ex ante* à transação que podem minimizar os problemas de agência, destacam-se: incentivos pecuniários e não pecuniários ao Agente; os esforços em monitoramento; e a despesa de recursos por parte dos Agentes (*bonding costs*) podendo torná-los cativos à transação, limitando a possibilidade de suas ações serem contrárias aos interesses do Principal (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989; HART, 1989).

Em particular para os casos em que o comportamento adequado não pode ser plenamente observável antes da execução da transação, Eisenhardt (1989) sugere a contratação com base em resultados nos casos de baixa incerteza, e o desenvolvimento de relacionamentos

de longo prazo pelo aprendizado sobre o comportamento do Agente. Entretanto, Jensen e Meckling (1976) salientam que tais esforços demandam custos, gerando perdas residuais⁵⁵. Posto isto, custos de agência são definidos, de acordo com Jensen e Meckling (1976), como a soma dos custos de monitoramento despendidos pelo Principal, os *bonding costs* dedicados pelos Agentes e a perda residual derivada da diferença entre esses esforços.

Destaca-se que as três teorias discutidas (ECT, ECM, Teoria de Agência) tem como problema central a incompletude informacional e contratual (NORTH, 1990). Essas teorias têm como foco o relacionamento entre os agentes, nos quais estão expostos aos problemas de oportunismo, racionalidade limitada e assimetria de informação.

Em suma, Williamson (1985) propõe estruturas de governança adequadas – em função da especificidade de ativos – de modo a minimizar os custos de transação. Barzel (2005) busca a maximização do valor da transação por estruturas de governança adequadas conforme a mensuração das dimensões que compõem o ativo. Finalmente, a Teoria de Agência busca minimizar os custos de agência a partir da definição de incentivos e monitoramento *ex ante* à ocorrência da transação entre os agentes (EISENHARDT, 1989).

Essas teorias procuram avançar na discussão sobre a eficiência da transação, mas partem de racionais distintos, que se tratados isoladamente não são suficientes para lidar com a complexidade das transações (WILLIAMSON, 1985; EISENHARDT, 1989; HART, 1989; JOSKOW, 2004; KIM; MAHONEY, 2005; MÉNARD; SHIRLEY, 2014). Nesse caso, essas teorias se complementam para responder aos problemas de mundo real. A seção seguinte apresenta essa complementaridade.

2.5 COMPLEMENTARIDADE TEÓRICA ENTRE A ECT, ECM E TEORIA DE AGÊNCIA

Teorias como a ECT, a ECM e a Teoria de Agência avançaram na compreensão das transações do mundo real. É central e consenso para essas teorias a busca pela eficiência considerando a incompletude informacional e consequente incompletude contratual (COASE, 1937). Apesar do olhar em comum para a eficiência das transações, elas possuem alguns pressupostos distintos, envolvendo por vezes distanciamentos e aproximações em termos de unidade de análise, o olhar para a racionalidade limitada e o oportunismo, a informação, e por fim o racional de cada uma das teorias.

⁵⁵ Segundo Jensen e Meckling (1976), perdas residuais podem ser definidas como a perda de bem-estar do Principal pelas disparidades entre ele e o Agente.

Com relação à unidade de análise, a ECT considera a transação entre duas partes, a partir de suas características e dos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo, para a escolha da estrutura de governança eficiente (WILLIAMSON, 1985). A ECM se preocupa com o modo de governança entre os agentes, mas considera como unidade de análise o ativo em seu conjunto de dimensões. É a mensuração dessas dimensões que determinará a estrutura de governança adequada, sob as mesmas condições de racionalidade limitada e oportunismo (BARZEL, 2005). Por fim, a Teoria de Agência tem como elemento central a assimetria de informação entre os agentes, e por isso tem como unidade de análise o contrato que rege o relacionamento entre o principal e o agente, de modo que minimize os custos de agência das transações (EISENHARDT, 1989; KIM; MAHONEY, 2005).

Tendo em vista a assimetria de informação como um problema central para essas teorias na execução das transações, a racionalidade limitada e o oportunismo se apresentam como protagonistas na formulação de seus racionais. Para a Teoria de Agência, a racionalidade limitada é expressa pela presença de informações privadas pelos agentes e pela impossibilidade de mensurar o desempenho dos agentes (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989).

No que diz respeito à ECT, Williamson (1985) afirma que os indivíduos são racionalmente limitados e, por isso, a capacidade cognitiva de tomar decisões é também limitada. Da mesma forma, a ECM pressupõe a dificuldade de mensurar e tomar conhecimento sobre determinadas dimensões que compõem um ativo, dificultando assim a elaboração de contratos complexos *ex ante* à transação (BARZEL, 2005). Para as três teorias a incompletude informacional faz com que os contratos não sejam completos (COASE, 1937).

O oportunismo, por sua vez, é expresso na Teoria de Agência e na ECT pela seleção adversa e pelo risco moral (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1985). Levando em consideração o comportamento maximizador explícito dos agentes, a seleção adversa se mostra especialmente relevante para os problemas de informação. Uma vez que indivíduos são racionalmente limitados, as partes podem agir em busca de auto interesse por meio do comportamento estratégico em ocultar informações privadas (MILGROM; ROBERTS, 1987). De forma complementar, a ECM assume que as partes podem agir de forma oportunista, de modo a capturar os direitos de propriedade mal definidos em domínio público pela dificuldade de mensuração (BARZEL, 2005). Logo, para a ECM o oportunismo é tido como implícito (ZYLBERSZTAJN, 2018).

Devido à racionalidade e ao oportunismo, a Teoria de Agência assume que não se pode pressupor revelação plena de todas as informações (WILLIAMSON, 1985). Para a Teoria de

Agência, a assimetria de informação emerge porque os agentes possuem racionalidade limitada, ao mesmo tempo em que podem agir estrategicamente, ocultando informações privadas. Assim, a racionalidade limitada é particularmente importante para a Teoria de Agência, uma vez que é fonte de problemas de agência. Da mesma forma, para a ECT, a assimetria de informação é oriunda da racionalidade limitada e do oportunismo entre os agentes. Finalmente, para a ECM, as informações são incompletas, pois são caras e complexas de serem transmitidas (BARZEL, 2005).

Em consenso com Williamson (1985), o conceito de racionalidade limitada e oportunismo são especialmente importantes para essas teorias, pois, caso houvesse a racionalidade em sua forma plena, seria factível a elaboração de um contrato *ex ante* com todas as possíveis contingências, afinal, todas as informações estariam disponíveis a todos (WILLIAMSON, 1985). Considerando o oportunismo, mesmo tendo em conta a limitação do acesso a todas as informações e a presença de especificidade de ativos, se as partes não são oportunistas, não há problemas com o cumprimento de um contrato, uma vez que, as partes sempre cumprem o que prometem (WILLIAMSON, 1985). O mundo pelo qual essas teorias estão preocupadas tem como pressuposto a atuação tanto da racionalidade limitada, quanto do oportunismo.

De modo a lidar com os problemas econômicos do mundo real, cada uma das teorias propõe um racional distinto. O racional da Teoria de Agência consiste na organização eficiente das transações a partir de uma estrutura de incentivos adequada *ex ante* à transação (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON; 1985; KIM; MAHONEY, 2005). Face à incompletude contratual, para a ECT são necessárias não somente estruturas de incentivo *ex ante*, mas adaptações *ex post*.

O racional da ECT considera as diferenças entre as estruturas de governança no que se refere às adaptações *ex post*, e é centrada no alinhamento eficiente entre os atributos da transação e as estruturas de governança levando em consideração a racionalidade limitada e o comportamento oportunista dos indivíduos (WILLIAMSON, 1985). Esse racional preconiza a integração vertical como estrutura de governança eficiente frente a elevada especificidade de ativos. Isso em função do risco de perda de valor *ex post* pela atuação de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2018).

Já a ECM propõe que a possibilidade de captura de quase renda dos ativos específicos acontece pela dificuldade de mensurar os ativos que os compõem (BARZEL, 2005). Barzel (2005) defende que mesmo sob elevada especificidade de ativos, se houver a possibilidade de mensuração, estruturas de governança menos complexas podem ser eficientes. Contudo, as

informações são caras e complexas de serem acessadas. Logo, o racional da ECM fundamenta-se na ideia de que a eficiência das transações depende de estruturas de governança que tenham maior capacidade de maximização de valor na transação por meio da proteção dos direitos de propriedade sobre as dimensões envolvidas na transação (BARZEL, 2005). O quadro 1 sintetiza os elementos apresentados.

Quadro 1 - Similaridade e diferenças entre Teoria de Agência, ECT e ECM

	ECT	ECM	Teoria de Agência
Unidade de análise	Transação	Dimensões que compõem um ativo	Contrato que rege o relacionamento entre principal-agente
Elemento discriminante	Especificidade de ativo: perda de valor em seu segundo melhor uso	Mensurabilidade das dimensões que compõem o ativo	Problemas em assimetria de informação
Racionalidade limitada	Limitação da capacidade cognitiva em tomar decisões	Dificuldade de mensuração e tomada de conhecimento sobre as dimensões de um ativo	Existência de informações privadas
Oportunismo	Comportamento maximizador explícito. Seleção adversa e risco moral	Comportamento maximizador implícito. Captura de direitos de propriedade em domínio públicos pelos problemas de mensuração	Comportamento maximizador explícito. Seleção adversa, risco moral e comportamento estratégico
Informação	Assimetria de informação pela racionalidade limitada e oportunismo	As informações são caras e complexas de serem transmitidas	Informação privada Dificuldade de mensurar o desempenho dos Agentes
Racional	Alinhamento eficiente entre os atributos da transação e as estruturas de governança levando em conta racionalidade limitada e oportunismo	Estruturas de governança que tenham maior capacidade de maximizar o valor da transação por meio da proteção dos direitos de propriedade sobre as dimensões	Organização eficiente das transações a partir de uma estrutura de incentivos adequada <i>ex ante</i> ao contrato
Contribuição da teoria	Compreensão do fenômeno considerando a possibilidade de perda de valor por especificidade de ativo	Busca pela maximização de valor diante de dimensões que são difíceis ou custosas de mensurar	Definição de mecanismos de incentivo e monitoramento buscando minimizar os problemas de assimetria nas transações

Fonte: elaborado pela autora com base em Jensen e Meckling (1976), Williamson (1985), Eisenhardt (1989), Barzel (2005), Kim e Mahoney (2005), Zylbersztajn (2018).

A incerteza e a recorrência das transações são especialmente importantes quando se trata de incompletude informacional e contratual. Conforme supramencionado, há assimetria de informação pela incerteza comportamental (oportunismo) entre os agentes. Nesses casos, as partes podem optar por ocultar ou manipular as informações. Contudo, há problemas de acesso à informação pelas incertezas ambientais, que são contingências independente do

comportamento dos agentes e que são difíceis de serem antecipadas, tais como alterações de mercado ou clima (WILLIAMSON, 1985). Essas contingências tornam as transações complexas por natureza, implicando entraves na elaboração dos contratos *ex ante* à transação.

A recorrência se faz importante nessas situações, uma vez que em transações envolvendo elevada incerteza comportamental a repetição da transação permite que as partes aprendam umas com as outras e construam uma reputação sobre o que será produzido, como será produzido e o comportamento dos agentes (podendo prever seu desempenho). Considerando os elevados custos burocráticos e de infraestrutura da integração vertical, essa reputação possibilita a condução das transações por formas híbridas, mesmo em transações envolvendo elevada incerteza (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005).

A transação de produtos com maior valor agregado pode envolver elevada especificidade de ativo, dimensões difíceis de serem mensuradas e problemas de assimetria de informação. Nesse caso, investigar o fenômeno a partir de apenas uma das teorias compromete a compreensão do problema de mundo real. A ECT fornece resultados de modo a minimizar as perdas no valor do ativo. Contudo, considerar as dimensões que compõem um ativo possibilita a adoção de estruturas de governança menos complexas ao se considerar a possibilidade de contratação pela mensuração dessas dimensões que compõem o ativo.

Todavia, embora a ECM leve em conta dimensões difíceis de serem mensuradas, indicando a adoção de estruturas de governança mais complexas até a integração vertical, nem sempre essa internalização das atividades é possível. Por isso, a Teoria de Agência contribui para a compreensão desses casos pela recomendação de mecanismos de incentivo e monitoramento *ex ante* à transação. Portanto, sugere-se que a compreensão das transações de produtos com maior valor agregado depende da complementaridade entre a ECT, a ECM e a Teoria de Agência.

Entende-se que as análises realizadas por essas teorias se concentram no nível individual, com foco na governança de uma transação. Contudo, transações estão inseridas em um contexto mais amplo de outros agentes, podendo ser compostos em uma cadeia de agentes. O olhar para as transações a partir de sua inserção nesse contexto mais amplo, torna-a mais complexa, dado que sua eficiência dependerá do modo como a cadeia toda está organizada, que por sua vez, depende da organização das transações. Por isso, em consenso com Ménard e Shirley (2014), a compreensão dos problemas de mundo real exige que as análises deixem de ser diádicas, podendo incluir a governança de uma cadeia como um todo.

Esses problemas são especialmente importantes quando se trata de cadeias envolvendo maior valor agregado, dado que envolve maior especificidade de ativos, dimensões que podem

ser difíceis de serem mensuradas, e problemas de assimetria de informação na relação entre Agente-Principal. Ainda, uma cadeia pode ser local, ou envolver contextos internacionais, encerrando complexidade em termos de diferenças em ambientes institucionais. Essas cadeias podem ser compreendidas a partir do conceito de *global value chain* (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005)

A discussão integrando uma governança a nível de transação e a governança a nível de cadeia não está clara para a comunidade científica, e envolve lacunas de pesquisas a serem preenchidas. Por isso, a próxima seção apresenta um levantamento sobre a produção do conhecimento entre os anos de 2005 e 2019 sobre o tema “governança em cadeias globais de valor agroalimentares”. Em particular o setor agroalimentar foi o foco, dado que envolvem transações naturalmente complexas pela produção em diferentes contextos geográficos e envolvem incertezas produtivas.

3 AS PESQUISAS SOBRE GOVERNANÇA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR AGROALIMENTARES NOS ÚLTIMOS 15 ANOS

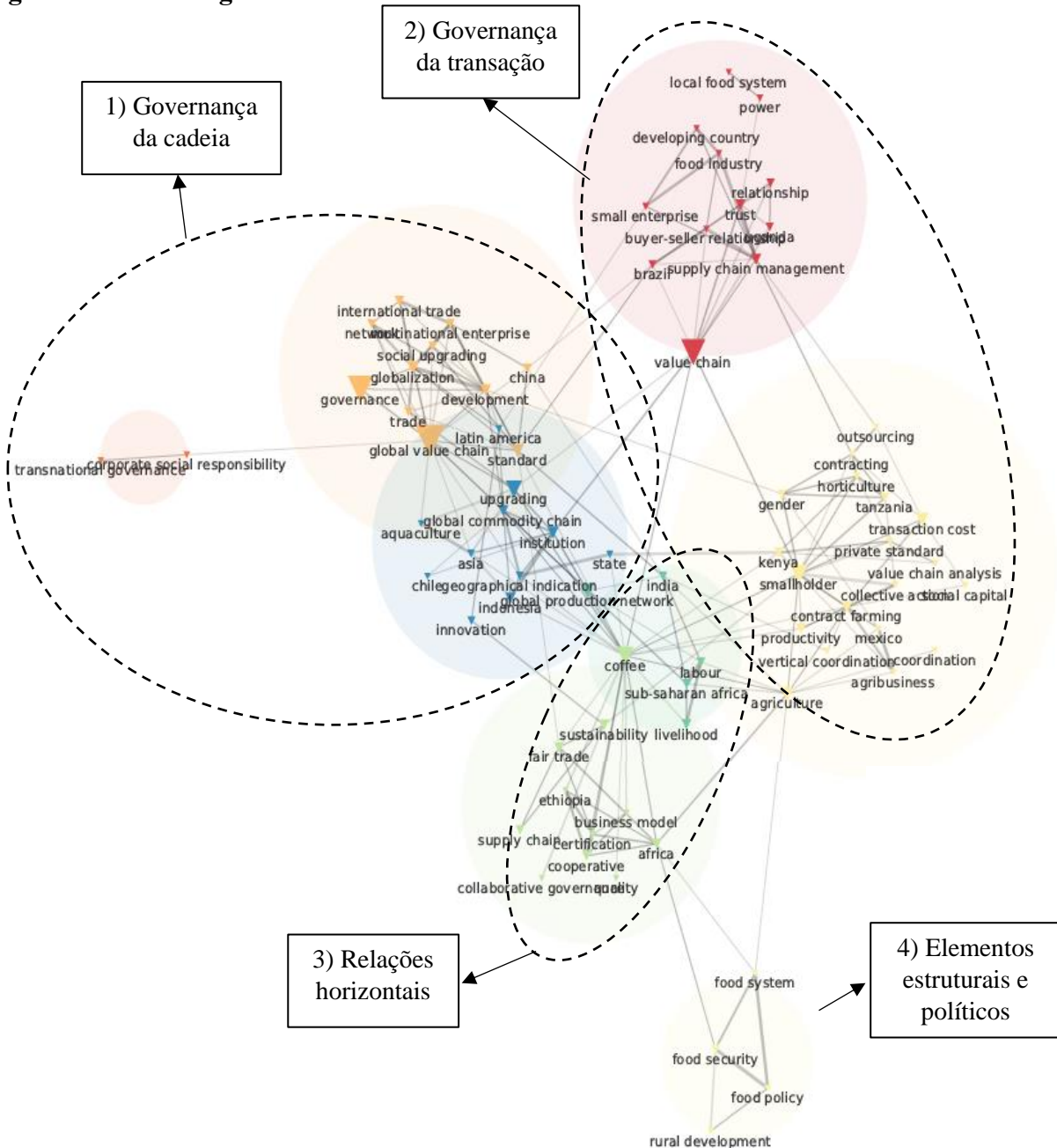
O objetivo desta análise consistiu em realizar o levantamento da produção científica sobre o tema “governança em cadeias globais de valor agroalimentares” nos últimos 15 anos (2005 a 2019). Para isso, buscou-se identificar, por meio de um gráfico de rede com as principais palavras-chave citadas nos artigos identificados, os principais temas que tratam sobre governança em cadeias globais agroalimentares.

A partir dos 477 trabalhos encontrados, a construção e análise do gráfico de rede de palavras envolveu em um primeiro momento a elaboração de um banco de dados somente com as palavras-chave apontadas pelos autores dos artigos. Em seguida, com o apoio do software *Cortext* (CORTEXT, 2020), foi gerado um gráfico de rede com as palavras-chave, tendo em vista a frequência de co-ocorrência dessas palavras. Foram selecionadas para esse gráfico de rede as palavras que mais foram apontadas pelos autores, e como elas se relacionam entre si a partir dos trabalhos.

Com relação à análise do gráfico de rede, ele é construído com base nas palavras-chave utilizadas pelos autores de seus respectivos trabalhos. O tamanho do triângulo de cada palavra-chave representa a frequência de usos dessas palavras-chave, sendo que quanto maior o triângulo, maior o número de vezes em que a palavra-chave foi usada. A ligação entre as palavras representa sua co-ocorrência, ou seja, o uso conjunto de palavras-chave. A proximidade entre as palavras-chave é resultado da combinação entre a co-ocorrência das palavras-chave e o número de vezes em que essas palavras aparecem em conjunto. A partir disso, o gráfico é gerado automaticamente, sendo que a partir dele é possível fazer inferências sobre os caminhos de pesquisa sobre determinado tema.

Como resultado, observou-se cerca de 1253 diferentes palavras-chave nos 477 artigos, o que mostra uma grande diversidade nos trabalhos sobre “governança em cadeias globais de valor agroalimentares”. O gráfico de rede (figura 6) permite identificar que as análises são interdisciplinares (econômica e social), e são organizadas em quatro grandes eixos: 1) governança da cadeia; 2) governança da transação; 3) relações horizontais; 4) elementos políticos e estruturais.

Figura 6 – Gráfico de rede de palavras sobre as pesquisas em “governança em cadeias globais de valor agroalimentares”



Fonte: elaborado pela autora

1) O primeiro eixo (governança da cadeia) diz respeito à *análise da governança a partir de um olhar sistêmico e global, em que se considera a organização da cadeia como um todo em contextos internacionais*. Essa governança perpassa ao mesmo tempo uma perspectiva econômica das transações globais (*international trade, globalization, multinational enterprise,*

trade e standard) e uma perspectiva com o desenvolvimento das cadeias (*network, social upgrading e development*).

Nesse eixo, algumas palavras se destacam, como: *global value chain, governance, e upgrading*, indicando que os estudos buscam investigar como se dá o upgrading a partir da governança de cadeias globais de valor (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2010; BARRIENTOS; GEREFFI; ROSSI, 2011; TRIENEKENS, 2011). Observou-se que a investigação sobre como se dá o *upgrading* nessas cadeias pode passar por elementos como a inovação, instituições, o estado, indicações geográficas, e discussão pela perspectiva de cadeias globais do tipo *commodity (innovation, institution, state, geographical indication e global commodity chain)*.

O gráfico de rede mostrou que esses estudos se dão em contextos como Chile, Indonésia e Ásia, especialmente no setor da aquacultura. Finalmente, o gráfico de rede mostrou um outro grupo de estudos sobre governança das cadeias globais de valor a partir da governança transnacional e responsabilidade social corporativa.

2) O segundo grande eixo (governança da transação) do gráfico de rede diz respeito à *análise da governança a partir de um olhar individual, levando em consideração a governança a partir da análise das transações dentro de uma cadeia*. Esse eixo apresenta interdisciplinaridade teórica, dado que para compreender a governança a nível individual dessas cadeias, considera conceitos da Economia dos Custos de Transação e da Sociologia Econômica.

Esse eixo apresenta que há inquietações sobre aspectos econômicas na cadeia, e envolve dois grandes grupos. O primeiro analisa as transações em um nível micro envolvendo a visão individual do agente, a partir de diferentes vertentes, seja em gênero, capital social da Sociologia Econômica ou pelas lentes da Economia dos Custos de Transação (*outsourcing, contracting, collective action, contract farming, coordination*). É um eixo que mostra que os estudos investigaram relações diádicas, transação a transação, com foco no produtor (*smallholder*).

O segundo grupo tem como destaque a palavra *value chain*, no qual os estudos se preocupam em como se dá o relacionamento entre as partes de uma cadeia. Nesse grupo, as pesquisas ampliam o olhar dos agentes, passando do produtor rural para os agentes das diferentes etapas de uma cadeia, podendo envolver sistemas locais (*local food system, power, food industry, trust, small enterprise, relationship, buyer-seller relationship, supply chain management*) em países em desenvolvimento, tais como o Brasil e Uganda.

3) O terceiro grande eixo do gráfico de rede revela que há estudos voltados para a governança das cadeias globais de valor a partir *de relações horizontais e coletivas na cadeia*,

com foco no segmento produtor. Esse eixo apresenta uma preocupação em termos sociais, sustentabilidade e formas coletivas. Nesse eixo identificou-se estudos relacionados com questões sociais, como labour e livelihood em contextos como India e Sub-saharian Africa.

Outros estudos dizem respeito à governança da cadeia de valor especificamente do café em locais como África, com ênfase na Etiópia. Por fim, identificou-se que existem estudos que buscam compreender como se dá o *upgrading* de cadeias globais de valor do café por meio das formas coletivas e relações horizontais. A governança nessas cadeias pode envolver a busca por padrões em termos de qualidade, sustentabilidade e comércio justo, que pode ser viabilizado por meio de formas horizontais e coletivas (*quality, certification, collaborative governance e cooperative*).

4) O quarto grande eixo do gráfico de rede evidencia que a *governança da cadeia envolve diferentes diretrizes políticas e estruturais para alcançar o desenvolvimento rural*. Nesse eixo, os estudos se concentram em questões em *food policy, food security e food system* para o *rural development*.

3.1 O QUE AS PESQUISAS SOBRE “GOVERNANÇA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR AGROALIMENTARES” TEM INVESTIGADO NOS ÚLTIMOS 15 ANOS?

O tema proposto tem sido discutido nos últimos 15 anos a partir de diferentes olhares, que são por vezes interdisciplinares, a destacar: olhar político estrutural, olhar sistêmico, um olhar econômico de transações, olhar para relações verticais e horizontais a partir de teorias como a Economia dos Custos de Transação e a Sociologia Econômica.

A partir da análise do gráfico de rede, pode-se perceber que os estudos sobre “governança em cadeias globais de valor agroalimentares” envolvem preocupações tanto econômicas, quanto sociais, o que mostra que para o funcionamento dessa cadeia, esses conceitos devem caminhar juntos nos objetivos de pesquisa. Ainda, o gráfico de rede revela uma interdisciplinaridade teórica para investigar a governança nessas cadeias, indicando que é um tema complexo, no qual demanda essa complementaridade para sua compreensão. Essa interdisciplinaridade teórica revela também que são tentativas de compreender o fenômeno, indicando a necessidade de mais estudos sobre o tema.

Apesar dos diferentes estudos voltados para a compreensão da governança nessas cadeias, foram identificadas lacunas de pesquisa. Foi possível identificar dois níveis de governança: governança cadeia e governança da transação. No que se refere à governança da cadeia, ela é normalmente discutida no contexto global, e envolve diferentes focos de estudos,

com destaque para o *upgrading* da cadeia. Isso mostra que os estudos tem se preocupado em analisar como se dá o *upgrading* de cadeias globais de valor, a partir da governança da cadeia como um todo (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2010; BARRIENTOS; GEREFFI; ROSSI, 2011; TRIENEKENS, 2011).

Contudo, a partir do gráfico de rede percebe-se que esses estudos sobre *upgrading* da cadeia também envolvem uma discussão em cadeias de valor, não necessariamente globais, envolvendo a governança da transação. Isso ilustra que há pesquisas que buscam compreender como se dá o *upgrading* de uma cadeia de valor a partir da governança das transações (TRIENEKENS, 2011). Embora os dois eixos da governança não estejam agrupados no gráfico de rede, mostrando um possível desalinhamento entre elas, elas podem ser conectar por meio de outros termos, tais como *upgrading*.

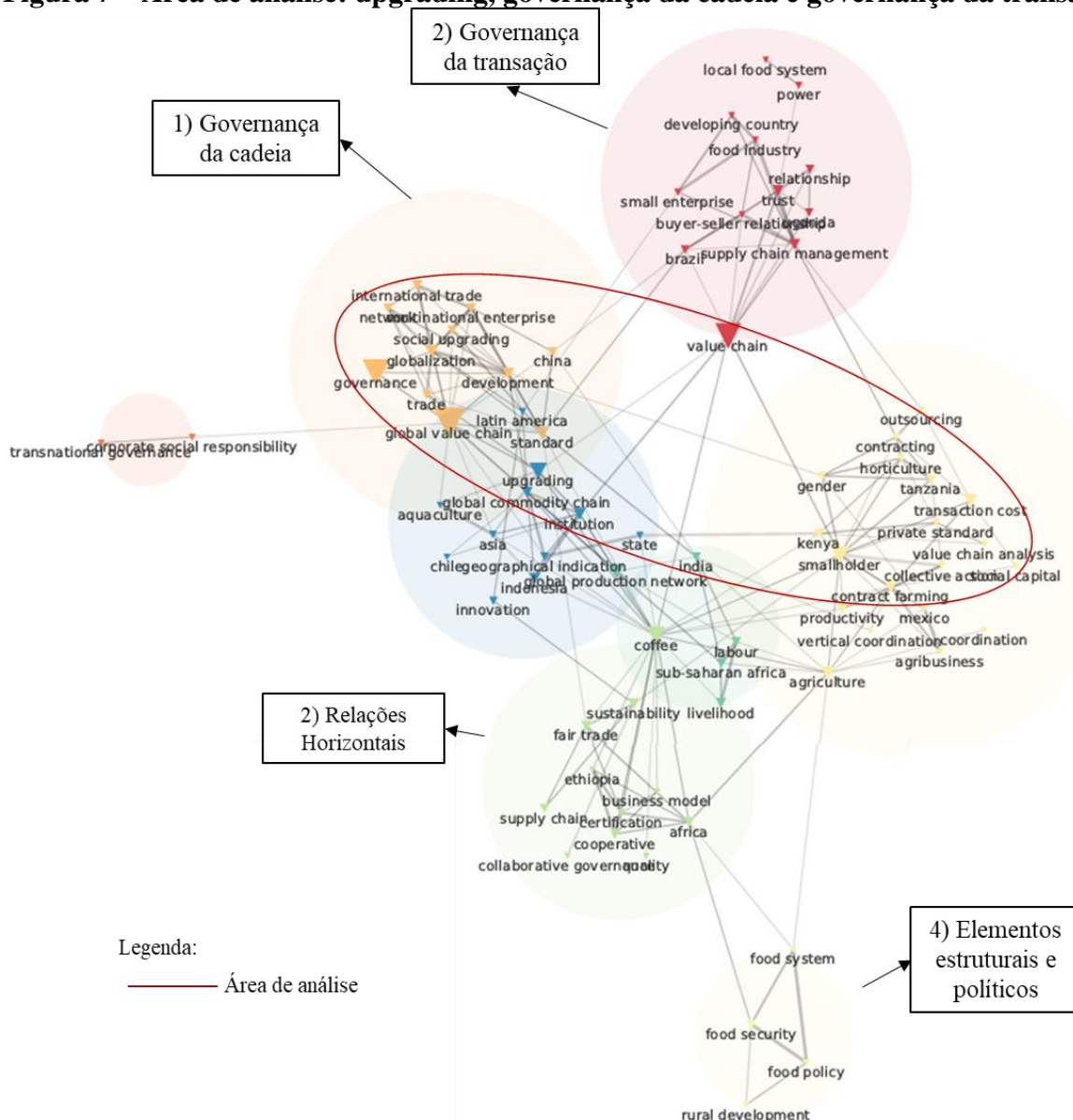
Essa ligações oferecem indícios de que a discussão sobre *upgrading* de uma cadeia pode depender tanto da governança da cadeia, quanto da transação (TRIENEKENS, 2011; FAO, 2014; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017⁶). Apesar disso, a conexão entre esses conceitos ainda é discreta (figura 7), não respondendo como a governança da transação poderia contribuir para a governança da cadeia. A figura 7 apresenta a área de análise sobre *upgrading*, governança da cadeia e governança da transação.

Outro ponto de destaque diz respeito à diversidade de conceitos ligados à: 1) *value chain: food system, agribusiness, global value chain, value chain*; e aos diferentes tipos *governance: governance, transnational governance, collaborative governance*. O avanço dos estudos sobre o tema depende do esclarecimento desses conceitos. Ainda, o gráfico de rede não mostrou palavras importantes quando se trata da governança das cadeias globais de valor, tais como *incentive, assymmetric information, efficiency*. Logo, estudos voltados para essa temática podem contribuir para o *upgrading* dessas cadeias.

Empiricamente, o gráfico de rede evidencia que há uma conexão direta entre *upgrading* e café, e indireta por meio de *institution*. Essa conexão é um indicativo de que há estudos que buscam compreender como se dá o *upgrading* em cadeias de valor envolvendo o café (CLAY *et al.*, 2018; VICOL *et al.*, 2018). Somados à ligação entre *upgrading* e governança da cadeia e governança da transação pode-se afirmar que esse *upgrading* pode depender de análise sobre a governança.

⁶ FAO (2014) e Samper, Giovanucci e Vieira (2017) reforçam a afirmativa de Trienekens (2011), muito embora não tenham sido contemplados no levantamento nas bases de dados.

Figura 7 – Área de análise: upgrading, governança da cadeia e governança da transação



Fonte: elaborado pela autora

A partir dessas discussões, destaca-se que os estudos sobre “governança em cadeias globais de valor agroalimentares” envolvem a governança da cadeia e a governança da transação. O gráfico de rede mostrou ainda que a governança para o *upgrading* da cadeia depende da governança da transação. Apesar disso, a relação entre esses conceitos, e principalmente como a governança da transação influencia na governança da cadeia, não está clara. Logo, propõe-se a questão:

Como os mecanismos de governança da transação se relacionam à governança de uma cadeia (global) de valor?

A próxima seção se encarrega de uma discussão sobre governança em cadeias globais de valor. Em seguida, busca-se compreender como a governança das transações impacta na governança de cadeia, com foco na construção de proposições que se encarreguem de responder a questão acima colocada.

4 GOVERNANÇA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

Uma cadeia de valor consiste, segundo Trienekens (2011, p. 59), em “[...] *a network of horizontally and vertically related companies that jointly aim at/work towards providing products or services to a market*”. Essa definição mostra que uma cadeia de valor envolve os relacionamentos horizontais, a partir das redes existentes entre os agentes. Ainda, depende dos relacionamentos verticais, que se refere aos arranjos contratuais desses agentes para a condução das transações. A partir desses relacionamentos, o objetivo é produzir produtos com maior valor agregado para um determinado mercado de alto valor (TRIENEKENS, 2011).

A produção de produtos agroalimentares em países em desenvolvimento é frequentemente destinada à contextos internacionais, impondo um maior número de desafios quando comparado aos mercados domésticos, principalmente ao se considerar as diferentes em ambiente institucional (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; TRIENEKENS, 2011). Uma cadeia de valor voltada para mercados globais pode ser entendida a partir do conceito de cadeia global de valor, na qual tem como preocupação principal o modo em que as atividades e recursos serão coordenados e alocados ao longo de uma cadeia envolvendo diferentes países (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Nas palavras de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 79), “*global value chain research and policy work examine the different ways in which global production and distribution systems are integrated and the possibilities for firms in developing countries to enhance their position in global markets*”. Entende-se que a inserção em CGV promove a melhoria no posicionamento dos agentes na cadeia (*upgrading*). Nesse contexto, pode-se fazer necessário a mudança por parte desses agentes no que se refere ao que é produzido, como é produzido, nas atividades de atuação e em que mercados (GEREFFI, 2013).

Apesar das diferentes definições sobre *upgrading*, esse conceito está relacionado à melhoria no posicionamento dos atores pela inserção em atividade de alto valor – por meio de atividades inovativas associadas ao produto, processo, organizacionais (atuação em novas funções/atividades) e na cadeia (atuação em novas cadeias) (GEREFFI, 2013). Isso mostra que a inserção em CGV é ao mesmo tempo uma alternativa para a sobrevivência dos agentes nas atividades de uma cadeia agroalimentar (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; TRIENEKENS, 2011), e catalisadoras do *upgrading* (GEREFFI; LEE, 2012).

A inserção em cadeias globais de valor depende dos esforços em qualidade. Por um lado, produzir com qualidade requer, o acesso ao conhecimento sobre aquilo que é demandado pelos compradores (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; TRIENEKENS, 2011). Por outro lado, depende da capacidade dos produtores em produzir e atender aos requisitos de qualidade (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Em que pesem os produtos agroalimentares em CGV, a agregação de valor pode estar associada, entre outros, à melhoria na qualidade, otimização de custos, prazos e flexibilidade de entrega e capacidade inovativa. As oportunidades de adição de valor para diferentes mercados dependem do acesso à informação sobre as diferentes demandas e a capacidade tecnológica dos produtores em atender a essas demandas (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; TRIENEKENS, 2011). O *upgrading*, a inserção em novos mercados, e com isso a sobrevivência dos agentes na atividade, dependem do modo com que a cadeia como um todo está organizada (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; TRIENEKENS, 2011; GEREFFI, 2013).

A organização da cadeia depende do seu modo de governança. O conceito de governança da cadeia tem como foco a empresa líder, que é aquela capacitada para definir e controlar os parâmetros sobre “o que”, “como”, “em que quantidade”, e “onde” produzir (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001). Somado a isso, Ponte e Gibbon (2005) destacam que a empresa líder é aquela responsável por definir as regras e condições de participação das empresas em uma cadeia, impactando na organização funcional do trabalho. Nas palavras de Humphrey e Schmitz (2001, p. 22), “[...] *governance refers to the inter-firm relationships and institutional mechanism through which non-market coordination of activities in the chain is achieved*” (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001, p.22).

No que se refere à governança da cadeia, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) reconhecem a importância dos avanços propostos pela Economia dos Custos de Transação (Williamson, 1985), mas defendem que a complexidade de uma transação não necessariamente requer integração vertical. Os autores reconhecem o papel da especificidade de ativos, mas consideram a existência de “*mundane transaction costs*”, que dizem respeito aos custos associados ao modo com que as atividades serão coordenadas ao longo da cadeia. Como contrapartida, os autores afirmam que elementos como a repetição da transação, reputação, confiança e as normas sociais, são capazes de reduzir o oportunismo inerente às transações complexas, possibilitando modos de coordenação menos complexos (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Além disso, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) destacam que o modo de organização das atividades também pode estar associado às diferentes capacidades da firma e o aprendizado, em detrimento unicamente à especificidade de ativos. Segundo os autores, embora Williamson (1985) busque explorar a questão do aprendizado a partir da frequência, o aprendizado necessário para atuar em atividades de alto valor “[...] *may be difficult, time-consuming, and effectively impossible for some firms to acquire, regardless of frequency or scale economies*”.

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) propõem os modos de governança de uma CGV (mercado, modular, relacional, cativa e a hierarquia), que se diferenciam a partir de três fatores, a saber: complexidade das transações, a capacidade de codificação da informação e a capacidade dos fornecedores em atender a demanda. Para os autores, a complexidade da transação é entendida como o nível de complexidade da informação e dos conhecimentos necessários para a transação de um produto, geralmente associados às especificações de um produto.

A codificação da informação se refere ao grau em que essa informação e o conhecimento podem ser codificados sem elevados investimentos, e por isso, transferidos para que outras partes da cadeia possam atuar de forma independente. Por fim, a capacidade dos fornecedores relaciona-se com a capacidade em atender, de forma autônoma, aos requisitos produtivos. Os autores apontam que não são raros em casos de cadeias orientadas para exportação, que os requisitos de mercados globais sejam diferentes de mercados domésticos, fazendo com que os produtores não estejam preparados para essa produção (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Com relação aos modos de governança, as relações de mercado podem se repetir ao longo do tempo. O ponto principal desse mecanismo de governança é que o custo envolvido na troca de parceiros é baixo para ambas as partes envolvidas na transação. Nesses casos, as especificações dos produtos são simples e facilmente codificadas, tornando a informação pouco complexa. Os fornecedores são capazes de atender às demandas, e os compradores atendem às expectativas de preços dos fornecedores (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Uma cadeia de valor modular envolve produtos com especificações complexas, mas facilmente codificáveis. Além disso, nessa cadeia as partes estruturais do produto são separadas, possibilitando independência na produção. Nesses casos os autores apontam que o desenvolvimento de padrões técnicos auxilia no controle e monitoramento por parte dos compradores, sem incorrer necessariamente em especificidade de ativos. Por isso, mesmo com produtos complexos, a informação pode ser codificada, permitindo a independência entre os

agentes da cadeia. Nesse tipo de cadeia os fornecedores são capacitados para produzirem de acordo com os requisitos (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Diferente das cadeias de valor modulares, as cadeias de valor relacionais envolvem produtos com especificações difíceis de serem codificadas, tornando a transação complexa. Apesar dessa complexidade, nesses casos os fornecedores são capazes de atender aos requisitos. Em uma cadeia de valor relacionais, existem esforços conjuntos para transferência de conhecimento entre compradores e fornecedores, tornando as partes dependentes umas das outras. Para os autores, é o aspecto relacional associado à confiança, reputação, a construção de laços e a proximidade social e espacial que permite a condução das atividades, sem precisar integrar verticalmente (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

As cadeias de valor cativas envolvem a complexidade na informação, mas há a possibilidade de codificar as especificações dos produtos por meio de esforços por parte dos compradores. Contudo, a capacidade dos produtores para atender aos requisitos é baixa. Por isso, é comum investimentos e controle por parte dos compradores desenvolvendo os fornecedores para atender à demanda. Devido aos elevados esforços, os compradores buscam construir mecanismos que tornem os fornecedores dependentes, e por isso cativos, de modos que seja custoso a troca de comprador. Nas palavras de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 87), “*captive inter-firm linkages control opportunism through the dominance of lead firms, while at the same time providing enough resources and market access to the subordinate firms to make exit an unattractive option*”.

