



INSERÇÃO E CONTINUIDADE DE PEQUENOS PRODUTORES NA CADEIA DE CAFÉS ESPECIAIS NO PARANÁ: UM ESTUDO COMPLEMENTAR ENTRE A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E VISÃO BASEADA EM RECURSO
INSERTION AND CONTINUITY OF SMALL PRODUCERS IN THE SPECIALTY COFFEES CHAIN IN PARANÁ: A COMPLEMENTARY STUDY BETWEEN TRANSACTION COST ECONOMICS AND RESOURCE-BASED VIEW

Autor(es): Priscilla Tiara Torrezan Chaves¹; Sandra Mara de Alencar Schiavi²; Gabriel Granco³.

Filiação: ¹Doutoranda no Programa de Pós-Graduação na Universidade Estadual de Maringá (UEM); ² Professora no Departamento de Administração na UEM; ³Professor Assistente na Universidade de Politécnica do Estado da Califórnia – Pomona.

E-mail: ¹priscilla.1107@hotmail.com; ²smaschiavi@uem.br; ³ggranco@cpp.edu.

Grupo de Trabalho (GT): <<GT2. Governança e gestão do agronegócio>>

Resumo

O presente artigo teve como objetivo compreender como a adoção de estrutura de governança pode impactar nos recursos e capacidades na produção rural para inserção e continuidade de pequenos produtores na cadeia de valor do café especial no Paraná. Para tanto, utilizou-se como aporte teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Visão Baseada em Recursos (VBR), em conjunto. Realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva com produtores de cafés do Paraná e uma empresa exportadora de cafés especiais. Como resultados, para as transações de cafés especiais, identificou-se que a estrutura de governança, pautada em relações de longo prazo, fornece subsídios para o desenvolvimento e aprimoramento de recursos e capacidades estratégicos e específicos à transação. Observou-se também que a estrutura de governança viabiliza a combinação para potencializar esses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem mais estratégicos, gerando vantagem competitiva. Portanto, é por meio da estrutura de governança que é possível alavancar os recursos e capacidades, inclusive de maneira estratégica, para inserção e continuidade dos pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado, como a de cafés especiais.

Palavras-chave: Estrutura de governança; Recursos e capacidades; *Upgrading* da cadeia de valor.

Abstract

This article aimed to understand how the adoption of a governance structure can impact resources and capacities in rural production for the insertion and continuity of small producers in the specialty coffee value chain in Paraná. For this purpose, the Transaction Cost Economics (ECT) and the Resource-Based View (RBV) were used together as a theoretical framework. A qualitative and descriptive research was carried out with coffee producers from Paraná and a company that exports specialty coffees. As a result, for specialty coffee transactions, it was identified that the governance structure, based on long-term relationships, provides subsidies for the development and improvement of strategic and transaction-specific resources and capabilities. It was also observed that the governance structure enables the combination to leverage these resources and capabilities, so that they become more strategic, generating competitive advantage. Therefore, it is through the governance structure that it is possible to leverage resources and capabilities, including in a strategic way, for the insertion and continuity of small producers in higher value-added chains, such as specialty coffees.

Key words: Governance structure; Resources and capabilities; *Upgrading* the value chain.

1. Introdução

O agronegócio é um vetor importante para o crescimento econômico do Brasil. Em 2020, representou 27% do PIB brasileiro, com maior parcela para o ramo agrícola, que



corresponde a 70% desse valor¹. O valor bruto da produção (VBP) agropecuária alcançou R\$ 1,10 trilhão em 2020, dos quais R\$ 712,4 bilhões na produção agrícola (CNA, 2021).

Dentre os produtos agrícolas, o café foi responsável por R\$ 34,5 bilhões da produção do setor em 2020 (CNA, 2021). Nesse setor, o Brasil é o maior produtor e exportador mundial. A produção total da safra no ano de 2022 foi de 50,92 milhões de sacas de 60kg de café beneficiado (EMBRAPA, 2022). Desse total produzido, 39,35 milhões de sacas foram exportadas (EMBRAPA, 2023), sendo cerca de 20% de cafés especiais (VERDE.AG, 2023).

Essa categoria de café, denominada como café especial, é definida pela qualidade superior do produto, do grão verde à bebida na xícara, e pela qualidade de vida que o café pode oferecer aos envolvidos na sua cadeia de valor (SCA, 2020). Saes (2006) afirma que a atuação em mercados com diferenciações e maior valor agregado pode ser um nicho alternativo para pequenos produtores, os quais não conseguem competir em larga escala. Dessa forma, para os pequenos produtores a sua inserção em cadeias de maior valor agregado pode ser uma alternativa para obter maiores ganhos, serem competitivos e continuarem na atividade cafeeira.

No estado do Paraná, iniciativas para a produção de cafés especiais por pequenos produtores têm sido observadas (BRONZERI; BULGACOV, 2014; LEITE, 2020). Essas iniciativas visam agregar valor ao produto por meio da alta qualidade da bebida, da sustentabilidade e de atributos extrínsecos (processo de produção, origens dos cafés, história dos plantios e produtores), podendo gerar vantagens para os produtores paranaenses (BRONZERI; BULGACOV, 2014; SUDRÉ et al., 2015; LEITE, 2020).

As iniciativas para a diferenciação do produto, implicam na necessidade de investimentos específicos e coespecializados. Entende-se por ativo coespecializado aquele recurso que gera valor em combinação com outro recurso, podendo trazer vantagem competitiva. Por vezes, essa combinação decorre de uma relação entre firmas (SAES; SILVEIRA, 2014). Por envolver investimentos para a diferenciação e qualidade, estruturas de governanças mais complexas são requeridas para coordenar a cadeia de cafés especiais, bem como para proteger o valor e a vantagem competitiva gerados (SAES, 2006; SAES; SILVEIRA, 2014; GUIMARÃES; BÁNKUTI, 2019).

Deste modo, a diferenciação impacta em maior complexidade da relação e na dependência entre os agentes, especialmente entre os segmentos produtor e comprador. A interdependência entre os agentes, somada à alta especificidade de ativo, gera incertezas mercadológicas que precisam ser mitigadas. De um lado, o produtor precisa de garantias para a produção e comercialização desse café, dado os esforços e investimentos necessários para a produção. Por outro lado, o comprador precisa ter garantias que o produtor vai conseguir atender às demandas de produção, garantindo o abastecimento do mercado comprador. Dessa forma, há uma necessidade de regularidade na produção e na compra de cafés especiais.