Por fim, a hierarquia é adequada nos casos em que a informação é complexa, a habilidade de codificação é baixa e a capacidade dos produtores em atender aos requisitos também é baixa. Por isso, na hierarquia há a internalização das atividades, compreendendo o fluxo de produtos, monitoramento e controle, por parte de uma única empresa (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). A tabela 1 sintetiza as características das diferentes modalidades de governança.

Tabela 1 – Principais determinantes da governança da cadeia global de valor

Tipo de governança	Complexidade das transações	Habilidade de codificar as transações	Capacidade dos fornecedores	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder
Mercado	Baixa	Alta	Alta	Baixa
Modular	Alta	Alta	Alta	
Relacional	Alta	Baixa	Alta	
Cativa	Alta	Alto	Baixa	
Hierarquia	Alta	Baixa	Baixa	Alta

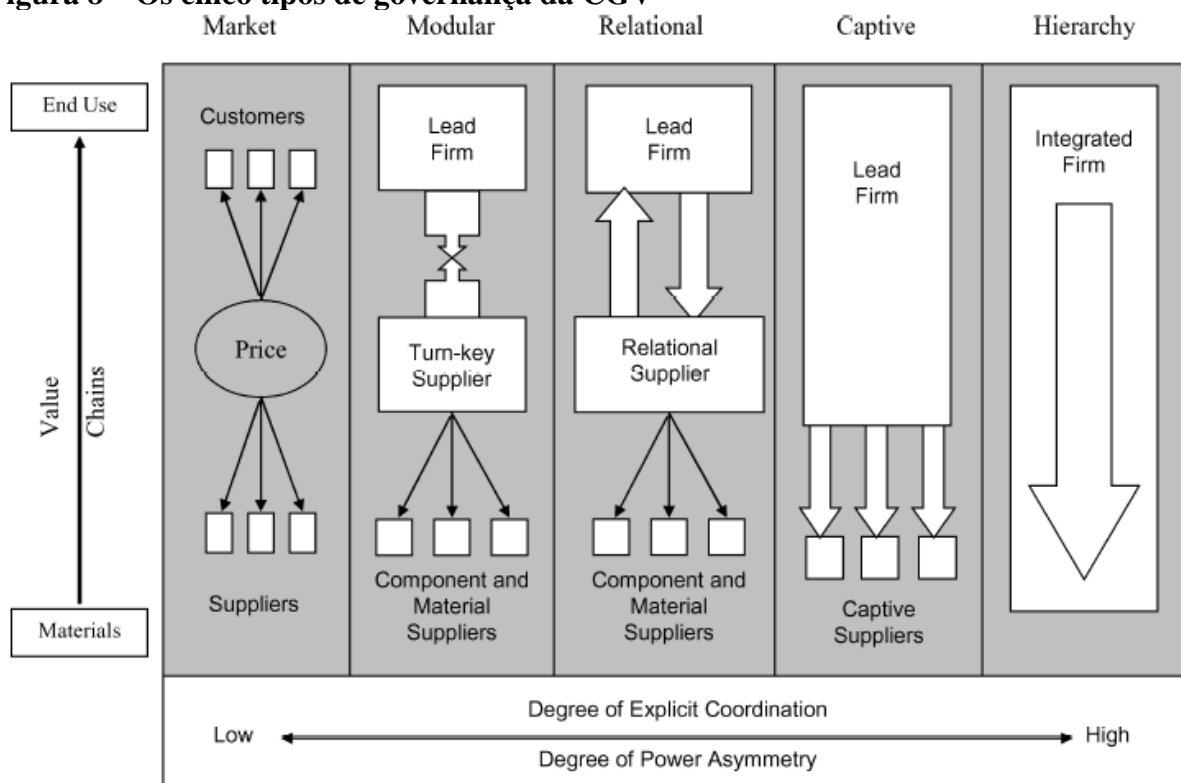
Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, tradução nossa)

Essa discussão evidencia o elemento “poder” nas cadeias globais de valor. O poder está associado às empresas líderes, estando presente em diferentes níveis. Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) associam o poder com o grau de coordenação entre os agentes. Coordenação mais explícita presume que a empresa líder tem maior nível de controle com relação aos seus controles, implicando maior assimetria de poder entre as partes.

Em cadeias cativas, empresas líderes possuem uma coordenação explícita com os fornecedores. Essas empresas constroem mecanismos para reter os fornecedores, tais como os investimentos feitos por parte dos fornecedores em busca de atender aos requisitos demandados. Isso evidencia assimetrias de poder entre os agentes, uma vez que fornecedores são cativos aos compradores.

Em cadeias relacionais, o poder é balanceado, uma vez que há o esforço mútuo das partes envolvidas na transação, dado a dependência mútua. E finalmente, em cadeias modulares e no mercado, a coordenação torna-se menos explícita e a assimetria de poder entre as partes não se faz presente, pois as partes podem trocar de parceiros a baixos custos.

Figura 8 – Os cinco tipos de governança da CGV



Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)

Embora os autores apontem que o foco em cadeias globais de valor está nos agentes líderes que regulam a cadeia, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) reconhecem a importância

de considerar os atores nas duas pontas da cadeia. A figura 8 ilustra a dinâmica das diferentes cadeias globais de valor considerando a empresa líder e o grau de coordenação explícito.

Considerando as particularidades de cadeias globais de valor agroalimentares, a próxima seção apresenta uma discussão sobre como a governança das transações impacta na governança de cadeia, com foco na construção de proposições teóricas.

5 EFICIÊNCIA EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV) AGROALIMENTARES: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

A inserção de produtores rurais em cadeias globais de valor consiste em uma alternativa para que eles sobrevivam aos desafios impostos nas cadeias (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; TRIENEKENS, 2011). Nessas cadeias, produtores comercializam produtos com maior valor agregado. Transações de produtos agroalimentares com maior valor agregado frequentemente envolvem a comercialização entre diferentes países, e, portanto, diferentes contextos geográficos, institucionais (TRIENEKENS, 2011).

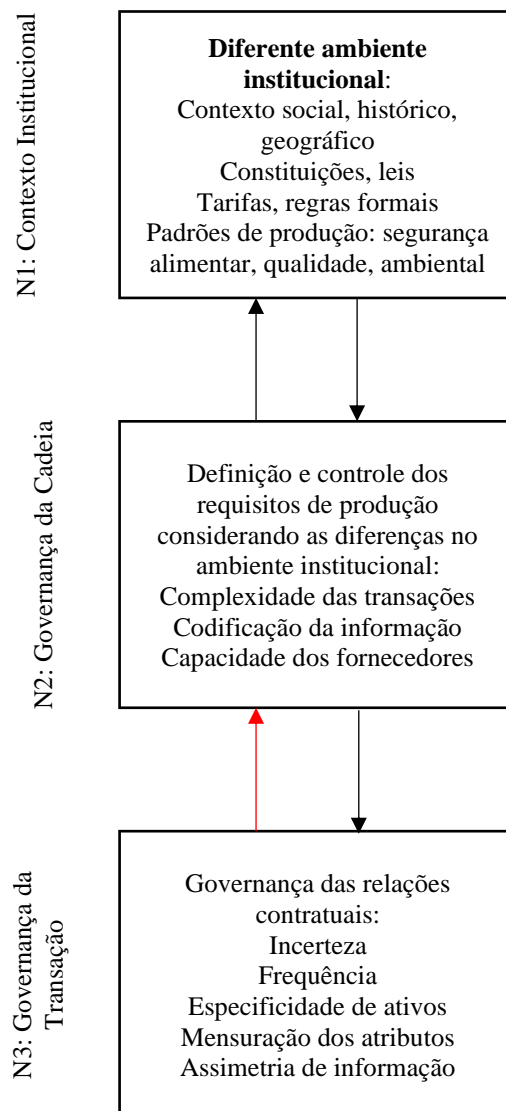
Uma vez que envolve esses diferentes contextos, CGV de produtos agroalimentares são mais complexas do que cadeias locais. Cadeias locais podem ser compostas por uma menor quantidade de elos quando comparado a cadeias globais. Por envolver diferentes países, uma cadeia global lida com ao menos dois contextos institucionais, e com isso diferentes contextos sociais, históricos e geográficos, leis, regras formais, tarifas, e padrões de produção (qualidade, segurança alimentar e meio ambiente) (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001; TRIENEKENS, 2011) (figura 9).

Com base em Williamson (2000), o ambiente institucional influencia o modo como a cadeia funciona. Em uma cadeia local a definição das regras do jogo pela empresa líder considera um mesmo ambiente institucional tanto da empresa líder quanto de seus principais fornecedores. Já na cadeia global, no qual pode ser direcionada pelos elos finais de uma cadeia, a empresa líder e os principais fornecedores estão localizados em diferentes contextos. Enquanto a empresa líder (compradores) que define as regras do jogo está, em grande parte, localizada em países importadores, os principais fornecedores em outros países, exportadores (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017).

Nas cadeias globais, as regras tem como base diferentes contextos institucionais estando associadas a diferentes legislações governamentais, barreiras comerciais e políticas, tarifas, podendo ser além de uma regra formal que guia uma cadeia, restrições para que países produtores consigam exportar (TRIENEKENS, 2011). Além dessas regras, destacam-se os padrões de produção, principalmente associados à qualidade, sanidade e aspectos ambientais (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

As empresas líderes definem os parâmetros de produção de modo a reduzir “[...] *potential losses arising from a failure to meet commitments (for example, deliver product on time) or failure to ensure that the product conforms to the necessary standards*” (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001, p. 23). Uma vez que definem os parâmetros, essas empresas têm papel fundamental em transferir a informação sobre o que é desejado pelos compradores finais (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; GEREFFI; LEE, 2012). Além de definir esses parâmetros, a empresa líder também pode controlar, por meio de padrões e certificações, o cumprimento desses requisitos (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Figura 9 - Níveis institucionais da cadeia global de valor



Fonte: elaborado pela autora com base em Williamson (2000), Humphrey e Schmitz (2001), Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) e Trienekens (2011).

Especificamente nas cadeias globais, as empresas líderes têm, por um lado, papel fundamental para o *upgrading* de produtores rurais nas CGV agroalimentares, dado que a partir dessas informações, esses produtores podem acumular novos conhecimentos e recursos, e com isso inovar produzindo produtos e serviços com maior valor adicionado, atendendo ao mercado externo (LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2010; GEREFFI; LEE, 2012). Por outro lado, esses compradores podem não ter um papel ativo na codificação das informações, acentuando as dificuldades e restrições que os produtores enfrentam em termos de infraestrutura e incompatibilidades do ambiente institucional (TRIENEKENS, 2011).

Por isso, os padrões são ao mesmo tempo mecanismos para lidar com os riscos quanto ao cumprimento dos requisitos produtivos pelos produtores rurais (HUMPRHEY; SCHMITZ, 2001), e barreiras para a inserção e *upgrading* dos produtores (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Isso acontece, pois os padrões são definidos de acordo com as características institucionais de um contexto, que quando é transplantada para outro contexto, com características institucionais distintas, se tornam incompatíveis (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; TRIENEKENS, 2011).

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de governança da cadeia como um todo, de modo que haja uma coordenação das atividades para definição e transmissão das informações (FAO, 2014). Nas CGV agroalimentares, é o acesso a esse conhecimento que se transforma em oportunidades para aprendizado, *upgrading*, e inserção em mercados globais de qualidade. O olhar para governança da cadeia é importante nesse contexto, pois permite identificar a empresa líder na cadeia, que é a responsável por guiar os parâmetros de produção com qualidade (GEREFFI; HUMPHREY. STURGEON, 2005). Contudo, esse ponto de vista considera a cadeia a partir dessa empresa líder, não considerando a complexidade das transações individuais ao longo da cadeia.

Em consenso com Williamson (2000), é possível observar, por um lado, que os ambientes institucionais indicam o contexto pelo qual as cadeias globais de valor deverão se organizar. Essa organização, por sua vez, se dá em termos da identificação da empresa líder em uma cadeia, que define e controla os parâmetros de produção de uma cadeia como um todo.

Contudo, produtos agroalimentares voltados para mercados de qualidade são transformados ao longo da cadeia e frequentemente envolvem dimensões de valor difíceis de serem verificáveis (GUIMARÃES *et al.*, 2020). Além disso, a produção de produtos agroalimentares, especialmente os de alto valor, é intrinsecamente incerta, pois dependem de condições difíceis de serem controladas por um agente, tais como condições climáticas e de

solo (SAES, 2010). Isso impõe desafios associados à dificuldade em fazer com que os fornecedores produzam de acordo com os requisitos desejados, de monitoramento dos agentes, bem como de mensuração e codificação das dimensões de valor do ativo transacionado.

Teoricamente, com base em Williamson (1985) e Barzel (2005), pode-se afirmar que a produção de produtos agroalimentares de alto valor em CGV pode compreender maior especificidade de ativos e dimensões de valor que podem ser difíceis de serem mensuradas. As transações podem envolver, portanto, problemas de assimetria de informação, mensuração e de garantia de direitos de propriedade.

Nesse contexto, a definição dos parâmetros de produção de produtos agroalimentares por uma empresa líder é difícil de ser realizada. Por isso, a dificuldade em acessar as informações sobre um produto tornam os padrões e certificações inviáveis nas CGV agroalimentares. A dificuldade em acessar as informações sobre o ativo transacionado nessas cadeias torna essa cadeia intrinsecamente complexa.

Muito embora Gerrefi, Humphrey e Sturgeon (2005) apontem que há cadeias com baixa complexidade da transação sendo governadas pelo mercado, Coase (1937) evidencia que mesmo no mercado há custos em informação sobre “o que” e “como” transacionar. Para Coase (1937) informações são caras e complexas de serem acessadas. Por isso afirma-se que:

Proposição 01: As transações em CGV de produtos agroalimentares de alto valor envolvem, *per se*, complexidade de informação e dos conhecimentos necessários para a transação de um produto.

Os custos sobre “o que” e “como” produzir surgem pela racionalidade limitada dos agentes, do oportunismo (WILLIAMSON, 1985), da complexidade em se mensurar os atributos que compõem um ativo (BARZEL, 2005) e da possibilidade de informação privada e dificuldade de mensurar o desempenho real de um agente (JENSEN; MECKLING, 1976). Informações incompletas geram incompletudes contratuais, demandando mecanismos de governança adequados para a eficiência da cadeia.

A condução das atividades em CGV agroalimentares depende por sua vez da capacidade dos produtores em atenderem aos requisitos de produção. Essa capacidade de produção requer o acesso às informações do que é demandado à jusante em uma cadeia, além das mudanças em termos de prática de produção (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). A perspectiva de CGV considera a transação entre empresa líder e o principal fornecedor, podendo não envolver os agentes à jusante de uma cadeia. Além disso, é necessário

observar como os agentes à montante para além do fornecedor principal estão organizados para atender aos requisitos desejados.

Por isso, é preciso olhar não apenas a governança da cadeia, mas o conjunto de transações micro analíticas dentro dessa cadeia (FAO, 2014). Apesar disso, o estudo cientométrico que buscou mapear as pesquisas sobre a governança em agroalimentares globais mostrou que os estudos que vinculam a governança da cadeia e a governança das transações são discretos, estando ligados por estudos preocupados com o *upgrading* na cadeia (LEE; GEREFFI, 2015; VICOL *et al.*, 2018).

A transmissão da informação ao longo da cadeia depende do modo como as transações estão organizadas. Embora a governança da cadeia influencie o funcionamento das transações como um todo, falhas nos modos de governança da transação, em termos de perda de valor e assimetria de informação, comprometem em contrapartida o funcionamento da cadeia. Por isso:

Proposição 02: a eficiência da cadeia depende da governança das transações micro analíticas na CGV, e não somente a transação entre a empresa líder e o principal fornecedor.

Os mecanismos de governança da transação dizem respeito às estruturas de governança (WILLIAMSON, 2000), nas quais são definidas a fim de reduzir os custos de transação diante de especificidade de ativo (WILLIAMSON, 1985), maximização de valor pela mensuração dos atributos que compõem um ativo (BARZEL, 2005), ou pela redução dos custos de agência a partir de mecanismos de incentivos que visam mitigar problemas de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

Sob a perspectiva de governança de cadeia, tem-se que a complexidade da transação, a possibilidade de codificação das informações e a habilidade do fornecedor em atender aos requisitos dependem das informações sobre o ativo a ser transacionado. Da mesma forma, sob a perspectiva de governança da transação, a análise depende das características do ativo a ser transacionado, que impactam na especificidade de ativo, mensuração e problemas de assimetria de informação. As características do ativo são entendidas neste trabalho, como atributos de valor. Logo, o ativo transacionado, decomposto em seus atributos de valor, é central para a análise tanto de governança de cadeia, como de governança da transação.

Proposição 03: o ativo transacionado, decomposto em seus atributos de valor, é central para a análise tanto de governança de cadeia, como de governança da transação.

A complexidade da informação está associada às especificações de um produto, e por isso está vinculada à mensurabilidade dos atributos que compõem um ativo. As diferentes transações ao longo de uma cadeia envolvem diferentes atributos, que, se mensurados, possibilitam a codificação e a transmissão de informação e conhecimento sobre as suas especificações. Partindo de Barzel (2005), pode-se afirmar que a mensuração dos atributos que compõem uma transação possibilita a redução da complexidade de uma transação das diferentes transações da cadeia. Tanto para Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), quanto para Barzel (2005), a discussão sobre codificação da informação e mensuração dos atributos leva em consideração os custos para tal.

A complexidade da transação, somada à codificação da informação e mensurabilidade, está por sua vez diretamente associada à assimetria de informação. A mensuração dos atributos e codificação das informações possibilita a transmissão da informação e consequente redução da assimetria de informação. A codificação da informação, a mensurabilidade dos atributos e a assimetria de informação estão relacionadas às incertezas inerentes à transação, uma vez que há custos para lidar com o comportamento oportunista dos agentes e dificuldades em prever possíveis contingências que impactam a transação.

A partir disso, entende-se que a eficiência das transações tanto pela perspectiva de governança de cadeia, quanto de governança da transação, é resultado dos mecanismos de governança a partir da mensuração dos atributos de compõem o ativo. Considerando a incompletude informacional, tem-se que problemas na mensuração, e, portanto, na transmissão da informação ao longo da cadeia, geram falhas de coordenação na CGV. Por isso:

Proposição 04: A possibilidade de mensurar ou não os atributos de valor resultar em diferentes graus de complexidade da transação, grau de codificação das informações e habilidade dos fornecedores.

A partir dessas proposições teóricas, busca-se compreender a governança da GVC de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa, para criação, distribuição e remuneração do valor gerado, considerando a governança das transações, decorrente dos seus atributos, da mensurabilidade das dimensões envolvidas na transação e da assimetria de informação entre os agentes. Entende-se que a governança da cadeia depende do conjunto de transações que se

diferenciam em termos dos atributos da transação, mensurabilidade e assimetria da informação ao longo da cadeia.

A governança da cadeia para a criação de valor nesse sentido depende do acesso à informação sobre “o que” deve ser produzido, “como”, “quando” e “em que condições” devem ser produzidos. O acesso à essa informação depende, por sua vez, da necessidade do valor a ser criado e do valor de fato criado ao longo da cadeia. Finalmente, a remuneração do valor depende dessa distribuição do valor, que por sua vez, resultará na sustentação da criação de valor. A governança da cadeia para distribuição do valor, e, portanto, a criação e remuneração do valor, depende da maneira como o conjunto de transações está organizado e coordenado ao longo da cadeia.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como objetivo compreender como a governança da cadeia global de valor de cafés especiais, para criação, distribuição e remuneração de valor entre agentes no Brasil e na Europa se relaciona às governanças das transações ao longo da cadeia. Segundo Williamson (1985), a análise da organização das transações se dá de forma comparativa, e por isso, a presente pesquisa, do tipo qualitativa, não pretende ser representativa em termos de amostras, mas investigar em profundidade como está organizada a CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.

Por pesquisa qualitativa entende-se a compreensão dos fenômenos sociais com o mínimo de ruptura com seu ambiente natural (MERIAM, 1988). Além disso, trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, que segundo Triviños (1987), preocupa-se em analisar com exatidão os fatos analisados. Por fim, o espaço temporal de análise é de corte seccional, no qual segundo Vieira (2006) não visa comparação histórica de dados, mas a investigação dos fatores que se passam quando os dados são coletados.

A presente pesquisa envolve uma parceria de cooperação internacional com a École d'Ingénieurs de Purpan, em Toulouse na França (processo n. 11871/2011). Além disso, faz parte de um projeto de pesquisa financiado pela Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (projetos n.170/2018-UEM e 1183/2018-UEM) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (edital n.47/2017 - PDSE) por um período de tese sanduíche na França durante seis meses no período entre outubro/2018 e março/2019.

Uma vez que a pesquisa envolveu a análise da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa, essa pesquisa foi realizada a partir de duas etapas. A primeira foi realizada a nível europeu com os agentes à jusante da cadeia (importadores, torrefadores e *coffee shops*), durante o período de tese sanduíche na França realizado em 2018/2019, e a segunda, com os agentes à montante da cadeia (produtores e exportador), no Brasil. Além de dados documentais, o principal instrumento para coleta de dados é a entrevista semiestruturada, que compreende um conjunto de questões qualitativas.

Esta seção tem como intuito elucidar os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, de modo a tornar transparente sua trajetória. A primeira parte diz respeito à coleta dos dados, abarcando o quadro de análise e o instrumento para coleta dos dados. Em seguida

apresenta-se o tratamento dos dados, que abrange as técnicas para a análise, bem como as definições constitutivas e operacionais.

6.1 COLETA DOS DADOS

A etapa de coleta de dados teve início, como fase exploratória, em 2018 por meio de atividades de pesquisa e extensão. Envolveu atividades de observação não participante junto à uma exportadora de cafés especiais e às propriedades de produtores rurais de cafés especiais no Paraná, bem como a elaboração e desenvolvimento de atividades de campo junto a esses produtores rurais de cafés especiais. Além disso, envolveu a participação em eventos de extensão, científicos e específicos ao setor do café, como o *Roaster Camp* (evento voltado para a discussão sobre torra em cafés especiais) e o Concurso Francês de *cupping* e *Brewers Cup* (concursos voltados à prova de bebida e à valorização pela preparação de cafés, respectivamente)⁷.

Essas atividades de campo, de cunho exploratório, foram importantes na compreensão inicial do funcionamento da cadeia de cafés especiais envolvendo agentes no Brasil e na Europa. Possibilitaram ainda identificar os principais agentes nessa CGV. É importante ressaltar que essa etapa exploratória aconteceu concomitante às etapas de coleta de dados primários e tratamento desses dados.

Além dessas atividades exploratórias, a caracterização da cadeia feita por meio do levantamento de dados secundários e primários. Para dados secundários foram utilizados dados disponíveis em bases acadêmico-científicas e estatísticas. Para o contexto europeu, utilizou-se como bases de dados estatísticos o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) e o Statista® - base de dados específica para análises de mercado e consumidores. As bases acadêmicas foram trabalhos que estudaram a cadeia produtiva do café com foco na Europa, cadeias globais de valor, especialmente aquelas voltadas para a produção de café, publicados em periódicos internacionais, livros e capítulos de livros, artigos de eventos científicos, relatórios de pesquisa, entre outros.

Para o contexto brasileiro, à montante, foram feitas pesquisas em bases de dados como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). As bases acadêmicas foram trabalhos sobre a cadeia produtiva do café, com foco no Brasil, bem como cadeias globais de valor, e cadeias globais de valor do café,

⁷ O Apêndice B apresenta de forma detalhada as atividades que possibilitaram a elaboração desta tese.

em periódicos nacionais e internacionais, livros e capítulos de livros, teses e dissertações, artigos de anais de eventos científicos, relatórios de pesquisa, entre outros.

Esses dados foram complementados a partir de dados primários coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com agentes-chave para a CGV de cafés especiais. Para o contexto europeu, à jusante, foram realizadas: uma entrevista com um torrefador de cafés especiais em Toulouse/FR; uma entrevista com o presidente da Associação de Cafés Especiais da França (SCA France); uma entrevista realizada na Suécia com o campeão de torra do Vietnam. A partir dessas entrevistas, os agentes na Europa puderam ser identificados, e posteriormente os agentes no contexto brasileiro.

Após a caracterização da cadeia global de cafés especiais, os objetivos específicos foram atendidos em duas etapas, respeitando os dois contextos (Brasil e Europa). A primeira etapa diz respeito à pesquisa realizada na Europa, enquanto a segunda, no Brasil⁸.

Etapa 01: os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com diferentes agentes. A pesquisa foi realizada na França, Holanda, Bélgica e Suécia uma vez que além de estarem entre os principais consumidores mundiais de café do mundo (TORGA; SPERS, 2020), estão entre os principais países importadores de cafés especiais brasileiros (CECAFE, 2020). Em seguida, a partir do método bola de neve (ATKINSON; FLINT, 2004), os atores à jusante na cadeia (torrefadores e *coffee shops*) de cada importador foi mapeada. Outros entrevistados foram identificados de forma não probabilística e por conveniência (MERRIAM, 1998).

Na etapa de pesquisa na Europa, além da entrevista com o presidente da SCA França, no total foram entrevistados 18 agentes, envolvendo importadores, torrefadores e *coffee shops*, no período entre janeiro e março de 2019. As entrevistas foram realizadas *in loco* com os entrevistados na França, Bélgica, Holanda e Suécia, foram gravadas e posteriormente transcritas. As informações obtidas nas entrevistas foram complementadas por outros materiais como, os *sites*, e documentos disponibilizados pelos entrevistados.

Etapa 02: no segundo momento, no contexto Brasil, os procedimentos para a coleta dos dados seguiram os mesmos procedimentos da Etapa 01, na Europa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com agentes à montante da cadeia de valor. Os sujeitos

⁸ Em acordo com a literatura (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; VICOL *et al.*, 2018), que defendem que a CGV de cafés especiais é organizada de modo a atender os requisitos dos compradores, para a coleta dos dados, tomou-se como ponto de partida os *coffee shops* em direção ao seu agente à montante. Na prática, com a discussão dos resultados, o que se observou é que essa é uma cadeia orientada não só pelos compradores, mas também pelos produtores.

entrevistados foram identificados a partir do método bola de neve, a partir das cadeias cujos agentes a jusante já haviam sido entrevistados no contexto europeu.

Foram entrevistados no Brasil sete agentes, sendo cinco produtores de cafés especiais, um corretor e uma exportadora de cafés especiais. As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2020 e novembro de 2020, e foram realizadas *online*, gravadas e foram posteriormente transcritas. As informações obtidas nas entrevistas foram complementadas por outros materiais como observação não participante de atividades referentes às transações de compra e venda de cafés especiais entre os anos de 2017 e 2020, os *sites*, e documentos disponibilizados pelos entrevistados.

Os roteiros de questões (APÊNDICE C) foram elaborados a partir das categorias de análise, oriundas do referencial teórico, mais especificamente a ECT, ECM, Teria de Agência e *Global Value Chain*. O tratamento dos dados obtidos pelas entrevistas semiestruturadas se deu a partir da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979). A seguinte seção apresenta a técnica para tratamento dos dados.

6.2 TRATAMENTO DOS DADOS

Colbari (2014) afirma que a análise de conteúdo é adequada para o tratamento de dados oriundos de textos, imagens e expressões que tem a necessidade de serem compreendidos de forma mais aprofundada. Para Bardin (1979) a análise de conteúdo consiste em

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Segundo a autora, o método possui três fases, sendo a primeira, a etapa de pré-análise, a segunda, a exploração do material, e por fim, a terceira, consiste no tratamento dos resultados, na inferência e na interpretação (BARDIN, 1979). A fase de pré-análise, em consonância com a proposta de Bardin (1979), contou com a leitura flutuante de dados secundários sobre a CGV do café e sobre o conteúdo teórico. Apoiado nessa leitura flutuante foram os documentos encaminhados para a fase de inferência. Os documentos de referem às entrevistas semiestruturadas empreendidas. Assentado nessa ordem pôde-se concluir que as categorias de análise foram definidas *a priori* ao levantamento dos documentos (entrevistas), e foram oriundas da revisão teórica.

De acordo com o quadro 2, as categorias de análise, oriundas do referencial teórico, foram: atributos de valor; governança da transação, compreendendo as subcategorias incerteza, frequência, especificidade de ativos, mensurabilidade; assimetria de informação e estrutura de governança; e governança da cadeia envolvendo as subcategorias complexidade da transação, codificação da informação, habilidade dos fornecedores, e os mecanismos de governança da cadeia. Segundo Bardin (1979), são as categorias que permitem a transformação dos dados brutos em uma representação de forma simplificada. Isso acontece, pois, as categorias reúnem e condensam esses dados. O quadro 2 apresenta as categorias de análise e as variáveis analisadas.

Quadro 2 – Quadro de análise

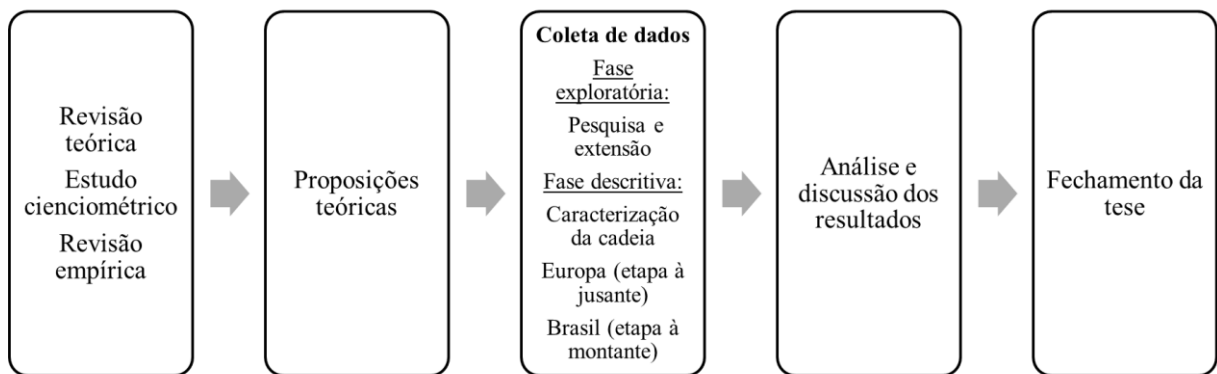
Categoria de análise	Subcategoria	Aspectos observados	Fonte
Atributos de valor	Atributos intrínsecos	- Atributos físicos, sensoriais	Samper, Giovanucci e Vieira (2017) SCA (2020)
	Atributos extrínsecos	- Atributos éticos, sociais	
Governança da transação	Incerteza	- Incerteza ambiental - Incerteza Comportamental	Williamson (1985)
	Frequência	- Recorrência	
	Especificidade de ativos	- Ativo físicos - Locacional - Temporal - Marca - Dedicado - Humano	
	Mensurabilidade	- Mensuração das dimensões que compõem o ativo	Barzel (2005)
	Assimetria de informação	- Informação privada - Dificuldade de codificação e mensuração	Jensene Meckling (1976) Eisenhardt (1989)
	Estrutura de governança	- Mercado - Acordos verbais - Contratos - Relação de longo prazo - Integração vertical	Williamson (1985) Ménard (2004) Barzel (2005)
Governança da cadeia	Complexidade	- Complexidade da informação	Gerrefi, Humphey e Sturgeon (2005)
	Codificação	- Possibilidade de codificação da informação	
	Habilidade do fornecedor	- Habilidade em atender aos requisitos produtivos	
	Mecanismo de governança da cadeia	- Mercado - Modular - Relacional -Cativa	

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas foram categorizadas por meio do *software* Atlas.TI®, específico ao empreendimento de análises de dados do tipo qualitativa (ATLAS TI., 2019). A partir dos relatórios gerados, por categoria de análise, as análises foram inferidas, discutidas e

posteriormente dispostas em forma textual. A inferência, a terceira fase da análise de conteúdo, segundo Colbari (2014), é a etapa responsável pelo processo de transição que transforma os dados puramente descritivos em dados interpretativos. Ressalta-se que para melhor compreensão dos resultados e fluidez, optou-se por inserir no texto as citações dos entrevistados após a tradução para o idioma português. A figura 10 sintetiza o percurso metodológico desta pesquisa:

Figura 10 – Percurso metodológico da tese



Fonte: elaborado pela autora

A seguir são apresentadas as definições constitutivas das categorias de análise, e como foram operacionalizadas, visando a obtenção e compreensão dos objetivos de pesquisa (VIEIRA, 2006).

6.2.1. Definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO):

- Atributos de valor

DC: Conjunto de atributos que compõem um ativo, aqui traduzidos em atributos intrínsecos relacionados ao produto e extrínsecos ao processo (TRIENEKENS, 2011), coordenados por todos os atores da cadeia, da produção rural ao consumidor final, às vezes localizados em diferentes países e em diferentes contextos institucionais.

DO: Atributos intrínsecos no café são organizados em atributos físicos ou sensoriais. Atributos físicos dizem respeito ao grão de café verde ou torrado, tais como defeitos, densidade, umidade, tamanho e aparência do grão. Atributos sensoriais são analisados nos grãos torrados, e se referem à fragrância, limpeza da xícara (bebida), uniformidade da bebida, doçura, sabor, acidez, corpo, gosto residual e a combinação de todas essas características juntas (SCA, 2020).

Atributos extrínsecos são vistos por meio de atributos éticos, tais como o comércio justo (*fair trade*), a produção orgânica, de origem; e atributos sociais, tais como a produção envolvendo gênero (por mulheres por exemplo) (PONTE; GIBBON, 2005; VALKILA; HAAPARANTA; NIEMI, 2010; BRONZERI; BULGACOV, 2014).

a) Governança da transação:

- Incerteza

DC: Refere-se à impossibilidade de antecipar todas as contingências envolvidas em uma transação. A incerteza pode ser ambiental (relacionada às condições de mercado e climáticas) e comportamental (insegurança de que determinado comportamento oportunista pode vir a acontecer) (WILLIAMSON, 1985).

DO: Nas transações de café, as incertezas ambientais podem ser operacionalizadas por variações no clima – como as geadas –, no desempenho produtivo das plantas, da terra, bem como variações de mercado. Como incertezas comportamentais, destaca-se a tentativa de camuflar as informações sobre o café, bem como tentativas de distorcer as informações sobre a qualidade do café.

- Frequência

DC: Refere-se ao número de vezes em que a transação ocorre (WILLIAMSON, 1985).

DO: A frequência pode ser observada a partir do número de vezes em que uma parte da cadeia transaciona com uma outra parte específica. Pode estar associada ao relacionamento construído entre um produtor de café e determinado comprador, desse comprador, com outros agentes da cadeia, bem como de *coffee shops* com seus fornecedores. Pode ainda ser operacionalizada pela frequência de compra/venda, de pagamento e recebimento.

- Especificidade de ativos

DC: Refere-se ao nível de idiosincrasia de um ativo, ou seja, o grau em que há perda de valor do ativo em outro uso (WILLIAMSON, 1991). Existem seis tipos de especificidades de ativos: locacionais, temporais, de marca, ativos físicos, dedicados e, humanos (WILLIAMSON, 1991).

DO: Foi operacionalizado na transação de café a partir dos investimentos realizados pelas partes para obtenção de determinado café. A depender das etapas da cadeia, os investimentos podem ser diferentes, podendo envolver maquinários e instalações na produção rural, mudanças no processo produtivo, aquisição e sistemas de informação e instrumentos para avaliação e

controle da qualidade, cursos e treinamentos, aquisição de equipamentos de torra, processos de *blending*.

- Mensurabilidade

DC: Um ativo possui diversas dimensões (atributos), nas quais devem ter seus direitos de propriedade distribuídos. Essa distribuição depende da possibilidade de mensuração dessas dimensões, esta que pode ser de fácil ou de difícil mensuração (BARZEL, 2005).

DO: A mensurabilidade das dimensões que compõem o ativo foi operacionalizada por meio da mensuração e avaliação das dimensões exigidas no café, que pode ser facilmente realizada ou pode envolver algum custo/dificuldade. A cada etapa da cadeia essas dimensões se alteram a partir da etapa de produção em que o café se encontra, e depende da demanda dos compradores. Pode envolver atributos físicos do café verde/torrado, tais como quantidade de defeitos, densidade, umidade e tamanho e aparência do grão; atributos sensoriais do café torrado, como fragrância, limpeza da xícara, uniformidade da bebida, doçura, sabor, acidez, corpo, gosto residual e a combinação de todas essas características juntas; e atributos éticos, ambientais e sociais, como a produção orgânica, comércio justo e produção associada à gênero.

- Assimetria de informação

DC: Problemas de assimetria de informação são fruto da revelação incompleta das informações por parte dos agentes, caracterizando-a como informação privada; e da dificuldade de codificação e mensuração dos atributos transacionados (AKERLOF, 1970; WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005).

DO: No café a assimetria de informação pode ser fruto da informação privada entre os agentes da cadeia, da dificuldade da mensuração e codificação de atributos intrínsecos e extrínsecos, tais como atributos sensoriais e apelos de produção (COSTA, 2020; SCA, 2020).

- Governança da transação (estrutura de governança)

DC: A governança da transação diz respeito ao modo pelo qual as transações entre os agentes dentro de uma cadeia são organizadas, e são entendidas a partir das estruturas de governança. Estruturas de governança seguem um *continuum* que vai do mecanismo de mercado à integração vertical, passando pelas formas intermediárias, a depender dos atributos da transação, mensurabilidade das dimensões que compõem um ativo e mecanismos de redução de informação privada (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005)

DO: Nas transações de café, as estruturas de governança são operacionalizadas pelo modo como uma compra/venda de café acontece, podendo envolver acontecer esporadicamente (mercado), mecanismos contratuais ou relacionais regendo as especificações da compra/venda e qualidade do café (formas intermediárias), ou pela internalização de mais de uma das atividades do processo produtivo – como a produção e torrefação por um mesmo agente.

b) Governança da cadeia:

- Complexidade da transação

DC: A complexidade da transação é entendida como o nível de complexidade da informação e dos conhecimentos necessários requeridos para a transação de um produto, geralmente associados às especificações de um produto (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

DO: Informações complexas na CGV do café podem ser interpretadas pela sua capacidade de ser transferida a outros agentes da cadeia, como exemplo, informações sobre cafés desejados por compradores com base em atributos subjetivos, tais como determinado perfis subjetivo do café. Nesse caso, atributos subjetivos envolvem a percepção dos compradores, tais como a agradabilidade e experiência de consumo, e são difíceis de serem transferidas a outros agentes como requisitos de produção.

- Codificação da informação

DC: A codificação da informação se refere ao grau em que a informação e conhecimento requeridos para a condução da transação podem ser codificados sem elevados investimentos, e por isso, transferidos para que outras partes da cadeia possam atuar de forma independente (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

DO: Na CGV do café, se refere à capacidade de transformar as informações sobre um café requerido em informações objetivas. Como exemplos, tem-se a produção de cafés orgânicos, sendo a informação complexa traduzida em parâmetros de produção tipicamente orgânicos; cafés com determinados atributos sensoriais de qualidade desejados, sendo traduzidos em qualidade da bebida (fragrância, limpeza da xícara, uniformidade da bebida, doçura, sabor, acidez, corpo, gosto residual e a combinação de todas essas características juntas) (SCA, 2020).

- Capacidade dos fornecedores

DC: Relaciona-se com a capacidade dos fornecedores em atender aos requeridos demandados por determinada transação. Geralmente está associado à capacidade tecnológica, intelectual e inovativa dos fornecedores (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

DO: A capacidade dos fornecedores pode ser operacionalizada pela capacidade que fornecedores tem de adaptar sua produção para atender, de forma autônoma, a determinada demanda. Como exemplo destaca-se as mudanças no cultivo da lavoura, colheita e pós-colheita por produtores rurais de café; a compra de maquinários e sistemas de informação por exportadores para avaliação da qualidade e métodos de compra.

- Governança da cadeia

DC: Relações entre firmas e mecanismos institucionais, nos quais as atividades não mercantis em uma cadeia são organizadas (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001, p. 22). A governança da cadeia tem como foco a empresa líder, capaz de definir e controlar os parâmetros de produção em uma cadeia (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001). São considerados neste trabalho cinco modos de governança da cadeia: mercado, cadeia de valor modular, cadeia de valor relacional, cadeia de valor cativa e hierarquia (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

DO: Em cadeias globais de valor do café são consideradas empresas líderes, os agentes na cadeia responsáveis por definir os parâmetros de produção na cadeia, especialmente com foco nos parâmetros de qualidade, tais como os agentes exportadores e importadores (FAO, 2014). A operacionalização do modo de governança depende do modo como essas empresas líderes na CGV do café se relaciona com os seus fornecedores de café, podendo envolver: baixa dependência (mercado) e baixa diferenciação (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017); padrões de produção – tais como padrões sobre o que fazer e como entregar o café presentes nos *contract farming* -, mas, mantendo a independência entre os agentes (modular) (WATANABE, BÁNKUTI, LOURENZANI, 2017); elevado relacional entre as partes, especialmente a reputação, os esforços conjuntos dos agentes de uma cadeia para o alcance da qualidade (relacional) (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017); dependência entre as partes para o alcance na produção de cafés desejados, podendo abranger investimentos por parte das empresas líderes em programas para produção com qualidade – projetos sociais, de qualidade – (cativa); finalmente, a internalização de mais de uma atividade envolvendo a produção de cafés pela empresa líder (hierarquia).

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1 A CGV DE CAFÉS ESPECIAIS ENTRE AGENTES NO BRASIL E NA EUROPA

O café é uma das bebidas mais apreciadas e consumidas mundialmente (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017). O café comercializado possui diferentes qualidades, podendo ser categorizado em café *commodity* (comercial) e café especial. O primeiro se refere ao café sem quaisquer tipos de diferenciação. O segundo envolve esforços para algum tipo de agregação de valor no produto ou processo (COSTA, 2020).

Existem diferentes definições de cafés especiais, mas há um consenso de que eles envolvem atributos intrínsecos associados aos grãos de café e à bebida, e atributos extrínsecos relacionados aos sistemas de produção e outras características (SEPÚLVEDA *et al.*, 2016; COSTA, 2020). Atributos intrínsecos estão relacionados ao produto (TRIENEKENS, 2011), e no caso do café, podem ser atributos físicos ou sensoriais. Atributos físicos dizem respeito ao grão de café verde ou torrado, tais como defeitos, densidade, umidade, tamanho e aparência do grão. Atributos sensoriais são analisados na bebida, após os grãos torrados e moídos, e se referem à fragrância, limpeza da xícara (bebida), uniformidade da bebida, doçura, sabor, acidez, corpo, gosto residual e a combinação de todas essas características juntas (SCA, 2020).

Como forma de padronizar a classificação dos cafés especiais, a Associação de Cafés Especiais (*Specialty Coffee Association – SCA*)⁹ elaborou um protocolo de avaliação da qualidade. Nesse protocolo¹⁰, um profissional certificado denominado *Q-grader* avalia os atributos sensoriais pelas degustações das xícaras, com base em dez critérios sensoriais a saber: fragrância/aroma, sabor, sabor residual, acidez, corpo, uniformidade, balanço, limpeza da xícara (da bebida), doçura e a combinação de todos esses aspectos juntos. Em seguida, subtraem-se os defeitos. Apenas os cafés com mais de 80 pontos, em uma escala de 100 pontos, são classificados como cafés especiais (SCA, 2020).

Atributos extrínsecos relacionados ao sistema de produção adicionam valor ao café, pois trazem informações com relação a atributos de ordem ética, tais como a produção socialmente sustentável por comércio justo (*fair trade*), a produção orgânica e de origem; e

⁹ A *Specialty Coffee Association* é fruto da unificação entre a *Specialty Coffee Association of America (SCAA)* e a *Specialty Coffee Association of Europe (SCAE)*, que aconteceu em 2017.

¹⁰ O documento referente ao protocolo de avaliação sensorial dos cafés especiais encontra-se na seção de Anexos do presente trabalho.

atributos de ordem social, tais como a produção envolvendo gênero (por mulheres por exemplo) e grupos sociais (PONTE; GIBBON, 2005; VALKILA; HAAPARANTA; NIEMI, 2010; BRONZERI; BULGACOV, 2014).

Portanto, os atributos de valor em cafés especiais são traduzidos aqui em aspectos intrínsecos relacionados ao produto e extrínsecos ao processo, coordenados por todos os atores da cadeia, da produção rural ao consumidor final, às vezes localizados em diferentes países e em diferentes contextos institucionais (quadro 3) (PONTE; GIBBON, 2005; VALKILA; HAAPARANTA; NIEMI, 2010; BRONZERI; BULGACOV, 2014; SEPÚLVEDA *et al.*, 2016; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; SANTOS *et al.*, 2018; COSTA, 2020; SCA, 2020).

Quadro 3 – Atributos de valor no café

Atributos intrínsecos		Atributos extrínsecos	
Produto		Processo	
Físico	Sensorial	Atributos éticos	Atributos sociais
Defeito, densidade, umidade, tamanho e aparência do grão verde/torrado	Fragrância, limpeza da bebida, uniformidade, doçura, sabor, acidez, corpo e gosto residual	Comércio justo, orgânico, origem	Gênero, grupos sociais

Fonte: elaborado pela autora com base em Ponte e Gibbon (2005), Valkila, Haaparanta e Niemi (2010), Bronzeri e Bulgacov (2014), Sepúlveda *et al.* (2016), Samper, Giovanucci e Vieira (2017), Santos *et al.* (2018), Costa (2020) e SCA (2020).

Considerando a cadeia de cafés, Teles e Behrens (2020) apontam que ela pode ser considerada como uma cadeia de primeira, segunda ou terceira “onda”. Samper, Giovanucci e Vieira (2017) esclarecem que a primeira onda do café é caracterizada pela produção com baixa diferenciação, sendo que os cafés transacionados podem ser os chamados de convencionais e são coordenados pela grande indústria. As empresas líderes que coordenam essa cadeia são, em grande parte, os grandes torrefadores e varejistas, a partir de uma governança tipicamente de mercado (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017).

A segunda onda do café diferencia-se da primeira pela busca da diferenciação no produto, principalmente por meio de *blends* de diferentes cafés. Ainda que a segunda onda do café tenha representado uma mudança na forma de produção e valorização do café, prevalece a governança pela indústria, não alterando de forma significativa o modo de funcionamento da primeira onda (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; TELES; BEHRENS, 2020).

Finalmente, a terceira onda do café pode ser chamada de “experencial”, no qual tem como principal característica a proximidade entre os agentes da cadeia, em que se destacam os baristas, pequenos torrefadores e *coffee shops* na preparação, elaboração e valorização dos diferentes tipos de café e suas origens (GUIMARÃES *et al.*, 2016; SAMPER; GIOVANUCCI;

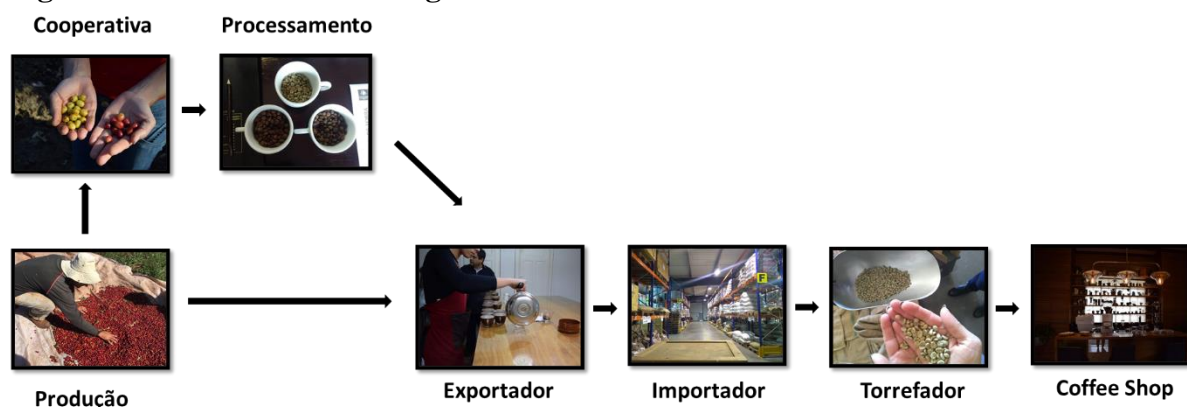
VIEIRA, 2017; BOAVENTURA *et al.*, 2018; VICOL *et al.*, 2018; TELES; BEHRENS, 2020; TORGA; SPERS, 2020)¹¹.

Os esforços para valorização do café implicam maior complexidade nos cafés transacionados pela cadeia de terceira onda. Por isso, esses cafés carregam, além de informações sobre as características físicas e sensoriais do café, informações sobre origem, variedade, altitude e métodos de pós-colheita, de modo a transmitir as informações aos consumidores e justificar os preços (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; BOAVENTURA *et al.*, 2018; VICOL *et al.*, 2018).

Para Samper, Giovanucci e Vieira (2017), a terceira onda do café mudou o formato da cadeia do café, sendo conduzida por mecanismos de governança relacionais. Vicol *et al.* (2018) argumentam que nessa cadeia, os torrefadores são as empresas líderes, uma vez que definem os parâmetros de funcionamento da cadeia, em detrimento à uma grande multinacional.

De acordo com a literatura, a cadeia global de valor (CGV) do café compreende o consumidor, canais de distribuição, torrefadores, importadores, exportadores, compradores de café verde, e produtores rurais, podendo envolver processadores e cooperativas (BITZER; FRANCKEN; GLASBERGEN, 2008; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; COSTA, 2020; SCA, 2020). A figura 11 apresenta a CGV de cafés de acordo com a literatura.

Figura 11 – A CGV de cafés segundo a literatura



Fonte: elaborado pela autora com base em Samper, Giovanucci e Vieira (2017), Costa (2020) e SCA (2020).

Produtores rurais são os primeiros responsáveis pela agregação de valor no produto, uma vez que as características do café dependem inicialmente dos esforços na produção (COSTA, 2020; SCA, 2020). Essa etapa envolve, além do conhecimento do produtor na

¹¹ Teles e Behrens (2020) afirmam que a cadeia já caminha para uma quarta onda, em que se valoriza, especialmente por meio da tecnologia, experiência sensoriais com o consumo de cafés.

atividade, um elevado investimento financeiro e de tempo, uma vez que produtores devem escolher variedades e métodos de manejo adequados. A produção sofre com elevada incerteza, pois depende das condições de clima – temperatura, chuvas (SAES, 2010; SAMPER; GIOVANUCCI. VIEIRA, 2017).

Os exportadores são, segundo Samper, Giovanuci e Vieira (2017), os responsáveis por comprar os cafés dos produtores rurais, cooperativas ou outros comerciantes e alocá-los em mercados globais. Esses exportadores, que são frequentemente envolvidos em parcerias (BITZER; FRANCKEN; GLASBERGEN, 2008), podem comprar cafés em diferentes condições, podendo ser cafés antes ou após a secagem, beneficiados ou não, e são encarregados pela sua uniformização. Nessa etapa de uniformização, exportadores podem comprar os melhores cafés de um conjunto de produtores e realizar uma série de investimentos, para garantir as características de aparência do grão, densidade, umidade e cor, que podem ser mensurados com o suporte de maquinários especializados (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; COSTA, 2020).

Os importadores compram os cafés verdes dos exportadores e distribuem para os compradores à jusante, como os torrefadores e *coffee shops*. São os intermediários da cadeia, fazendo com que o café seja transferido dos elos de produção para os elos de preparação e consumo. Guimarães *et al.* (2020) apontam que uma vez que o importador tem acesso à ambas as pontas da cadeia (montante e jusante), ele detém ao mesmo tempo a informação do que é demandado pelos seus compradores e do que é produzido pelos fornecedores. Por isso, possui grande responsabilidade em transmitir a informação ao longo dessa cadeia (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; GUIMARÃES *et al.*, 2020).

Os torrefadores são responsáveis por extrair a qualidade do café a partir da combinação de diferentes cafés (elaboração de *blends*) e de tipos métodos de torra. De acordo com a SCA (2020), a atividade de torra, “*is an art that requires a high degree of knowledge and experience to produce specialty level roast profiles*”. De acordo com Samper, Giovanucci e Vieira (2017), essa etapa envolve diferentes “receitas” para melhor extração da qualidade e valorização do café, que depende de suas características intrínsecas. A partir da torra, diferentes métodos de extração/preparação da bebida podem ser realizados.

Os *coffee shops* nesse sentido são os responsáveis pela valorização do café a partir dos diferentes métodos de preparação (SCA, 2020). Teles e Behrens (2020) afirmam que nessa etapa os baristas podem assumir o papel de educadores, uma vez que possuem elevados conhecimentos sobre a qualidade no café. Uma vez que os *coffee shops* possuem contato direto

com os compradores finais, em tese são os responsáveis por acessar a informação sobre o que é desejado em termos de qualidade, e transmitir essa informação à montante nessa cadeia.

A qualidade em cafés especiais depende da criação de valor em todas as etapas da cadeia. Cada um dos agentes é responsável por partes dessa agregação de valor, seja na produção, processamento, uniformização, torra, preparação. Por isso, na CGV de cafés especiais, a adição de valor depende da atuação conjunta de todos os agentes na cadeia (COSTA, 2020; SCA, 2020). Como destaca Costa (2020, p. 52), “[...] *high-quality coffee is the result of the effort from everyone in the supply chain, from seed to cup*”.

Especificamente no caso da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa, os resultados mostraram que ela é composta pelos produtores rurais, exportadores, importadores, torrefadores e *coffee shops*, podendo envolver agentes para corretagem do café (agente de negociação entre produtores e compradores de cafés)¹². No que tange à caracterização desses agentes, identificou-se que há uma heterogeneidade quanto ao tipo de agente da cadeia entrevistado, país, número sacas compradas e número de fornecedores, e por fim, no perfil de cafés comprados e produzidos (quadro 4).

Neste estudo, com relação à etapa à jusante, na Europa¹³, compõem essa cadeia diferentes configurações de agentes, abrangendo importadores (E4, E5, E12, E13, E15, E16), importadores que podem ser também torrefadores e *coffee shops* (E7), torrefadores (E8, E9), torrefadores e *coffee shops* (E6, E10, E11, E14, E17, E18) e finalmente, *coffee shops* (E1, E2, E3). Esses agentes estão localizados em diferentes países da Europa, sendo a França, Bélgica, Holanda e Suécia. Para os elos à montante, no Brasil, compõem a cadeia uma exportadora de cafés (E19) e um agente de corretagem de café (E20), além de produtores rurais de cafés especiais (E21, E22, E23, E24, E25, E26).

¹² Embora nesta pesquisa as cooperativas de produtores não tenham sido identificadas, elas também podem compor uma CGV de cafés especiais, conforme encontrado por Watanabe, Bánkuti e Lourenzani (2017), Barra (2020) e Gonçalves e Zylbersztajn (2020).

¹³ Apresenta-se na ordem: agentes à jusante, na Europa, seguidos pelos agentes à montante, no Brasil, em acordo com a ordem da coleta dos dados, que aconteceu em um primeiro momento na Europa e depois no Brasil.

Quadro 4 – Descrição dos agentes na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa

Agente na Cadeia de Valor à Jusante - Europa	Etapa na Cadeia	País	Posição do Entrevistado	Sacas compradas quantidade/ano	# de fornecedores	Perfil sensorial do café	Perfil de origem do café
Specialty Coffee Organization	Instituição	França	Presidente	-	-	-	-
E1	Cafeteria	França	Proprietário	< 10	2	Cafés com perfil sazonal	Diferentes origens
E2	Cafeteria	França	Proprietário/Torrador	< 10	1	Cafés com perfil sazonal	Diferentes origens
E3	Cafeteria	França	Proprietário	< 10	1	Café com perfil padronizado	Mesma origem
E4	Importador	França	Vendedor	> 100	> 100	Café com perfil padronizado e sazonal	Diferentes origens
E5	Importador	França	Diretor	> 100	> 100	Café com perfil padronizado e sazonal	Diferentes origens
E6	Torrefador e Coffee shop	França	Proprietário/Torrador	< 10	3	Café com perfil sazonal	Diferentes origens
E7	Importador, Torrefador e Coffee shop	França	Comprador	> 100	10	Café com perfil padronizado	Mesma origem
E8	Torrefador	França	Proprietário/Torrador	< 10	2	Café com perfil sazonal	Diferentes origens
E9	Torrefador	França	Proprietário/Torrador	< 10	1	Café com perfil padronizado	Mesma origem
E10	Torrefador e Coffee shop	França	Proprietário/Torrador	< 10	2	Café com perfil sazonal	Diferentes origens
E11	Torrefador e Coffee shop	França	Proprietário	10 - 100	5	Café com perfil sazonal	Diferentes origens
E12	Importador	Bélgica	Diretor	> 100	> 100	Café com perfil padronizado	Diferentes origens
E13	Importador	Bélgica	Proprietário	> 100	10 - 100	Café com perfil padronizado	Diferentes origens
E14	Torrefador e Coffee shop	Bélgica	Proprietário/Torrador	10 - 100	3	Café com perfil sazonal	Diferentes origens
E15	Importador	Holanda	Proprietário	10 - 100	10 - 100	Café com perfil padronizado e sazonal	Mesma origem

E16	Importador	Holanda	Proprietário	> 100	10 - 100	Café com perfil padronizado e sazonal	Mesma origem
E17	Torrefador e Coffee shop	Holanda	Torrador	< 10	3	Café com perfil sazonal	Diferentes origens
E18	Torrefador e Coffee shop	Suécia	Torrador	> 100	10 - 100	Café com perfil padronizado	Diferentes origens
Agente na Cadeia de Valor à Montante - Brasil	Etapa na Cadeia	País	Posição do Entrevistado	Sacas compradas/produzidas quantidade/ano	# de fornecedores	Perfil sensorial do café	Perfil de origem do café
E19	Exportador	Brasil	Proprietário/Comprador	>100	10 - 100	Café com perfil padronizado e sazonal	Diferentes regiões
E20	Corretor	Brasil	Corretor	>100	>100	Café com perfil padronizado e sazonal	Diferentes regiões
E21	Produtor	Brasil	Produtor	>100	-	Café com perfil padronizado e sazonal	Paraná
E22	Produtor	Brasil	Produtor	<10	-	Café com perfil sazonal	Paraná
E23	Produtor	Brasil	Gerente	>100	-	Café com perfil padronizado e sazonal	Paraná
E24	Produtor	Brasil	Produtor	10-100	-	Café com perfil sazonal	Paraná
E25	Produtor	Brasil	Produtor	10-100	-	Café com perfil sazonal	Paraná
E26	Produtor	Brasil	Produtor	<10	-	Café com perfil sazonal	Paraná

Fone: elaborado pela autora com base nos dados primários

Identificou-se que é uma cadeia heterogênea e complexa. Essa complexidade se dá pela forma como os agentes estão organizados, nas relações entre eles, nas diferentes origens das compras de café e no número e tamanho dos fornecedores. Os perfis das empresas variam de pequenos produtores e cafeterias locais a grandes importadores de âmbito continental. A compra de cafés varia em diferentes quantidades de café e de fornecedores. Há aqueles que compram menos de 10 sacas de café ao ano, entre 10 e 100 sacas de ao ano, e por fim, mais que 100 sacas de cafés por ano. Com relação ao número médio de fornecedores de cafés, há aqueles que mantém a compra de café com menos de 10 fornecedores, sendo uma média de dois fornecedores. Há ainda os agentes que possuem entre 10 e 100 fornecedores e cafés e aqueles que gerenciam mais de 100 fornecedores de cafés.

Com relação ao tipo de café transacionado, observou-se que cafés com diferentes características são transacionados. Com relação ao perfil sensorial identificou-se que há transação de cafés com um mesmo perfil sensorial¹⁴ nas transações em diferentes safras, e cafés com perfis sensoriais diferentes nas diferentes safras.

Para fins de terminologia, cafés especiais com um mesmo perfil sensorial são aqui denominados “padronizados”. Esses cafés não são cafés convencionais, mas cafés especiais com características padronizadas de pontuação e perfil sensorial de bebida. Os cafés transacionados com características sensoriais diferentes nas diferentes safras são chamados de “sazonais”. Nessa pesquisa observou-se que os cafés padronizados pontuam entre 80 e 85 pontos, e são destinados em grande parte à elaboração de *blends*. Os cafés sazonais possuem pontuação acima de 86 pontos e envolvem a transação de cafés do tipo microlote^{15, 16}.

Do mesmo modo, os agentes se diferenciam entre si com relação à origem (países e regiões dentro de um mesmo país). Por um lado, há agentes em que todas as compras ao longo

¹⁴ Por perfil sensorial entende-se um conjunto de características organolépticas (sensoriais) que caracterizam a bebida, envolvendo a fragrância, a limpeza da bebida, uniformidade, doçura, sabor, acidez, corpo e gosto residual (SCA, 2020). Nesse contexto, o café pode ser caracterizado a partir de uma “roda de sabores” com base em seu conjunto de aromas e sabores, como por exemplo, um café frutado, achocolatado, entre outros (SCA, 2021). Considerando o café um produto fruto de uma atividade com elevada incerteza que pode impactar nas características organolépticas, considera-se como “mesmo perfil sensorial” os cafés com características sensoriais similares a cada safra. Por cafés com “perfil sensorial diferente” considera-se cafés com características distintas a cada safra produzida.

¹⁵ Porções superpequenas exclusivas de cafés especiais, geralmente de origem exclusiva.

¹⁶ Identificou-se ainda a produção de café com certificação orgânica nessa cadeia, que pela adoção de mecanismos de certificação garantem o acesso à informação ocasionando complexidade específica ao caso. Ainda que a produção de cafés possa envolver a produção com certificação orgânica, neste trabalho a cadeia à montante não está alinhada à cadeia à jusante, e por isso não foi possível analisar a governança da cadeia como um todo. A cadeia de café com certificação orgânica é complexa e codificável, mas à montante os produtores são capitalizados e produzem cafés orgânicos com perfil sensorial padronizados. À jusante os compradores compram cafés tipicamente de países africanos com qualidade excepcional, em que os produtores possuem baixa capacidade produtiva.

do tempo são de cafés provenientes de uma mesma origem. Por outro lado, há compradores que buscam cafés de diferentes origens. O quadro 5 apresenta uma matriz situando os compradores de acordo com o perfil sensorial e origem de cafés comprados.

Quadro 5 – Matriz de caracterização da compra de cafés com base no perfil sensorial e origem

		Origem	
		Igual	Diferente
Perfil sensorial	Igual (padronizado - <i>blend</i>)	E3, E7, E9, E15, E16	E4, E5, E12, E13, E18, E19, E20
	Diferente (sazonal - microlote)	E15, E16	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E10, E11, E14, E17, E19, E20

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários

Assim, foram identificadas diferentes configurações de compradores. Há compradores preocupados com a regularidade na origem ou no perfil sensorial do café, e há agentes que compram diferentes tipos de cafés e de diferentes origens. Por isso, foram observadas diferentes configurações de compra: 1) compradores que compram cafés de diferentes origens e cafés com perfis diferentes (E1, E2, E6, E8, E10, E11, E14, E17). Esses cafés são diferentes a cada compra; 2) compradores que compram o café sempre de uma mesma origem e cafés com o mesmo perfil sensorial em todas as compras (E3, E7, E9). Esses cafés possuem as mesmas características em todas as compras; 3) compradores que buscam cafés de diferentes origens, mas com um mesmo perfil sensorial (E12, E13, E18). Nesse caso, valoriza-se a busca pelo mesmo perfil sensorial, em detrimento à região; 4) compradores que buscam cafés de uma mesma origem, podendo ser com perfil tanto sazonal, quanto padronizado (E15, E16). Valoriza-se nesse caso em maior parte a origem do café; finalmente, 5) compradores que compram de diferentes origens, mas buscam tanto cafés com um perfil padronizado, quanto perfis sensoriais diferentes (E4, E5, E19, E20);

Com relação à produção de cafés, observou-se uma diversidade quanto à quantidade produzida. Embora os produtores entrevistados sejam majoritariamente pequenos produtores, identificou a quantidade de sacas produzidas variando entre menos de 10 sacas até mais de 100 sacas de café ao ano. No que se refere ao perfil sensorial, identificou-se a produção de cafés com um mesmo perfil sensorial (padronizado) (E21, E23) e a produção de cafés com perfil sensorial diferente (sazonal) (E21, E22, E24, E25, E26).

7.1.1 Complexidade, heterogeneidade e não-linearidade da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa

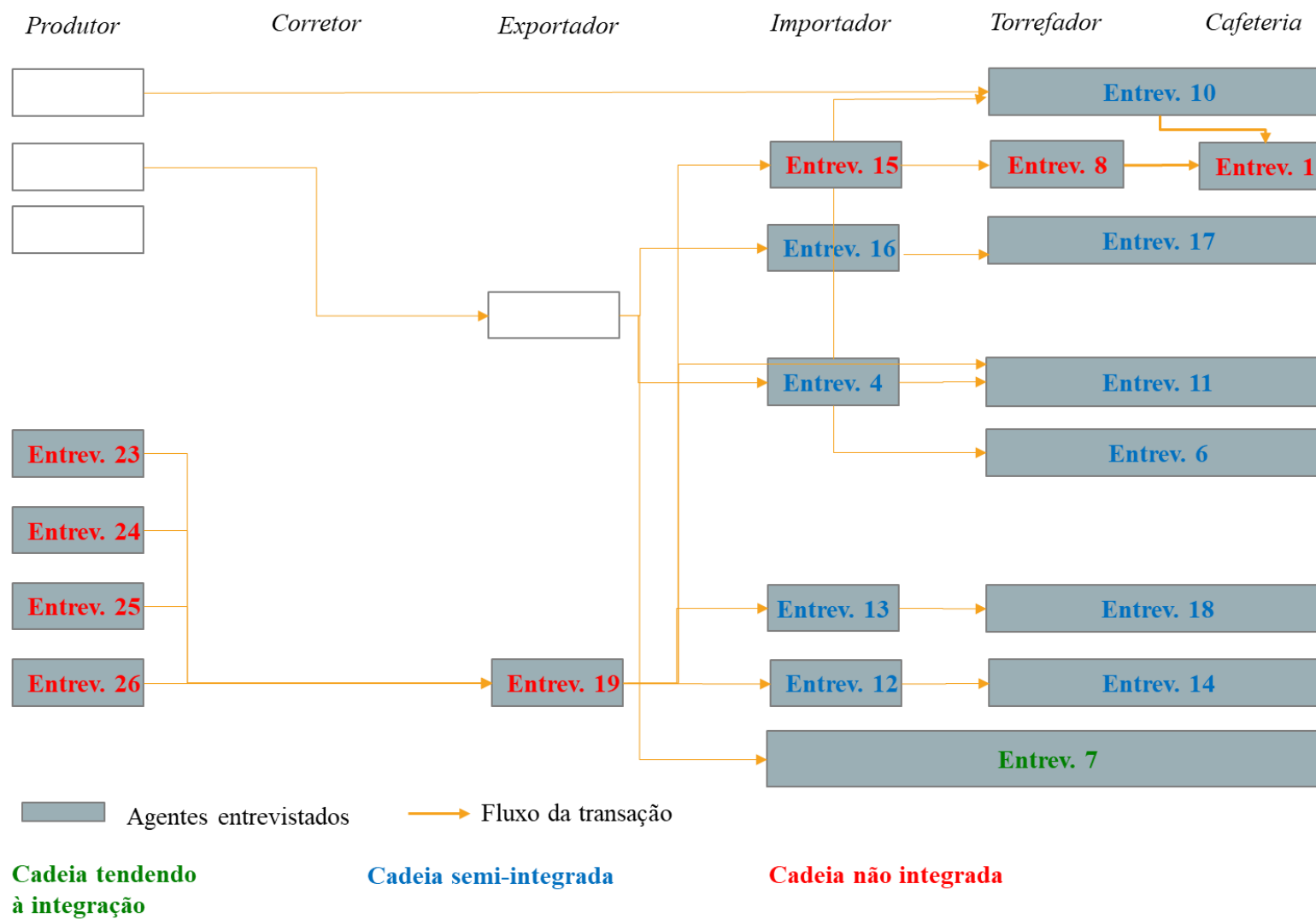
Um primeiro resultado mostra que, ao contrário da configuração tradicional (fluxo linear de produtos, serviços e informações) (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; COSTA, 2020), essa é uma cadeia complexa, heterogênea e não linear. Parte dos agentes atuam em diferentes etapas na cadeia, mostrando que à jusante esta é uma cadeia inclinada à integração (à jusante quando um mesmo agente atua em três ou mais etapas na cadeia) (E7, E10 – quando realiza a compra direta com produtor rural¹⁷), semi-integrada (atuação em duas etapas na cadeia) (E4, E6, E10, E11, E12, E13, E14, E16, E17, E18) ou não-integrada (quando um agente desempenha uma etapa na cadeia) (E1, E2, E3, E5, E8, E9, E15, E19 a E26). Os diferentes modos de configuração da cadeia implicam modos de governança diferentes, como será tratado ao longo dos resultados nesta tese. A figura 12 ilustra o desenho da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.

Considerando a produção de um produto agroalimentar em um contexto global, há uma dificuldade inerente em integrar verticalmente toda a cadeia. Sendo assim, tanto exportador, quanto importador se organizam para fazer com que cafés produzidos à montante sejam acessados pelos torrefadores e *coffee shops* à jusante. Por isso, identificou-se que as diferenças nos níveis de integração acontecem à jusante da cadeia em função da própria característica agroalimentar do produto transacionado, o café.

Na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa, exportador e importador se organizam para fazer com que cafés produzidos à montante cheguem até os agentes à jusante. Esses agentes nessa cadeia buscam atender às demandas dos compradores mais à jusante na cadeia, como os torrefadores e *coffee shops*, indicando que essa cadeia é em partes *buyer-driven* (orientada pelo comprador) nos termos de Gereffi (1994). O exportador E19 afirma: “*Eu preciso ter uma gama diferente para atender diferentes exigências do mercado*”. Nas palavras do importador I15 “[...] *como importador você meio que tem que oferecer essa variedade. Assim, origens diferentes servem para finalidades diferentes*” (tradução nossa).

¹⁷ Embora à jusante tenha sido identificado um caso em que há a compra direta entre um torrefador e *coffee shop* e um produtor rural, esta pesquisa não envolveu o produtor integrante do caso. Desta forma, para a análise dos dados considerou-se o agente E10 na cadeia semi-integrada.

Figura 12 – A CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários

Contudo, o bom desempenho em termos de qualidade tem início na produção rural (COSTA, 2020), que é intrinsecamente incerta (SAES, 2010; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017). Por isso, embora exportador e importador se organizem para buscar cafés à montante de modo a atender à demanda dos compradores mais à jusante na cadeia, isso acontece mediante as características de qualidade alcançadas nos cafés produzidos pelos produtores à montante. Logo, nos termos de Gereffi (1994), pode-se afirmar que essa é uma cadeia não apenas *buyer-driven*, mas também *producer-driven* (orientada pelo produtor).

Por isso, ao mesmo tempo em que é orientada pelo produtor, é também orientada pelo comprador, pois a partir dos diferentes cafés oferecidos pelos produtores, os compradores buscam aqueles que atendem à demanda na cadeia à jusante. Considerando a incerteza na produção agroalimentar do café que influencia as características alcançadas no café, e as demandas dos compradores por características específicas, os agentes no meio da cadeia (exportador e importador) são responsáveis por articularem essa cadeia, por meio de diferentes esforços junto aos produtores, de modo a fazer com que os cafés alcançados à montante atendam aos requisitos demandados à jusante.

Com relação à criação de valor, observou-se que embora os estudos demonstrem a importância de todas as etapas da cadeia (COSTA, 2020; SCA, 2020), alguns agentes assumem papel predominante nessa criação de valor a depender do tipo de café transacionado. Conforme supramencionado, cafés padronizados são em grande parte resultado da realização de *blends*. Identificou-se que os agentes intermediários nessa cadeia, tais como exportador, importadores e torrefadores, são os responsáveis pelas criações nos *blends*, e, portanto, pela criação dos cafés com as mesmas características sensoriais.

Destaca-se a importância do conhecimento na atividade por parte desses agentes na criação de cafés com um mesmo perfil sensorial a partir da combinação de diferentes cafés. Por isso, nessa etapa, a criação de valor tem início na produção rural, passando pelos intermediários até os *coffee shops*. Todavia, os agentes intermediários são os responsáveis por manipular os diferentes cafés de modo a criar o valor, que para os cafés padronizados está associado além dos atributos físicos e sensoriais, à padronização do produto, conforme previamente destacado por Samper, Giovanucci e Vieira (2017).

Os cafés sazonais envolvem, além da qualidade excepcional, apelos de produção como a produção por mulheres, a história do produtor, a região e o comércio justo. Neste caso, buscase o café que possui algum tipo de raridade, em detrimento à regularidade. Os produtores deste caso, portanto, possuem papel predominante na criação de valor no café sazonal. Aos intermediários cabe, além de criar valor pelas etapas subsequentemente de processamento,

preparação e torra, incentivar os produtores a atingirem a qualidade excepcional demandada para esses cafés com diferentes apelos.

Esses diferentes tipos de cafés resultam, por sua vez, em transações com diferentes características em termos de atributos da transação, mensurabilidade e mecanismos de incentivo e monitoramento¹⁸. Transações diferentes impactam, por sua vez, em diferenças na governança da cadeia como um todo. A próxima seção apresenta os mecanismos de governança da transação, seguido pelos mecanismos de governança da cadeia.

7.2 GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES NA CGV DE CAFÉS ESPECIAIS ENTRE AGENTES NO BRASIL E NA EUROPA

7.2.1 Governança das transações de cafés especiais “padronizados”.

A cadeia que transaciona os cafés padronizados é composta por produtores rurais, corretores, exportadores, importadores, torrefadores e *coffee shop*. A transação de cafés padronizados tem início na produção rural, na qual tem como principal desafio a produção de cafés com um mesmo perfil sensorial. O alcance dessa padronização pelos produtores passa tanto por condições agrônômicas de solo e clima, como pela repetição das práticas de manejo, demandando o conhecimento por parte dos agentes.

Esses cafés, que são destinados majoritariamente para a construção de *blends*, impõem desafios aos exportadores e importadores, que são os responsáveis por orquestrar a cadeia à montante de modo a conseguir os *blends* desejados. Finalmente, os torrefadores e *coffee shops* compram os cafés após a realização no *blend* e se encarregam da torra, preparação e distribuição de cafés à jusante.

Incerteza. Com relação à incerteza, identificou-se que nas transações entre o produtor e o corretor/exportador, as principais incertezas são relacionadas ao clima, às incertezas inerentes à produção agrícola do café, e às oscilações de mercado quanto aos preços. Com relação ao clima, o produtor E22 afirma: “*Sempre é possível você perder bebida. Por mais cuidado que você der, uma chuva que ele tomar, cobrir o café não por uma proteção nele e*

¹⁸ Reconhece-se que a transação de cafés padronizados e sazonais em uma cadeia não é indissociável. Uma mesma cadeia pode comercializar tanto cafés padronizados quanto sazonais. Contudo, alicerçado nos pressupostos teóricos, que tem como unidade de análise a transação, o conjunto de dimensões e o relacionamento entre Agente-Principal (JENSEN; MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005) considerou-se para compreensão do problema de pesquisa duas diferentes cadeias a partir dos tipos de cafés transacionados.

cobrir direto com lona, ele vai arder. [...] se ele amadurecer no pé, e ficar escuro, também já perco a bebida dele”.

Com relação à produção de cafés, as incertezas que podem acometer as transações entre exportador e produtores e exportadores e importadores dizem respeito à incerteza inerente à produção agroalimentar de café, que por sua vez afeta a obtenção de cafés. Para o exportador E19, *“se tem pouco café de qualidade, tem mais disputa no campo. [...] se tem pouco café vai ser muita gente disputando o mesmo produto”*. Por isso, segundo o exportador E19, *“a gente vai chegando perto da colheita, a gente tem alguns cafés comprados e depois a gente reza bastante”*.

Apesar disso, os produtores nessa cadeia são capazes de produzirem os cafés com a qualidade demanda. Por isso, tanto exportador quanto importador afirmam ser comum excesso de oferta desses cafés entre 80 e 85 pontos. O importador E12 afirma: *“[...] uma vez que você paga preços altos, haverá várias pessoas falando: “eu tenho bons cafés, por favor, comprem meu café” porque eles querem renda. Se você paga bons preços, todo mundo vai tentar vender para você”*. A incerteza com relação ao preço se refere às oscilações típicas do mercado e da precificação com base na bolsa de Nova York. Como forma de lidar com essas incertezas, observou-se, nos casos em que há uma segurança quanto ao suprimento, recebimento, o uso de contratos futuros, que fixam o preço a ser recebido pelo produtor.

Para o exportador essa segurança existe pois os produtores de cafés padronizados possuem tecnificação para produção, e por isso conseguem regularidade na entrega do café, conforme ilustra o exportador E19:

Ele é um produtor capitalizado, ele tem um capricho médio, ele não joga o café no chão, faz uma adubação boa”. O produtor E21 complementa: “[...] hoje eu tenho toda uma estrutura de benefício, hoje eu tenho esse Q-grader, eu tenho armazém, eu tenho uma balança, eu tenho tudo isso aqui na minha empresa.

Com relação às transações entre importador e torrefador, a principal incerteza está associada a preço e qualidade. Para os entrevistados, existem elevadas alterações nos preços do café, mas os importadores gerenciam essas oscilações oferecendo cafés a preços semelhantes, mas com qualidades diferentes. Logo, há uma incerteza quanto à qualidade dos cafés que possuem preços aceitáveis pelos torrefadores. O torrefador e *coffee shop* E6 afirma: *“o preço não vai mudar muito porque os importadores vão tentar comprar os cafés no mesmo [preço]... não necessariamente no mesmo preço, mas eles vão ter uma gama de preços que vai variar*

bastante de um ano para o outro, mas, o café vai mudar, isso sim, não será o mesmo” (tradução nossa).

Ainda, identificaram-se possíveis incertezas quanto à concorrência na compra de cafés pelos torrefadores. Segundo o torrefador E10, a busca por cafés com qualidades superiores é alta entre os diferentes torrefadores no mercado, e por isso é importante sinalizar o interesse de compra com antecedência.