Esse nicho de cafés especiais demanda tecnologias e conhecimentos técnicos quanto ao cultivo, a lavoura, tratamentos culturais e sobre o mercado (SAES; SILVEIRA, 2014; LEITE, 2020). No entanto, estudos apontam que os produtores, principalmente os pequenos, carecem de conhecimentos técnicos, mercadológicos e de gestão para sua inserção e continuidade nessas cadeias de maior valor agregado (BRONZERI; BULGACOV, 2014; LEITE, 2020).

Trienekens (2011) argumenta que uma das formas de obter o *upgrading*² da cadeia de valor está na escolha adequada da estrutura de governança. O autor afirma que os principais fatores que restringem esse *upgrading* estão na dificuldade de acesso aos mercados de maiores

¹ Os outros 30% correspondem à produção da pecuária (CNA, 2020).

² Entende-se por *upgrading* o desenvolvimento da cadeia de valor em direção a um melhor desempenho. De forma a ser um processo de melhorias nas capacidades de uma empresa, com vistas a participar de nichos econômicos de maior valor agregado (TRIENEKENS, 2011).



valores e a falta de recursos tecnológicos, de capital e de mão de obra especializada pelos produtores. Para o autor, a inserção em cadeias de valor passa pela aquisição e/ou desenvolvimento de recursos e capacidades (TRIENEKENS, 2011). Nesse sentido, Gereffi et al. (2005) defende que na ausência ou existência de baixa capacidade do fornecedor, faz-se necessário a adoção de estruturas de governanças mais complexas para coordenar essas transações.

Estudos internacionais mostram a necessidade de esforços colaborativos e de governança para o desenvolvimento de recursos e capacidades. Borrella et al. (2015), em seu estudo na África Oriental, expõe que a adoção de estruturas de governanças baseadas no compartilhamento de conhecimentos e valor fornecem oportunidades para a inserção dos pequenos cafeicultores em cadeias de maior valor agregado. Por sua vez, Clay et al. (2018) afirmam que a adoção de estruturas de governanças adequadas pode incentivar o desenvolvimento de recursos e capacidades em cadeias de alta qualidade de café, como acontece em Ruanda.

No cenário do Paraná, Bronzeri e Bulgacov (2014) afirmam que o pequeno produtor enfrenta dificuldades na sua inserção e continuidade em cadeias de maior valor agregado por si só, devido à falta de recursos e capacidades. Assim, os autores ressaltam a importância de colaboração (vertical e horizontal) nessas cadeias (BRONZERI; BULGACOV, 2014). Em consonância, Leite (2020) argumenta que recursos e capacidades são essenciais para o *upgrading* da cadeia de valor do café, podendo ser uma alternativa para a continuidade da atividade para os pequenos produtores do estado.

É neste contexto que a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR), usadas em conjunto, apresentam-se como referenciais teóricos para esse estudo. Alicerçada no campo da Economia, a Economia dos Custos de Transação apresenta como foco a análise das estruturas de governança eficientes para coordenação das transações. O objetivo, portanto, é a eficiência obtida com a minimização dos custos de transação, por meio do alinhamento entre estrutura de governança e os atributos da transação (especificidade de ativo, frequência e incerteza), considerando a existência do comportamento oportunista e da racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Por outro lado, a VBR, que tem como base o campo da Estratégia, tendo como foco a identificação e exploração de recursos e capacidades estratégicos que gerem vantagem competitiva, permitindo um maior desempenho e competitividade aos agentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Estudos têm buscado a complementaridade entre a ECT e a VBR. Estudos têm buscado a complementariedade entre a ECT e a VBR. Argyres e Zenger (2012), por exemplo, apontam que a integração de ativos complementares entre as empresas cria valor, visto que esse conjunto de ativos serão únicos, demandando estruturas de governança adequadas. Saes (2009), por sua vez, expõe outro ponto de complementariedade, em que a ECT explica quais estruturas de governança são mais eficientes para explorar os recursos estratégicos da firma.

No que tange o estudo em cadeias de base agropecuária, pesquisas apontam que há um benefício com as discussões envolvendo as teorias da ECT e VBR conjuntamente. Esses estudos se concentram na discussão sobre adoção de estruturas de governança que permitam o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades, por meio de abordagens colaborativas e cooperativas pensando, principalmente, no pequeno produtor (CHAMBERLAIN; ANSEEUW, 2017; LOPEZ-BAYON et al., 2017; KANO, 2017; CLAY et al., 2018; WINDSPERGER et al., 2018).

Diante do contexto apresentado, busca-se nessa pesquisa compreender como a adoção de estrutura de governança pode impactar nos recursos e capacidades na produção rural para inserção e continuidade de pequenos produtores na cadeia de valor do café especial no Paraná. Com isso, busca-se contribuir empiricamente para a inserção e continuidade dos pequenos



produtores em cadeias de maior valor agregado, visando não só a sobrevivência da atividade desses produtores, como também sua competitividade. Teoricamente, pretende-se contribuir para a complementaridade das teorias estudadas, especialmente ao buscar melhor entender as organizações, associando à coordenação de cadeias produtivas, com os aspectos estratégicos das organizações, por intermédio do olhar da VBR.

Por fim, vale ressaltar que esta pesquisa é proveniente de dissertação de mestrado, além de ser parte do trabalho de campo realizado no âmbito de projeto de extensão e projeto de pesquisa.

2. Referencial teórico

O presente trabalho possui como arcabouço teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR), em complementaridade. Essa seção apresenta os principais conceitos e objetivos sobre as teorias utilizadas.

2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT) possui como base teórica a Nova Economia Institucional (NEI), em seu ramo micro analítico. Foi a partir dos trabalhos de Coase (1937; 1960) e de Williamson (1985) que a questão dos custos de transação e das estruturas de governança começaram a receber destaque dentro da literatura econômica. A ECT adota uma abordagem contratual para o estudo da organização econômica (WILLIAMSON, 1996). Possui como ideia central explicar as diferentes estruturas de governança adotadas pelas firmas para coordenar suas transações (WILLIAMSON, 1985; 1996; SILVEIRA et al., 2014).