Para as transações entre torrefadores e *coffee shop*, constatou-se que as incertezas estão relacionadas à qualidade dos cafés a serem comprados, dadas as elevadas alterações nos preços. *Coffee shops* definem preços limites a serem pagos pela compra do café e trabalham a compra a partir desse preço máximo. Assim, cafés com diferentes qualidades serão comprados a partir dos preços, ocasionando incerteza quanto a essa qualidade.

Por fim, identificou-se que embora os entrevistados afirmem não haver elevados riscos de comportamento oportunista, identificou-se que as transações não são imunes a eles. Embora os entrevistados digam que na *“na cadeia de cafés especiais há uma ética”* (torrefador E11, tradução nossa), observou-se que os agentes adotam mecanismos de proteção contra o oportunismo relacionado à manipulação da informação, tais como a mensuração por mais de um agente na mesma transação e a realização de visitas para observar o processo.

Mesmo o exportador mensurando a qualidade do café e descrevendo as características, esses agentes realizam as visitas para observar a produção. Apesar disso, os riscos associados às incertezas comportamentais parecem ser amenizados pela importância da reputação, pela repetição da transação e relacional construído por essas visitas. O corretor E20 afirma: *“já viu jogo do bicho? É tudo no “fio do bigode”. Café é a mesma coisa. Ainda é no “fio do bigode”. Juridicamente não vale nada, mas todo mundo cumpre, todo mundo cumpre”*.

Frequência. Com relação à frequência, identificou-se que as transações entre os agentes na cadeia que transaciona cafés padronizados são recorrentes. Identificou-se que em todas as transações da cadeia há uma tendência em manter a relação e a repetição com os mesmos fornecedores. O exportador E19 afirma: *“[...] uma vez que ele vende para nós, ele vai tentar vender no próximo ano. A não ser que tenha problema de qualidade, de entrega, a não ser que aconteça algum problema”*. As transações entre os agentes acontecem, em média, desde o início das atividades das empresas. Com relação aos elos à jusante (importador, torrefador e *coffee shops*), identificou-se que há transações que acontecem em média há 30 anos.

Apesar da elevada recorrência das transações, identificou-se que a dependência bilateral entre os agentes se altera nas transações ao longo dessa cadeia. Nas transações entre produtor e exportador observou-se que, embora a obtenção de cafés com perfil sensorial

padronizado seja complexa e sofre impacto de incertezas, a elevada oferta de cafés pode ser um fator que minimiza a dependência do comprador com relação ao produtor. Do mesmo modo, há baixa dependência entre produtor e comprador, conforme ilustra o produtor E21: *“Eu acho que fácil não é de encontrar outros compradores. Mas com a estrutura que nós temos hoje, principalmente com o departamento meu de qualidade, que é um Q-grader, que é uma pessoa conhecida no mercado. Eu não vejo isso como uma dificuldade mais não”*.

Com relação às transações entre exportador e importador, pode-se afirmar que a dependência pode estar associada à capacidade de compra. Para o importador E4, o exportador pode depender do importador em função dos altos volumes de compra, como destaca o importador E4: *“Então creio que se algum deles [exportador] perderem a nossa conta, creio que estarão mal. Porque são volumes altos de bons cafés. O mais fácil é vender café ruim, vender café bom é o mais difícil”* (tradução nossa).

Para a transação entre torrefador e importador, a dependência com base na capacidade de compra torna a ser baixa, dado que a compra de cafés envolve volumes menores, e por isso, os agentes podem encontrar outros fornecedores/compradores facilmente, bem como não representará grandes perdas tanto para importador quanto para torrefador no caso de encerramento das transações.

Para além da capacidade de compra, identificou-se que a dependência pode estar associada ao tipo de café comprado, que envolve um café com um mesmo perfil sensorial em todas as transações. O torrefador e *coffee shop* E10 afirma que é possível encontrar diferentes fornecedores, mas isso demanda tempo, como pode ser visto: *“[...] se eles [os fornecedores] nos deixam, podemos precisar de um pouco de tempo, justamente pela busca de ter um café que é verdadeiramente parecido”* (tradução nossa). O torrefador e *coffee shop* E14 complementa: *“[...] para o Brasil, lá sim, teremos um pequeno problema. Precisaremos procurar, ter o mesmo gosto. Porque é um blend. Precisa ter o mesmo gosto de 01 de janeiro até 31 de dezembro”* (tradução nossa).

Finalmente, o *coffee shop* sinaliza uma baixa dependência em relação ao torrefador e afirma facilidade na busca por outros fornecedores. Essa baixa dependência bilateral pode ser explicada pelo *coffee shop* comprar o café após a realização do *blend*. Embora seja fácil encontrar outros fornecedores, ressalta a existência da relação construída entre eles e o torrefador.

Especificidade de ativos. Apesar de envolver a transação de cafés especiais, identificou-se que os investimentos feitos pelos produtores estão associados à atividade e não à

transação em si. Apesar disso, foram esses investimentos que possibilitaram a inserção nessa cadeia de cafés especiais, conforme destaca o produtor E21:

Então eu precisava de padrões, eu precisava melhorar a qualidade do produto, da torrefação, e eu precisava de um local para armazenamento da minha safra. Então a construção da minha empresa aconteceu devido a essa necessidade que nós tínhamos, vender para a exportadora acabou sendo uma consequência de todo de tudo isso.

Por parte dos exportadores e importadores, observou-se elevada especificidade de ativo humana, uma vez que a elaboração do *blend* depende do conhecimento do exportador, importadores e torrefadores. Muito embora os produtores sejam capacitados em atender aos requisitos produtivos, as incertezas típicas da produção do café dificultam a padronização trazendo complexidade ao produto. Por isso, cabe aos agentes que se encarregam do processamento do café (exportador, importador e torrefadores) ajustarem a combinação de cafés de modo a obter um perfil sensorial padronizado. Assim, diante das dificuldades de obtenção de um café com perfil sensorial específico, os agentes utilizam seu conhecimento para formulação de um novo *blend* que atenda às mesmas características desejadas.

Ainda que os produtores sejam capacitados à produção dos cafés com a qualidade demandada e haja um excesso de oferta, identificou-se especificidade de ativo físico por parte dos compradores em função da necessidade de um café com o mesmo perfil sensorial para elaboração do *blend*.

Mensurabilidade. Nessa cadeia os cafés que possuem pontuação pelo protocolo da SCA entre 80 e 85 são mensurados de acordo com seus atributos físicos e sensoriais. O conjunto de atributos e modo como são mensurados se altera ao longo das transações na cadeia. Na transação entre produtor e exportador, são avaliados os atributos físicos do café verde, considerando defeitos, aparência, tamanho do grão, e os atributos sensoriais após a preparação a bebida. Produtores, quando mensuram a qualidade, observam majoritariamente atributos físicos, podendo contar com uma equipe especializada para mensurar atributos sensoriais, conforme destaca o produtor E21: “*Todo lote que vem da fazenda a gente faz a classificação física, a classificação da prova, tem que fazer em todo lote, toda amostra e todo lote que entra dentro do armazém, ela tem que ter esse processo*”.

O exportador e corretor avaliam o café formalmente, por meio do protocolo da SCA, em cada amostra, antes e após a compra, por meio de equipe especializada, uma vez que são os agentes à montante responsáveis por acessar, comprar e garantir o fornecimento de cafés com diferentes qualidades na cadeia à jusante.

Da mesma forma, o importador avalia os atributos físicos e sensoriais do café a cada amostra, antes e após a compra, por meio de equipe especializada, uma vez que são os agentes à jusante responsáveis por garantir o fornecimento de cafés com diferentes qualidades para torrefadores e *coffee shops*. Embora tenha sido observado que as transações na CGV de cafés especiais têm um risco de oportunismo amenizado pela reputação, observou-se dupla mensuração. Essa dupla mensuração pode estar associada ao acesso às características do café e a garantia de conformidade com os padrões requeridos.

Uma vez que essa cadeia não envolve atributos extrínsecos relacionados à apelos de produção social e ética, as transações acontecem com base na descrição da qualidade do café. Essa descrição consiste na comunicação sobre determinado perfil de café desejado (em termos de atributos físicos e sensoriais) e a mensuração acontece para verificar a conformidade dessa descrição. O exportador E19 afirma: “*a venda é uma descrição de um produto, de uma qualidade. E a compra, você vai buscar a mesma descrição. Eu não vou atrás do produtor daí, eu só vou atrás do produto*”.

Torrefadores avaliam o café antes da compra, não necessariamente por meio de equipe ou protocolo especializados, podendo avaliar atributos físicos do café, mas avaliando sempre os atributos sensoriais do café. O processo para avaliação do café feito pelos exportadores/corretores, importadores e torrefadores é semelhante, e tem seu início com o recebimento das diferentes amostras do café. São avaliados, em cada amostra, os atributos físicos e sensoriais, visualmente e por meio da prova de bebida. Essa qualidade encontrada pode ser comunicada ou não aos respectivos fornecedores, e a partir dessa mensuração são tomadas as decisões de compra ou não.

Finalmente, *coffee shops* avaliam os atributos sensoriais do café, com foco em grande parte na busca por cafés que não apenas tenham características sensoriais específicas, mas um perfil que agrade em termos de preferências individuais, conforme destaca o torrefador e *coffee shop* E6: “*é um café que a gente vai gostar ou não. É o nosso gosto que vai determinar a compra ou não do café. Por isso é muito subjetivo... um café que qualquer outra pessoa pode amar, a gente não vai necessariamente comprar... queremos propor um café que a gente ame*” (tradução nossa).

Ressalta-se que nem sempre *coffee shops* avaliam o café, confiando na avaliação dos torrefadores fornecedores, conforme aponta o *coffee shop* E1: “[...] *eu não tenho tempo de fazer [a mensuração], então eu confio no torrefador, são eles os torrefadores, e conseqüentemente eles conhecem meus gostos*” (tradução nossa).

Assimetria de informação. Na cadeia que transaciona cafés padronizados os problemas de assimetria de informação estão presentes pela dificuldade inerente à mensuração dos atributos sensoriais do café, especialmente ao considerar que esses atributos de valor mudam ao longo da cadeia. Um primeiro mecanismo para minimizar esses problemas é a adoção do protocolo de mensuração desenvolvido pela SCA. À medida em que se busca tornar objetivo a mensuração de atributos mensuráveis (mas custosos), tais como os atributos físicos e sensoriais de cafés padronizados (além da própria padronização do perfil sensorial), os problemas de assimetria de informação são também minimizados. Além da adoção do protocolo de avaliação da qualidade da SCA são adotados alguns mecanismos nas transações para mitigar os possíveis problemas de assimetria de informação.

Na transação considerando o produtor, observou-se que embora os produtores sejam capacitados a atenderem aos requisitos, os compradores (exportadores, importadores) realizam visitas junto aos produtores para observar algum problema produtivo. Essas visitas criam um relacionamento entre as partes, que atua ao mesmo tempo como um mecanismo de monitoramento à produção e também um mecanismo de garantia de fornecimento do café. O importador E4 afirma: “[...] nós visitamos, temos uma ideia de como estão produzindo e começamos uma relação com eles” (tradução nossa). O importador E5 complementa: “a gente vê como eles trabalham, a gente os compreende, os conhece, a gente vai comer juntos, esse é o relacional e é muito importante para poder discutir, negociar, ajustar os problemas se eles existirem” (tradução nossa).

Mesmo que exportadores e importadores realizam o monitoramento das atividades e mensurem o que está sendo transacionado, observou-se que os torrefadores também realizam essas visitas, o que pode indicar a existência de um problema de assimetria de informação pela necessidade de dupla mensuração em todas as transações. O torrefador e *coffee shop* E11 afirma: “[...] fazemos visitas também para ver a fazenda, e ver como eles realmente trabalham. Ele [o importador] nos explica como eles trabalham, mas é melhor ainda poder ver... a gente prefere ver os produtores” (tradução nossa).

Com relação aos *coffee shops*, observou-se que há um problema de assimetria de informação fruto da não mensuração de todos os atributos de valor que compõem o café. Entende-se que os *coffee shops* podem não mensurar as características do café pois os agentes intermediários já a realizaram. Contudo, à medida em que não mensuram o café, não podem garantir a presença dos atributos de valor no café e nem coletar e distribuir essa informação à extrema jusante na cadeia, junto aos consumidores.

Para cafés padronizados o desafio concentra-se na obtenção de cafés com um mesmo perfil sensorial. Por isso, o comprador (exportador - o Principal) observam a necessidade de garantir o fornecimento dos cafés padronizados por parte dos produtores (o Agente). Um primeiro mecanismo de incentivo identificado trata-se do pagamento dos cafés de acordo com a qualidade. O pagamento de cafés padronizados acontece com base no valor fixado na bolsa de Nova York, com adicional de “diferencial”, que depende da qualidade do café/movimento da bolsa de valores.

Nessa cadeia, observou-se que tanto exportadores e importadores definem os preços dos cafés a serem comercializados, que pode estar associado à mensuração formal por esses agentes. Nas transações envolvendo os produtores, os exportadores/corretor definem o preço apoiados na bolsa de NY, cabendo ao produtor negociar e aceitar ou não a venda. Do mesmo modo, há uma negociação com base em preços pela bolsa de Nova York entre exportadores e importadores. A partir dessa etapa da cadeia, o importador define o preço do café a ser vendido, cabendo ao torrefador negociar e aceitar ou não. E finalmente, o torrefador define o seu preço de venda, cabendo ao *coffee shop* aceitar ou não. Destaca-se elevada negociação em termos de preço nessa cadeia modular.

Finalmente, conforme supramencionado, destacam-se as visitas às propriedades, que tem como objetivo contribuir uma relação entre compradores e produtores de modo a garantir o suprimento. O importador E12 destaca que esse relacional na cadeia modular de cafés especiais é importante como mecanismo de incentivo e monitoramento para continuidade das transações, pois é a manutenção desses fornecedores que permitirão a obtenção de cafés com regularidade na qualidade: *“nós não queremos ter muitos fornecedores. Se encontrarmos as qualidades que queremos com nossos fornecedores atuais, pretendemos não diversificar muito os fornecedores. Também manter contato com o fornecedor”* (tradução nossa).

Mecanismo de governança da transação (estrutura de governança). As transações de cafés nessa cadeia acontecem por meio do envio das amostras pelos fornecedores e avaliação da qualidade dos cafés disponíveis. A partir dessa avaliação do café, seja por atributos físicos, sensoriais ou preferência individual, há a decisão de compra pelos agentes compradores.

Durante a coleta, envio e trânsito dos cafés, as transações normalmente fazem uso de documentos físicos, como documentos de embarque. Nas transações entre exportador e importador, uma nova avaliação do café é realizada durante o trânsito e após a chegada do café, de modo a garantir que o café comprado é o mesmo café que foi entregue. Os entrevistados afirmam que os casos de divergência na qualidade são baixos, e que há um interesse entre as partes em garantir a continuidade da transação. Mas que é possível realizar a devolução, deságio

ou rompimento da relação nos casos de divergência. Finalmente, torrefadores e *coffee shops* avaliam o café antes da compra e decidem pela compra ou não dos cafés. A partir disso os cafés são entregues pelos importadores.

Identificou-se nessa cadeia que a capacidade dos produtores em atingir os cafés com a qualidade desejada (cafés com 80 a 85 pontos) possibilita aos exportadores/corretores e posteriores agentes, determinada segurança quanto à obtenção dos cafés. À montante, na produção, é uma cadeia com respaldo pela norma 08/2003 elaborada pelo Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA). Desse modo, exportadores podem usufruir da elaboração de contratos futuros de compra, que consistem na definição de contratos formais a longo prazo contendo a quantidade desejada, com a qualidade desejada, a um preço pré-estabelecido.

Com relação à transação entre exportador e importador, identificou-se que, embora possa haver a elaboração de contratos futuros entre as partes, eles não definem contratos formais de longo prazo. Nesse caso, em caso da efetivação da transação, as partes elaboram contratos físicos contendo as informações da transação, como a quantidade, qualidade, prazos e preços, conforme ilustra o importador E12: *“toda vez que compramos café tem um contrato com quantidade, preço, e a descrição da qualidade”* (tradução nossa).

Por fim, não há contratos entre torrefadores e *coffee shops*, e *coffee shops* procuram os torrefadores quando da necessidade de reposição de estoque. O *coffee shop* E1 aponta que a ausência de contratos é possível pela confiança nos torrefadores: *“eu sei que eu posso confiar neles, que eles trabalham com cafés de qualidade, cafés da estação, que são frescos e não são impróprios”* (tradução nossa).

Diante do que foi exposto, o quadro 6 sintetiza as características das transações na cadeia modular de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.

Quadro 6 - Características das transações de cafés padronizados na cadeia de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa

Categoria de análise/Transações	Produtor -Comprador (Exportador/Corretor)	Exportador - Importador	Importador - Torrefador	Torrefador – Coffee shop
Incerteza	Clima Produção agroalimentar Preço	Produção agroalimentar Oferta e demanda (obtenção de cafés)	Preço Qualidade Concorrência	Preço Qualidade
Frequência	Recorrente Menor dependência bilateral	Recorrente Elevada dependência bilateral	Recorrente Elevada dependência bilateral	Recorrente Baixa dependência bilateral
Especificidade de ativo	Especificidade de ativo (humano; locacional; temporal; físico)	Maior especificidade de ativo (humano; locacional; temporal; físico)	Especificidade de ativo (humano; físico)	Menor especificidade de ativo (humano; físico)
Dimensão de valor	Atributos físicos, sensoriais, padronização	Atributos físicos, sensoriais, padronização	Atributos sensoriais, padronização, preferência individual	Preferência individual
Mensuração	Formal, protocolo SCA, IN 08/2003, a cada transação, equipe especializada	Formal, protocolo SCA , a cada transação, equipe especializada	Protocolo SCA, a cada transação	A cada transação
Assimetria de informação	Atributos intrínsecos do café	Atributos intrínsecos do café	Atributos intrínsecos do café Qualidade em relação a preço	Atributos intrínsecos do café Qualidade em relação a preço
Mecanismo de incentivo e monitoramento	Contratos futuros Visita às propriedades Repetição da transação	Visitas às propriedades Repetição da transação	Repetição da transação	Repetição da transação
Mecanismo de governança (estrutura de governança)	Contrato físico Contrato futuro	Contrato físico Contrato futuro	Contrato físico	Negociação verbal

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários

7.2.2 Governança das transações de cafés especiais “sazonais”

A cadeia que transaciona os cafés sazonais é composta por produtores rurais, exportadores, importadores, torrefadores e *coffee shop*. Essa cadeia compreende a transação de cafés considerados microlotes, com pontuação acima de 86 pontos pela escala da SCA, podendo envolver ainda atributos extrínsecos pela produção socialmente sustentável (comércio justo), região (Norte do Paraná), gênero (produção por mulheres) e social (história do produtor).

Diferentemente da cadeia de cafés padronizados, os produtores que compõem essa cadeia são menos capitalizados e atuam em pequenos lotes para produção de cafés com uma qualidade excepcional (com pontuação acima de 86 pontos pelo protocolo da SCA). Nessas cadeias, a obtenção de cafés com essa qualidade em termos de pontuação, depende, além das condições agrônômicas de produção envolvendo solo, clima e variedade, do conjunto de manejo desde o plantio, adubação, até a colheita e pós-colheita. Nesse contexto, o exportador E19 afirma:

A qualidade extrema, ou a qualidade maior, que são 84, 86, 88 pontos, é resultado um pouco do “terroir”, um pouco da condição do produtor e bastante do capricho dele também. E de técnicas né, de boas práticas e boas técnicas que ele pode, que ele desenvolve e aplica na produção.

Incerteza. Com relação à produção e cafés sazonais, do tipo microlote, identificou-se que é uma produção que sofre grande impacto de incerteza climática. Além de incerteza climática, identificou-se que a baixa capacidade dos produtores na produção agravam as incertezas quando à produção e cafés com qualidade excepcional. O exportador E19 ilustra:

[...] eu faço um trabalho no campo para que ele [o café] exista. Mas não tem como eu garantir que eu vou receber ele. Porque é um risco fazer contrato para um café desse. Então o trabalho que a gente faz é ir no campo, tentar fazer com que [ele produza]... ajudar na produção, ajudar na colheita, no processo de pós-colheita, passar as boas práticas, pra mitigar o risco de não ter esse produto. Mas é sempre uma incógnita. Porque pode ser que o produtor não repita a produção da qualidade, nem o mesmo produtor. Por uma série de razões né... pode ser... imagina agora a gente aqui no Paraná, nessa região de São Paulo aqui, nós tivemos chuvas há 20 dias atrás. A Mogiana faz 3 meses que não chove. Com 40 graus, imagina o que é que vai acontecer o próximo ano?.

Nesse sentido, a afirmação do produtor E24 evidencia falhas técnicas nessa produção, uma vez que os grãos de cafés produzidos com tratamentos culturais adequados não sofrem quedas como pontuado:

A gente não pode planejar. Por isso que eu falo que a gente não tem contrato. Como que faz contrato futuro? A gente não sabe o dia de amanhã como que vai acontecer. Igual esse ano, a gente teve como exemplo. Cuidamos da lavoura o ano inteiro, fizemos tudo que precisava, analisamos a colheita, o café madurando até chegar no ponto ideal. A hora que chegou, veio a chuva e caiu praticamente a metade. Tivemos uma perda grande.

A produção de cafés microlotes requer técnicas de manejo específicos (como a colheita seletiva), que somadas à baixa capacidade do produtor, tornam essa produção tipicamente mais complexa e incerta quando comparada à produção de cafés padronizados por produtores capacitados. Por isso, o exportador tem papel ativo para mitigar esses problemas, por meio de mecanismos de monitoramento e incentivos à produção.

Alcançada a qualidade excepcional no café pelos produtores e exportadores, essa incerteza diminui nas transações entre exportadores e importadores, uma vez que a compra envolve justamente as diferenças e particularidades a cada ano. O torrefador e *coffee shop* E14 aponta: “[...] se por exemplo, paramos de trabalhar com alguém do Quênia, a gente vai procurar outro [café] do Quênia ou outra coisa” (tradução nossa).

Observou-se ainda uma incerteza com relação aos preços pagos. Embora a remuneração nessa cadeia seja feita com base na qualidade a partir de preços acordados entre as partes, observou-se ela pode ter como base a relação de oferta e procura de cafés. Nesse contexto, as incertezas identificadas nas transações entre exportador e importador dizem respeito ao clima, que pode impactar na oferta de cafés, impactando ainda no preço, como destaca o importador E15:

Todo ano pode ser que, por exemplo, haja uma grande seca, ou uma grande chuva e, de repente, metade do café tenha acabado. E por isso esse preço será afetado. O preço é uma consequência, talvez o clima e a dinâmica de oferta e demanda sempre tenham um grande papel (tradução nossa).

Por fim, o importador E14 destaca uma incerteza relacionada ao preço a ser recebido pelo produtor rural. “[...] uma incerteza que nós definitivamente temos que lidar, mas que não gostaríamos de ter que, é se os produtores estão sendo pagos pela porção justa do preço pago por nós pelo café” (tradução nossa).

Finalmente, torrefadores destacam a incerteza quanto à conformidade com a qualidade. Muito embora os torrefadores possam provar e avaliar a qualidade do café antes da compra, há uma incerteza quanto ao recebimento do café, como aponta o torrefador E8: “*a maior incerteza é se o café vai ter mesmo 86 pontos quando eu provo e torro o café [após o recebimento do café]*” (tradução nossa).

Essa percepção de incerteza pelos agentes pode evidenciar uma incerteza comportamental na cadeia. Apesar disso, o importador E13 destaca quanto à essa incerteza comportamental: “[...] *esse meio de café é muito pequeno. Então nós sabemos o que acontece. Se um fornecedor meu vendeu café, mas não entregou, os meus concorrentes vão saber disso e não vão comprar dele*” (tradução nossa).

Frequência. Identificou-se que as transações de cafés sazonais são recorrentes. Além de recorrente, observou-se dependência bilateral entre produtores e exportadores, e entre estes e importadores. Identificou-se que tanto produtores, quanto exportadores e importadores realizam investimentos para obtenção desses cafés com qualidade excepcional. Por isso, produtores dependem da comercialização com esses compradores (exportadores e importantes) para obtenção de preços superiores, enquanto compradores comprarão esses cafés apenas se atenderem a qualidade superior demandada.

Com relação aos produtores, o importador E7 afirma que os produtores podem encontrar outros compradores, mas “*não ao mesmo preço*” (tradução nossa). Com relação aos exportadores e importadores, identificou-se que embora seja fácil encontrar outros fornecedores de cafés tipo microlote, a relação é construída ao longo de anos, sendo que é difícil encontrar outros fornecedores em caso de ruptura da transação, conforme destaca o importador E7: “[...] *é difícil porque nós trabalhamos com essas pessoas há um longo tempo. Nós temos uma relação, eles já vieram aqui. É difícil construir essa relação*” (tradução nossa).

Nas transações envolvendo torrefadores e os *coffee shops* identificou-se que apesar dos investimentos, e do aspecto relacional da cadeia, essa dependência bilateral diminui, uma vez que procuram cafés com qualidade excepcional, em detrimento à regularidade na qualidade. Apesar disso, o torrefador e *coffee shop* E14 destaca a importância do aspecto relacional na cadeia:

É importante ter um bom relacionamento com o importador, com o cafeicultor [produtor], com o exportador, e com o torrefador. Os três juntos devem se dar bem, porque se não pagamos de acordo, como torrefadores, eles [importador e exportador] nos dirão ano que vem: tchau” (tradução nossa).

Especificidade de ativo. Observou-se nessa cadeia especificidade de ativo físico, locacional e humano. Ativo físico, uma vez que, embora os produtores possam comercializar esse café a outros compradores, haverá uma perda de valor, como ilustra o importador E7:

Produtores vão encontrar facilmente outros compradores, porque são cafés de boa qualidade, mas eles não serão ao mesmo preço. É uma certeza que são cafés que serão vendidos, isso é uma certeza. São bons cafés. Mas, pode ser que eles vão perder entre 30 e 50 dólares (tradução nossa).

Especificidade de ativo locacional se referem às características extrínsecas do café. A valorização do café depende da transmissão da informação e da remuneração pelo café por parte dos compradores de forma diferenciada pela produção no Norte do Paraná (locacional). Finalmente, a especificidade de ativo humano diz respeito aos esforços necessários para produção/transação de cafés sazonais, que envolve desde à produção, passando pelo processamento, torra, preparação.

Como especificidade humana o produtor E25 evidencia: “*tem o agrônomo que eles [o exportador] oferecem que dá assistência técnica e ensinou a parte da colheita, o jeito que aduba, a secagem. Mudanças no processo produtivo*”. O produtor E24 complementa: “*o que eu fiz diferente foi descascar o café no maquinário, pra fazer o [café] cereja descascado e secar mais com delicadeza, com mais capricho. [...] colhe só os maduros, deixa os verdes, depois volta colher quando eles maduram*”.

Com relação aos exportadores, destaca-se a especificidade humana a partir da realização de cursos, dias de campo, o fornecimento e suporte na produção por meio de um agrônomo que faz acompanhamento e provê assistência técnica. De acordo com o exportador, esses investimentos acontecem no processo produtivo, especialmente para aumentar a quantidade de cafés com qualidade superior, como pode ser observado na afirmação:

Tiveram por exemplo, no caso das mulheres investir em melhoria da qualidade, de produção, colheita, pós-colheita né... porque foi identificado um potencial, mas a gente ainda tá trabalhando lá pra ela que elas aumentem percentualmente... proporcionalmente percentualmente, sendo redundante, a quantidade ou a proporção de cafés especiais.

Essa especificidade de ativos humano constrói a dependência do comprador em relação ao produtor.

Mensurabilidade. Os cafés nessa cadeia, com pontuação superior a 86 pontos são avaliados com base em seus tributos intrínsecos e extrínsecos. Com relação aos atributos

intrínsecos, são mensurados os atributos físicos e sensoriais por meio do protocolo de avaliação da SCA. Além dos atributos físicos e sensoriais, são considerados atributos extrínsecos, de difícil mensuração, relacionados a apelos de produção do tipo: produção socialmente sustentável (comércio justo), além do apelo gênero (cafés produzidos por mulheres), apelo de região (produção do Norte do Paraná) e social, envolvendo a “história do produtor”.

Observou-se que nem todos os agentes mensuram as características do café nessa cadeia. Os produtores não fazem a mensuração dos atributos físicos e sensoriais dos cafés. Já nas outras etapas da cadeia, a mensuração acontece de forma semelhante à cadeia de cafés padronizados. Exportadores avaliam de maneira formal a qualidade do café por meio do protocolo de avaliação da SCA, antes e após a compra, por meio de equipe especializada, uma vez que eles são os responsáveis por garantir esse café. Da mesma maneira, o importador avalia, por meio do protocolo da SCA, a cada amostra, antes e após a compra, por meio de equipe especializada.

Contudo, essa cadeia envolve, para além de atributos físicos e sensoriais, apelos extrínsecos não certificados, tais como o apelo social, de gênero, de região e de produção socialmente sustentável. Uma vez que esses atributos são difíceis de serem mensurados antes e depois da transação, exportadores e importadores realizam visitas e iniciativas de desenvolvimento e acompanhamento junto aos produtores na tentativa de monitorar o processo. Apesar disso, ressalta-se que a dificuldade de mensuração desses atributos pode comprometer a transmissão dessa informação ao longo da cadeia ou a garantia sobre esses atributos.

Destaca-se que essas iniciativas consistem ao mesmo tempo em mecanismos de mensuração e mecanismos de monitoramento para garantia da qualidade desejada dos cafés. Com relação à mensuração dos atributos sensoriais, o importador E13 aponta: “*é subjetiva. É muito subjetiva. Não existe uma máquina que te diz que esse é bom, que tem um score de 0 a 10 que te diga que esse café é bom ou ruim*” (tradução nossa).

À jusante na cadeia, torrefadores e *coffee shops* avaliam os cafés antes de cada compra, observando os atributos físicos e sensoriais, mas com foco na preferência individual por determinados cafés. Nessa cadeia, a história do produtor é valorizada, conforme destaca o importador E15: “*peças, consumidores que bebem esse café nos dias de hoje, eles não querem apenas um bom café. Eles querem uma história, eles querem um conteúdo, eles querem a garantia de que o café foi comercializado de forma justa, que pode ser rastreável*” (tradução nossa).

Assimetria de informação. Assim como na cadeia de cafés padronizados, há um problema de assimetria de informação ao longo de toda cadeia, principalmente ao se considerar

a alteração nos atributos de valor considerado em cada transação ao longo da cadeia. Na cadeia de cafés sazonais, esse problema é intensificado por envolver atributos extrínsecos difíceis de serem mensurados, tais como os apelos social, de gênero, região e de produção socialmente sustentável.

Como forma de mitigar esses problemas identificou-se, assim como na cadeia de cafés padronizados, a mensuração por meio do protocolo de avaliação da SCA. Todavia, observou-se que essa mensuração – incluindo dupla mensuração – acontece nas transações envolvendo os exportadores, importadores e torrefadores. Na cadeia de cafés sazonais nem produtores e nem *coffee shops* mensuram os cafés de acordo com o protocolo de avaliação, abrindo margem para problemas decorrentes de falhas de informação na cadeia.

Assim como na cadeia de cafés padronizados, outro mecanismo que busca minimizar os problemas de agência são as visitas realizadas pelos exportadores e importadores às propriedades rurais. Essas visitas têm como intuito monitorar o processo de produção de modo a assegurar a presença dos atributos extrínsecos difíceis de serem verificáveis no café ao final a produção, tais como características da região, de produção por mulheres, pequenos produtores e produção socialmente sustentável.

Identificou-se que essas visitas nas propriedades rurais podem se caracterizar como: *sourcing trip*, para observar quem são os produtores, o que os produtores estão fazendo, como estão produzindo, ouvir suas histórias. Garantir a informação difícil de ser mensurada sobre esse atributo extrínseco; e *cupping trip*, no qual a importadora promove a viagem para ligar os compradores de café (torrefadores, *coffee shops*) e produtores, para que os compradores provem os cafés e escolham os cafés desejados.

Esses mecanismos atuam como sinalização para o mercado, para garantir as informações associadas aos atributos extrínsecos difíceis de serem codificados e não certificados (gênero, social, região e socialmente sustentável). Além de atuarem como mecanismos para minimizar os problemas de assimetria de informação, as visitas ainda têm como objetivo criar um relacionamento entre os agentes, que pode fazer com que os fornecedores se comprometam com o fornecimento dos cafés. Contudo, é importante ressaltar que essas visitas envolvem elevados custos, tornando a mensuração custosa de ser realizada.

Para a produção de cafés com qualidade superior observou-se que o desafio se concentra em fazer com que os produtores produzam de acordo com a qualidade demandada. Um primeiro mecanismo e incentivo e monitoramento consiste no pagamento de preços superiores a depender da qualidade. Para os cafés com 86 pontos acima, a remuneração se baseia em um acordo entre compradores e produtores rurais. Exportadores e importadores

pagam preços superiores, sem se basear na bolsa de Nova York, caso os cafés atinjam a qualidade/apelo desejados. Muitas vezes esse acordo se baseia em uma conversa entre compradores e produtores em que os próprios produtores definem os preços desejados. Pelo apelo de diferenciação os compradores avaliam se estão dispostos ou não a remunerar. A produtora E24 afirma que o exportador remunera um diferencial no café por saca por ser uma produção empreendida por mulheres: *“ele paga 200 reais a mais por saca só por ser produção do grupo das mulheres”*.

Outro mecanismo de incentivo e monitoramento são os projetos de desenvolvimento por parte dos exportadores e importadores junto aos produtores rurais. Com relação a um desses projetos, o importador E15 explica: *“muitas vezes, quando falamos de preço com os produtores, falamos também de prêmios de qualidade. Além do custo de produção e do lucro, dentro do lucro falamos de prêmio de qualidade. E o prêmio de qualidade é um prêmio que deve ser reinvestido na fazenda”* (tradução nossa). O importador E13 afirma sobre o que é preciso:

Investir na parte da produção do café. O que nós tentamos fazer é garantir que daqui a 10 anos nós vamos poder continuar a comprar o café. Porque se não investirmos agora as pessoas vão abandonar o café, vão abandonar a produção e não vai ter mais café do ‘Burundi’, por exemplo” (tradução nossa).

Finalmente, destaca-se a construção do relacional entre os agentes. Para o importador E15, essa cadeia exige uma mudança no modo de transacionar os cafés, e para isso, os relacionamentos são essenciais. *“[...] nós precisamos conhecer os produtores, precisamos entender como eles trabalham e aí vender essa história aqui [na Europa]. [...] E você não pode fazer isso a menos que você tenha um relacionamento ou uma comunicação direta”* (tradução nossa).

Mecanismo de governança da transação (estrutura de governança). A transação de cafés nessa cadeia tem início com o envio das amostras, mensuração, aprovação de compra, envio e distribuição. Diferente da cadeia que transacionado cafés padronizados, produzir cafés com apelo e qualidade superior envolve incertezas quanto à garantia dos atributos intrínsecos e extrínsecos envolvidos na produção. Por isso, segundo o exportador, essa é uma transação que envolve riscos tanto de informação quanto de obtenção dos cafés. As diferenças com relação à cadeia de cafés padronizados envolvem ainda a precificação superior e os projetos de desenvolvimento de produtores para redução da incerteza na obtenção dos cafés.

Identificou-se que não há contratos de longo prazo entre exportadores e produtores rurais. Os contratos que regem as transações são os contratos físicos construídos no momento

da compra/venda dos cafés. Apesar de envolver dependência entre as partes e investimentos na produção, o exportador assume ser difícil garantir o recebimento desses cafés. Do mesmo modo, importadores, torrefadores e *coffee shops* não elaboram contratos para a compra desses cafés.

Embora à montante haja uma dificuldade para a obtenção de cafés com qualidade 86 pontos acima na escala da SCA, em função da baixa capacidade dos produtores em atender aos requisitos, incerteza e dificuldade de mensuração, à jusante na cadeia essa dificuldade não é a mesma. À jusante o desafio está associado à obtenção de cafés padronizados em detrimento a cafés de microlotes, uma vez que cafés de microlotes são diferentes a cada transação, sendo fácil encontrar outros fornecedores.

A dificuldade em transmitir as informações sobre os atributos extrínsecos no café demandam uma coordenação explícita entre os agentes. O exportador E19 afirma sobre a condução das transações nessa cadeia:

É uma relação de confiança. Não, não existe outra forma. Existe uma forma transparente, vai lá, vai levar o comprador lá, vai conhecer. Mas é uma relação de confiança, não tem como. O armazém é da exportadora, passa 100 mil sacas de café. 300 são das mulheres. Se não for uma relação de confiança né. O provador geralmente conhece o perfil, é um perfil específico, tem toda uma singularidade. Mas no final é uma relação de confiança.

O produtor E23 destaca que nessa cadeia, “as transações são normalmente sem contrato e recorrentes. O mundo dos cafés especiais ainda é feito de parcerias e de amigos”. Finalmente, o torrefador e *coffee shop* E17 aponta: “os importadores conhecem pessoalmente os produtores, e nós temos um relacionamento longo e forte com nossos importadores” (tradução nossa).

Os esforços relacionais e conjuntos realizados nessa cadeia fazem com que as partes sejam dependentes umas das outras. Por isso, é preciso que as partes se comprometam com as transações, de modo a garantir a valorização dos cafés e garantir o retorno pelos esforços realizados. Tanto fornecedores dependem da remuneração por meio de preços superiores, quanto compradores dependem do fornecimento desses cafés com a qualidade desejada.

É uma cadeia que funciona em função da co-governança entre exportador e importador, considerando a mensuração dos atributos, a reputação pela repetição das transações, os diferentes mecanismos de incentivo e monitoramento, a produção de cafés com atributos de difícil codificação em um contexto em que os produtores possuem baixa capacidade de atender aos requisitos. O quadro 7 sintetiza as características das transações de cafés sazonais.

Quadro 7 - Características das transações de cafés sazonais na cadeia de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa

Categoria de análise	Transações			
	Produtor – Comprador Exportador)	Exportador - Importador	Importador - Torrefador	Torrefador – Coffee shop
Incerteza	Clima Produção agroalimentar	Clima Produção agroalimentar Oferta e demanda de cafés	Preço Preço pago aos produtores Conformidade qualidade	Conformidade qualidade
Frequência	Recorrente Elevada dependência bilateral	Recorrente Elevada dependência bilateral	Recorrente Baixa dependência bilateral	Recorrente Baixa dependência bilateral
Especificidade de ativo	Maior especificidade de ativo (físico; locacional; humano; organizacional)	Especificidade de ativo (físico; locacional; humano; organizacional)	Especificidade de ativo (físico; humano)	Menor especificidade de ativo (físico; humano)
Dimensão de valor	Atributos físicos, sensoriais, apelo produção socialmente sustentável, região, gênero e social	Atributos físicos, sensoriais, apelo produção socialmente sustentável, região, gênero e social	Atributos sensoriais, apelo produção socialmente sustentável, região, gênero e social, preferência individual	Preferência individual
Mensuração	Formal, protocolo SCA , IN 08/2003, a cada transação, equipe especializada	Formal, protocolo SCA , a cada transação, equipe especializada	Protocolo SCA, a cada transação	A cada transação
Assimetria de informação	Atributos intrínsecos do café Atributos extrínsecos de produção	Atributos intrínsecos do café Atributos extrínsecos de produção	Atributos intrínsecos do café Atributos extrínsecos de produção Conformidade com a qualidade	Conformidade com a qualidade
Mecanismo de incentivo e monitoramento	Visita às propriedades Repetição da transação	Visitas às propriedades Repetição da transação	Repetição da transação	Repetição da transação
Mecanismo de governança (estrutura de governança)	Contrato físico	Contrato físico	Contrato físico	Negociação verbal

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários

7.3 GOVERNANÇA DA CGV DE CAFÉS ESPECIAIS ENTRE AGENTES NO BRASIL E NA EUROPA

A perspectiva de governança de cadeia tem como foco a transação entre empresa líder e seu principal fornecedor (GEREFFI; HUMPREY; STURGEON, 2005). Na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa, observou-se que exportador e importador possuem papel de empresas líderes na cadeia. Identificou-se que exportador e importador são responsáveis por assegurar, em conjunto, o funcionamento da CGV de cafés especiais, da produção à distribuição aos *coffee shops*.