A unidade de análise na ECT é a transação, tendo como foco a minimização dos custos de transação que estão associados. Assim, possui como objetivo minimizar os custos de transação por meio do alinhamento das estruturas de governança (mercado, híbrida e hierarquia) e dos atributos da transação (frequência, incerteza, especificidade de ativos), considerando os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e comportamento oportunista) (WILLIAMSON, 1985).

Por esses pressupostos, assume-se que os indivíduos possuem comportamento oportunista e uma racionalidade que é limitada. Em outras palavras, os indivíduos possuem um limite em sua capacidade cognitiva para processar as informações disponíveis, que já não são completas, tornando, em consequência, os contratos sempre incompletos (WILLIAMSON, 1985; 1996; AZEVEDO, 2000). Já o comportamento oportunista, refere-se a busca pelo interesse próprio com avidez, ou seja, o indivíduo pode até mentir, trapacear, roubar e quebrar promessas se for de seu interesse (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 2000). Vale mencionar que assumir o oportunismo dos indivíduos não quer dizer que eles são o tempo todo e continuamente, mas sim que eles podem agir oportunisticamente caso seja de seu interesse (WILLIAMSON, 1996).

Com relação aos atributos da transação, identifica-se três deles: a frequência, incerteza e a especificidade do ativo. A frequência está relacionada à recorrência da transação, ou seja, a regularidade que dois agentes realizam determinada transação. A incerteza, refere-se à impossibilidade de previsão de todos os eventos e comportamentos, e está relacionada à disponibilidade de informações (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2000). Por fim, a especificidade dos ativos está relacionada à perda de valor de um ativo, caso este não seja utilizado para determinada transação (WILLIAMSON, 1985). Isso significa que determinados recursos são personalizados às necessidades de um comprador específico e perdem parcial ou total do seu valor em um uso alternativo (GANCARCZK; GANCARCZK, 2016).



A partir disso, as transações podem ser organizadas em uma relação pura de mercado; estruturas híbridas, como por exemplo os contratos; ou a hierarquia (integração vertical). Na relação de mercado, as partes não desenvolvem um relacionamento e nem uma continuidade da transação, tendo o preço como parâmetro para as interações. Nas formas híbridas, as transações são executadas mediante contratos formais ou informais, podendo ser de longo ou de curto prazo. E na hierarquia a firma abarca as transações internamente (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1985), o principal atributo que deve ser levado em consideração na escolha da estrutura de governança adequada é a especificidade do ativo, tendo sempre presente as ideias dos pressupostos comportamentais. Assim, à medida que se aumenta a especificidade há necessidade de um maior controle, adotando assim, estruturas de governança mais complexas, tendendo para a hierarquia (WILLIAMSON, 1985; 1991; 1996).

Deste modo, não há, a priori, uma estrutura de governança superior às demais (FARINA, 1999). O conceito de eficiência do qual trata a ECT, apoia-se na adequação da estrutura de governança aos atributos da transação à qual se vincula, trata-se da hipótese de alinhamento. Com isso, contribui para a coordenação eficiente das transações econômicas.

2.2 Visão Baseada em Recurso (VBR)

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe que os recursos internos da firma sejam fontes de vantagem competitiva sustentável frente a seus concorrentes. Dito de outra forma, as vantagens competitivas se originam a partir de um conjunto de recursos estratégicos desenvolvidos ou adquiridos pela firma (PENROSE, 1959; WENERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). A preocupação central da VBR está em entender as diferenças de desempenho no longo-prazo ao considerar rendas eficientes em condições de concorrência, em que essas rendas eficientes geram a criação de valor (SAES, 2009).

O início dessa abordagem teórica deu-se com Wernerfelt (1984) inspirado no trabalho de Penrose (1959) (SAES, 2009). Wernerfelt (1984) traça um paralelo entre a visão tradicional focada no produto, defendido pelo modelo competitivo de Michel Porter (1985) e a visão baseada em recursos, em que a firma é como uma coleção de recursos, sendo esse seu foco.

Barney (1991) complementa essa abordagem ao afirmar que há uma interação entre os recursos da firma, sendo eles mais do que apenas fatores. Para o autor há três principais categorias de recursos da firma: recursos físicos (equipamentos, maquinários, localização geográfica, dentre outros); recursos humanos (conhecimento, experiência, treinamento, dentre outros); e recursos organizacionais (planejamento, controle, relações informais, estrutura e sistema formal, dentre outros).

Além dessas categorias, os autores Carvalho, Prévot e Machado (2014) complementam que no contexto agroindustrial há mais três categorias em propriedades rurais, seguindo o proposto por Grant (1991), são eles: recursos tecnológicos (investimento em tecnologia; inovações etc.); recursos financeiros (capital, tipos de crédito etc.); e recursos reputacionais (marca, imagem/reputação, relação com os clientes, dentre outros).

Nem todo recurso é estrategicamente relevante e vai gerar vantagem competitiva sustentável. Para tanto, os recursos devem ser: valiosos, isto é, devem fornecer condições para a firma explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças; raros, ou seja, escassos entre os atuais e potenciais concorrentes; imperfeitamente imitáveis, quando outras empresas não podem obter e imitar esses recursos; e também devem ser, insubstituíveis, quando não há substitutos equivalentes (BARNEY, 1991).

Assim, para Barney (1991) as empresas obtêm vantagem competitiva a partir de recursos estratégicos, de forma a possibilitar a implementação de estratégias que exploram seus



pontos fortes internos, evitando suas fraquezas, ao passo que responde às oportunidades ambientais, neutralizando as ameaças externas (BARNEY, 1991).

De forma distinta, Peteraf (1993) examina as condições dos recursos para assegurar as vantagens competitivas sustentáveis, que são: recursos superiores, isto é, heterogêneos de modo a garantir lucros diferenciados; barreiras *ex post* à competição, no sentido de serem difíceis de imitar devido ao mecanismo de isolamento; não mobilidade de recursos, que possibilitam o surgimento de rendas diferenciadas, ocorrendo quando possuem especificidades que os tornam adaptados exclusivamente para suas necessidades; e barreiras *ex ante* à competição, em que assimetrias de informação são necessárias para limitar a competição explícita pelos recursos.

Para Peteraf (1993) essas quatro condições devem ser respeitadas para o recurso gerar vantagem competitiva sustentável. Além disso, vale mencionar que por rendas diferenciadas, entende-se como rendas superiores que fluem dos ativos específicos da firma e que não podem ser imediatamente replicadas (PETERAF, 1993; AUGUSTO; SOUZA, 2012).

Carvalho, Prévot e Machado (2014), complementam ao afirmar que o valor potencial de um recurso depende, muitas vezes, da combinação entre eles e como são configurados para serem implantados. Recursos valiosos podem ficar inativos caso não usados conjuntamente com outros recursos – que podem inclusive ser comuns, isto é, sem diferenciações (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Em suma, pode-se afirmar que a VBR tem como ideia central que os recursos precisam ser estratégicos para gerarem rendas superiores, de forma a fornecer vantagem competitiva para a firma, a qual é essencial para estratégias que criam valor. Assim, contribuindo para o desempenho e competitividade das firmas.

2.3 Complementaridade teórica entre ECT e VBR

Como visto nas seções anteriores, as duas teorias possuem diversas diferenças, porém ambas tratam de eficiência e competitividade, ainda que com fundamentos e olhares diferentes. A Visão Baseada em Recursos está preocupada com os ativos internos, em que a identificação e utilização de recursos diferenciados possibilitam rendas superiores, que em consequência geram vantagens competitivas (PETERAF, 1993). Portanto, está voltada para o desempenho e competitividade da firma. Em contrapartida, a Economia dos Custos de Transação está pautada na eficiência e coordenação das transações econômicas, por meio do alinhamento entre os atributos da transação com as estruturas de governança, afim de atenuar os custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Farina (1999) argumenta que coordenar as transações de modo eficiente permite à firma definir e viabilizar estratégias competitivas. Essas estratégias (por exemplo de diferenciação, de custo, dentre outras) dependem da capacitação de recursos internos (FARINA, 1999). A autora afirma que a capacidade de ação estratégica pode depender da articulação de ações colaborativas e cooperativas entre fornecedores, distribuidores, instituições de pesquisa públicas e/ ou privadas. Assim, a coordenação e cooperação (tanto vertical quanto horizontal) são importantes para a competitividade (FARINA, 1999).

Em concordância, Saes (2009) afirma que a criação de recursos a partir da cooperação vertical e/ou horizontal são importantes para a coordenação de cadeias produtivas. A cooperação vertical, seja por meio de contratos formais ou relacionais, permite gerar e explorar valor que ultrapassa os limites das firmas. Para a autora, cada firma em uma rede controla uma parte integrante dependente de recursos possuídos por outra, assim gerando ganhos conjuntos em compartilhar esses recursos (SAES, 2009). Nesse sentido, Cardenas e Lopes (2006) e Santos et al. (2017) argumentam sobre a importância em considerar a ECT e VBR em conjunto para



compreender as causas que levam as empresas a cooperarem entre si, especialmente levando em consideração os recursos e capacidades entre as empresas.

Um outro ponto de complementariedade das teorias é pautado na especificidade do ativo. Para Saes (2009) é esse o elemento chave que faz a intersecção entre as duas teorias. Grant (1991) adiciona ainda que a condição estratégica é atingida quando os recursos, aparentemente comuns, são arranjados e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da organização, transformando-os em ativos específicos (Grant, 1991; Barney, 1991).

Saes e Silveira (2014, p. 396) colocam que “quando se faz necessário o uso de recursos diferenciados e coespecializados, estruturas mais complexas, tais como contratos formais, são necessárias para resguardar a criação de valor”. Assim sendo, a estrutura de governança visa, de um lado, possibilitar a coordenação, a exploração e o desenvolvimento de estratégias de criação de valor (FOSS; FOSS, 2004) e, por outro, proteger o valor criado (SAES; SILVEIRA, 2014).

Além do mais, Crook et al. (2013) citam que o desenvolvimento de parcerias, como as governanças relacionais pautadas na confiança, oferece uma redução de custos de transação, ao passo que também permite uma maximização e inovação de recursos e capacidades para gerar vantagem competitiva. Esses relacionamentos permitem que haja uma combinação de recursos entre as empresas, tornando-os específicos e criando mais valor do que qualquer empresa poderia criar sozinha. Com isso, percebe-se que as empresas desenvolvem recursos e capacidades conjuntos, tornando-os específicos, mas mantendo a autonomia entre as empresas, portanto, sem precisar aumentar o grau de integração (CROOK et al., 2013; DYLER, 1996).

É nesse sentido, que a articulação entre a ECT e a VBR permite ver a firma como um conjunto de recursos e capacidades que determina o que ela é capaz de realizar, e impacta no desenvolvimento de especificidade de ativo (SANTOS et al., 2017).

Pode-se dizer, portanto, que a ECT abarca questões de quais estruturas de governanças permitem o desenvolvimento de recursos e capacidades, e propiciam sua melhor exploração, dada a presença de incertezas, racionalidade limitada e de possíveis comportamentos oportunistas (AUGUSTO; SOUZA, 2012). Assim sendo, a ECT traz como principal contribuição para a estratégia a incorporação da coordenação na análise do desempenho e competitividade das firmas. A coordenação está diretamente ligada à estratégia, visto que é resultado de uma ação deliberada dos agentes econômicos (SAES, 2009).

Ademais, estratégias conjuntas entre os agentes de uma cadeia são essenciais para o desenvolvimento conjunto. Essas estratégias facilitam a troca de conhecimentos tácitos, reduzindo assimetrias de informação e alinhando os interesses das partes (KANO, 2017). Assim, as estratégias conjuntas propiciam uma forma mais integrativa, envolvendo relações sociais que facilitam a coordenação da cadeia, pois reduzem problemas com a racionalidade limitada e com o oportunismo, além de estimular a inovação e o desenvolvimento de recursos e capacidades. Com isso ganha-se também em competitividade da cadeia (KANO, 2017).

Nesse sentido, as estruturas de governança que abrangem aspectos cooperativos fornecem melhorias no desempenho dos agentes, principalmente em cadeias de produtos de alta qualidade. Assim, contribui para a coordenação vertical e a alavancagem de recursos (como o conhecimento, informações e inovações) entre os atores da cadeia, além de fornecer maiores incentivos para esses agentes (LOPEZ-BAYON et al., 2017).

3. Procedimentos metodológicos

Visando atingir o objetivo proposto neste trabalho, a presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, pois busca compreender como a adoção de estrutura de governança pode



impactar nos recursos e capacidades na produção rural para inserção e continuidade de pequenos produtores na cadeia de valor do café especial no Paraná. Dessa forma, utilizar a pesquisa qualitativa permite se aprofundar no que se quer conhecer e compreender (CRESWELL, 2007; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Esse estudo é do tipo descritivo, tendo em vista que esse tipo procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). De forma que o intuito dessa pesquisa foi de descrever e posteriormente compreender a relação entre os recursos e as estruturas de governança para a inserção e continuidade dos produtores na cadeia de cafés especiais.