A eficiência da cadeia depende da organização em termos de governança das transações e governança de cadeia. À jusante, o importador é o agente encarregado de garantir o suprimento de cafés para os torrefadores e *coffee shops*, oferecendo uma gama de cafés para atender às diferentes demandas. O importador é também o responsável na cadeia por transmitir ao exportador as informações sobre os cafés desejados pelos torrefadores e *coffee shops*. Em seguida, cabe ao exportador articular a cadeia à montante para suprir esses cafés aos importadores. O exportador E19 afirma:

Um comprador de café especial ele não compra um contêiner de um único café. Ele compra um café 84 [pontos] com perfil achocolatado, com corpo médio. Ele quer outro café 84 [pontos] também, com perfil de frutas vermelhas. Ele quer um 86 [pontos] com características de frutas amarelas (tradução nossa).

Na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa, observou-se que a qualidade obtida no café depende, inicialmente, das características físicas do grão de café verde. Uma vez que a produção de cafés tem como resultado diferentes características físicas desses grãos, os produtores alcançam diferentes qualidades de café. Nesse sentido, o exportador destina esforços para a compra de diferentes tipos de cafés, partindo de cafés com pontuação de 80 na escala da SCA, até cafés excepcionais, que podem envolver algum apelo social, gênero, região ou produção socialmente sustentável com pontuação acima de 86 pontos na escala da SCA. Da mesma forma, os importadores compram não apenas um único tipo de café dos exportadores, mas um conjunto de cafés com diferentes características para atender as demandas dos compradores. Ainda, constatou-se que tanto exportadores quanto importadores compram diferentes cafés e de diferentes origens para a construção de novas combinações (*blend*) de perfis de café.

Tendo como base a perspectiva de cadeia global de valor de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), assume-se diferentes governanças de cadeia, a depender do tipo de produto transacionado e do conjunto de transações que compõem a cadeia. Diferentes produtos implicam diferenças na complexidade da informação necessária para a transação, na codificação dessa informação, e na capacidade dos fornecedores em atender aos requisitos produtivos (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

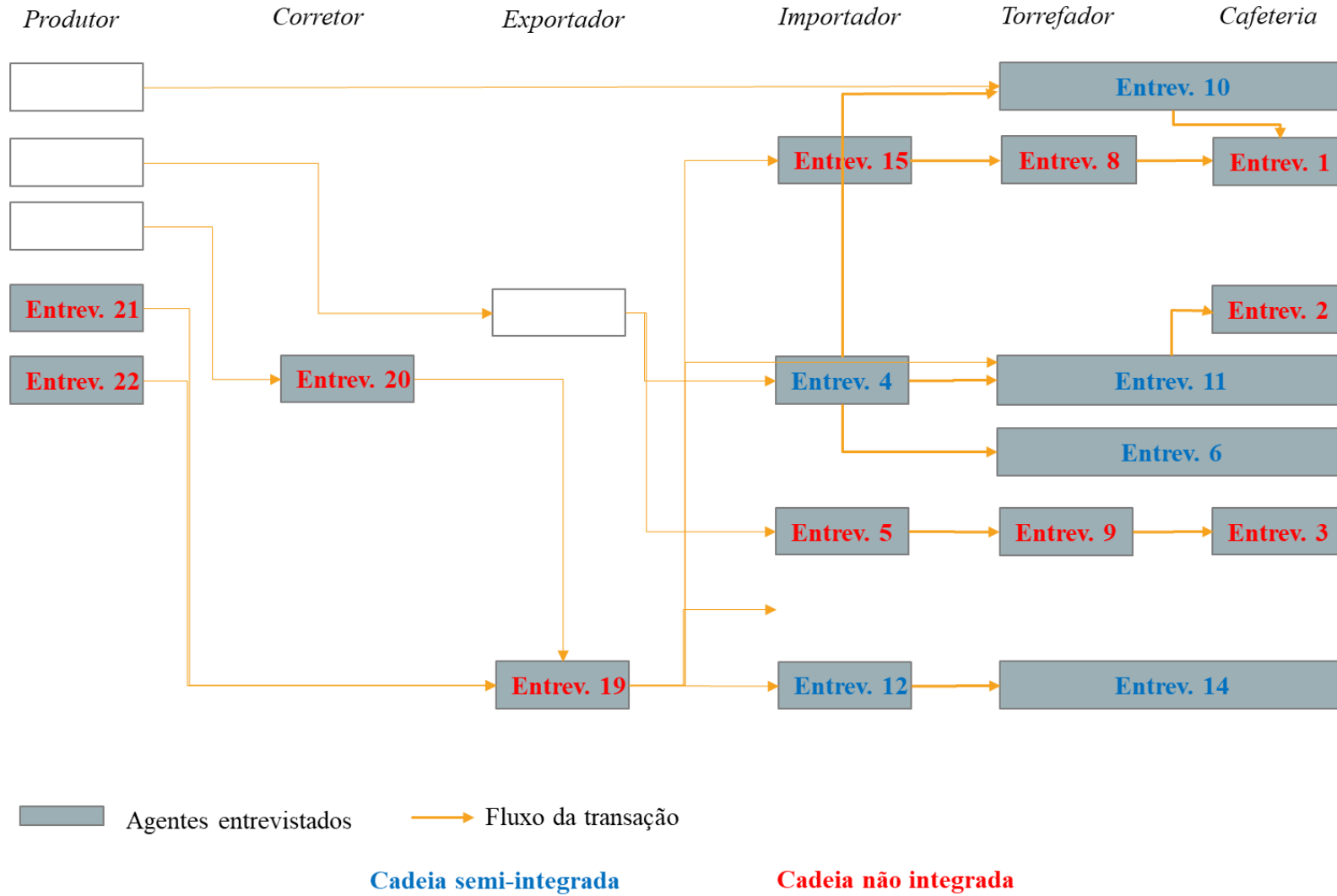
Conforme discutido na seção anterior, pode-se afirmar que foram identificados dois tipos de cafés, sendo cafés padronizados, com pontuação entre 80 e 85 pontos e os cafés sazonais, com pontuação acima de 86 pontos, considerados microlotes envolvendo atributos extrínsecos por apelos de produção social, gênero, região e socialmente sustentável sem o uso de certificações. A partir desses tipos de cafés, identificou-se duas modalidades de governança: cadeia modular, para os cafés com 80 a 85 pontos na escala da SCA e a cadeia de co-governança para cafés com 86 pontos na escala da SCA. Diferentes modalidades de governança envolvem diferentes características em termos de complexidade da informação necessária para a transação, codificação dessa informação, e capacidade dos fornecedores em atender aos requisitos produtivos. Cada uma das modalidades é descrita em sequência.

7.3.1 Cadeia modular de cafés especiais

O primeiro tipo de governança de cadeia encontrado na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa é a governança modular. A cadeia modular envolve, de acordo com Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), alta complexidade na transação – das informações requeridas para a condução da transação; alta possibilidade de codificar essas informações; e alta capacidade dos fornecedores de atenderem aos requisitos. Apesar da alta complexidade, a possibilidade de codificação dessas informações possibilita a troca de parceiros a um baixo custo.

Essa é uma cadeia tipicamente menos integrada, sendo que os entrevistados que permitiram identificá-la (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E14, E15, E19, E20, E21 e E22) integram cadeias semi-integradas e não-integradas, como pode ser observado na figura 13. Isso pode ser explicado em função da capacidade dos fornecedores em atender aos requisitos demandados e de codificação da informação, mesmo diante de elevada complexidade da transação.

Figura 13 – Integrantes da cadeia modular de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários

Na cadeia modular, identificou-se o importador como empresa líder, no qual define as características do café a ser produzido. Dada alta capacidade da base de fornecimento, cabe ao exportador articular esforços para garantia de suprimento de cafés com um mesmo perfil padronizado para composição dos *blends*.

Complexidade e codificação da informação necessária para a transação. Essa cadeia envolve alta complexidade das transações, uma vez que a obtenção de cafés especiais (nesse caso com pontuação entre 80 e 85 pela SCA) requer as informações sobre os atributos físicos e sensoriais do café. Embora essas informações sejam acessíveis, e, portanto, codificáveis, elas envolvem custos. Informações sobre o grão físico do café podem ser verificadas visualmente, enquanto as dimensões sensoriais são analisadas por meio de prova de xícara, segundo o protocolo da SCA.

Além disso, é uma cadeia que sofre com as incertezas típicas da produção cafeeira, tornando complexa a obtenção de cafés com um mesmo perfil sensorial. Diante da impossibilidade de obtenção de determinado perfil sensorial necessário, cabe aos agentes exportadores e importadores ajustarem a combinação de cafés, de modo a atenderem com os requisitos dos compradores. Por isso, é uma cadeia que envolve complexidade das transações em função da necessidade de padronização do perfil do café. Essa padronização demanda, além da codificação sobre as características do café, o conhecimento para a composição os *blends*.

Capacidade dos fornecedores. Os produtores nessa cadeia são capitalizados e possuem estrutura para produção de cafés especiais com a pontuação requerida. Identificou-se que nessa cadeia modular o exportador, que é o responsável por comprar e garantir o fornecimento dos cafés na cadeia à jusante, tem conhecimento sobre quais os produtores capazes de produzir os cafés com a qualidade e quantidade desejadas, como afirma o exportador E19: “Então eu sei que o café daquela fazenda vai ter essas características, nesses cafés intermediários”. Ainda que o exportador destaque que a oferta desses cafés intermediários transacionados na cadeia modular é elevada, e que seja fácil encontrar outros fornecedores, observou-se que esforços em custo e tempo deverão ser dispendidos na busca de produtores que produzam com o mesmo perfil sensorial desejado.

O trabalho do exportador com relação ao produtor consiste, portanto, em garantir, por meio de visitas e construção de relacionamentos, a regularidade no perfil dos cafés, uma vez que são em grande parte utilizados na construção de *blends*. Da mesma forma, o importador nessa cadeia é o responsável por garantir o suprimento de cafés com regularidade no perfil aos agentes aos torrefadores.

Nesse contexto, a cadeia de governança modular identificada envolve alta complexidade da transação, por envolver a transação de cafés especiais com base em seus atributos físicos e sensoriais e a necessidade de padronização quanto ao perfil sensorial do café transacionado. Apesar dessa complexidade, identificou-se que nessa cadeia há alta possibilidade de codificação dos atributos físicos e sensoriais no café.

Apesar da possibilidade de codificação, atributos estão majoritariamente associados ao perfil sensorial do café. O perfil sensorial do café envolve subjetividade, porque embora busque tornar objetivo a avaliação do café, a avaliação do perfil pode ser influenciada pela preferência individual daquele que avalia o café. Essa subjetividade é a responsável por tornar a transação de cafés especiais na CGV complexa.

Ainda que complexa, observou-se que nessa cadeia os fornecedores são capacitados para atender à produção com a qualidade demandada. Segundo o exportador E19, os produtores de café são mais capitalizados, e, portanto, capazes de produzir cafés com os requisitos solicitados, como pode ser observado na afirmação: *“Ele é favorecido, mas ele tá numa região boa. Ele tem um protocolo mínimo, mas ele não fez isso para a exportadora. Ele fez isso porque fazendo isso ele consegue vender bem”*. O produtor E21 afirma:

Hoje eu tenho um departamento de qualidade que identifica o produto depois de colhido. E depois lá na roça eu tenho lavadora de café, tenho uma parte da qualidade para fazer diferentes cafés. Tenho terreiro suspenso, tenho lavadora, tenho algumas coisas que dá oportunidade de ter esse tipo de café.

O quadro 8 sintetiza as características da governança modular da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.

Quadro 8 – Resumo das características da cadeia modular de cafés entre agentes no Brasil e na Europa

Características da Cadeia	Modular
Agentes entrevistados na cadeia	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E14, E15, E19, E20, E21 e E22
Configuração da cadeia	Menos integrada (semi-integrada, não integrada)
Café transacionado	Cafés 80-85 pontos SCA
Dimensões de valor	Atributos físicos, sensoriais, padronização
Empresa líder	Co-governança entre exportador e importador para padronização
Complexidade da transação	- Perfil sensorial do café; - Padronização do café; - Conhecimento necessário para a construção dos <i>blends</i> do café
Codificação da informação	- Codificação SCA;
Capacidade dos fornecedores	- Produtores capacitados/capitalizados

Fonte: elabora pela autora com base nos dados primários

7.3.2 Cadeia de co-governança de cafés especiais

O segundo tipo de governança na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa é a cadeia aqui denominada de cadeia de co-governança. Considerou-se como cadeia co-governança, aquelas que envolvem alta complexidade na transação – das informações requeridas para a condução da transação; baixa possibilidade de codificar essas informações; e baixa capacidade dos fornecedores de atenderem aos requisitos; com impossibilidade de integração vertical.

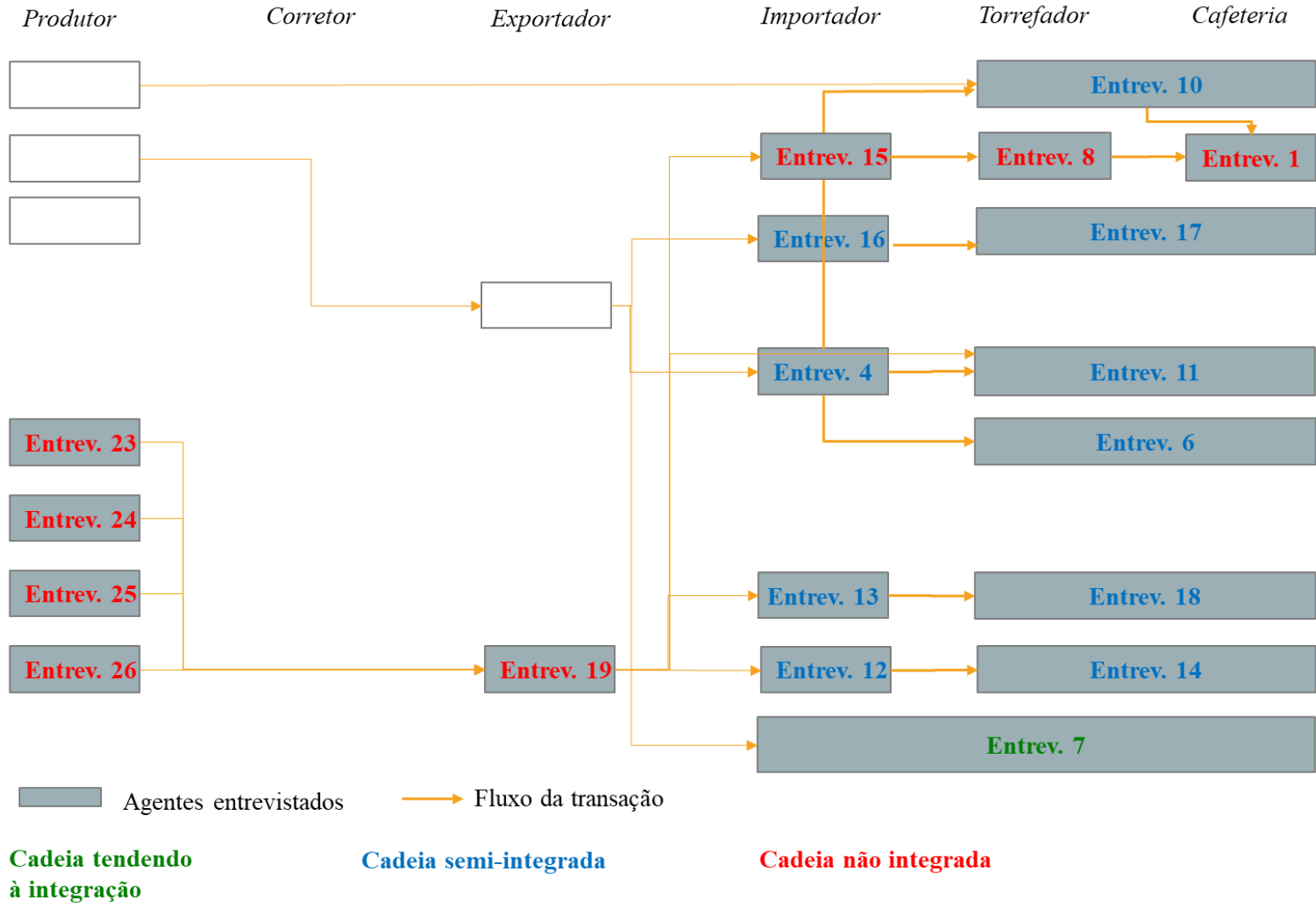
Essa é uma cadeia tipicamente mais integrada, quando comparada à cadeia modular, sendo que os entrevistados que permitiram identificá-la (E1, E4, E6, E7, E8, E10, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19 e os produtores E23, E24, E25 e E26) integram cadeias semi-integradas e integradas, como pode ser observado na figura 14. Isso evidencia a dificuldade em codificar as informações e a baixa capacidade dos fornecedores demanda uma coordenação mais explícita entre os agentes.

Complexidade e codificação da informação necessária para a transação. Nessa cadeia, os cafés transacionados são pontuados na escala da SCA acima de 86 pontos, podendo ser cafés considerados microlotes. Esses cafés envolvem apelos como a produção socialmente sustentável (comércio justo), região (Norte do Paraná), gênero (cafés produzidos por mulheres) sociais ligados à história do produtor. O torrefador E18 pontua: *“para nós, cafés especiais são “ricos”, diferem do normal. Então, pode ser um café com uma história por trás, que o faz se destacar como sendo diferente, pode ser um café com um perfil de sabor diferente, ou pode ser um café com uma qualidade superior fantástica”* (tradução nossa).

Enquanto na cadeia modular tanto exportador quanto importador articulam a cadeia para obtenção de cafés com perfil sensorial padronizado, na cadeia de co-governança esses agentes atuam em conjunto para desenvolver os produtores na obtenção de cafés com qualidade excepcional e com apelo, dada elevada complexidade da transação e dificuldade de codificação.

Embora os atributos físicos e sensoriais possam ser codificáveis por meio do protocolo da SCA, as informações sobre a produção socialmente sustentável, região, gênero e social não são facilmente definidas, tornando a capacidade de codificação baixa nessa cadeia. Além da complexidade inerente à transação desses cafés em função dos atributos físicos e sensoriais, identificou-se que há a dificuldade na transmissão da informação ao longo da cadeia sobre os atributos extrínsecos envolvendo os apelos social, de gênero, região e produção socialmente sustentável e de gênero.

Figura 14 – Integrantes da cadeia de co-governança de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa



Fonte: elaborado pela autora com base dos dados primários

Capacidade dos fornecedores. Identificou-se nessa cadeia que os apelos identificados na produção desse café estão associados a produtores de pequeno porte. Esses produtores tipicamente possuem baixa tecnificação e estrutura produtiva defasada, quando comparados aos produtores pertencentes à cadeia modular de cafés especiais¹⁹. O exportador E19 aponta:

É por isso que eu falo que nesses projetos especiais, apesar de comprar porque o produtor fez um esforço, eu não busco um café 83, 84, porque essas fazendas [da cadeia modular] me fornecem de uma maneira muito mais fácil...então o que eu quero com esse produtor pequeno, é que ele produza 86. Porque eu posso remunerar esse café dele.

Diante desse contexto, foram identificadas ações conjuntas entre produtores e compradores para garantir a produção e cafés. Somado a isso, essas ações envolvem o uso de mecanismos de incentivos e monitoramento, dada a dificuldade de codificação e garantia das informações relacionadas aos diferentes apelos identificados.

Assim como na cadeia modular de cafés especiais, o exportador tem papel fundamental na compra e garantia de fornecimento desses cafés para a cadeia à jusante com qualidade superior envolvendo algum apelo de produção. Nessa cadeia observou-se uma co-governança entre exportador e importador, por um lado, para incentivar à produção com qualidade superior, tipicamente mais complexa de ser alcançada quando comparada aos cafés entre 80 e 85 pontos. Por outro lado, esses esforços para incentivar à produção com qualidade consistem em mecanismos de monitoramento dos atributos extrínsecos difíceis de serem codificados na cadeia.

O que se observou, é que na prática há uma cadeia envolvendo alta complexidade na transação, baixa possibilidade de codificação e baixa capacidade dos fornecedores em atender aos requisitos. De acordo com Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), nesses casos, é necessária a governança pela integração vertical. Contudo, a cadeia do café envolve diferentes agentes em diferentes contextos geográficos, institucionais e organizacionais, comprometendo a integração vertical. Do mesmo modo, essa cadeia envolve características particulares de raridade associada a informações de difícil codificação (como produção com apelo gênero – mulheres)

¹⁹ O produtor pertencente à cadeia modular produz não apenas os cafés pontuados entre 80-85 pontos, mas também cafés com qualidade excepcional acima de 86 pontos. Todavia, é a elevada capacidade produtiva desse produtor que possibilita a produção com escala de um café com regularidade no perfil sensorial. Por outro lado, o produtor com menor capacidade técnico-produtiva não consegue competir em escala com produtores da cadeia modular. Deste modo, cabe a produção de microlotes com qualidade excepcional. Destaca-se ainda que a baixa capacidade produtiva está associada à atributos extrínsecos de produção que criam valor no café, tais como a história do produtor, o gênero e outros aspectos sociais.

inviabilizando ao mesmo tempo a integração vertical e a transição para cadeias modulares pela codificação da informação, sem que os atributos sejam comprometidos (como no caso da produção com apelo de pequeno produtor/história do produtor).

A elevada complexidade da transação, dificuldade de codificação das informações e a baixa capacidade dos produtores em produzir os cafés demandam a atuação coordenada entre as partes. O que se observou na prática, portanto, é que essa cadeia funciona em função a co-governança entre os dois agentes líderes na cadeia: exportador e importador. Por isso, denominou-se a governança dessa cadeia de “co-governança”. O quadro 9 sintetiza as características da cadeia co-governada de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.

Quadro 9 – Resumo das características da cadeia de co-governança de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa

Características da Cadeia	Co-governança
Agentes entrevistados na cadeia	E1, E4, E6, E7, E8, E10, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E23, E24, E25 e E26
Configuração da cadeia	Mais integrada (semi-integrada, integrada)
Café transacionado	Cafés 86 pontos acima - SCA Apelo de produção socialmente sustentável (comércio justo), região (Norte do Paraná), gênero (café de mulheres) e social (história do produtor)
Dimensões de valor	Atributos físicos, sensoriais, apelo de produção socialmente sustentável, região, gênero e social
Empresa líder	Co-governança entre exportador e importador
Complexidade da transação	- Perfil sensorial do café; - Apelo de produção socialmente sustentável, região, gênero e social difíceis de serem transmitidos ao longo da cadeia
Codificação da informação	- Codificação SCA dos atributos físicos e sensoriais; - Dificuldade de codificação dos atributos extrínsecos: apelo de produção socialmente sustentável, região, gênero e social
Capacidade dos fornecedores	- Produtores pouco capacitados; estrutura técnico-produtiva defasada

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários

A partir do que foi exposto foi possível identificar que o que é transacionado não é o café em si (o grão, ou a bebida), mas um conjunto de atributos de valor que compõem esse ativo. As diferenças entre as duas cadeias observadas implicam diferenças em termos de governança da transação e governança da cadeia, que impactam na criação, distribuição de valor e remuneração do valor. A discussão dos resultados será explorada na próxima seção.

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo deste trabalho foram identificados uma série de resultados, que foram necessários para a construção da tese proposta. Esses resultados são apresentados na sequência, seguidos pela proposição de tese.

Resultado 01: A cadeia global de valor de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa é complexa, heterogênea e não linear.

Diferente do que a literatura propõe sobre a cadeia de cafés especiais seguir um fluxo linear entre os agentes (SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; COSTA, 2020), identificou-se que a CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa não é linear, e é complexa e heterogênea. Essa cadeia é composta por produtores rurais, corretor em algumas subcadeias específicas, exportador, importadores, torrefadores e *coffee shops*.

Dentro de uma mesma cadeia, observou-se que há aquelas em que um mesmo agente desempenha mais que um papel na cadeia, como no caso de importadores que são ao mesmo tempo torrefadores e *coffee shops*; e torrefadores, que além de serem torrefadores são também *coffee shops*. Além disso, um mesmo agente pode transacionar com diferentes agentes dentro de uma mesma cadeia, como no caso de um torrefador e *coffee shop* que comercializa os cafés para outros *coffee shops*; e de *coffee shop* que compra cafés de um mesmo importador sendo intermediado por torrefadores diferentes.

Resultado 02: A cadeia é em partes *producer-driven* e em partes *buyer-driven*.

A complexidade da cadeia é também fruto de sua orientação. Identificou-se que embora os estudos tenham apresentado essa cadeia como orientada pelo comprador (SAMPER; GIOVANUCCI. VIEIRA, 2017; VICOL *et al.*, 2018), e, portanto, *buyer-driven*, identificou-se que a criação de valor tem início na produção rural (COSTA, 2020), que é intrinsecamente incerta (SAES, 2010). Por isso, embora exportador e importador se organizem para buscar cafés à montante de modo a atender à demanda dos compradores mais à jusante na cadeia, isso acontece mediante as características de qualidade alcançadas nos cafés produzidos pelos produtores à montante.

Além disso, a produção de cafés especiais pode envolver informações difíceis de serem transmitidas ao longo da cadeia, como os apelos envolvendo a produção socialmente sustentável, região, gênero e história do produtor. Neste caso, aos agentes mais à montante cabe não apenas transmitir essa informação para os agentes mais à jusante, mas também de identificar e criar valor sobre atributos importantes de serem valorizados, como a valorização da raridade de um café oriundo da região do Norte do Paraná.

Por isso, é uma cadeia que é em partes orientada pelos requisitos colocados pelos compradores (*buyer-driven*), e em partes orientada pelo valor criado pelos agentes vinculados à produção (*producer-driven*).

Resultado 03: A CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa transaciona não o ativo café em si, mas um conjunto de atributos de valor, que se alteram ao longo da cadeia.

Um segundo resultado mostrou que a CGV de cafés especiais transaciona um conjunto de atributos de valor que compõe o ativo café. Esse cenário empírico é diferente do que se conhece atualmente na literatura, que se considera o café como ativo central na transação (SAES, 2007, 2010; WATANABE *et al.*, 2017; CLAY *et al.*, 2018; VICOL *et al.*, 2018). São considerados atributos intrínsecos e extrínsecos no café que se alteram ao longo da cadeia. Como atributos intrínsecos identificou-se as características físicas e sensoriais do café, e como atributos extrínsecos os apelos de produção socialmente sustentável (comércio justo), região (Norte do Paraná), social (história do produtor) e gênero (produção por mulheres).

Para além da literatura, que já havia identificado tais atributos intrínsecos e extrínsecos nas transações de cafés (PONTE; GIBBON, 2005; VALKILA; HAAPARANTA; NIEMI, 2010; BRONZERI; BULGACOV, 2014; SEPÚLVEDA *et al.*, 2016; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; COSTA, 2020; SCA, 2020), este trabalho evidenciou que a padronização e a preferência individual dos agentes mais à jusante na cadeia constituem-se em atributos de valor considerados na transação de cafés. O quadro 10 apresenta o conjunto de atributos identificados na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.

Quadro 10 – Conjunto de atributos de valor transacionados na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa

Atributos intrínsecos				Atributos extrínsecos		
Produto				Processo		
Físico	Sensorial	Preferência individual	Padronização	Atributos de produção socialmente sustentável	Atributos sociais	Atributo de região
Defeito, densidade, umidade, tamanho e aparência do grão verde/torrado	Fragrância, limpeza da bebida, uniformidade, doçura, sabor, acidez, corpo e gosto residual	Agradabilidade	Regularidade no perfil do café	Comércio justo	Produção de mulheres (gênero), história do produtor (social)	Norte do Paraná

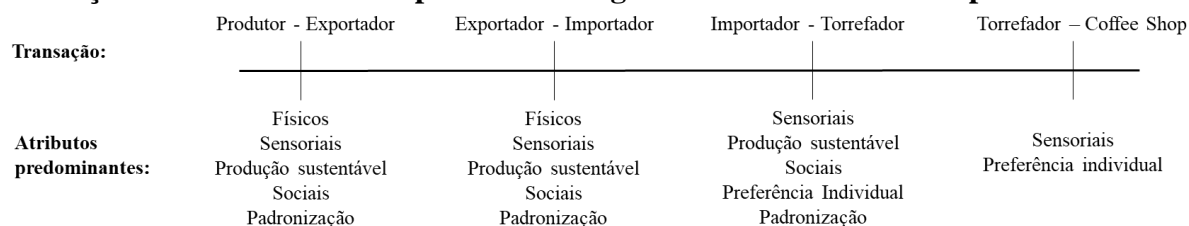
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários

Ainda, o conjunto de atributos considerados ao longo da cadeia é diferente em cada transação. Nas transações entre “produtores e exportadores” e “exportadores e importadores” tem-se como atributos predominantes os atributos físicos, sensoriais, podendo envolver a padronização no perfil do café e os apelos de produção socialmente sustentável, gênero, social, região. Ao buscar cafés, exportadores consideram não apenas os atributos relacionados ao grão verde de café, mas à bebida.

Nas transações envolvendo “importadores e torrefadores” considera-se de forma predominante menos os atributos físicos do café, por já terem sido mensurados nas transações anteriores, e valoriza-se os atributos sensoriais referente à bebida e a preferência individual em termos de agradabilidade. A padronização do café é especialmente importante nessas etapas para a produção dos cafés padronizados, pois torrefadores elaboram *blends* como forma de diferenciação estratégica na cadeia.

Finalmente, as transações envolvendo “torrefadores e *coffee shops*” tem como atributos predominantes os atributos sensoriais e a preferência individual. A figura 15 ilustra os atributos predominantemente considerado ao longo das transações na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa.

Figura 15 – Conjunto de atributos predominantemente considerados ao longo das transações na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários

Diferenças no conjunto de atributos implicam diferenças nas informações envolvidas na transação. Sendo a informação central no modo com as transações são organizadas (WILLIAMSON, 1985; EINSENHARDT, 1989; BARZEL, 2005; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005), considerar um conjunto de atributos ao longo das transações demanda diferentes mecanismos de governança da transação e da cadeia. A partir disso, em conformidade com a P3, observou-se que “o ativo transacionado, decomposto em seus atributos de valor, é central para a análise tanto de governança de cadeia, como de governança da transação”.

Resultado 04: A partir dos atributos de valor, foram identificados dois tipos de cafés: cafés padronizados e cafés sazonais. Diferentes cafés implicam diferenças nos mecanismos de governança não explorados pelo protocolo de avaliação da SCA.

Foram identificados dois tipos de cafés transacionados na mesma CGV de valor. O primeiro tipo, são os cafés padronizados, com regularidade no perfil sensorial, com pontuação entre 80 e 85 pontos, que são destinados em grande parte à elaboração de *blends*. O segundo tipo são os cafés sazonais, que possuem perfis sensoriais distintos, com pontuação acima de 86 pontos, podendo envolver apelos de produção socialmente sustentável, gênero, social e região.

Identificou-se que o protocolo de avaliação da SCA consiste em uma ferramenta de mensuração dos atributos intrínsecos do café, que pela mensuração pode minimizar os problemas de assimetria de informação na cadeia. Contudo, esse protocolo considera uma única categoria como cafés especiais: cafés pontuados na escala de avaliação acima de 80 pontos.

Apesar disso, este trabalho mostrou que dentro de uma mesma categoria “cafés especiais” 80 pontos acima existem diferentes tipos, como os cafés padronizados e os cafés sazonais. A transação de cada um desses cafés na cadeia envolve diferenças nas características das transações, tais como níveis de incerteza distintos, especificidade de ativo, dificuldade de mensuração e codificação dos atributos intrínsecos e extrínsecos, problemas de assimetria de informação, e, portanto, complexidade da informação na cadeia. Diferentes níveis de complexidade na cadeia demandam diferentes mecanismos de governança de transação e de cadeia.

Esses diferentes níveis de complexidade em função dos diferentes cafés dentro de uma mesma categoria não são explorados pelo protocolo da SCA. Ainda que este protocolo constitua uma maneira de minimizar os problemas de assimetria de informação na cadeia de cafés especiais, pode-se afirmar que não considerar as diferenças de diferentes cafés transacionados

em uma mesma cadeia pode gerar uma falha de distribuição de valor na cadeia, impactando a remuneração de valor e a criação de valor no longo prazo.

Resultado 05: Diferenças no conjunto de atributos de valor implicam diferentes níveis de complexidade da informação na cadeia.

As diferenças no conjunto de atributos de valor, e o modo como são mensurados gera diferentes níveis de complexidade da informação e especificidade de ativos. A produção de cafés sazonais envolve a produção de cafés com qualidade superior por produtores com baixa capacidade produtiva, além de atributos extrínsecos difíceis de terem a informação distribuída ao longo de toda a cadeia. Por isso, a complexidade da informação requerida para a produção de cafés sazonais é maior quando comparado à produção de cafés padronizados. Por outro lado, há uma complexidade da informação na produção de cafés padronizados relacionada à regularidade nas características do café.

Isso está em concordância com a Proposição 01, que diz que “as transações em CGV de produtos agroalimentares de alto valor envolvem, *per se*, complexidade de informação e dos conhecimentos necessários para a transação de um produto”. Não só a existência da complexidade inerente à CGV de cafés especiais, mas os resultados mostraram que as diferenças no conjunto de atributos implicam diferentes níveis de complexidade da informação na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa. Esse achado está em conformidade com a Proposição 04 que diz que “a possibilidade de mensurar ou não os atributos de valor resultar em diferentes graus de complexidade da transação, codificação das informações, habilidade dos fornecedores”.

Resultado 06: Diferentes níveis de complexidade da informação implicam diferentes características das transações ao longo da cadeia (governança da transação), e por sua vez diferentes níveis de integração à jusante na cadeia (governança da cadeia).

Um outro resultado mostra que os diferentes níveis de complexidade da informação implicam diferentes níveis de integração dentro de uma mesma cadeia. À montante, na produção, identificou-se que a cadeia não pode ser integrada pela sua natureza agroalimentar, bem como pela própria característica do produto, que pode envolver atributos extrínsecos ligados à produção por pequenos produtores, por exemplo. À jusante identificou-se que as subcadeias podem ser mais integradas, semi-integradas ou menos integradas, que pode estar relacionado

ao conjunto de atributos de valor associados à cada tipo de café transacionado (padronizado ou sazonal).

Cadeias mais integradas e semi-integradas envolvem a transação de cafés sazonais com qualidade superior a 86 pontos na escala da SCA, podendo envolver apelos de produção socialmente sustentável, gênero, região e social. Isso mostrou que as diferenças na complexidade inerente à transação desses produtos ao longo da cadeia demandaram modos de governança mais complexos, como a co-governança da cadeia. Cadeias modulares não são integradas ou são semi-integradas, dada possibilidade de codificação das informações.

Esse resultado mostrou que há um alinhamento entre ambas as governanças. Propõe-se neste trabalho, portanto, que a partir das diferentes características das transações ao longo de uma cadeia em termos de atributos, mensurabilidade e assimetria de informação, são necessários diferentes mecanismos de governança da cadeia.

Resultado 07: A criação de valor depende do tipo de café transacionado, e é predominante em diferentes estágios na cadeia.

É uma cadeia na qual a criação de valor depende de todos os elos da cadeia, partindo da produção, passando pelos exportadores, importadores e torrefadores, até a preparação para o consumo nos *coffee shops* (SAMPER, GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017; COSTA, 2020; SCA, 2020). Apesar disso, o presente estudo identificou que a depender do tipo de café transacionado, a criação de valor é predominante em diferentes estágios na cadeia.

Para cafés padronizados, a criação de valor está associada à criação dos *blends* e acontece em grande parte pelos exportadores e importadores, podendo ser realizada pelos torrefadores. Para cafés sazonais a criação de valor está associada à produção de cafés excepcionais, que é fruto dos esforços à montante da cadeia, pelos produtores rurais. Os atributos extrínsecos de região, gênero, social e socialmente sustentável estão ainda vinculados à etapa de produção na cadeia. Enquanto para cafés padronizados a criação de valor é fruto em grande parte dos esforços pelos agentes intermediários na cadeia, para os cafés sazonais essa criação de valor se concentra nos agentes à montante.

As diferenças na criação de valor demandam por sua vez diferentes mecanismos de incentivo e monitoramento diferentes na cadeia. Para cafés padronizados, foram identificados esforços buscando a regularidade no perfil sensorial do café por meio de visitas dos compradores aos produtores, além da possibilidade de adoção de contratos futuros, buscando observar e incentivar à produção com regularidade ao mesmo tempo em que garante o

suprimento. Para cafés sazonais, os esforços buscam incentivar os produtores a produzir com a qualidade excepcional. Entre mecanismos de incentivo destacam-se os projetos de desenvolvimento, as visitas às propriedades, os pagamentos de preços superiores.

Resultado 08: Diferentes tipos de café transacionados, em seu conjunto de atributos de valor, implicam diferentes características de transações ao longo da cadeia.

Com relação a incerteza, que à CGV de cafés especiais tanto de cafés padronizados quanto sazonais sofre, à montante, por incertezas relacionadas à atividade produtiva do café, principalmente afetadas por incertezas climáticas. Essas incertezas perpassam ainda as transações envolvendo os importadores, uma vez que a distribuição do café à jusante depende diretamente da obtenção dos cafés à montante.

Ao considerar os diferentes tipos de cafés transacionados nas duas cadeias destaca-se que a obtenção de ambos os cafés é difícil, mas envolvem incertezas distintas. Enquanto o café padronizado tem mais o atributo “padronização”, o café sazonal envolve a raridade típica dos microlotes. Uma vez que o café é uma atividade tipicamente incerta (SAES, 2010), identificou-se que a incerteza na obtenção de cafés sazonais está mais associada à baixa capacidade dos produtores em atender aos requisitos demandados, bem como à maior complexidade do produto. Na produção de cafés padronizados a complexidade do produto é menor, e por isso a incerteza está relacionada ao atributo padronização.

Com relação às transações à jusante na cadeia as incertezas tanto para cafés padronizados quanto sazonais estão relacionadas à conformidade com a qualidade, que pode estar associada à incerteza comportamental dos agentes na revelação das informações. Diante disso, pode-se afirmar que os tipos de incertezas ao longo da cadeia são diferentes, que pode ser explicado pelo fato de o que é transacionado se altera ao longo da cadeia.

No que diz respeito à frequência, constatou-se que elas são recorrentes em toda a CGV de cafés especiais. A recorrência nas transações conduz ao aprendizado sobre “o que” e “como” será transacionado, minimizando as incertezas quanto à obtenção dos cafés. Esse aprendizado está em grande parte associado à complexidade do produto e à capacidade dos produtores em atender aos requisitos.