A presente pesquisa é proveniente de uma dissertação de mestrado financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e de participação em projeto de extensão na cadeia de cafés especiais financiada pela Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI) no âmbito do Programa Universidade Sem Fronteiras (USF). O projeto visou realizar ações para fortalecer a cafeicultura do Paraná, por meio de atuações centradas nos processos técnico-produtivo e de mercado. Diversas ações foram realizadas no decorrer desse projeto, como por exemplo: visitas aos produtores e empresa exportadora, dias de campo, encontros, conversas dentre outros.

Além disso, uma das ações do projeto de extensão consistiu em realizar um diagnóstico da cafeicultura do Paraná, para tanto foram aplicados questionários com 120 cafeicultores, em 30 municípios paranaenses. Vale ressaltar que esses questionários foram aplicados *in loco*, isto é, na propriedade do produtor rural. Embora, o questionário tivesse um enfoque quantitativo, estar presente no ambiente do produtor, permitiu importantes percepções acerca dessa atividade e dos envolvidos.

Diante disso, foi possível identificar os atores para a realização da presente pesquisa. Primeiramente, identificou-se as estruturas de governança utilizadas nas transações de cafés, sendo elas por mercado *spot*; contratos futuros; contratos formais e governança híbrida pautada em relação de longo prazo. Para as transações de cafés especiais a maioria foi realizada via governança híbrida. De forma que ela foi a mais consistente para uma análise mais aprofundada, como sugere o presente estudo. Isso porque é um programa desenvolvido por uma empresa exportadora de cafés especiais visando viabilizar as transações entre os produtores e a empresa. Esse programa, denominado neste trabalho por “Programa de qualidade”³, é considerado como uma estrutura de governança híbrida, embasado em Williamson (1985), pois envolve um mecanismo de coordenação, com relação de longo prazo, pelo qual são organizadas as transações entre uma empresa exportadora de cafés especiais e os produtores.

Assim, realizou-se, em 2021, entrevistas semiestruturadas com um dos sócios gestor da exportadora/ comprador que formulou o arranjo “Programa de qualidade”, e com 13 produtores de cafés especiais do Paraná, os quais também participaram dos questionários aplicados anteriormente no projeto de extensão. Escolheu-se a técnica de entrevista semiestruturada por essa possuir um roteiro guiando, mas sendo aberto para a interação entre entrevistado e entrevistador (TRIVIÑOS, 1987; BRINKMANN, 2018). Além dessas entrevistas, foram realizadas duas reuniões coletivas virtuais (via *Google meet*) com um grupo de produtoras de cafés especiais do Paraná. Essas reuniões seguiram um roteiro para a condução e visaram captar informações mais gerais sobre a produção e comercialização de cafés especiais, bem como uma maior aproximação com essas produtoras em período de pandemia da Covid-19. No total, foram oito produtoras participantes nas duas reuniões.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com a acessibilidade e conveniência, especialmente buscando produtores-chave. Justifica-se tal critério de seleção pelo enfoque em

³ Nome fictício criado para preservar a identidade desse arranjo criado pela exportadora.



pesquisas qualitativas, as quais buscam maior compreensão e aprofundamento do fenômeno estudado, tendo como base a Minayo (2008). Além disso, foi utilizado o critério de convergência e saturação para a definição do tamanho da amostra (MINAYO, 2001; THIRY-CHERQUES, 2009). A convergência dos dados é alcançada quando há uma reincidência de informações. Assim, busca-se a saturação, ou seja, a situação em que o acréscimo de informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado (MINAYO, 2001).

Além desses dados primários obtidos pelas entrevistas e reuniões, foi utilizado material institucional da empresa exportadora (tais como material do site eletrônico da empresa, folders e materiais utilizados em dias de campo com os produtores), bem como outros materiais e documentos disponibilizados pelos entrevistados (comprador e produtores), como notas de compra.

Com relação a análise dos dados, utiliza-se a técnica de análise de conteúdo, em que há três fases, de acordo com Bardin (2006). A primeira corresponde a pré-análise, que consiste em organizar o material a ser analisado, sistematizando as ideias relacionadas ao tema de pesquisa. A segunda fase é de exploração do material, em que há a codificação do material, isto é, definem-se categorias de análise para facilitar a interpretação e as inferências. Neste trabalho as categorias de análise procederam da literatura da ECT e VBR, sendo elas: estrutura de governança, e recursos e capacidades (desdobrados em humano, físico, organizacional, tecnológico, financeiro e reputacional), tais categorias são apresentadas e desdobradas no quadro 1. Por fim, a terceira fase, consiste no tratamento dos resultados, a partir das inferências e interpretações.

Quadro 1 - Categorias de análises, a partir das definições constitutivas e operacionais

Categorias de análise	Definição constitutiva	Definição operacional
Estrutura de governança	Mecanismos de coordenação pelos quais as transações são organizadas (WILLIAMSON, 1985).	A forma adotada para coordenar as transações entre os produtores e comprador de cafés especiais, denominada como Programa de Qualidade. O foco da análise é a governança híbrida, pautada em relações de longo prazo.
Recursos e capacidades	Consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos, capacidades e conhecimentos possuídos e controlados pela firma (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Entendidos como ativos tangíveis e intangíveis utilizados para a produção de cafés especiais: como o conhecimento, aprendizado, maquinários, entre outros.
Desdobramentos dos Recursos e capacidades		
Recurso humano	Relacionados com recursos mais intangíveis como: conhecimento tácito, explícito, treinamento, experiência, entre outros (BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Recursos ligados ao conhecimento e experiência sobre a atividade cafeeira, são eles: tempo na atividade cafeeira, mão de obra familiar, especialmente na colheita, recebimento de assistência técnica/capacitação, anos de estudo (BORRELLA <i>et al.</i> , 2015; MINTEN <i>et al.</i> , 2017; CLAY <i>et al.</i> , 2018; COSTA, 2019; LEITE, 2020;).



Recurso físico	Diz respeito aos recursos mais tangíveis, como maquinários, equipamentos, tamanho da propriedade, localização, entre outros (BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Operacionalizados pelo uso de maquinários como: despoldador, lavador e terreiro suspenso, bem pelo tamanho da área destinada a atividade cafeeira (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEITE, 2020).
Recurso organizacional	Refere-se aos recursos ligados ao relacionamento com o meio, os stakeholders, planejamento, cultura organizacional, entre outros (BARNEY, 1991; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Para a produção de cafés são vistos como os recursos ligados ao planejamento do manejo (adubação, tratos culturais entre outros) e a participação em associações, cooperativas e organizações coletivas (BRONZERI; BULGACOV, 2014; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEITE, 2020).
Recurso tecnológico	Os recursos tecnológicos são associados aos investimentos em tecnologias e inovações (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Esses recursos foram operacionalizados a partir da frequência da realização de análise de solo (por ano) e frequência da análise foliar (por ano), embasado no trabalho de Azevedo (2018).
Recurso financeiro	São aqueles recursos ligados à capacidade financeira, como capital da organização, e o tipo de crédito (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Vistos a partir da renda do produtor rural, bem como do acesso a recursos próprios, empréstimos, PRONAF, entre outros (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEITE, 2020).
Recurso reputacional	Refere-se aos recursos atrelados a imagem/reputação, ao relacionamento com clientes e a marca (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).	Operacionalizado pela existência de certificação para o café (<i>fair trade</i> , orgânico, UTZ etc), dado pela imagem/reputação que pode estar atrelada a certificação (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; ELFENBEIN; FISMAN; MCMANUS, 2015; CLEMENTE; BÁNKUTI; SOUZA, 2017).

Fonte: elaborado pela autora

4. Resultados e discussões

A fim de atingir o objetivo traçado neste estudo, a seguir são caracterizados os dados coletados, ou seja, os produtores de cafés, bem como a empresa exportadora que fomenta a estrutura de governança. Posteriormente é realizada a análise e discussões dos dados coletados.

4.1 Caracterização dos produtores entrevistados

Essa seção busca caracterizar os produtores de cafés entrevistados neste estudo. Todos eles são participantes da estrutura de governança híbrida, denominada aqui como “Programa de Qualidade”. No quadro 2 os produtores foram listados de 1 a 10. Nesse quadro são apresentadas as informações sobre a região, o sexo, tempo como cafeicultores (anos), tipo de produção, área total do estabelecimento rural, área destinada ao café.



Quadro 2 - Caracterização dos 13 produtores entrevistados

Produtor	Mesorregião	Sexo	Tempo cafeicultor(a) (anos)	Tipo de produção	Área total (ha)	Área café (ha)
1	Norte Pioneiro	Feminino	30	Especializada	12	11,625
2	Norte Pioneiro	Feminino	12	Especializada	2,5	2
3	Norte Pioneiro	Feminino	32	Especializada	5	4
4	Norte Pioneiro	Feminino	7	Especializada	10,84	7,26
5	Norte Pioneiro	Feminino	11	Diversificada	4,84	3,87
6	Norte Pioneiro	Feminino	20	Especializada	8	7
7	Norte Pioneiro	Feminino	13	Especializada	5,082	5,082
8	Norte Pioneiro	Feminino	40	Especializada	3,66	3,63
9	Norte Novo	Feminino	4	Diversificada	7,26	4,84
10	Norte Novo	Masculino	8	Especializada	6,1	4,2
11	Norte Novo	Masculino	48	Diversificada	12,1	7,26
12	Norte Novo	Masculino	56	Diversificada	12,1	12
13	Norte Novo	Masculino	42	Diversificada	7,2	3,5

Fonte: elaborado pelos autores

Como visto no quadro 2, os produtores entrevistados estão centrados na região do Norte Pioneiro e Norte Novo do Paraná, regiões com maiores concentrações de produção cafeeira. A maioria são mulheres produtoras. Nota-se também que os entrevistados são pequenos produtores, dado o tamanho do estabelecimento rural e a porção destinada para a produção do café.

A maioria das produtoras do Norte Pioneiro possuem uma produção especializada no café, ou seja, possui a produção agropecuária total em uma atividade, nesse caso na do café. Isso as tornam mais dependentes dessa atividade. Por outro lado, na região do Norte Novo a maioria possui uma produção diversificada. Portanto, para a maioria dos produtores entrevistados a cafeicultura é a única atividade agropecuária geradora de renda.

A maioria dos produtores entrevistados estão há anos na atividade cafeeira. O mais antigo está com 56 anos como cafeicultor e a mais nova com quatro anos. No entanto, essa produtora relata que, apesar de fazer pouco tempo que está à frente da atividade, sempre esteve ajudando o pai, o qual está nessa atividade há 79 anos.

Outros produtores com menos tempo de cafeicultura também relataram situações semelhantes, em que estão trabalhando efetivamente na atividade a pouco tempo, mas que já conheciam o cultivo pelos pais, avós, bisavós que trabalhavam anteriormente com o café.

Dos produtores entrevistados, todos participam de alguma organização coletiva, cooperativa ou associação. No entanto, foi observado que as produtoras do Norte Pioneiro são mais ativas e engajadas com as organizações coletivas, das quais fazem parte, especialmente da organização coletiva que é apenas para as produtoras.

Vale mencionar ainda que todos esses entrevistados se intitularam como produtores de cafés especiais. Contudo, nem todos já produziram e comercializaram esse tipo de café. Essa definição por parte deles advém muito mais dos esforços que realizam para essa produção e da participação no Programa de qualidade. Dos entrevistados 10 já produziram e comercializaram cafés especiais.

4.2 Caracterização da empresa exportadora de cafés especiais

A empresa exportadora e compradora de cafés especiais atua no mercado há oito anos. Seus fornecedores produzem cafés nas regiões do Norte Pioneiro e Norte Novo do Paraná,



Sorocabana, Garça e Marília, Circuito das Águas Paulistas e Alta Mogiana, no estado de São Paulo.

A empresa busca comercializar cafés produzidos em altas latitudes e de clima subtropical, pois esses fatores, de acordo com um dos sócios, impactam diretamente a maturação do café, afetando principalmente o perfil da bebida. Os cafés adquiridos pela exportadora são direcionados principalmente para o mercado externo, em regiões como Europa, Estados Unidos, China, Japão e Austrália.

Dentre as categorias comercializadas pela empresa, há a denominada de *microlot* (microlote), a qual é uma linha de café com a bebida de maior pontuação na escala da SCA (*Specialty Coffee Association*)⁴, acima de 86 pontos.