Cafés padronizados tem menor complexidade de produto comparado aos cafés sazonais, e por isso é mais passível de codificação das informações e posterior mensuração. Por isso, a capacidade dos produtores de cafés padronizados pode ser fruto não somente das estruturas produtivas, mas do aprendizado pela codificação das informações desse café, que é

menos complexa quando comparado aos cafés sazonais. O aprendizado pela repetição das transações pode minimizar às incertezas quanto à obtenção dos cafés.

Ainda, foi possível observar diferentes níveis de dependência bilateral a depender de onde se concentram os esforços para criação de valor em cada tipo de café. Para cafés padronizados, a criação de valor se concentra predominantemente nos estágios intermediários na cadeia, envolvendo os exportadores, importadores e torrefadores, uma vez que eles são os agentes responsáveis pela realização dos *blends*. Esses agentes, dependem, portanto, da obtenção de cafés com um mesmo perfil sensorial, implicando dependência bilateral entre eles. Para os cafés sazonais, a criação de valor acontece predominantemente a partir dos esforços na produção. Por isso, há uma dependência bilateral elevada à montante na cadeia, envolvendo principalmente produtores e exportador.

Com relação à especificidade de ativos, observou-se que a transação de cafés especiais em ambas as cadeias na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa envolve por si só uma especificidade de ativo físico, uma vez que sua valorização depende da comercialização com compradores de cafés especiais. Além disso, identificou-se que as transações na cadeia englobam especificidade de ativo humano, seja para produção, processamento, *blend*, torra ou preparação. Para além da especificidade de ativo físico e humano, foi possível constatar que a especificidade de ativo é diferente ao longo das transações e está concentrada em grande parte nas transações à montante da cadeia, uma vez que envolve também especificidade de ativo locacional e temporal no caso do café sazonal.

Com relação à mensuração, diferentes atributos de valor são considerados e mensurados ao longo das transações na cadeia. Ambas as cadeias consideram os atributos físicos e sensoriais, mas diferenciam-se quanto à padronização e a raridade associada à qualidade excepcional e aos atributos extrínsecos. Embora parte desses atributos são passíveis de serem mensurados, sua mensuração envolve custos. Atributos físicos e sensoriais podem ser mensurados por meio do protocolo da SCA. Os apelos de produção social, gênero, região e de produção sustentável, embora possam em teoria ser codificados, não o são. Por isso são difíceis ou custosos de serem realizados. Ainda, a preferência individual considerada à jusante na cadeia majoritariamente pelos *coffee shops*, é mensurada a partir da agradabilidade, sendo altamente subjetiva. A dificuldade de mensuração gera problemas de assimetria de informação, dada dificuldade em transmitir ao longo da cadeia as informações sobre esses atributos.

Os diferentes conjuntos de atributos de valor levam a problemas de assimetria de informação diferentes. Os cafés padronizados envolvem os atributos intrínsecos do café, que podem ser mensurados pelo protocolo de avaliação da SCA. Por outro lado, os cafés sazonais

envolvem, além desses atributos intrínsecos, atributos extrínsecos relacionados à produção ocasionando uma informação difícil de ser garantida ao longo da cadeia. Logo, pode-se afirmar os problemas de assimetria de informação são mais presentes na cadeia de cafés sazonais quando comparado à cadeia de cafés padronizados.

Na cadeia de cafés padronizados, a capacidade dos produtores associada à menor complexidade do produto (por envolver atributos intrínsecos e mais objetivos) e a maior capacidade de codificação, reduz os riscos de comportamento oportunista pelos Agentes. Por isso, demanda menos mecanismos de monitoramento por parte do Principal, quando comparado à cadeia de cafés sazonais.

Para cafés padronizados, os mecanismos de incentivo e monitoramento dizem respeito à busca por garantir cafés com um mesmo perfil sensorial. Para cafés sazonais, os mecanismos de incentivo e monitoramento estão relacionados, além da busca por garantir as informações relacionadas aos atributos extrínsecos, ao desenvolvimento da capacidade desses produtores para produzirem de acordo com a qualidade excepcional, dada a baixa capacidade desses produtores.

Conforme proposto pela Proposição 02, que diz que “a eficiência da cadeia depende da governança das transações micro analíticas na CGV, incluindo a transação entre a empresa líder e o principal fornecedor”, este estudo mostrou que a partir das características das transações que compõem as cadeias de cafés especiais diferentes mecanismos de governança da cadeia são necessários.

A partir do que foi exposto, identificou-se que as diferentes transações nas CGV de cafés especiais tanto de cafés padronizados, quanto sazonais, são organizadas por meio de estruturas de governança híbridas. Ainda que sejam híbridas, as estruturas de governança das transações ao longo da cadeia são diferentes. Na cadeia de cafés padronizados, à montante identificou-se que não há contratos entre os agentes, e busca-se a construção de um relacionamento entre produtor e exportador de modo a garantir o fornecimento dos cafés. Identificou-se que a baixa incerteza quanto à capacidade da base de fornecimento viabiliza a adoção de contratos futuros entre as partes.

Na cadeia de cafés sazonais, embora haja esforços por parte do exportador e importador em desenvolver a base de fornecimento, não há contratos ou mecanismos que tornem os produtores cativos à transação. As transações à montante nessa cadeia são organizadas por meio de estruturas de governança menos complexas que a integração vertical, fortemente alicerçadas pelo aspecto relacional ente os agentes (repetição da transação e reputação).

Nas transações mais à jusante, envolvendo exportadores, importadores, torrefadores e *coffee shops* não são adotados contratos, sendo as transações organizadas por meio de contratos físicos de compra e venda no momento da transação. Contudo, a CGV de cafés especiais como um todo é suportada pelo aspecto relacional entre os agentes, em que as partes se comprometem com as transações.

Resultado 09: A governança da CGV de cafés especiais pode envolver mais de uma empresa líder, implicando co-governança entre empresas líderes.

Observou-se que a CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa pode envolver dois agentes líderes, o exportador e o importador. A partir de Gerrefi, Humphrey e Sturgeon (2005) e Ponte e Gibbon (2005), pode-se afirmar que eles são os agentes co-responsáveis por garantir a compra e a distribuição de cafés, definindo “o que”, “como”, “onde” e “em que quantidade” serão produzidos; bem como definir as regras e condições de participação dos agentes na cadeia, impactando na organização do trabalho/atividades.

Contudo, o papel desses atores é diferente em cada uma das cadeias. Na cadeia que transaciona cafés padronizados, que conta com menor complexidade de produto, maior possibilidade de codificação, e uma maior capacidade dos produtores, destaca-se o importador como empresa líder, que determina as características do café a ser produzido a partir das diferentes necessidades para a realização do *blend*. Esse resultado é diferente do que foi encontrado por Vicol *et al.* (2018) que apontou o torrefador como empresa líder na cadeia. Uma vez que a base de fornecimento é capacitada e a complexidade de produto é menor, os esforços do exportador se destinam a garantia de suprimento desses cafés com perfil sensorial padronizado.

Na cadeia de cafés sazonais, há uma maior complexidade do produto que leva à um problema de assimetria de informação somada à baixa capacidade do produtor. Nesse sentido, as empresas líderes atuam em conjunto co-governando a cadeia para minimizar os problemas de assimetria de informação a partir da mensuração e distribuição da informação dos atributos extrínsecos aos agentes mais à jusante na cadeia, ao mesmo tempo em que destina esforços para desenvolver os produtores para produzir de acordo com os requisitos.

Resultado 10: A CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa não pode ser integrada verticalmente.

A CGV de cafés especiais em estudo é tipicamente uma CGV não integrada verticalmente, que está em consenso com os achados de Oliveira, Zylbersztajn e Saes (2019). Em primeiro momento, destaca-se a impossibilidade de integração pela própria configuração global da cadeia, em que as etapas são desempenhadas em diferentes contextos geográficos. No Brasil, encontram-se as etapas de produção e exportação, sendo a exportação responsável pela transformação, preparação e limpeza dos grãos verdes. Após exportados, na Europa encontram-se as etapas de importação, torrefação, distribuição e consumo. Por isso, conforme já preconizado por Trienekens (2011), é uma cadeia que envolve diferentes contextos geográficos e institucionais, implicando maior complexidade.

Ainda que essa CGV envolva uma complexidade de produto em função dos atributos de valor intrínsecos, na cadeia que transaciona cafés padronizados o protocolo de avaliação da SCA viabiliza a codificação das informações, e, portanto, não requer a integração vertical. A cadeia de cafés sazonais envolve atributos extrínsecos relacionados à produção que poderiam, segundo a teoria, ser codificáveis (BARZEL, 2005), sendo passíveis de serem transacionados em cadeias governadas por mecanismos menos explícitos, como a contratação nas cadeias modulares (BARZEL, 2005; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Contudo, a mensuração desses atributos extrínsecos exige a observação do processo, caso a caso (como a história do produtor), gerando elevados custos de mensuração.

Além disso, a raridade nessa cadeia pode estar associada a esses atributos extrínsecos, que se integrada verticalmente, perderiam os atributos de valor extrínsecos associados à raridade. Considerando a agregação de valor, por exemplo, pela produção com apelo social pela “história do pequeno produtor”, integrar verticalmente anularia essa característica. Por isso, é uma cadeia que envolve atributos de valor que implicam raridade ao produto.

Resultado 11: A CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa envolve duas modalidades de governança de cadeia a depender do tipo de café transacionado em seu conjunto de atributos.

A partir dos diferentes cafés transacionados, foram identificadas duas modalidades de governança: a governança modular e a co-governança. A complexidade das informações associadas ao produto se apresenta de formas diferentes nas cadeias. Enquanto na cadeia modular a complexidade está associada à padronização do produto e ao conhecimento necessários para a realização dos *blends* por parte dos agentes intermediários na cadeia, na cadeia co-governada essa complexidade está associada a informações sobre os atributos

extrínsecos difíceis de serem transmitidas ao longo da cadeia, bem como à maior complexidade das informações necessárias ao processo produtivo. Logo, identificou-se que essa complexidade envolve, diferentemente do que Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) apontam, uma gradação e não uma análise binária de “complexa” ou “não complexa”.

Os cafés padronizados, com pontuação entre 80 e 85 pontos envolvem elevada complexidade do produto em função das informações sobre os atributos físicos e sensoriais do café. Embora essas informações sejam codificáveis pelo protocolo de avaliação da SCA, elas envolvem custos. Finalmente, essa cadeia conta com uma base de fornecimento capacitada. Por isso, identificou-se a governança modular de cadeia. Na cadeia modular, essa governança se destina a fazer com que os produtores produzam com certa regularidade no perfil sensorial do café.

Os cafés sazonais possuem pontuação acima de 86 pontos, considerados microlotes, podendo envolver atributos extrínsecos relacionados à produção. Essa cadeia envolve complexidade e dificuldades na codificação, uma vez que atributos extrínsecos são difíceis de serem mensurados e, portanto, garantidos ao longo da cadeia. Os problemas de assimetria de informação nessa cadeia são ainda intensificados pelos desequilíbrios no processo de mensuração entre os agentes, evidenciados pela não mensuração por parte dos produtores no caso da cadeia co-governada e dos *coffee shops* em ambas as cadeias.

Somado à alta complexidade e baixa codificação, os produtores possuem baixa capacidade em atender aos requisitos. Ainda, a raridade que pode estar associada aos atributos extrínsecos inviabiliza a integração vertical. Nesse sentido identificou-se a co-governança dessa cadeia pelas duas empresas líderes, o exportador e o importador. Na cadeia co-governada, a atuação entre exportador e importador acontece, por um lado, para fazer com que cafés excepcionais sejam produzidos, e por outro, para fazer com que as informações difíceis de serem codificadas, como apelo de produção sustentável e social, sejam distribuídas na cadeia. Finalmente, destaca-se que a co-governança para a transmissão da informação na cadeia está relacionada não somente à busca por distribuir a informação ao longo da cadeia, mas identificar e criar valor sobre atributos relacionados à produção, como a raridade associada aos cafés produzidos na região do Norte do Paraná.

De um extremo, esse problema de mensuração demanda, de acordo com Barzel (2005), mecanismos de governança mais complexos, como a integração vertical. Contudo, é uma cadeia que envolve uma raridade associada aos atributos de valor, inviabilizando a integração vertical. Do outro extremo, essa cadeia poderia caminhar para a codificação não fossem pelos elevados custos em mensurar todas as transações caso a caso. Finalmente, destaca-se que solucionar o

gargalo relacionado à baixa capacidade fornecedora poderia minimizar os esforços de co-governança para desenvolver a base fornecedora, mas ainda demandaria a co-governança dos agentes para garantir a informação, uma vez que é subjetiva e envolve elevados custos de mensuração. Com base em Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), a tabela 2 situa a cadeia de co-governança com relação às características de governança de cadeia e viabilidade de integração.

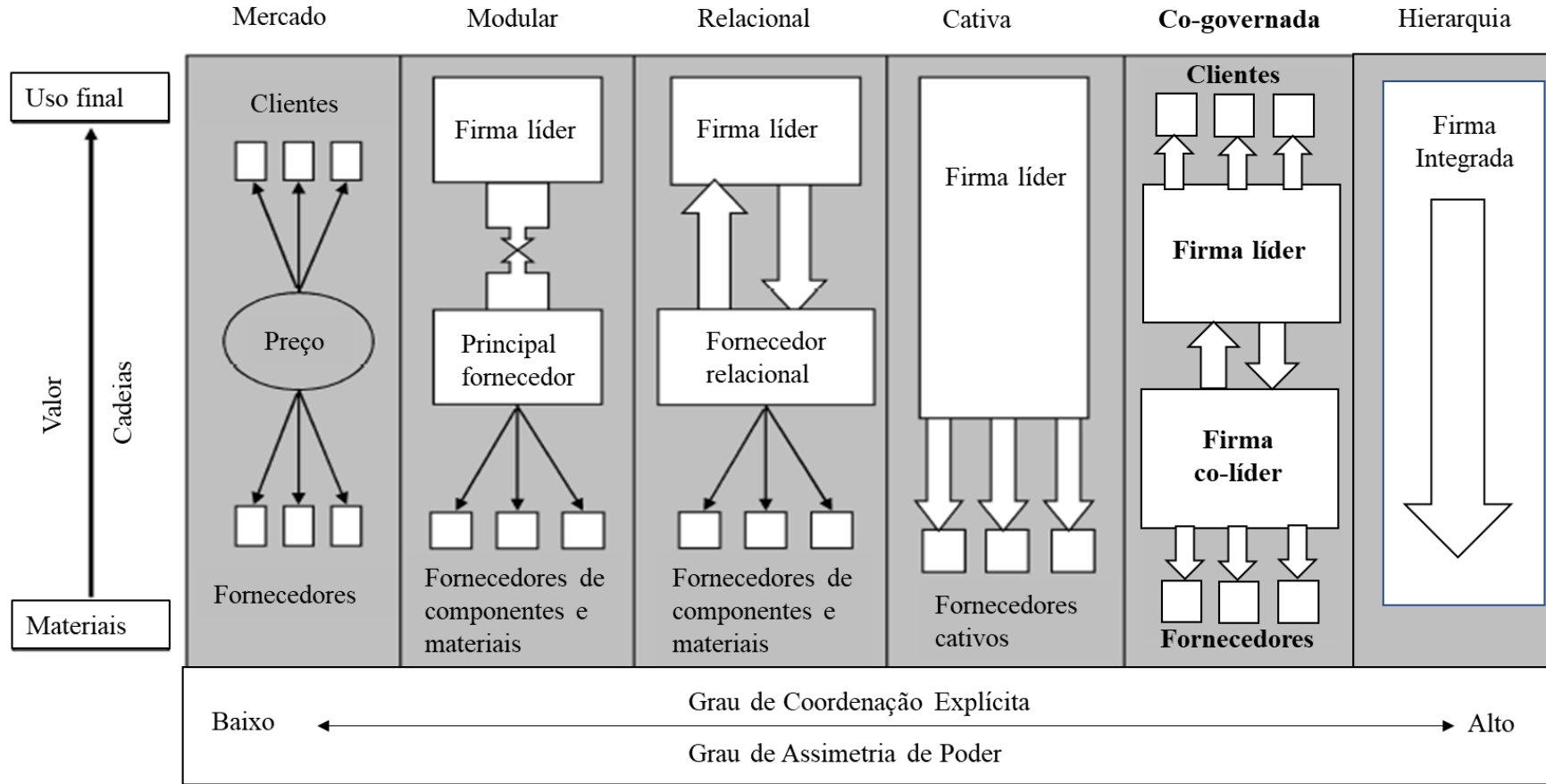
Tabela 2 – Principais determinantes da governança da cadeia global de valor envolvendo a co-governança

Tipo de governança	Complexidade das transações	Habilidade de codificar as transações	Capacidade dos fornecedores	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder	Viabilidade de integração vertical
Mercado	Baixa	Alta	Alta	Baixa	-
Modular	Alta	Alta	Alta		-
Relacional	Alta	Baixa	Alta		-
Cativa	Alta	Alto	Baixa		-
Co-governada	Alta	Baixa	Baixa		Baixa
Hierarquia	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados primários e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, tradução nossa)

Do mesmo modo, a figura 16 posiciona a cadeia co-governança no modelo das dinâmicas de cadeias globais de valor de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005). Essa figura mostra que ambas as empresas, líder e co-líder, importador e exportador respectivamente, atuam de forma conjunta na cadeia para desenvolver a capacidade dos fornecedores, que não apenas fornecedores de materiais por meio de transações com base em preços. A relação entre os clientes à jusante e os fornecedores à montante com essas empresas líderes é respaldada pelo aspecto relacional, dada a recorrência das transações e a reputação gerada.

Figura 16 - Os seis tipos de governança da CGV



Fonte: elaborado pela autora com base dos dados primários e em Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, tradução nossa)

Buscando compreender o objetivo de pesquisa, que visa compreender como a governança da cadeia global de valor de cafés especiais, para criação, distribuição e remuneração de valor entre agentes no Brasil e na Europa se relaciona às governanças das transações ao longo da cadeia, pode-se afirmar que a depender do tipo e café transacionado, que implicam diferenças nas características das transações, existem duas modalidades de governança, modular e de co-governança.

Isso está em acordo com a Proposição 04, que diz que “a possibilidade de mensurar ou não os atributos de valor resultar em diferentes graus de complexidade da transação, codificação das informações, habilidade dos fornecedores”. Ainda, este resultado mostra que o ponto de partida é o ativo, em seus atributos de valor, conforme preconizado na Proposição 03, que diz “o ativo transacionado, decomposto em seus atributos de valor, é central para a análise tanto de governança de cadeia, como de governança da transação”.

A cadeia de governança modular transaciona cafés envolvendo um perfil padronizado, no qual a criação de valor está associada, além da produção com qualidade, em grande parte na construção do *blend* pelos agentes na cadeia. Nessa cadeia, a incerteza se apresenta com mais intensidade relacionada à obtenção de cafés com perfis padronizados nos estágios intermediários da cadeia. Mais à jusante a incerteza torna a ser baixa, pois os agentes compram os cafés após a realização dos *blends*, ocasionando uma baixa incerteza quanto ao suprimento.

A especificidade de ativo nessa cadeia também se apresenta com maior intensidade nos estágios intermediários da cadeia representado pela especificidade de ativo humano em função do conhecimento necessário para a realização dos *blends*. Tanto a incerteza quanto especificidade de ativo implicam diferentes níveis de dependência bilateral nessa cadeia. Uma vez que a criação de valor na cadeia modular se concentra em maior intensidade nos estágios intermediários da cadeia, evidenciou-se que a dependência bilateral também é maior nessas transações, em detrimento às transações mais à montante e à jusante da cadeia.

Nessa cadeia os atributos de valor considerados são os atributos intrínsecos, relacionados às características físicas e sensoriais do café. Esses atributos, embora envolvam uma complexidade da informação e custos para mensuração, em consenso com a Proposição 01, são codificáveis e possíveis de serem mensurados pelo protocolo de avaliação da SCA. Em função das características das diferentes transações nessa cadeia, especialmente considerando a incerteza relacionada à obtenção de cafés padronizados e a especificidade de ativo associada à construção do *blend*, somadas à possibilidade de codificação e mensuração dos atributos de valor, observou-se que há uma governança modular por uma única empresa líder, o importador.

A criação de valor na cadeia co-governada se concentra nos estágios à montante da cadeia, envolvendo especialmente os produtores e exportadores. Em consenso com a literatura (COSTA, 2020; SCA, 2020), observou-se que a obtenção da qualidade excepcional nos cafés depende inicialmente dos esforços despendidos pelos produtores. Na cadeia em estudo identificou-se que além da qualidade excepcional, esses cafés envolvem atributos extrínsecos relacionados à produção, como gênero, história do produtor, comércio justo e a região. Nesse sentido, o exportador possui um papel importante na garantia dessa informação ao longo da cadeia à jusante, mas em identificar esses atributos e criar o valor buscando, por meio da transmissão da informação, a valorização dessas características pelos agentes mais à jusante.

Uma vez que os produtores nessa cadeia possuem baixa capacidade em atender aos requisitos, observou-se que a incerteza se apresenta com maior intensidade nos estágios de criação de valor, à montante da cadeia. Nesse sentido, exportador, que está vinculado aos produtores à montante e os importadores, e o importador, que tem acesso ao que é desejado pelos compradores mais à jusante, atuam em conjunto de modo a desenvolver esses produtores. Nesse sentido, há uma especificidade de ativo também identificada em maior intensidade nos estágios à montante. Ainda, os problemas de assimetria decorrentes da dificuldade de garantir a informação dos atributos extrínsecos ao longo da cadeia, somados à necessidade de valorização desses atributos pelos agentes mais à jusante, demandam a co-governança entre os agentes.

As diferenças nas características da transação impactam ainda na distribuição e remuneração do valor por meio da governança da cadeia. Comparado à cadeia modular, que envolve codificação das informações, identificou-se que a cadeia de cafés sazonais depende da co-governança entre as duas empresas líderes para que a informação do valor criado à montante associado aos atributos extrínsecos seja distribuída mais à jusante. Portanto, a dificuldade de mensuração desses atributos requer a co-governança entre exportador e importador para a distribuição do valor criado.

Considerando os elevados custos em mensurar esses atributos, pode-se afirmar por um lado, que a mensuração e garantia desses atributos extrínsecos pelos agentes intermediários na cadeia poderiam minimizar a necessidade de mensuração dos atributos de valor por parte dos agentes mais à jusante (torrefadores e *coffee shops*). Por outro lado, são esses agentes à jusante, que possuem acesso às características dos cafés demandados pelos seus consumidores. Assim, se esses agentes não avaliam o conjunto de atributos intrínsecos e extrínsecos que compõem o café, avaliando somente a agradabilidade, que é altamente subjetiva, pode haver um problema

de retorno da informação de jusante à montante, que é necessária para a sustentação da criação de valor.

Finalmente observou-se que a remuneração do valor nessa cadeia depende da distribuição da informação. Logo, pode-se afirmar que os desequilíbrios na mensuração do café identificados nesse estudo podem comprometer a distribuição, a remuneração, e no longo prazo a sustentação do valor criado na CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa. A figura 17 propõe uma comparação da governança das duas cadeias considerando as diferenças nas características das transações.

Figura 17 - Governança modular e co-governada com base nas características das transações

CGV de cafés especiais entre o Estado do Paraná, Brasil e países da Europa (cadeia complexa, heterogênea e não-lider / <i>buyer</i> e <i>producer-driven</i>)	
Café padronizado	Café sazonal
Atributos intrínsecos + padronização	Atributos intrínsecos + atributos extrínsecos;
Criação de valor café 80-85 pontos; criação de <i>blends</i> nos estágios intermediários	Criação de valor por cafés excepcionais 86 pontos acima podendo envolver apelo de produção socialmente sustentável, social, gênero e região;
Incerteza e especificidade de ativo humano nos agentes intermediários da cadeia	Incerteza e especificidade de ativo humano nos estágios à montante;
Elevada capacidade dos produtores	Baixa capacidade dos produtores
Possível codificação e mensuração	Dificuldade de codificação e mensuração;
Mecanismos de incentivo e monitoramento para regularidade	Mecanismos de incentivo e monitoramento garantir a informação e desenvolver os produtores;
Empresa líder: importador	Co-governança entre as duas empresas líderes: exportador e importador
Governança modular	Co-governança

Fonte: elaborado pela autora

A partir do que foi discutido, a próxima seção apresenta as principais conclusões, contribuições teóricas e empíricas, bem como as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

9 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo compreender como a governança da cadeia global de valor de cafés especiais, para criação, distribuição e remuneração de valor entre agentes no Brasil e na Europa se relaciona às governanças das transações ao longo da cadeia. Identificou-se que diferentes tipos de cafés transacionados, em seu conjunto de atributos, implicaram diferentes características das transações. Nas cadeias analisadas a criação de valor aconteceu em diferentes estágios na cadeia, implicando diferenças nos níveis de incerteza, especificidade de ativo, bem como na complexidade da informação, codificação e mensuração entre as transações de uma cadeia.

A depender destas características, diferentes modalidades de governança da cadeia foram adotadas. A transação de cafés padronizados demandou a governança modular, enquanto cafés sazonais a co-governança entre os agentes líderes na cadeia, o exportador e importador. Os resultados desta pesquisa evidenciaram que a governança da cadeia depende da análise do conjunto de transações ao longo da cadeia, considerando as diferenças entre elas em atributos da transação, mensuração das dimensões que compõem o ativo e problemas de assimetria de informação.

Observou-se, portanto, a tese proposta de que **“as diferentes características das transações ao longo de uma cadeia em termos de seus atributos, a mensurabilidade das dimensões envolvidas na transação e assimetria de informação entre os agentes, implicam diferentes mecanismos de governança que, de maneira conjunta, vão definir a governança da cadeia”**.

Apesar disso, identificou-se que essa cadeia envolve falhas de governança, especialmente ao se considerar os desequilíbrios na codificação e mensuração. Ainda que o protocolo da SCA atue como um mecanismo de mensuração tornando objetivo os atributos intrínsecos, nem todos os agentes na cadeia fazem essa mensuração. Por um lado, isso pode ser justificado pelo papel do exportador e importador em coordenar a cadeia.

Por outro lado, à medida que os agentes mais à jusante não mensuram todos os atributos e valor, há espaço para problemas de apropriação de valor e assimetria de poder na cadeia. Ainda, há um problema de retorno da informação de jusante à montante, podendo impactar não apenas a remuneração do valor, mas a sustentabilidade do valor criado pela dificuldade de acesso às informações sobre as características de qualidade requisitadas no café.

Um dos desdobramentos em considerar as características das transações que compõem a cadeia foi a manifestação de um novo tipo de governança de cadeia, a cadeia de co-governança. As características das transações demonstram que essa é uma cadeia que não pode ser integrada verticalmente, especialmente em função dos problemas de codificação e mensuração dos atributos de valor.

Este resultado mostra dois avanços na perspectiva de cadeia de valor de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005). Um primeiro avanço relaciona-se à governança realizada não apenas por uma única empresa líder, mas a co-governança da cadeia realizada por duas empresas que podem ser consideradas líderes. É essa co-governança que possibilita que essa cadeia funcione sem necessariamente integrar verticalmente.

Isso leva ao segundo avanço, pois este trabalho evidenciou que há um alinhamento entre governança da transação e governança da cadeia. Por meio desse alinhamento emergiu uma nova modalidade de governança, a co-governança, por meio da atuação conjunta entre duas empresas líderes. Essa cadeia está entre a cadeia do tipo cativa e a integração vertical, se diferencia da governança cativa pela baixa capacidade de codificação e da integração vertical pela impossibilidade em integrar verticalmente. Isso avança no campo teórico sobre cadeias globais de valor, mostrando que em cadeias altamente complexas, com baixa codificação e baixa capacidade da base de fornecimento, a co-governança entre as duas empresas líderes possibilita a condução das atividades sem integrar verticalmente.

Outros avanços teóricos estiveram relacionados à complementaridade entre diferentes campos teóricos, tais como a ECT, ECM, a Teoria de Agência e a perspectiva de *Global Value Chain*. Outro avanço diz respeito à análise da cadeia como um todo, em detrimento às transições binárias. Considerando a complexidade, heterogeneidade e não linearidade da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa, tanto a complementaridade, quanto a compreensão das diferentes transações possibilitaram a compreensão de um problema de mundo real.

Ainda, contribuiu-se para o campo científico ao evidenciar a importância de considerar o ativo decomposto em seus atributos de valor, como proposto por Barzel (2005). Para a governança de cadeia, é o ativo decomposto em seus atributos que possibilitou identificar, além dos problemas de assimetria de informação, as diferenças nos tipos de governança. Este estudo mostrou também que a complexidade da informação em uma cadeia deve ser analisada de forma gradativa, em detrimento a uma análise binária entre “complexa” e “não complexa”, conforme proposto por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

Empiricamente, este estudo contribuiu ilustrando as diferentes configurações dentro de uma CGV. O desenho da cadeia contribui não apenas para evidenciar a complexidade inerente às cadeias globais de valor agroalimentares, em especial a cadeia de cafés especiais, mas, fornece elementos nas transações que possam explicar por que as cadeias são diferentes.

Este trabalho mostrou que dentro de uma categoria “cafés especiais” há a existência de diferentes tipos de cafés, que demandam mecanismos diferentes de governança. Logo, sugere-se que as melhorias na categoria em termos de governança e redução dos problemas de assimetria de informação dependem da consideração do café como um conjunto de atributos de valor que implicam diferenças nas transações. Ainda, observou-se que essa é uma cadeia orientada não somente pelo comprador, mas também pelo produtor. Aos agentes na cadeia, integrar ambas as orientações podem contribuir para melhores ações estratégicas na cadeia.

Identificou-se que os desequilíbrios na mensuração ao longo da cadeia podem comprometer a sobrevivência dessa cadeia no longo prazo. Embora os agentes líderes, exportador e importador, tenham papel importante na mensuração e, portanto, na garantia da informação, a não mensuração por parte dos agentes mais à jusante, como os torrefadores e *coffee shops* comprometem a transmissão da informação uma vez que estes são os primeiros agentes a identificarem o valor demandado na cadeia. Por isso, este estudo contribui com subsídios para a destinação de políticas de avaliação da qualidade à medida que revela que o valor considerado no café muda a cada transação. Assim, ao expor quais os atributos considerados como valor a cada transação, as instituições públicas e privadas podem desenvolver mecanismos mais objetivos de avaliação da qualidade.

Ainda, a mensuração concentrada apenas em alguns elos da cadeia pode gerar falhas de distribuição da informação ao longo da cadeia que podem trazer problemas como apropriação de valor e distorções de mercado. Finalmente, considerar que a CGV de cafés especiais pode envolver mais de uma empresa líder mostra que os esforços devem ser realizados em conjunto por ambas as empresas de modo a garantir a perpetuidade na cadeia.

Como limitações enfrentadas pelo presente trabalho, destaca-se a não inclusão na pesquisa outros mercados relevantes europeus quando se trata da importação e consumo de cafés, como a Itália e o Reino Unido. Além da inclusão de tais países em pesquisas futuras, este estudo poderia se beneficiar da inclusão de outras importantes regiões produtoras de cafés no Brasil, como o estado de Minas Gerais, São Paulo e Bahia.

Ainda que este estudo tenha identificado um caso de certificação na CGV de valor, ele não foi explorado na pesquisa, uma vez que não houve um alinhamento entre os agentes. Os cafés certificados comprados pelos países em estudo são oriundos de países africanos, em

detrimento ao café brasileiro. Contudo, incluir os casos de certificação na compreensão do presente problema pode trazer importantes contribuições, uma vez que as certificações por terceira parte se trata de mecanismos de mensuração e codificação importantes para a distribuição do valor na cadeia. Ainda, a presente pesquisa não incluiu agentes como as cooperativas ou outros grupos coletivos, agentes importantes para coordenação de cadeias.

Como limitações teóricas, destaca-se que o foco do presente estudo se ateve ao olhar para a eficiência das transações na cadeia por meio da criação, distribuição e remuneração do valor. Todavia, há outros elementos que podem contribuir para o campo, como as questões de poder, *path dependence*, território e elementos de ordem social.

Embora este estudo pretendeu compreender a cadeia como um todo, o problema não foi esgotado. Por um lado, os estudos sobre *upgrading* dos agentes mais à montante na cadeia podem fornecer indícios sobre a eficiência da organização da cadeia para criação de valor. Por outro lado, mais à jusante, sugere-se estudos relacionados ao comportamento do consumidor buscando identificar como o valor no café é considerado, e como acontece o retorno dessa informação na cadeia. Além dos casos de certificação e cooperativas, outros estudos futuros podem buscar investigar com maior profundidade as distinções entre as diferenças nos níveis de integração mais à jusante na cadeia. Ainda, os impactos das diferentes orientações da cadeia (*buyer* e *producer-driven*).

REFERÊNCIAS

- AKERLOF, G. The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, 1970.
- ATKINSON, R.; FLINT, J. Snowball sampling. In: LEWIS-BECK, M. S.; BRYMAN, A.; LIAO, T. F. (Ed.). **The Encyclopedia of Social Science Research Methods**. Sage, 2004.
- ATLAS.TI. Atlas.ti qualitative data analysis. Disponível em: <http://atlasti.com/product/v7-windows/>. Acesso em: 31 jan. 2019.
- AZEVEDO, P. F. Organização Industrial. In: MONTORO FILHO, A. F. PINHO, D. B. VASCONCELLOS M. A. S. Manual de economia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- _____. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agricultura em São Paulo, v. 47, tomo 01, 2000. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/asp-1-00.htm>>. Acesso em 14 jun. 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARRA, G. M. J. The coffee quality program in Brazil. In: ALMEIDA, L. F.; SPERS, E. E. **Coffee Consumption Industry Strategies in Brazil**. Woodhead Publishing, 2020.
- BARRIENTOS, S.; GEREFFI, G.; ROSSI, A. Economic and social upgrading in global production networks : a new paradigm for a changing world. **International Labour Review**, v. 150, n.3-4, 2011.
- BARZEL, Yoram. Transaction costs: are they just costs? **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Bd. 141, H. 1, 2nd Symposium on the New Institutional Economics, p. 4-16, März, 1985.
- _____. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, n. 161, p. 357-373, 2005.
- BEUCHELT, T. D.; ZELLER, M. The role of cooperative business models for the success of smallholder coffee certification in Nicaragua: a comparison of conventional, organic and organic-fairtrade certified cooperatives. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 28, n. 3, p.195-211, 2013.
- BITZER, V.; FRANCKEN, M.; GLASBERGEN, P. Intersectoral partnerships for a sustainable coffee chain: Really addressing sustainability or just picking (coffee) cherries? **Global Environmental Change**, v. 18, p. 271-284, 2008.
- BOAVENTURA, P. S. M. *et al.* Cocriação de valor na cadeia de café especial: o movimento da terceira onda do café. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 3, 2018.

BOUROULLEC, M. D. M.; PAULILLO, L. F. Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 4, p.761-773, 2010.

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

CLAY, D. C. *et al.* Farmer incentives and value chain governance: critical elements to sustainable growth in Rwanda's coffee sector. **Journal of Rural Studies**, n. 63, p. 200-213, 2018.

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

CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ DO BRASIL. **Relatório mensal dezembro 2020**. Disponível em: http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/informe_estatistico/CECAFE_Relatorio_Mensal_DEZEMBRO_2020.pdf. Acesso em 14 jun. 2021.

COLBARI, Antonia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de (Org.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Dados eletrônicos. Vitória, EDUFES, 2014.

CORTEXT. **Cortext platform**. Disponível em: www.cortext.net. Acesso em: 21 mar 2020.

COSTA, B. R. Brazilian specialty coffee scenario. In: ALMEIDA, L. F.; SPERS, E. E. **Coffee Consumption Industry Strategies in Brazil**. Woodhead Publishing, 2020.

DONNET, M. L.; WEATHERSPOON, D. D.; MOSS, C. B. Measuring food product differentiation by quality ratings: a cross-entropy analysis of specialty coffee e-auctions. **Journal of Agricultural Economics**, v. 61 n.1, p.122-137, 2010.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EMATER. **Projeto café**. Disponível em: <http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=60>. Acesso em: 07 ago 2019.

FAO. **Developing sustainable food value chains: guiding principles**. Rome, 2014.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GERREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism**. United States: Praeger, 1994.

_____. Global value chains in a post-Washington Consensus world. **Review of International Political Economy**, 2013.

GEREFFI, G.; LEE, J. Why the world suddenly cares about global supply chains. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 3, p. 24-32, 2012.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GIULIANI, E.; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters. **World Development**, v. 33, n. 4, p. 549-573, 2005.

GONÇALVES, C.; ZYLBERSZTAJN, D. Business history and challenges for coffee cooperatives in Brazil: The case of Cooxupé Cooperative. In: ALMEIDA, L. F.; SPERS, E. E. **Coffee Consumption Industry Strategies in Brazil**. Woodhead Publishing, 2020.

GRABS, J.; CARODENUTO, S. L. Traders as sustainability governance actors in global food supply chains: A research agenda. **Business Strategy and The Environment**, v. 30, p. 1314-1332, 2021.

GUIMARÃES, E. R. *et al.* A terceira onda do café em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v. 18, n.3, p. 214-227, 2016.

GUIMARÃES, A. F. *et al.* Governance analysis in global specialty coffee value chain: a study with downstream agents. In: IFAMA'S 30TH WORLD CONFERENCE. Rotterdam: IFAMA, 2020.

_____. Governance in agrifood global value chain: a bibliometric analysis of the past 15 years. In: 10E CONGRÈS INTERNATIONAL DE L'AFEP 2021. TOULOUSE: AFEP, 2021.

HART, O. An economist's perspective on the theory of the firm. In: WILLIAMSON, O. E. (ed.). **Organization theory: from Chester Barnard to the present and the future**. Oxford University Press, 1989.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance in global value chains. **IDS Bulletin**, v. 32, n. 3, p. 19-29, 2001.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, 1976.

JOSKOW, P. L.. **New institutional economics: a report card**. Conference of International Society of New Institutional Economics, Budapest, Hungary, September, 2004. Disponível em: <http://economics.mit.edu/files/1171>. Acesso em 21 mai. 2021.

KIM, J.; MAHONEY, J. T. Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: and organizational economics approach to strategic management. **Managerial and Decision Economics**, 26:223-242, 2005.

LEE, J. Global commodity chains and global value chains. In: DENEMARK, R. A (Ed.). **The international studies encyclopedia**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010.

LEE, J.; GEREFFI, G. Global value chains, rising power firms and economic and social upgrading. **Critical Perspectives on International Business**, v. 11, n. 3-4, p. 319-339, 2015.

LEE, J.; GEREFFI, G.; BEAUVAIS, J. Global value chains and agrifood standards: challenges and possibilities for smallholders in developing countries. **PNAS Early Edition**, Special Issue, 2010.

LEITE, J. V. G. Cadeia de valor de cafés no Norte do Paraná: proposta trans/formativa para upgrading na produção rural. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2020.

LERNER, D. G. When unfair trade is also at home: the economic sustainability of coffee farms. **Sustainability**, v. 13, n. 1072, 2021.

LYON, S.; MUTERSBAUGH, T.; WORTHEN, H. Constructing the female coffee farmer: Do corporate smart-economic initiatives promote gender equity within agricultural value chains? **Economic Anthropology**, v. 6, n. 6, 2018.