Para obtenção de cafés de alta qualidade, principalmente os com pontuação acima de 86 pontos na SCA (os denominados cafés excepcionais), a empresa busca construir um relacionamento de longo prazo e durante todo o ano com seus fornecedores, por meio de projeto de incentivo técnico, de mercado e gerencial na produção de cafés especiais. Nesse sentido, a empresa desenvolve programas que valorizam aspectos intrínsecos e extrínsecos da produção dos cafés, por exemplo o perfil da bebida, a origem dos cafés, apelos sociais entre outros. Destaca-se o Programa de qualidade (foco desse estudo), desenvolvido principalmente na região do Norte Pioneiro e Norte Novo do Paraná.

O programa conta com acompanhamentos da produção, realizados por meio de visitas de um agrônomo e do gestor da empresa, especialmente em períodos chave do ciclo produtivo do café especial, como a colheita e pós-colheita. Além disso, há assistência técnica em todo período produtivo (interpretação de análise de solo e análise foliar; condução de tratamentos culturais; dentre outros). Ademais, são realizados cursos de capacitação, visando uma maior profissionalização dos produtores nos aspectos produtivos, de classificação, prova e comercialização dos cafés especiais. Segundo o gestor entrevistado, isso ocorre para minimizar os erros de preparo do fruto, gerados muitas vezes pela carência de informações do produtor.

O programa ainda trabalha e desenvolve aspectos ligados a apelos sociais em três grupos diferentes. Em um grupo o apelo está ligado à agricultura familiar, envolvendo assentados de programa de reforma agrária; o outro é relacionado ao apelo de gênero, em um grupo de cafeicultoras de um projeto governamental de incentivo à produção de cafés por mulheres; e o outro, com apelo para a recuperação de região tradicional na cafeicultura paranaense, a qual teve seus campos de cafés reduzidos após a forte geada na década de 70.

Para o grupo de assentados, o Programa de Qualidade iniciou no ano de 2016. No grupo das mulheres, foi em 2017, embora a relação com dois dos gestores da exportadora já ocorria anteriormente a isso desde 2015. Já para o último grupo, o acordo foi firmado em 2017, com início dos trabalhos em 2018.

De acordo com o gestor, não há nenhum requisito e nenhuma necessidade de o produtor possuir algum recurso específico para participar do Programa de Qualidade. Embora o gestor ressalte a importância de o produtor possuir recursos e capacidades para a produção de cafés especiais, ele explica que não é exigido isso dos produtores, visto que há uma carência deles nesse aspecto. No entanto, nota-se que há condições mínimas para que de fato o produtor consiga produzir e comercializar os cafés especiais, por exemplo infraestrutura mínima, com terreno em condições adequadas, e local adequado de armazenagem para o café. Além disso, o produtor precisa possuir ou trabalhar com café e que busque, dentro de suas condições, a qualidade.

Para que o produtor seja incentivado a produzir os cafés especiais, a exportadora oferece um valor adicional, a depender da qualidade do café e dos apelos sociais associados. O produtor

⁴ Instrumento internacional utilizado na classificação de cafés.



participante do programa que conseguir produzir café especial acima de 86 pontos na SCA (café excepcional), recebe um maior valor adicional em cada saca (de 60kg). Produtores que fizerem cafés especiais abaixo de 86 pontos, ou seja, de 80 a 85 pontos na SCA, também recebem um valor adicional proporcional de acordo com a pontuação, mas este sendo inferior se comparado ao dos cafés excepcionais. Além disso, no caso do grupo de produtoras é adicionado ainda um valor prêmio por saca por esses cafés acima de 86 pontos, dado o apelo de gênero que foi desenvolvido no mercado pela exportadora.

A ideia do programa, portanto, é abordar práticas sustentáveis de produção no café, bem como tópicos de colheita e pós-colheita para ajudar os participantes a produzir melhor qualidade ao longo dos anos, e conseqüentemente, garantir a disponibilidade de cafés especiais no longo prazo. Assim, inserindo-os em cadeias de maior valor agregado e em cadeias globais de valor. Para tanto, busca-se um relacionamento estreito com os participantes do programa, por meio de parceria, fornecendo assistências técnicas e capacitações ao longo do ano para que eles consigam produzir cafés especiais de forma recorrente e constante. Além disso, por meio de iniciativas sociais, busca-se proporcionar aos cafeicultores um meio de vida mais sustentável, em termos econômicos, sociais e ambientais.

Assim, apesar do pequeno produtor carecer de recursos e capacidades para produzir esse tipo de café, a entrada no Programa de Qualidade possibilita o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades, por meio de acompanhamentos técnicos, de mercado e capacitações para esses produtores. Deste modo, corroborando com Saes (2009) e Augusto e Souza (2012).

4.3 Estrutura de governança, e recursos e capacidades para inserção e continuidade na cadeia de valor do café

Diversos recursos e capacidades dos produtores foram desenvolvidos, acessados e aprimorados a partir da adoção da estrutura de governança. De modo geral, os produtores relatam que os principais foram: conhecimentos adquiridos sobre questões técnicas, de mercado e de gestão, a partir do recebimento de assistências técnicas e capacitações; planejamento de manejo, tratamentos culturais e colheita; organização do estabelecimento rural e da produção; aquisição de recursos físicos, como lavador⁵, despulpador⁶, secador mecânico e estufa⁷; e frequência de análises de solo⁸ e foliar⁹. Observa-se que esses recursos conjuntos e combinados possibilitam a produção de cafés especiais, além de proporcionar uma regularidade dessa produção. Além disso, é possível perceber que alguns recursos e capacidades foram valorizados a partir da adoção da estrutura de governança, como por exemplo: o fato de ser pequeno produtor, com base na mão de obra familiar e participação em organização coletiva, especialmente atrelado ao gênero.

O compartilhamento de conhecimento da exportadora com os produtores por meio de assistências técnicas, capacitações e orientações em todo o ciclo produtivo do café até sua comercialização, influenciam no desenvolvimento de diversos recursos. O primeiro está

⁵ O lavador é um equipamento utilizado para lavar e separar os frutos do café. Nele geralmente são separados os frutos secos, que por possuírem uma menor densidade flutuam, são os chamados “boias”, dos verdes e maduros.