MACHO-STADLER, I.; PEREZ-CASTILLO, J. D. **An introduction to the economics of information**. Incentives and contracts. 2 ed. New York: Oxford University Press, 2009.

MKHABELA, T. Dual moral hazard and adverse selection in South African agribusiness: it takes two to tango. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 3, 2018.

MALANSKI, P. D.; SCHIAVI, S. M. A.; DEDIEU, B. Characteristics of “work in agriculture” scientific communities. A bibliometric review. **Agronomy for Sustainable Development**, v. 39, n. 36, 2019.

MARESCOTTI, A.; BELLETTI, G. Differentiation strategies in coffee global value chains through reference to territorial origin in Latin American countries. **Culture & History Digital Journal**, v. 5, n. 1, 2016.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

_____. Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety?. **Agribusiness**, v. 34, n. 1, p.142-160, 2018.

MÉNARD, C. SHIRLEY, M. M. The future of new institutional economics: from early intuitions to new paradigm? **Journal of Institutional Economics**, v. 10, n. 4, 2014.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. United States of America: PB Printing, 1998.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Informational asymmetries, strategic behavior and industrial organization. **American Economic Review**, v. 77, n. 2, p. 184-93, 1987.

NEILSON, J.; SHONK, F. Chained to development? Livelihoods and global value chains in the coffee-producing Toraja region of Indonesia. **Australian Geographer**, v. 45, n. 3, p.269-288, 2014.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, G. M.; ZYLBERSZTAJN, D.; SAES, M. S. M. Can contracts substitute hierarchy? Evidence from high-quality supply in Brazil. **British Food Journal**, v. 121, n. 3, 2019.

PIAO, R. S. *et al.* The adoption of Voluntary Sustainability Standards (VSS) and value chain upgrading in the Brazilian coffee production context. **Journal of Rural Studies**, v. 71, p. 13-22, 2019.

PONTE, S.; GIBBON, P. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. **Economy and Society**, v. 34, n. 1. p. 1-31, 2005.

PORTO, P.; MELLO, R. C. Empreendedorismo internacional e effectuation: o caso do café Yaguara Ecológico. **Internext**, São Paulo, v.10, n. 3, p. 15-30, set./dez. 2015.

ROYER, A.; BIJMAN, J.; ABEBE, G. K. Cooperatives, partnerships and the challenges of quality upgrading: A case study from Ethiopia. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 5, n. 1, p. 48-55, 2017.

SAES, M. S. M. A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, abr./jun., p. 151-171, 2007.

_____. Rent appropriation among rural entrepreneurs: three experiences in coffee production in Brazil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.45, n.4, p.313-327, out./nov./dez. 2010.

SAMPER, L. F.; GIOVANNUCCI, D.; VIEIRA, L. M. The powerful role of intangibles in the coffee value chain. Economic Research Working Paper No. 39. **World Intellectual Property Organization**, 2017.

SANTOS, J. K. *et al.* Atributos de qualidade e complexidade de mensuração nas transações: um estudo em exportadora de cafés especiais. In: 56º CONGRESSO DA SOBER - CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2018, Campinas. **Anais...** Campinas: SOBER, 2018.

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

SAPPINGTON, D. E. M. Incentives in Principal-Agent relationships. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 45-66, 1991.

SÉPULVEDA, W. S. *et al.* Consumers' preference for the origin and quality attributes associated with production of specialty coffees: results from a cross-cultural study. **Food Research International**, v. 89, p. 997-1003, 2016.

SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M. A. Procurement strategies in the coffee industry: cases of local coffee roasters in Paraná state. In: ALMEIDA, L. F.; SPERS, E. E. **Coffee Consumption Industry Strategies in Brazil**. Woodhead Publishing, 2020.

SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION. **What is specialty coffee**. Disponível em: <https://sca.coffee/research/what-is-specialty-coffee>. Acesso em: 02 mar. 2020.

_____. **The coffee taster's flavor wheel**. Disponível em: <https://sca.coffee/research/coffee-tasters-flavor-wheel>. Acesso em: 10 jun. 2021.

TELES, C. R. A.; BEHRENS, J. H. The waves of coffee and the emergence of the new Brazilian consumers. In: ALMEIDA, L. F.; SPERS, E. E. **Coffee Consumption Industry Strategies in Brazil**. Woodhead Publishing, 2020.

TORGA, G. N.; SPERS, E. E. Perspectives of global demand. In: ALMEIDA, L. F.; SPERS, E. E. **Coffee Consumption Industry Strategies in Brazil**. Woodhead Publishing, 2020.

TRIENEKENS, J. H. Agricultural value chains in developing countries – a framework for analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, p. 51-82, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e, educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Foreign agricultural services. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx> Acesso em: 21 mai. 2021.

VALKILA, J.; HAAPARANTA, P.; NIEMI, N. Empowering coffee traders? The coffee value chain from Nicaraguan fair trade farmers to Finnish consumers. **Journal of Business Ethics**, v. 97, p.257-270, 2010.

VICOL, M. et al. Upgrading for whom? Relationship in coffee, value chain interventions and rural development in Indonesia. **World Development**, n. 110, p. 26-37, 2018.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WATABAJI, M. D.; MOLNÁR, A.; GELLYNCK, X. Integrative role of value chain governance: evidence from the malt barley value chain in Ethiopia. **Journal of the Institute of Brewing**, v. 122, n.4, p. 670-681, 2016.

WATANABE, K.; BÁNKUTI, S. S.; LOURENZANI, A. E. “Pingado Dilemma”: Is formal contract sweet enough? **Journal of Rural Studies**, n. 54, p.126-137, 2017.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269 – 296, 1991.

_____. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 28, p. 595-613, 2000.

_____. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set., 2005.

_____. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. **Cadernos de Administração**, v. 26, n. 1, p. 1-19, 2018.

APÊNDICE A – Estudo cientométrico sobre “Governance In Agrifood Global Value Chain”: detalhamento metodológico e resultados descritivos

A seguir são apresentados os detalhamentos metodológicos para a realização do estudo cientométrico que subsidiou as discussões apresentadas na seção 4, bem como os resultados descritivos do estudo.

1 DETALHAMENTO METODOLÓGICO PARA CONDUÇÃO DO ESTUDO

O objetivo desta análise consistiu em realizar o levantamento da produção científica sobre o tema “*governance in agrifood global value chain*” nos últimos 15 anos (2005 a 2019). Para isso, buscou-se em um primeiro momento uma análise descritiva dos resultados, considerando, entre outros, dados como autores, instituições, países, número de citações. Em um segundo momento, foi gerado um gráfico de rede com as principais palavras-chave citadas por esses trabalhos, de modo a identificar o que tem sido pesquisado sobre o tema.

O levantamento se deu na coleção principal de duas bases de dados internacionais, o *Web of Science* e *Scopus*, envolvendo a coleção principal dessas bases. Para a definição das palavras-chave utilizou-se o *Tesaurus “Agrovoc”* da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO). Trata-se de um banco científico de palavras-chave padronizadas relacionada à área da agricultura (AGROVOC..., 2020). Buscou-se pelas duas palavras-chave que estruturam o tema, e por seus sinônimos: “*governance*” e “*global value chain*”, sendo que a equação envolveu a busca por um e outro, como pode ser observado abaixo:

$$TS=((\text{“governance*” OR “coordination” OR “relationship*” OR “transaction*” OR “institution*” OR “mechanism*”}) \text{AND} (\text{“value chain*” OR “global value chain*” OR “agrifood chain*” OR “global production network*” OR “food system*” OR “short chain*” OR “commodity chain*” OR “value based supply chain*”})).$$

Sabendo que a inclusão de palavras relacionadas à *agrifood* poderia restringir os resultados, dado que nem sempre pesquisas nesse contexto usam palavras derivadas dessa, optou-se por fazer a busca no contexto geral, fazendo o filtro a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave. Ainda, a busca envolveu alguns critérios de refinamento, tais como: trabalhos em língua inglesa e que fossem artigos científicos em edição ou já publicados.

A busca se deu em duas etapas, sendo a primeira a busca na base de dados do *Web of Science*, seguido pela busca na base de dados *Scopus*. Optou-se pela complementaridade entre as duas bases, pois enquanto a primeira tem como acervo principal trabalhos voltados para as ciências naturais, a segunda abrange grande parte de trabalhos de inclinação social.

De forma operacional, buscou-se pelas palavras-chave no modo avançado dessas bases. A partir dos artigos encontrados, realizou-se um primeiro filtro selecionando o idioma, a característica do documento (artigo em processamento ou já realizado) e as áreas de interesse (quadro 11). Em seguida, realizou-se um segundo filtro, a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave mantendo os trabalhos relacionados ao tema, especificamente ao setor de *agrifood*. Por fim, foram eliminados os artigos duplicados, mantendo apenas um. Destaca-se que os trabalhos seminais, mesmo que conceituais ou propostos em outros setores que não o agro, foram mantidos na base, dado que eles são o alicerce para a construção das pesquisas sobre o tema.

No total foram encontrados 14.541 artigos, sendo que desses 5.013 se relacionavam com governança ou cadeias agroalimentares. Por fim, após o filtro buscando identificar os artigos que de fato trataram sobre “*governance in agrifood global value chain*”, restaram 477 artigos. O quadro 11 sintetiza as informações.

Quadro 11 – Trajetória de buscas por artigos em “*governance in agrifood global value chain*” nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*

Base de dados	Número de artigos encontrados	Áreas	Número de artigos encontrados – filtro por área de interesse	Número final de artigos – após filtro título, resumo e palavra-chave
<i>Web of Science</i>	7093	<i>Economics, Geography, Business, Management, Food Science Technology, Development Studies, Multidisciplinary Sciences, Sociology, Agriculture Multidisciplinary, Regional Urban Planning, Agricultural Economics Policy, Political Science, International Relations, Agronomy, History Philosophy of Science, Anthropology, Social Sciences Interdisciplinary, Area Studies, Forestry, Industrial Relations Labor, Business Finance, Ethics, Law, Operations Research Management Science, Urban Studies, Public Administration, History, Education Educational Research, History of Social Sciences, Geosciences Multidisciplinary, Transportation, Communication, Cultural Studies, Fisheries, Social Issues, Ecology, Women Studies, Oceanography, Asian Studies, Humanities Multidisciplinary, Psychology Applied, Social Sciences Mathematical Methods, Education Scientific Disciplines, Ergonomics, Philosophy,</i>	2781	309

		<i>Archaeology, Demography, Ethnic Studies, Psychology Experimental, Psychology Multidisciplinary, Psychology Social, Telecommunications</i>		
<i>Scopus</i>	7448	<i>Social Sciences, Business, Management and Accounting, Agricultural and Biological Sciences, Economics, Econometrics and Finance, Arts and Humanities, Psychology</i>	2232	279
Total	14541	-	5013	Total s/ duplicados 477

Fonte: elaborado pela autora

A partir dos 477 artigos identificados foram realizadas duas análises: 1) análise descritiva dos principais meta-dados dos artigos: título, autor, afiliação (universidade e país), ano de publicação, número de citações e periódico de publicação; 2) construção e análise de um gráfico de rede de palavras, a partir das palavras-chave dos autores dos artigos, mostrando os principais domínios de pesquisa sobre “*governance in agrifood global value chain*” nos últimos 15 anos. A próxima subseção apresenta a análise descritiva dos trabalhos encontrados.

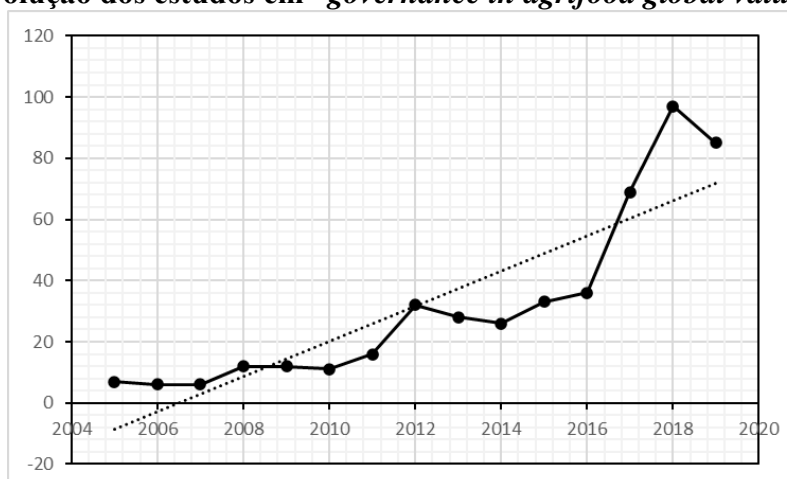
Para a análise descritiva, realizou-se um ranking com até os 10 principais autores, universidades, países, ano de publicação, número de citações e periódicos, que foram em seguida apresentados e analisados de forma descritiva. Com relação à construção e análise do gráfico de rede de palavras, primeiro organizou-se um banco de dados somente com as palavras-chave apontadas pelos autores dos artigos. Em seguida, com o apoio do software *Cortext* (CORTEXT, 2020), foi gerado, um gráfico de rede com a rede de palavras-chave, tendo em vista a frequência e co-ocorrência entre elas. Foram selecionadas para esse gráfico de rede as palavras que mais foram apontadas pelos autores, e como elas se relacionam entre si a partir dos trabalhos.

2 RESULTADOS E ANÁLISES DESCRITIVAS DOS DADOS

2.1 Evolução das pesquisas e o contexto de pesquisa: países e instituições

Entre os anos de 2005 e 2011, observou-se uma média de 10 trabalhos publicados por ano (figura 18). A partir de 2012, identificou-se um aumento no número de estudos sobre o tema, sendo a média de 31 artigos por ano entre os anos de 2012 e 2016. Em 2017, o número de trabalhos aumentou significativamente, com uma média de 84 trabalhos ao ano entre 2017 e 2019, sendo que em 2018 foram publicados 97 estudos sobre o tema. Apesar de uma redução no número de publicações sobre o tema em 2019, nota-se que há uma constante de crescimento, indicando que os trabalhos na área estão em desenvolvimento, e que há espaço para avanços científicos sobre o tema.

Figura 18 – Evolução dos estudos em “*governance in agrifood global value chain*”



Fonte: elaborado pela autora

As pesquisas sobre “*governance in agrifood global value chain*” foram realizadas por 56 países presentes nos cinco continentes. Isso mostra que o interesse pelo tema se estende por todas as regiões do planeta, embora as publicações estejam concentradas por alguns países. Mais de 50% (53%) dos artigos sobre o tema são publicados por 10 países, com destaque para os Estados Unidos, o Reino Unido (que inclui a Inglaterra), e a Holanda (tabela 3). Entre os 10 países que mais pesquisaram sobre o tema, observou-se que são majoritariamente realizadas por países desenvolvidos, com exceção do Brasil e da África do Sul. Destaca-se ainda que grande parte dos países que mais pesquisaram sobre o tema nesse período, se caracterizam como países

importadores em uma *agrifood global value chain* (USDA, 2020), podendo representar interesse por parte desses países nessas pesquisas.

Tabela 3 – Países que mais publicaram sobre “*governance in agrifood global value chain*” entre 2005 a 2019

Posição	País	Nº de Publicação
1º	Estados Unidos	79
2º	Reino Unido	56
3º	Holanda	41
4º	Itália	28
5º	Austrália	27
6º	Canadá	15
7º	Brasil	14
8º	Alemanha	14
9º	Dinamarca	13
10º	África do Sul	13

Fonte: elaborado pela autora

Observou-se que 287 instituições estiveram empenhadas em pesquisar sobre “*governance in agrifood global value chain*”. Com relação àquelas que mais pesquisaram sobre o tema, constatou-se que elas estão localizadas em grande parte nos mesmos países que se destacaram no número de pesquisas (tabela 4). A universidade de destaque nesse contexto foi a *Wageningen University*, que sozinha publicou cerca de 5% do total de estudos sobre o tema e mais da metade (51%) dos estudos desenvolvidos na Holanda.

Tabela 4 – Instituições que mais publicaram sobre “*governance in agrifood global value chain*” entre 2005 e 2019

Posição	Instituição	Nº de Publicações	País
1º	Wageningen University	21	Holanda
2º	University of Sydney	8	Austrália
3º	Duke University	7	Estados Unidos
4º	Copenhagen Business School	5	Dinamarca
5º	University of Copenhagen	5	Dinamarca
6º	University of Manchester	5	Reino Unido
7º	University of Sussex	4	Reino Unido

Obs.: outras 11 universidades aparecem com três trabalhos desenvolvidos em cada.

Fonte: elaborado pela autora

Embora os artigos estejam concentrados em poucos países, como Holanda, Austrália, Estados Unidos, Dinamarca e Reino Unido, observou-se que dentro de cada país os estudos se encontram pulverizados em diferentes universidades. Entre as sete principais universidades, nota-se que quatro estão localizadas no Reino Unido e na Dinamarca. Essas duas universidades foram responsáveis por 4% do total de estudos publicados sobre o tema. Apesar da representatividade dessas universidades no desenvolvimento desses estudos, a *Copenhagen*

Business School, a University of Copenhagen, a University of Manchester e a University of Sussex publicaram somente 19 do total de 69 trabalhos desenvolvidos nessas regiões. Isso mostra que existem uma pulverização de estudos, e, portanto, outras universidades no Reino Unido e na Dinamarca que estudam sobre o tema.

2.2 Principais periódicos e áreas de interesse

Ao todo, 225 *journals* publicaram sobre “*governance in agrifood global value chain*”. Com relação às revistas que mais publicaram sobre o tema, identificou-se que 29% do total de publicações sobre o tema entre 2005 e 2019 (139 de 477 publicações) estão concentradas em 10 principais *journals* (tabela 5). Isso mostra que há uma comunidade científica, em termos de *journals*, interessada no assunto.

Tabela 5 – Journals que mais publicaram sobre “*governance in agrifood global value chain*” entre 2005 e 2019.

Posição	Journal	Escopo	Nº de publicações
1º	Journal of Rural Studies	Rural Social Sciences Studies	27
2º	World Development	Development Studies	20
3º	British Food Journal	Food Related Studies	19
4º	International Food and Agribusiness Management Review	Global Food and Agribusiness System	14
5º	Review of International Political Economy	Political Economy	12
6º	Geoforum	Human Geography	11
7º	Agriculture and Human Values	Food and Agricultural Systems	10
8º	Journal of Agribusiness in Developing Countries	Agribusiness in Emerging Economies	10
9º	European Journal of Development Research	International Development Studies	9
10º	Journal of Business Ethics	Ethical Issues in Business	7

Fonte: elaborado pela autora

Nesses periódicos, foi possível observar dois grandes temas: 1) Food and Agribusiness Systems (*Journal of Rural Studies; British Food Journal; International Food and Agribusiness Management Review; Agriculture and Human Values e Journal of Agribusiness in Developing Countries*); 2) Development Studies and Developing Economies (*World Development; European Journal of Development Research*). Esses *journals* concentram 78% do que foi publicado nesses 10 periódicos, o que mostra que o foco ao estudar a governança em *agrifood global value chain* é analisar os diferentes subsistemas em economias emergentes.

Mesmo com menor representatividade, outros escopos de interesse foram identificados: diretrizes políticas (*Review of Internacional Political Economy*); geografia (*Human*

Geography); ética (*Journal of Business Ethics*). Entre os temas, os estudos em geografia se destacam, dado que não está diretamente relacionado ao grande tema “*governance in agrifood global value chain*”. Isso pode estar relacionado ao fato de que uma cadeia global envolve dois contextos geograficamente distintos.

2.3 Principais autores e afiliações

Cerca de 1019 autores estiveram envolvidos nas diferentes publicações sobre “*governance in agrifood global value chain*”. Desses, observou-se que os 10 autores que mais publicaram sobre o tema (tabela 6), foram responsáveis por cerca de 10% do total de trabalhos publicados entre 2005 e 2019.

Tabela 6 – Autores que mais publicaram sobre “*governance in agrifood global value chain*” entre 2005 e 2019

Posição	Autor	Nº de Publicação	País	Universidade
1º	Gereffi, G.	7	Estados Unidos	Duke University
2º	Neilson J.	6	Austrália	University of Sydney
3º	Ponte, S.	6	Dinamarca	Copenhagen Business School
4º	Molnar, A.	5	Hungria	Hungarian Academy of Sciences
5º	Pietrobelli, C.	5	Itália	University of Rome III
6º	Lee, J.	4	Estados Unidos	Duke University
7º	Mancini, M.	4	Itália	University of Parma
8º	Rossi, A.	4	Itália	University of Pisa
9º	Swinnen, J.	4	Bélgica	Katholieke University Leuven
10º	Trienekens, J.	4	Holanda	Wageningen University

Fonte: elaborado pela autora

Apesar desse número, foi possível constatar que somente metade desses autores são também oriundos de algum dos países que mais publicaram sobre o tema (Estados Unidos, Austrália, Dinamarca, Itália e Holanda). O Reino Unido, embora tenha destaque no número de publicações sobre o tema, não apresenta um autor específico que mais publicou sobre o tema. De forma complementar, foi possível constatar que mesmo autores de um mesmo país, são afiliados a universidades distintas (*Gereffi e Lee – Estados Unidos; Pietrobelli, Mancini e Rossi – Itália*). Isso mostra que há uma pulverização de autores pesquisando sobre o assunto nos diversos países.

Desses autores, destaca-se que *Gereffi G.*, autor que mais publicou sobre o tema, embora não tenha uma preocupação direta com estudos no contexto agro, é um dos pioneiros no desenvolvimento do conceito de *global value chain* (GEREFFI, HUMPHREY; STURGEON, 2005; BARRIENTOS; GEREFFI; ROSSI, 2011; GEREFFI; LEE, 2012; LEE; GEREFFI;

BEAUVAIS, 2012; GEREFFI, 2014; LEE; GEREFFI, 2015; GEREFFI; LEE, 2016). Por isso, a maior parte dos trabalhos publicados são trabalhos teóricos, que buscam a discussão conceitual do tema. Destaca-se ainda que *Lee J.*, outro autor de destaque, tem o total de trabalhos desenvolvidos em conjunto com *Gereffi G.*

Autores como *Ponte S.*, *Pietrobelli C.*, *Rossi A.* e *Trienekens J.*, embora não tiveram uma preocupação direta com o setor agro em todos os seus trabalhos, desenvolveram trabalhos diretamente preocupados em governança nas cadeias globais. Os outros autores de destaque em número de publicações estiveram dedicados em investigar a governança dessas cadeias no contexto agro, a partir de estudos empíricos em sua maioria (NEILSON; SHONK, 2014; VAN HERCK; SWINNE, 2015; WATABAJI; MOLNAR; GELLYNCK, 2016; NEILSON; WRIGHT; ALDIMAWATI, 2018; MANCINI; ARFINI; GUARESCHI, 2019)

2.4 Artigos mais citados

Em ambas as bases de dados, observou-se que os artigos mais citados do levantamento em “*governance in agrifood global value chain*” são em grande parte e autoria dos autores que mais publicaram na área, tais como *Gereffi, G.*, *Ponte, S.*, *Pietrobelli, C.* e *Lee, J.* Destaca-se ainda que esses trabalhos estão relacionados aos principais periódicos, países e universidades que publicaram sobre o tema. As tabelas 7 e 8 apresentam os artigos mais citados nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, respectivamente.

Tabela 7 – Artigos mais citados no levantamento na base dados Web of Science sobre “*governance in agrifood global value chain*” entre 2005 e 2019

Número de citações	Autor (es)	Título	Journal	Ano	Afiliação do primeiro autor	País
2066	Gereffi, G; Humphrey, J.; Sturgeon, T	The Governance of Global Value Chains	Review of International Political Economy	2005	Duke University	Estados Unidos
350	Ponte, S.; Gibbon, P	Quality Standards, Conventions and The Governance of Global Value Chains	Economy and Society	2005	Copenhagen Business School	Dinamarca
348	Giuliani, E; Pietrobelli, C.; Rabellotti, R	<i>Upgrading</i> in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters	World Development	2005	University Of Rome III	Itália
341	Jacobides, M. G.; Winter, S. G.	The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production	Strategic Management Journal	2005	London Business School	Reino Unido

293	Le Breton-Miller, J.; Miller, D.	Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, And Sustainable Capability	Entrepreneurship Theory and Practice	2006	University of Alberta	Canadá
206	Gereffi, G.	Global Value Chains in A Post-Washington Consensus World	Review of International Political Economy	2014	Duke University	Reino Unido
173	Pietrobelli, C.; Rabellotti, R	Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries?	World Development	2011	University of Rome III	Itália
137	Gereffi, G; Lee, J.	Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains	Journal of Supply Chain Management	2012	Duke University	Reino Unido
130	Closs, D. J.; Speier, C.; Meacham, N	Sustainability to Support End-To-End Value Chains: The Role of Supply Chain Management	Journal of The Academy of Marketing Science	2011	Michigan State University	Estados Unidos
116	Lee, J.; Gereffi, G.; Beauvais, J.	Global Value Chains and Agrifood Standards: Challenges and Possibilities for Smallholders in Developing Countries	Proceedings of The National Academy of Sciences of the United States of America	2012	University of Maryland	Estados Unidos

Identificou-se que os estudos são em grande parte teóricos, com uma preocupação de evolução científica quando se fala em *global value chain*. Por isso, parte deles são citados em grande número, sendo artigos seminais, e não estando diretamente ligados ao contexto agro. Além disso, notou-se que embora tenha sido observado um crescimento no número de pesquisas a partir de 2012, os trabalhos mais citados datam entre 2005 e 2014. Isso pode indicar que o início do desenvolvimento científico sobre o tema pode ter acontecido a partir de 2005, e a partir desses trabalhos bases, buscou-se avançar na explicação do fenômeno, seja por meios teóricos ou empíricos.

Tabela 8 – Artigos mais citados no levantamento na base de dados Scopus sobre “governance in agrifood global value chain” entre 2005 e 2019

Número de citações	Autor (es)	Título	Journal	Ano	Afiliação do primeiro autor	País
2751	Gereffi, G; Humphrey, J And Sturgeon, T	The Governance of Global Value Chains	Review of International Political Economy	2005	Duke University	Estados Unidos
421	Giuliani, E; Pietrobelli, C And Rabellotti, R	Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters	World Development	2005	University Of Rome Iii	Itália
285	Barrientos, S.; Gereffi, G.; Rossi, A.	Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world	International Labour Review	2005	Nottingham University	Reino Unido

282	Gereffi,G	Global Value Chains in A Post-Washington Consensus World	Review of International Political Economy	2014	Duke University	Estados Unidos
213	Yeung H. W.-chung.; Coe N. M.	Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks	Strategic Management Journal	2015	Economic Geography	Malásia
180	Gereffi, G; Lee, J	Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains	Journal of Supply Chain Management	2012	Duke University	Estados Unidos
157	Ponte,S.; Sturgeon,T	Explaining Governance in Global Value Chains: A Modular Theory-Building Effort	Review of International Political Economy	2014	Copenhagen Business School	Dinamarca
145	Bair J.	Analyzing economic organization: Embedded networks and global chains compared	Economy and Society	2008	University of Virginia	Estados Unidos
139	Muradian R.; Pelupessy W.	Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory Systems	World Development	2005	Tilburg University	Holanda
133	Elkington,J	Governance For Sustainability	Corporate Governance-An International Review	2006	Sustainability	Reino Unido

Fonte: elaborado pela autora

De modo geral, identificou-se que as pesquisas sobre “*governance in agrifood global value chain*” tem crescido em número ao longo dos anos, mas concentrados em universidades e países como a Holanda, os Estados Unidos e o Reino Unido. Apesar disso, há uma diversidade de autores preocupados em investigar sobre o tema, com aceitação em revistas voltadas para estudos agroalimentares.

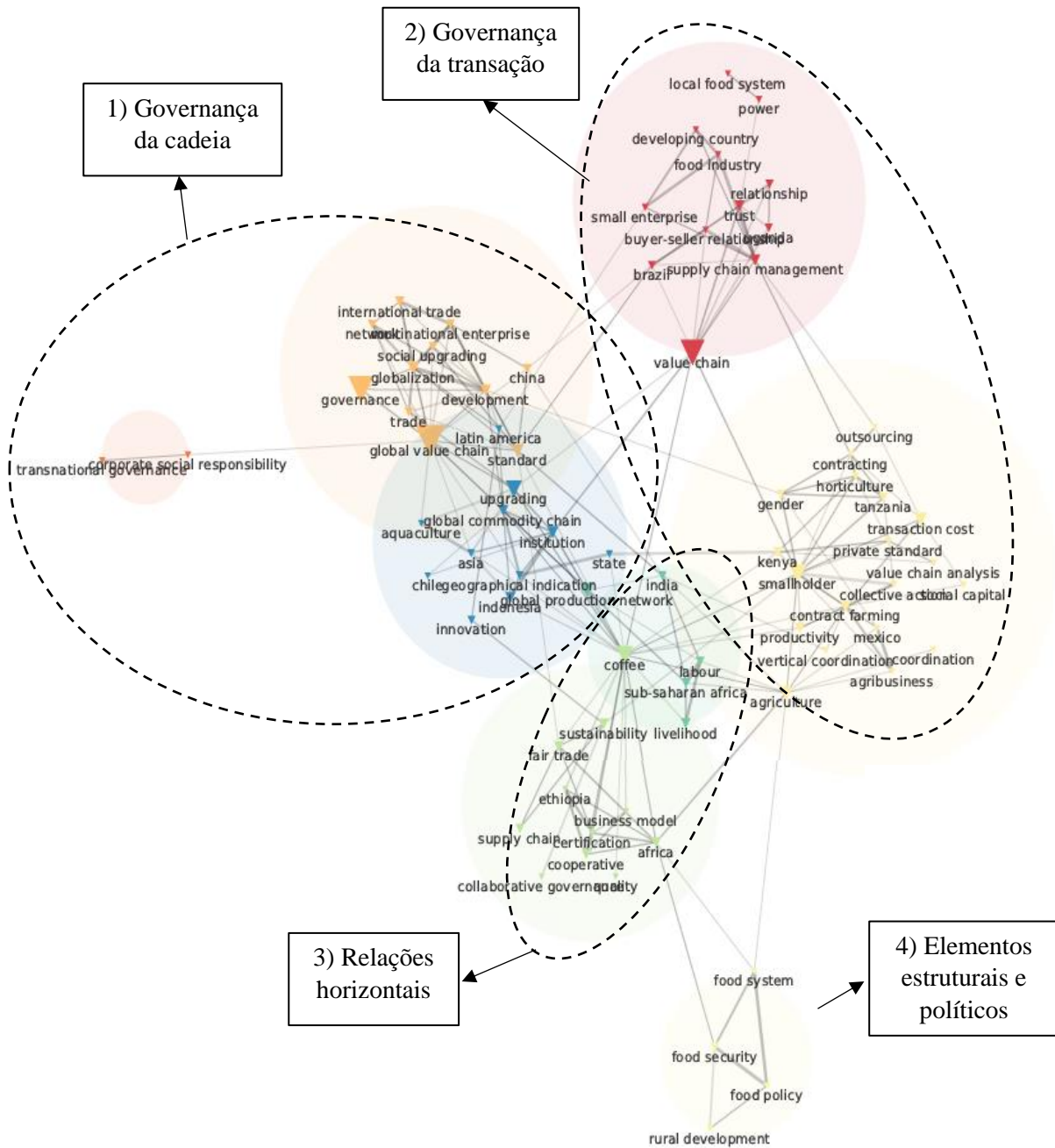
3 GRÁFICO DE REDE: AS PESQUISAS SOBRE “*GOVERNANCE IN AGRIFOOD GLOBAL VALUE CHAIN*” NOS ÚLTIMOS 15 ANOS

O objetivo desta análise consistiu em realizar o levantamento da produção científica sobre o tema “*governance in agrifood global value chain*” nos últimos 15 anos (2005 a 2019). Para isso, buscou-se identificar, por meio de um gráfico de rede com as principais palavras-chave citadas nos artigos identificados, os principais temas que tratam sobre governança em cadeias globais agroalimentares.

A partir dos 477 trabalhos encontrados, a construção e análise do gráfico de rede de palavras envolveu em um primeiro momento a elaboração de um banco de dados somente com as palavras-chave apontadas pelos autores dos artigos. Em seguida, com o apoio do software *Cortext* (CORTEXT, 2020), foi gerado um gráfico de rede com as palavras-chave, tendo em vista a frequência de co-ocorrência dessas palavras. Foram selecionadas para esse gráfico de rede as palavras que mais foram apontadas pelos autores, e como elas se relacionam entre si a partir dos trabalhos.

Como resultado, observou-se cerca de 1253 diferentes palavras-chave nos 477 artigos, o que mostra uma grande diversidade nos trabalhos sobre “*governance in agrifood global value chain*”. O gráfico de rede (figura 19) mostra que as análises sobre “*governance in agrifood global value chain*”, são interdisciplinares (econômica e social), e são organizadas em quatro grandes eixos: 1) governança da cadeia; 2) governança da transação; 3) relações horizontais; 4) elementos políticos e estruturais.

Figura 19 – Gráfico de rede de palavras sobre as pesquisas em “*governance in agrifood global value chain*”



Fonte: elaborado pela autora

1) O primeiro eixo (governança da cadeia) diz respeito à *análise da governança a partir de um olhar sistêmico e global, em que se considera a organização da cadeia como um todo em contextos internacionais*. Essa governança perpassa ao mesmo tempo uma perspectiva econômica das transações globais (*international trade, globalization, multinational enterprise, trade e standard*) e uma perspectiva com o desenvolvimento das cadeias (*network, social upgrading e development*).

Nesse eixo, algumas palavras se destacam, como: *global value chain*, *governance*, e *upgrading*, indicando que os estudos buscam investigar como se dá o *upgrading* a partir da governança de cadeias globais de valor. Observou-se que a investigação sobre como se dá o *upgrading* nessas cadeias pode passar por elementos como a inovação, instituições, o estado, indicações geográficas, e discussão pela perspectiva de cadeias globais do tipo *commodity* (*innovation, institution, state, geographical indication e global commodity chain*). O gráfico de rede mostrou que esses estudos se dão em contextos como Chile, Indonésia e Ásia, especialmente no setor da aquicultura. Finalmente, o gráfico de rede mostrou um outro grupo de estudos sobre governança das cadeias globais de valor a partir da governança transnacional e responsabilidade social corporativa.

2) O segundo grande eixo (governança da transação) do gráfico de rede diz respeito à *análise da governança a partir de um olhar individual, levando em consideração a governança a partir da análise das transações dentro de uma cadeia*. Esse eixo mostra interdisciplinaridade teórica, dado que para compreender a governança a nível individual dessas cadeias, considera conceitos da Economia dos Custos de Transação e da Sociologia Econômica.

Esse eixo apresenta que há inquietações sobre aspectos econômicas na cadeia, e envolve dois grandes grupos. O primeiro analisa as transações em um nível micro envolvendo a visão individual do agente, a partir de diferentes vertentes, seja em gênero, capital social da Sociologia Econômica ou pelas lentes da Economia dos Custos de Transação (*outsourcing, contracting, collective action, contract farming, coordination*). É um eixo que mostra que os estudos investigaram relações diádicas, transação a transação, com foco no produtor (*smallholder*).

O segundo grupo tem como destaque a palavra *value chain*, no qual os estudos se preocupam em como se dá o relacionamento entre as partes de uma cadeia. Nesse grupo, as pesquisas ampliam o olhar dos agentes, passando do produtor rural para os agentes das diferentes etapas de uma cadeia, podendo envolver sistemas locais (*local food system, power, food industry, trust, small enterprise, relationship, buyer-seller relationship, supply chain management*) em países em desenvolvimento, tais como o Brasil e Uganda.

3) O terceiro grande eixo do gráfico de rede mostra que há estudos voltados para a governança das cadeias globais de valor a partir *de relações horizontais e coletivas na cadeia, com foco no segmento produtor*. Esse eixo apresenta uma preocupação em termos sociais, sustentabilidade e formas coletivas. Nesse eixo identificou-se estudos relacionados com questões sociais, como *labour e livelihood* em contextos como *India e Sub-saharian Africa*. Outros estudos dizem respeito à governança da cadeia de valor especificamente do café em

locais como África, com ênfase na Etiópia. Por fim, identificou-se que existem estudos que buscam compreender como se dá o *upgrading* de cadeias globais de valor do afé por meio das formas coletivas e relações horizontais. A governança nessas cadeias pode envolver a busca por padrões em termos de qualidade, sustentabilidade e comércio justo, que pode ser viabilizado por meio de formas horizontais e coletivas (*quality, certification, collaborative governance e cooperativei*).

4) O quarto grande eixo do gráfico de rede mostra que a *governança da cadeia envolve diferentes diretrizes políticas e estruturais para alcançar o desenvolvimento rural*. Nesse eixo, os estudos se concentram em questões em *food policy, food security e food system* para o *rural development*.

3.1 Discussão: o que as pesquisas sobre “*governance in agrifood in global value chain*” tem investigado nos últimos 15 anos?

A partir do que foi exposto, pode-se afirmar que “*governance in agrifood global value chain*” tem sido discutido nos últimos 15 anos a partir de diferentes olhares, que são por vezes interdisciplinares, a destacar: olhar político estrutural, olhar sistêmico, um olhar econômico de transações, olhar para relações verticais e horizontais a partir de teorias como a Economia dos Custos de Transação e a Sociologia Econômica.

O gráfico de rede mostra que os estudos sobre “*governance in agrifood global value chain*” envolvem preocupações tanto econômicas, quanto sociais, o que mostra que para o funcionamento dessa cadeia, esses conceitos devem caminhar juntos nos objetivos de pesquisa. Ainda, o gráfico de rede revela uma interdisciplinaridade teórica para investigar a governança nessas cadeias, indicando que é um tema complexo, no qual demanda essa complementaridade para sua compreensão. Essa interdisciplinaridade teórica mostra também que são tentativas de compreender o fenômeno, indicando a necessidade de mais estudos sobre o tema.

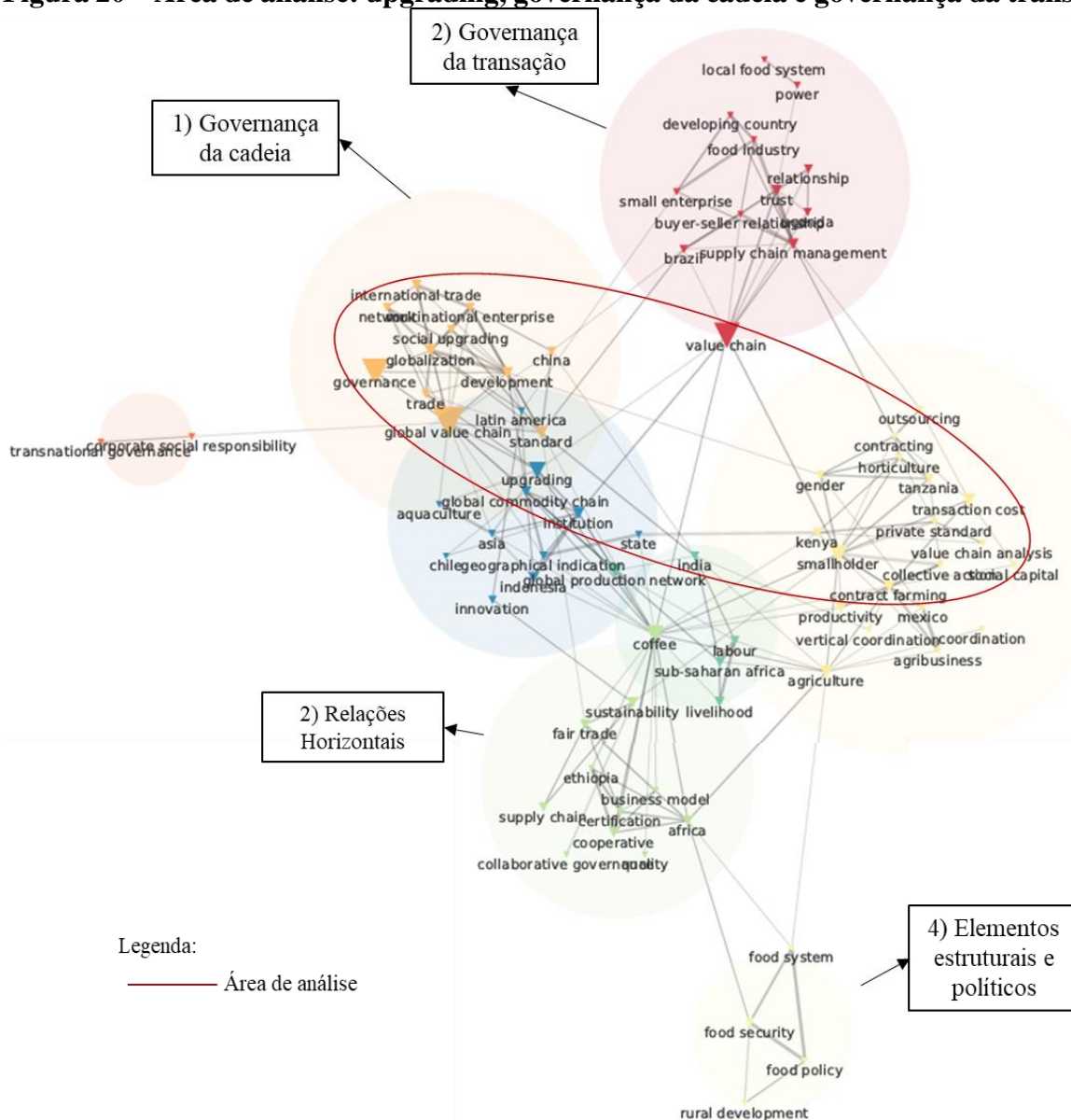
Apesar dos diferentes estudos voltados para a compreensão da governança nessas cadeias, foram identificadas lacunas de pesquisa. Foi possível identificar dois níveis de governança: governança cadeia e governança da transação. No que se refere à governança da cadeia, ela é normalmente discutida no contexto global, e envolve diferentes focos de estudos, com destaque para o *upgrading* da cadeia. Isso mostra que os estudos tem se preocupado em analisar como se dá o *upgrading* de cadeias globais de valor, a partir da governança da cadeia como um todo (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2010; BARRIENTOS; GEREFFI; ROSSI, 2011; TRIENEKENS, 2011).

Contudo, o gráfico de rede mostra que esses estudos sobre *upgrading* da cadeia também envolvem uma discussão em cadeias de valor, não necessariamente globais, envolvendo a governança da transação. Isso mostra que há pesquisas que buscam compreender como se dá o *upgrading* de uma cadeia de valor a partir da governança das transações (TRIENEKENS, 2011). Embora os dois eixos da governança não estejam agrupados no gráfico de rede, mostrando um possível desalinhamento entre elas, elas podem ser conectar por meio de outros termos, tais como *upgrading*.

Essa ligações oferecem indícios de que a discussão sobre *upgrading* de uma cadeia pode depender tanto da governança da cadeia, quanto da transação (TRIENEKENS, 2011; FAO, 2014; SAMPER; GIOVANUCCI; VIEIRA, 2017²⁰). Apesar disso, a conexão entre esses conceitos ainda é discreta (figura 20), não respondendo como como a governança da transação poderia contribuir para a governança da cadeia. transação contribuem para a governança e o *upgrading* de uma cadeia global de valor. A figura 20 apresenta a área de análise sobre *upgrading*, governança da cadeia e governança da transação.

²⁰ FAO (2014) e Samper, Giovanucci e Vieira (2017) reforçam a afirmativa de Trienekens (2011), muito embora não tenham sido contemplados no levantamento nas bases de dados.

Figura 20 – Área de análise: upgrading, governança da cadeia e governança da transação



Fonte: elaborado pela autora

Outro ponto de destaque diz respeito à diversidade de conceitos ligados à: 1) *value chain*: *food system*, *agribusiness*, *global value chain*, *value chain*; e aos diferentes tipos *governance*: *governance*, *transnational governance*, *collaborative governance*. O avanço dos estudos sobre o tema depende do esclarecimento desses conceitos. Ainda, o gráfico de rede não mostra palavras importantes quando se trata da governança das cadeias globais de valor, tais como *incentive*, *assymmetric information*, *efficiency*. Logo, estudos voltados para essa temática podem contribuir para o *upgrading* dessas cadeias.

Empiricamente, o gráfico de rede mostra que há uma conexão direta entre *upgrading* e café, e indireta por meio de *institution*. Essa conexão é um indicativo de que há estudos que buscam compreender como se dá o *upgrading* em cadeias de valor envolvendo o café (CLAY *et al.*, 2018; VICOL *et al.*, 2018). Somados à ligação entre *upgrading* e governança da cadeia e governança da transação pode-se afirmar que esse *upgrading* pode depender de análise sobre a governança.

A partir dessas discussões, destaca-se que os estudos sobre “*governance in agrifood global value chain*” envolvem a governança da cadeia e a governança da transação. O gráfico de rede mostrou ainda que a governança para o *upgrading* da cadeia depende da governança da transação. Apesar disso, a relação entre esses conceitos, e principalmente como a governança da transação influencia na governança da cadeia, não está clara. Logo, propõe-se a questão:

Como os mecanismos de governança da transação influenciam a governança e o upgrading de uma cadeia (global) de valor?

APÊNDICE B – Atividades de pesquisa e extensão realizadas para a compreensão da CGV de cafés especiais entre agentes no Brasil e na Europa

Quadro 12 – Atividades de pesquisa e extensão realizadas para a compreensão da CGV de cafés especiais no Brasil e na Europa

Período	Atividade
2018-2020	Inserção e participação em projeto de extensão entre a Universidade Estadual de Maringá e produtores rurais de café do estado do Paraná (processo n. 1183/2018);
Jan. 2018	Visita e acompanhamento das atividades em uma exportadora de cafés especiais brasileira;
Jan./Fev. 2018	Visita a grupos de produtores de cafés especiais no Paraná: São Jerônimo da Serra, “Mulheres do Café”/Tomazina, Paraná;
Mar. 2018	Participação em dia de campo sobre mercado de cafés especiais realizado com produtores rurais de café no Paraná, pela Universidade Estadual de Maringá em parceria com a EMATER e uma exportadora de cafés especiais brasileira;
Mar. 2018	Participação da inauguração de uma sala de torra na EMATER/Jandaia para avaliação dos cafés produzidos pelos produtores rurais da região, oferecida por uma exportadora de cafés especiais brasileira;
Abr. 2018	Visita de observação na ExpoLondrina;
Abr./Mai 2018	Visita e dia de campo com produtores de cafés da região Norte Novo, no Paraná, para mostrar as diferenças na maturação do café. Nessa ocasião, após a colheita de “cafés maduros”, foi utilizada uma máquina despulpadora de cafés para mostrar os diferentes resultados na maturação dos cafés;
Jun. 2018	Participação em reunião coletiva com os produtores de café da Associação COCAP, para apresentar um projeto junto aos produtores para a produção de cafés especiais;
Jul. 2018	Início da aplicação dos questionários referente a um diagnóstico realizado na cafeicultura paranaense (total 120 questionários aplicados entre 2018 e 2019);
Jul. 2018	Visita à feira rural Expotécnica em Sabáudia, Paraná;
Jul. 2018	Participação do 1º Roasters Camp, um curso internacional de torra de cafés, oferecido por uma exportadora de cafés especiais brasileira, com a participação dos campeões de torra mundiais;
Jul. 2018	Participação e apresentação de trabalho no evento científico 56º Congresso da Sober, em Campinas, Brasil;
Set. 2018	Acompanhamento por observação não participante de um comprador de cafés especiais em uma exportadora de cafés especiais, ambos brasileiros;
Período Sanduíche na École d’Ingénieurs de Purpan, Toulouse/FR	
Out. 2018	Início e saída para doutorado sanduíche na École d’Ingénieurs de Purpan, em Toulouse, na França;
Dez. 2018	Participação e apresentação de trabalho no evento científico SFER, em Nantes, na França;
Jan. 2019	Início da aplicação das entrevistas semiestruturadas com os agentes à jusante da cadeia, sendo um total de 20 entrevistas no período entre janeiro e março de 2019 nos países: França, Holanda, Bélgica e Suécia;
Jan. 2019	Participação e observação não participantes da feira internacional de hotelaria Sirha, em Lyon, na França. Nessa ocasião foi possível observar o concurso francês de <i>cupping e brewers cup</i> ; e estabelecer uma rede de contatos para a coleta de dados;
Mar. 2019	Término do período de doutorado sanduíche e retorno para o Brasil;
Mai. 2019	Participação na feira rural Expoingá, em Maringá, Paraná;
Jun. 2019	Acompanhamento e apresentação dos resultados colhidos na França, em um ciclo de atividades denominada “Laboratório de Mudança”, parte de uma dissertação de mestrado (LEITE, 2020);
Jun. 2019	Participação e observação não participantes de uma reportagem na rádio CBN, em Maringá, para apresentar o projeto de desenvolvimento de produtores rurais de cafés;
Jun. 2019	Participação do 2º Roasters Camp, um curso internacional de torra de cafés, oferecido por uma exportadora de cafés especiais brasileira, com a participação dos campeões de torra mundiais;
Jun. 2019	Acompanhamento e observação não participantes da visita de compradores internacionais de cafés especiais ao grupo de mulheres produtoras de café, em Tomazina, Paraná;
Jul. 2019	Participação e coleta de solo do grupo de mulheres do café, Tomazina, paraná;

Jul. 2019	Participação na feira rural Expotécnica, Sabáudia, Paraná. Nessa ocasião uma produtora assistida pelo projeto apresentou as mudanças na produção de cafés;
Jul. 2019	Recebimento e acompanhamento de uma atividade envolvendo uma máquina despulpadora de cafés oferecida por uma exportadora de cafés brasileiras ao grupo de produtores de cafés da região Norte Novo, Paraná;
Jul. 2019	Recebimento e acompanhamento da co-orientadora prof. Dra. Melise Bouroullec em propriedades rurais de cafés no Paraná;
Ago. 2019	Recebimento e acompanhamento de uma aluna francesa em uma exportadora de cafés especiais brasileira, e em propriedades do grupo de mulheres produtoras de café em Tomazina, Paraná;
Out. 2019	Participação e apresentação de trabalho no evento científico XLIII Encontro da ANPAD, em São Paulo, Brasil;
Out. 2019	Participação e apresentação de trabalho no evento científico 2º Encontro Anual de Extensão Universitária – EAEX, Maringá, Brasil. Nessa ocasião foram apresentados os resultados parciais do projeto de extensão sobre o café;
Out. 2019	Participação e apresentação do projeto de extensão sobre o café na Semana de Extensão, promovida pela Universidade Estadual de Maringá, Brasil;
Nov. 2019	Participação e apresentação de trabalho no evento científico XI EPCC, em Maringá, Brasil. Nessa ocasião o trabalho, referente ao projeto de extensão do café, recebeu um prêmio de melhor trabalho apresentado na categoria Humanidades/Pós-Graduação;
Dez. 2019	Participação e apresentação de trabalho no evento científico XXII SemeAd, em São Paulo, Brasil. Nessa ocasião foi apresentado a proposta de complementaridade entre a ECT, ECM e Teoria de Agência;
Jan. 2020	Participação e acompanhamento de produtores rurais de cafés da região Norte Novo, Paraná, em uma atividade prática de torra de café, promovida por uma exportadora de cafés especiais brasileira, em uma cafeteria em Arapongas, Paraná;
Mar. 2020	Participação uma reportagem de televisão para falar sobre a participação das mulheres na ciência;
Set. 2020	Participação e apresentação de trabalho no evento internacional IFAMA's 30th World Conference: Food for the Future, em Roterdão, na Holanda, e realizado de forma virtual. Nessa ocasião foram apresentados os resultados parciais dessa tese, compreendendo as entrevistas com os elos à jusante da cadeia global de valor de cafés especiais;
Out. 2020	Participação e apresentação de trabalho no evento 3º Encontro Anual de Extensão Universitária – EAEX, Maringá, Brasil, e realizado de forma virtual. Foram apresentados os resultados do projeto de extensão sobre o café;
Nov. 2020	Participação e apresentação de trabalho no evento científico XXIII SemeAd, em São Paulo, Brasil, realizado de forma virtual. Nessa ocasião foram apresentados os resultados referentes ao levantamento das pesquisas sobre “ <i>governance in agrifood global value chain</i> ”;
Out./Nov. 2020	Aplicação das entrevistas semiestruturadas com os agentes à montante da cadeia, sendo um total de oito entrevistas no período entre outubro e novembro de 2020;
Dez./2021 a Mar./2021	Reuniões entre os integrantes do grupo de pesquisa para discussão dos resultados alcançados pelo projeto de extensão;
Mai./2021 a Jul./2021	Série de lives realizadas entre o grupo de pesquisa e a exportadora Capricórnio Coffees para discussão sobre a cadeia de cafés especiais no Paraná

Fonte: elaborado pela autora

APÊNDICE C – Roteiros de Entrevista

1 ROTEIRO PRODUTOR

Roteiro de Entrevistas – Produtor/Cafeicultor

Empresa _____	código _____
Entrevistado _____	data _____
Ocupação _____	
E-mail/contato _____	

Este roteiro faz parte de uma pesquisa de tese sobre a cadeia de cafés especiais. O objetivo é compreender como se organizam as relações entre os agentes localizados nos hemisférios norte e sul e como esta organização permite a agregação de valor. As questões dizem respeito à caracterização dos cafés especiais, investimentos específicos, mensuração, incentivos e mecanismos contratuais. Obrigada pela sua contribuição!

Introdução

1. Para você, o que são cafés especiais? Quais são as diferenças em relação ao café convencional?
2. Para a última safra (2017-2018), o quanto você produziu de cada café?
Cafés especiais : _____% Cafés convencionais: _____%
3. Você produz diferentes tipos de cafés especiais? Como você caracteriza cada um deles?
4. Por que você tem esses diferentes perfis de cafés?
5. Quantos compradores de cafés especiais você tem?
6. O método de **venda** de cada um desses cafés é diferente? [precificação, contrato, frequência, monitoramento, requisito, mensuração]. Você poderia explicar brevemente como acontece a **venda** desses cafés?

Frequência

7. Há quanto tempo vende para esse(s) comprador(s) ? Quantas vezes por ano ?

Ativo Específico

8. Se seus compradores deixarem de comprar seu café, será fácil encontrar outros compradores ? Porque ?
9. Ao contrário, se você parar de vender o café para eles, eles encontrarão facilmente outros fornecedores? Porque ?
10. Você precisou fazer investimentos para conseguir fornecer esse comprador ?

Dedicado [instalações, mquinários, plântio]	Temporal [tempo de entrega, percebibilidade]	Físico [complexidade no café, mudas no processo produtivo, variedades]	Locacional [proximidade, região específica, solo]	Humano [cursos, Q-grader, inclusão em produção social/gênero]	Marca [microlotes, projetos conjuntos: social, região, gênero]

Dedicado: quando o fornecedor produz um café exclusivo para a empresa;

Temporal: quando os prazos são importantes para a manutenção da qualidade;

Físico: quando o café produzido pelo fornecedor é valioso se vendido para a empresa (nenhuma empresa valoriza o café como sua empresa);

Site: quando você muda para melhorar a compra; quando o valor está associado ao local, o solo;

Humano: quando o fornecedor faz cursos; quando o modo de trabalho do fornecedor é específico para produzir o café;

Marca: quando o fornecedor se engaja em projetos com a empresa.

Incertezas

11. Existem incertezas para vender esse café?

Ambiental [clima, sazonalidade, qualidade, cambio, oferta e demanda] _____

Comportamental [oportunismo : distorção, omissão da informação, etc.] _____

12. Há concorrência na oferta de cafés? Como você gerencia essa concorrência ?

13. Vocês adotam algum mecanismo para lidar com essas incertezas? [contrato, confiança, relacionamento]

Mensuração

Sobre a avaliação da qualidade do café nessa cadeia:

14. Você sabe como a qualidade do café é avaliada?

Critérios [defeitos, aroma, bebida, social, ambiental, etc.]	Quem faz isso ?	Como ?	Com que frequência ?	Em uma escala de 0 a 10, o quanto é difícil fazer essa avaliação?

Mecanismos de Garantia

15. O que você faz para garantir a **venda** desses cafés ? Quais os mecanismos de garantia ? [contrato, confiança, relacionamento]

16. Quais os elementos contidos nesses mecanismos ? [exclusividade, quantidade, qualidade, preço, premium, tempo de entrega]

Mecanismos de Incentivos

17. Por quais razões você acredita que seu comprador continua comprando seus cafés ? [preço, premium, treinamentos, assistência, informação, garantia e compra]

18. Você sabe como o preço pago a você é definido ?

19. Você sabe como a qualidade é considerada na definição do preço ?

Conclusão

20. Você notou diferenças [na produção, remuneração, qualidade de vida] depois que começou a produzir café especial? Quais as vantagens e desvantagens de produzir cafés especiais?

21. Você acredita que a cadeia de cafés especiais atualmente está bem organizada? O que poderia melhorar?

22. Como seria um sistema ideal para garantir o funcionamento da cadeia? [criação, distribuição e remuneração de valor]

2 ROTEIRO CORRETOR

Roteiro de Entrevistas – Corretor

Empresa _____	código _____
Entrevistado _____	data _____
Ocupação _____	
E-mail/contato _____	

Este roteiro faz parte de uma pesquisa de tese sobre a cadeia de cafés especiais. O objetivo é compreender como se organizam as relações entre os agentes localizados nos hemisférios norte e sul e como esta organização permite a agregação de valor. As questões dizem respeito à caracterização dos cafés especiais, investimentos específicos, mensuração, incentivos e mecanismos contratuais. Obrigada pela sua contribuição!

Introdução

1. Como você define os cafés especiais?
2. Para as duas últimas safras (2017-2018/2018-2019), qual a proporção de cada café foi comprada?
Cafés especiais : _____% Cafés convencionais: _____%
3. Por que você trabalha com esses diferentes perfis de cafés?
4. Quem são seus **compradores** de café [exportadoras, cooperativa, cafeterias, torrefadoras, cafeeiras, ...]?
5. Como funciona a **compra** desses cafés? É diferente para cafés especiais e convencionais?
6. Qual o papel do corretor nessa transação de cafés? Poderia explicar como acontece a transação de cafés do produtor até o comprador?
7. Há quanto tempo trabalha com seus produtores fornecedores de café [cada compra é um produtor, há uma longa relação, ...]?
8. Você acha que seus produtores fornecedores fizeram investimentos para conseguir fornecer cafés especiais?
9. Existem incertezas para comprar esse café nessa cadeia ?
Ambiental [clima, sazonalidade, qualidade, cambio, oferta e demanda] _____
Comportamental [oportunismo : distorção, omissão da informação, etc.] _____
10. Como você gerencia a concorrência na busca por esses cafés ?
11. Quem avalia a qualidade do café? Como? Quais características são consideradas?
12. Há contratos com seus produtores fornecedores [contrato futuro, físico, sem contrato, ...]? Como você faz para garantir o suprimento dos cafés?
13. Como os preços a serem pagos/recebidos são definidos? Como a qualidade é considerada na definição do preço ?

Conclusão

14. Você acredita que a cadeia de cafés especiais atualmente está bem organizada? O que poderia melhorar?

3 ROTEIRO EXPORTADOR

Roteiro de Entrevistas – Exportador/Cooperativas

Empresa _____	código _____
Entrevistado _____	data _____
Ocupação _____	
E-mail/contato _____	

Este roteiro faz parte de uma pesquisa de tese sobre a cadeia de cafés especiais. O objetivo é compreender como se organizam as relações entre os agentes localizados nos hemisférios norte e sul e como esta organização permite a agregação de valor. As questões dizem respeito à caracterização dos cafés especiais, investimentos específicos, mensuração, incentivos e mecanismos contratuais. Obrigada pela sua contribuição!

Introdução

23. De acordo com a sua empresa: como você define os cafés especiais? Quais são as diferenças em relação ao café convencional?

24. Para as duas últimas safras (2017-2018/2018-2019), qual a proporção de cada café foi comprada?

Cafés especiais : _____% Cafés convencionais: _____%

25. Entre os cafés especiais, qual a gama que você trabalha?

01 _____ 04 _____
 02 _____ 05 _____
 03 _____ 06 _____

26. Como você caracteriza cada um deles [diferenças em qualidade, região, apelo de produção, etc.]?

01 _____ 04 _____
 02 _____ 05 _____
 03 _____ 06 _____

27. Por que você tem esses diferentes perfis de cafés?

Para a última safra (2017-2018) :

Tipo de produto	Quantos compradores (média) você tem para cada tipo de café?	Para cada gama de café, quem é seu principal comprador? Por qual razão? [volume, qualidade, relacionamento etc.]?	Quantos fornecedores você tem para cada tipo de café?	Quem é seu principal fornecedor? Por qual razão? [volume, qualidade, relacionamento etc.]?
01				
02				
03				
04				
05				
06				

28. O método de **venda** para cada um desses cafés é diferente?

29. Para cada um desses cafés, você poderia descrever os diferentes atores, e as diferentes formas de transmissão do produto para que o produto saia da fazenda e chegue ao importador? Como funciona a **compra** de cada café? E a **venda**? [identificar as diferentes cadeias – modular; relacional; cativa]

01 _____	04 _____
02 _____	05 _____
03 _____	06 _____

PARA A CADEIA MODULAR [atributos físicos e sensoriais café; precificação NY + diferencial]
[alta complexidade da transação; alta capacidade de codificação; alta capacidade dos fornecedores]

Frequência

30. Há quanto tempo compra dos seus principais fornecedores ? Quantas vezes compra por ano ?

Ativo Específico

31. Se seus fornecedores deixarem de te fornecer esse café, será fácil encontrar outros fornecedores ? Porque ?

32. Ao contrário, se você parar de comprar o café desses fornecedores, eles encontrarão facilmente outros compradores ? Porque ?

33. Você acha que seus fornecedores fizeram investimentos para conseguir fornecer esse café para você?

Dedicado [instalações, mquinários, plantio]	Temporal [tempo de entrega, percebibilidade]	Físico [complexidade no café, mudanças no processo produtivo, variedades]	Locacional [proximidade, região específica, solo]	Humano [cursos, Q-grader, inclusão em produção social/gênero]	Marca [microlotes, projetos conjuntos: social, região, gênero]

Dedicado: quando o fornecedor produz um café exclusivo para sua empresa (nenhuma empresa valoriza o café como sua empresa);

Temporal: quando os prazos são importantes para a manutenção da qualidade;

Físico: quando os investimentos físicos feitos para produzir o café comprado não podem ser reutilizados para produzir outras coisas

Site: quando você ou o fornecedor muda/se aproxima para melhorar a compra; quando o valor está associado ao local, o solo;

Humano: quando você ou o fornecedor faz cursos/aprendem coisas como um modo de trabalho específico para produzir o café;

Marca: quando o fornecedor se engaja em projetos de marca/selo de garantia com sua empresa.

Incertezas

34. Existem incertezas para comprar esse café nessa cadeia ?

Ambiental [clima, sazonalidade, qualidade, cambio, oferta e demanda] _____

Comportamental [oportunismo : distorção, omissão da informação, etc.] _____

35. Que mecanismos você mobiliza para lidar com essas incertezas? [contrato, confiança, relacionamento]

36. Como você gerencia a concorrência na busca por esses cafés ?

Mensuração

Sobre a avaliação da qualidade do café nessa cadeia:

Estágio de avaliação do café [planta, verde, torrado, bebida, produção]	Critérios [defeitos, aroma, bebida, social, ambiental, etc.]	Quem faz isso ?	Como ?	Com que frequência ?	Em uma escala de 0 a 10, o quanto é difícil fazer essa avaliação?

Mecanismos de Garantia

37. O que você faz para garantir a compra desses cafés ? Quais os mecanismos de garantia ? [contrato formais, tácitos, confiança, relacionamento]

38. Quais os elementos contidos nesses mecanismos ? [exclusividade, quantidade, qualidade, preço, premium, tempo de entrega]

Mecanismos de Incentivos

39. Por quais razões você acredita que seu fornecedor continua te fornecendo cafés ? [preço, premium, treinamentos, assistência, informação, garantia e compra]

40. Como o preço pago ao seu fornecedor é definido ?

41. Como a qualidade é considerada na definição do preço ? Como a variabilidade impacta o preço final [bonus, penalidades]?

PARA A CADEIA RELACIONAL [atributos físicos, sensoriais, atributos não codificáveis – gênero, social, história; precificação além de bolsa de NY + diferencial]

[alta complexidade da transação; baixa capacidade de codificação; alta capacidade dos fornecedores]

Frequência

1. Há quanto tempo compra dos seus principais fornecedores ? Quantas vezes compra por ano ?

Ativo Específico

2. Se seus fornecedores deixarem de te fornecer esse café, será fácil encontrar outros fornecedores ? Porque ?

3. Ao contrário, se você parar de comprar o café desses fornecedores, eles encontrarão facilmente outros compradores ? Porque ?

4. Você acha que seus fornecedores fizeram investimentos para conseguir fornecer esse café para você?

Dedicado [instalações, mquinários, plantio]	Temporal [tempo de entrega, percebibilidade]	Físico [desenvolvimento de um café específico, complexidade no café, mudaças no processo produtivo, variedades]	Locacional [proximidade, região específica, solo]	Humano [cursos, Q- grader, inclusão em produção social/gênero]	Marca [microlotes, projetos conjuntos: social, região, gênero]

Dedicado: quando o fornecedor produz um café exclusivo para sua empresa (nenhuma empresa valoriza o café como sua empresa);;

Temporal: quando os prazos são importantes para a manutenção da qualidade;

Físico: quando os investimentos físicos feitos para produzir o café comprado não podem ser reutilizados para produzir outras coisas

Site: quando você ou o fornecedor muda/se aproxima para melhorar a compra; quando o valor está associado ao local, o solo;

Humano: quando você ou o fornecedor faz cursos/aprendem coisas como um modo de trabalho específico para produzir o café;

Marca: quando o fornecedor se engaja em projetos de marca/selo de garantia com sua empresa.

Incertezas

5. Existem incertezas para comprar esse café nessa cadeia ?

Ambiental [clima, sazonalidade, qualidade, cambio, oferta e demanda] _____

Comportamental [oportunismo : distorção, omissão da informação, etc.] _____

6. Que mecanismos você mobiliza para lidar com essas incertezas? [contrato, confiança, relacionamento]

7. Como você gerencia a concorrência na busca por esses cafés ?

Mensuração

Sobre a avaliação da qualidade do café nessa cadeia:

Estágio de avaliação do café [planta, verde, torrado, bebida, produção]	Critérios [defeitos, aroma, bebida, social, ambiental, etc.]	Quem faz isso ?	Como ?	Com que frequência ?	Em uma escala de 0 a 10, o quanto é difícil fazer essa avaliação?

Mecanismos de Garantia

8. O que você faz para garantir a compra desses cafés ? Quais os mecanismos de garantia ? [contrato formais, tácitos, confiança, relacionamento]
9. Quais os elementos contidos nesses mecanismos ? [exclusividade, quantidade, qualidade, preço, premium, tempo de entrega]

Mecanismos de Incentivos

10. Por quais razões você acredita que seu fornecedor continua te fornecendo cafés ? [preço, premium, treinamentos, assistência, informação, garantia e compra]
11. Como o preço pago ao seu fornecedor é definido ?
12. Como a qualidade é considerada na definição do preço ? Como a variabilidade impacta o preço final [bonus, penalidades]?

PARA A CADEIA CATIVA [atributos físicos, sensoriais, certificações; investimento na produção; precificação além de NY + diferencial]
[alta complexidade da transação; alta capacidade de codificação; baixa capacidade dos fornecedores]

Frequência

1. Há quanto tempo compra dos seus principais fornecedores ? Quantas vezes compra por ano ?

Ativo Específico

2. Se seus fornecedores deixarem de te fornecer esse café, será fácil encontrar outros fornecedores ? Porque ?
3. Ao contrário, se você parar de comprar o café desses fornecedores, eles encontrarão facilmente outros compradores ? Porque ?
4. Você acha que seus fornecedores fizeram investimentos para conseguir fornecer esse café para você?

Dedicado [instalações, mquinários, plantio]	Temporal [tempo de entrega, percebibilidade]	Físico [desenvolvimento de um café específico, complexidade no café, mudaças no processo produtivo, variedades]	Locacional [proximidade, região específica, solo]	Humano [cursos, Q- grader, inclusão em produção social/gênero]	Marca [microlotes, projetos conjuntos: social, região, gênero]

Dedicado: quando o fornecedor produz um café exclusivo para sua empresa (nenhuma empresa valoriza o café como sua empresa);;

Temporal: quando os prazos são importantes para a manutenção da qualidade;

Físico: quando os investimentos físicos feitos para produzir o café comprado não podem ser reutilizados para produzir outras coisas

Site: quando você ou o fornecedor muda/se aproxima para melhorar a compra; quando o valor está associado ao local, o solo;

Humano: quando você ou o fornecedor faz cursos/aprendem coisas como um modo de trabalho específico para produzir o café;

Marca: quando o fornecedor se engaja em projetos de marca/selo de garantia com sua empresa.

Incertezas

5. Existem incertezas para comprar esse café nessa cadeia ?
Ambiental [clima, sazonalidade, qualidade, cambio, oferta e demanda] _____
Comportamental [oportunismo : distorção, omissão da informação, etc.] _____

6. Que mecanismos você mobiliza para lidar com essas incertezas? [contrato, confiança, relacionamento]

7. Como você gerencia a concorrência na busca por esses cafés ?

Mensuração

Sobre a avaliação da qualidade do café nessa cadeia:

Estágio de avaliação do café [planta, verde, torrado, bebida, produção]	Critérios [defeitos, aroma, bebida, social, ambiental, etc.]	Quem faz isso ?	Como ?	Com que frequência ?	Em uma escala de 0 a 10, o quanto é difícil fazer essa avaliação?

Mecanismos de Garantia

8. O que você faz para garantir a compra desses cafés ? Quais os mecanismos de garantia ? [contrato formais, tácitos, confiança, relacionamento]

9. Quais os elementos contidos nesses mecanismos ? [exclusividade, quantidade, qualidade, preço, premium, tempo de entrega]

Mecanismos de Incentivos

10. Por quais razões você acredita que seu fornecedor continua te fornecendo cafés ? [preço, premium, treinamentos, assistência, informação, garantia e compra]

11. Como o preço pago ao seu fornecedor é definido ?

12. Como a qualidade é considerada na definição do preço ? Como a variabilidade impacta o preço final [bonus, penalidades]?

Conclusão

1. Você acredita que a cadeia de cafés especiais atualmente está bem organizada? O que poderia melhorar?

2. Como seria um sistema ideal para garantir o funcionamento da cadeia? [criação, distribuição e remuneração de valor]

4 ROTEIRO IMPORTADOR/TORREFADOR E COFFEE SHOP

Interview guide – Importer/Roaster/Coffee Shop

Company _____	code _____
Interviewed _____	date _____
Occupation _____	
Email/contact _____	
<p>This guide is part of a thesis research on the specialty coffee chain. The purpose is to understand how the relations between agents located in the northern and southern hemispheres are organized and how this organization enables a higher added value. The questions concern the characterization of specialty coffee, specific investments, measurement, incentives and contractual mechanisms. Thank you for your contribution!</p>	

Introduction

1. According to your company: how do you define specialty coffees? What are the differences when compared to standard coffee?

2. For the last crop (2017-2018), what is the proportion of each coffee purchased?
 Specialty coffee _____% Standard coffee : _____%

3. In the last year, what types [range / family] of specialty coffees did you trade [importer / roaster: green coffee; coffee shop: roasted coffee, ground or not]?

01 _____ 04 _____
 02 _____ 05 _____
 03 _____ 06 _____

4. How do you characterize each product?

01 _____ 04 _____
 02 _____ 05 _____
 03 _____ 06 _____

5. On a scale from standard to more specialized coffee, could you position them on the scale?

Standard coffee _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ Specialty coffee

6. Why do you have different types of specialty coffee?

For the last crop (2017-2018) :

Type of products	7. What is the proportion purchased (%) / total [volume]?	8. How many suppliers do you have?	9. Who is the main supplier? For what reason [volume, quality, relationship etc.]?	10. Type [producer, cooperative, exporter, importer, roaster].	11. Origin
01					
02					
03					
04					
05					
06					

12. For the last crop (2017-2018), did you import specialty coffee from Brazil (coffee type, which supplier, quantity, frequency)?

13. Is the purchase method for each coffee range different?

14. Could you briefly explain how the purchase of each type of coffee works [particularities of the purchasing methods; direct, indirect, strong relational purchase - 2nd / 3rd wave]?

01 _____	04 _____
02 _____	05 _____
03 _____	06 _____

Asset specificity

Types of products	15. If your suppliers would stop supplying you, would it be easy to find others?	16. On a scale of 0 (more difficult) and 10 (easier) easy, which rating do you assign to it?	17. Why ?	18. On the other hand, if you wouldn't buy it anymore, would it be easy for the suppliers to find another buyer? Would they have any losses?	19. On a scale of 0 (more difficult) easy and 10 (easier) easy, which rating do you assign to it?	20. Why?
01						
02						
03						
04						
05						
06						

For the last crop (2017-2018), in order to supply you, what are the specific investments made by the main supplier of each coffee type?

(Does your main supplier of each type of coffee have made specific investments in order to supply you?)

Type of products	21. Dedicated [installations, machine, planting]	22. Temporal [delivery time, perishability]	23. Physical [development of a specific coffee, complexity of the coffee, specific blend]	24. Site [proximity, specific region, soil]	25. Human [courses, Q-grader, social work mode / gender]	26. Brand [microlots, projects together: social, region, gender, coffee complexity]
01						
02						
03						
04						
05						
06						

Dedicated: when the supplier produces an exclusive coffee for your company;

Temporal: when deadlines are important for maintaining quality;

Physical: when the coffee produced by the supplier is valuable if sold to your company (no company values coffee as your company);

Site: when you move to improve the purchase; when the value is associated with the site, the soil;

Human: when the supplier does courses; when the working mode of your supplier is specific to produce the coffee;

Brand: when the supplier has engaged in projects with your company.

Uncertainties

Type of products	Are there any uncertainties when buying each type of specialty coffee?					
	27. Environmental [climate, seasonality, quality cambio, supply and demand]	28. On a scale of 0 (less uncertain) and 10 (more uncertain), which	29. Why ?	30. Behaviors [opportunistic: distortion, omission of information]	31. On a scale of 0 (less uncertain) uncertain and 10 (more uncertain),	32. Why ?

		rating do you assign to it?			which rating do you assign to it?	
01						
02						
03						
04						
05						
06						

33. What mechanisms do you use [contract, trust, relationship] to deal with these uncertainties?

Frequency

Type of products	34. How long have you been buying coffee from your main supplier?	35. For the last crop (2017-2018), how often did you buy from your main supplier?	36. Does the relational influence the purchase of coffee? Why?	37. On a scale of 0 (less influence) and 10 (more influence), which rating do you assign to it?
01				
02				
03				
04				
05				
06				

Measures

About the assessment of coffee quality:

Type of products	38. Criterion [default, aroma, beverage, social, environment]	39. Who does it ?	40. How does it?	41. How often ?	42. On a scale of 0 (easier) and 10 (more difficult), which rating do you assign to it?
01					
02					
03					
04					
05					
06					

Guarantee mechanisms

Type of products	43. What mechanisms are mobilized [contract, trust, relationship] to arrange the purchases?	44. What are the elements / criteria contained in these mechanisms [exclusivity, quantity, quality, price, premium, lead time]?	45. To organize the purchase, how important are these mechanisms, on a scale of 0 (-) important and 10 (+) important [the contract ensures quality, time, etc.]?
01			
02			
03			
04			
05			
06			

Incentive mechanisms

Type of products	46. For what reasons are your suppliers still supplying you [price, premium, training, assistance, information,	47. How is the price paid to the main supplier fixed?	48. How is quality considered in the definition of the price?	49. On a scale of 0 (less interferences) and 10 (more interferences), which rating do you assign to it?	50. How do you manage the competition between different suppliers of the same type of specialty coffee [exclusivity, limitation of number of

	guarantee of purchase]?				suppliers, consultation before the insertion of new suppliers]?
01					
02					
03					
04					
05					
06					

Conclusion

51. Do you think that the mechanisms currently in use are effective? What could be improved?
52. How would be the ideal system to ensure added value between actors?

ANEXO - Protocolo para avaliação sensorial de cafés especiais

Name: _____
 Date _____ Session _____

Quality scale:

6.00-Good	7.00 - Very Good	8.00 - Excellent	9.00 - Outstanding
6.25	7.25	8.25	9.25
6.50	7.50	8.50	9.50
6.75	7.75	8.75	9.75

Sample #	Roast Level of sample	Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Total Score			
		Fragrance/Aroma			Flavor			Acidity			Body			Uniformity			Clean Cup				Overall		
		6 7 8 9 10 Dry Qualities: Break _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Aftertaste _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Intensity High _____ _____ Low			6 7 8 9 10 Level Heavy _____ _____ Thin			6 7 8 9 10 Balance _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Sweetness _____ _____ _____			Defects (subtract) Taint=2 # cups Intensity Fault=4 <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> = <input type="checkbox"/>			Final Score
Notes: _____																							
Sample #	Roast Level of sample	Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Total Score			
		Fragrance/Aroma			Flavor			Acidity			Body			Uniformity			Clean Cup			Overall			
		6 7 8 9 10 Dry Qualities: Break _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Aftertaste _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Intensity High _____ _____ Low			6 7 8 9 10 Level Heavy _____ _____ Thin			6 7 8 9 10 Balance _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Sweetness _____ _____ _____			Defects (subtract) Taint=2 # cups Intensity Fault=4 <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> = <input type="checkbox"/>			Final Score
Notes: _____																							
Sample #	Roast Level of sample	Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Total Score			
		Fragrance/Aroma			Flavor			Acidity			Body			Uniformity			Clean Cup			Overall			
		6 7 8 9 10 Dry Qualities: Break _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Aftertaste _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Intensity High _____ _____ Low			6 7 8 9 10 Level Heavy _____ _____ Thin			6 7 8 9 10 Balance _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Sweetness _____ _____ _____			Defects (subtract) Taint=2 # cups Intensity Fault=4 <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> = <input type="checkbox"/>			Final Score
Notes: _____																							
Sample #	Roast Level of sample	Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Score: _____			Total Score			
		Fragrance/Aroma			Flavor			Acidity			Body			Uniformity			Clean Cup			Overall			
		6 7 8 9 10 Dry Qualities: Break _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Aftertaste _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Intensity High _____ _____ Low			6 7 8 9 10 Level Heavy _____ _____ Thin			6 7 8 9 10 Balance _____ _____ _____			6 7 8 9 10 Sweetness _____ _____ _____			Defects (subtract) Taint=2 # cups Intensity Fault=4 <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> = <input type="checkbox"/>			Final Score
Notes: _____																							