⁶ O despulpador é um maquinário que retira a polpa do café. Esse processo geralmente é feito com cafés de maior qualidade, pois é regulado para despulpar apenas cafés do tipo cereja (maduro).

⁷ A estufa é uma estrutura elevada, de base com tela vazada e com cobertura. É utilizada para secagem do café.

⁸ A análise de solo visa identificar o perfil do solo, a qual vai indicar quais os nutrientes que estão em falta, para assim realizar uma adubação e correção adequadas.

⁹ A análise foliar vai identificar as necessidades da planta, é uma forma de monitorar e controlar as pragas e doenças da lavoura.



relacionado aos recursos tecnológicos, de frequência da análise de solo e foliar, bem como na interpretação dessas análises, e nas prescrições provenientes. No caso dessas análises, por vezes a empresa exportadora oferece o custeamento, contando apenas com a coleta do solo e das folhas feitas pelos produtores.

A partir dessas análises e das prescrições, a exportadora por meio de seus agrônomos, montam planos de manejos para a produção cafeeira dos produtores participantes. Esse planejamento inclui um detalhamento de como, quanto e quando os manejos e tratos culturais devem ser feitos, isto é, aplicação de adubos, defensivos, e realização de poda, esqueletamento, entre outros. Especialmente para a produção de café especial, o tempo e momento ideal para realização desses processos são importantes e influenciam na qualidade e produtividade do produto. A produtora 7 afirma: “[com a participação no Programa de Qualidade] adquirimos muito conhecimento, bastante experiência com o café [especial] e muito aprendizado com cada nova colheita e com cada novo desafio”.

Além disso, os produtores relatam terem feito mudanças na colheita do café, passando a colher somente o fruto “cereja” (frutos maduros) de forma seletiva, o que também demanda conhecimento¹⁰, o qual foi adquirido por meio da exportadora. Ou então, passaram a colher no pano, sem contato com o chão, para posterior lavagem e separação dos frutos (boia, verde e maduro). Os produtores relatam: “E colheita seletiva também [começou a fazer depois da entrada no programa de qualidade], nós tentamos aproveitar os maduros no máximo, só seca lá no pé se vir chuva mesmo” (Produtora 3).

Na etapa de secagem do café, alguns produtores contam terem adquirido maquinários como lavador, despulpador e secador, além de reformar terreiros. Além disso, algumas produtoras do grupo de cafeicultoras construíram estufas para a secagem do café com ajuda da exportadora. Elas explicam que a empresa realizou investimentos financeiros, em parceria com clientes do exterior, para a aquisição de material, enquanto as produtoras entraram com a mão de obra para a construção dessas estufas de secagem. Esse equipamento proporciona uma secagem mais uniforme dos grãos, bem como protege da chuva, frio, umidade e sereno, ajudando a não perder qualidade, dado que o Paraná tem como característica a chuva e o frio na época da colheita. Assim, essas estufas são importantes recursos para evitar perda de qualidade do café. A fala da produtora abaixo demonstra esses aspectos na etapa da secagem:

[...] juntos com os parceiros que eles vendem o café lá para fora do Brasil, doou um pouco de dinheiro, nós em uma parceria de custos, construímos as estufas que ajudou bastante, principalmente nesses tempos de chuva a gente consegue aproveitar mais para o café especial, não tem perigo de perda no terreiro (Produtora 3).

Além desses recursos adquiridos, desenvolvidos e aprimorados no processo produtivo do café, são observados que outros recursos ligados à comercialização também passaram por isso. O uso de mão de obra familiar e o fato de serem pequenos produtores (ligado ao recurso físico de área destinada ao café) passaram a ser recursos importantes para agregar valor, embora, não sejam reconhecidos pelos produtores como recursos considerados.

Ademais, observou-se que o recurso organizacional associado à participação em associações, cooperativas e organizações coletivas também passou por mudanças após a adoção da estrutura de governança, especialmente no grupo de produtoras. Além do adicional financeiro associado à produção de cafés acima de 86 pontos no protocolo da SCA, produzidos

¹⁰ O café possui diversos estádios de maturação o que influencia na qualidade do fruto, assim demanda conhecimento para identificar qual o momento ideal de colheita.



por esse grupo de produtoras, elas relatam que o Programa de qualidade trouxe visibilidade e desenvolvimento para o grupo.

Nesse sentido, observou-se que esse é um recurso essencial também pelo ponto de vista da exportadora, pois é ele que permite trazer visibilidade, bem como viabilizar as ações coletivas, principalmente de assistência técnica e capacitações. Trabalhar com um grupo de produtores permite adquirir um volume de cafés produzidos que compense os esforços empreendidos. Desse modo, o grupo confere consistência a aquisição desses cafés, além de possibilitar agregar valor ao produto.

Todos esses recursos desenvolvidos conjuntamente, por meio da estrutura de governança entre os produtores e a exportadora, possibilitam a produção de cafés especiais, bem como uma maior constância nessa produção e uma maior produtividade, além de possibilitar a inserção e continuidade desses produtores em cadeias de maior valor agregado. Os produtores enfatizam que isso tem sido de extrema importância, como mostra as falas abaixo:

É que nem eles falavam [da exportadora], não precisa aumentar a quantidade de pés, basta fazer os pés que têm, produzir mais, e graças a Deus estamos conseguindo. Seguimos todas as recomendações certinho, adubação, e está aumentando. [...] Para você ter uma ideia, no começo, lá em 2017, quando a gente produziu o primeiro café [especial] deu 10 sacas só, depois em 2018 nós já aumentamos para 25 sacas, [...] em 2019 nós já aumentamos para 50, e em 2020, 45. E esse ano a gente espera 50 de novo (Produtora 3).

A 'exportadora' abriu um leque muito grande de opções, de conhecimento, de mercado, coisas que não conhecíamos antes, que o café tem esse mercado tão grande, o quanto ele emprega e profissionaliza. [...] Antes eu não entendia muita coisa de café e não fazia questão nenhuma de entender. Aí aprendi a ter gosto mesmo, prazer de trabalhar com o café, de ver a evolução que eu tive, que as produtoras tiveram, que o grupo e o bairro tiveram. Depois que começamos a trabalhar com café especial tivemos uma evolução muito grande, não só cada uma das produtoras, mas a evolução do nosso bairro, do café, de conhecimento (Produtora 5).

Com isso, nota-se que para alcançar a produção de cafés especiais e conseguir a inserção e a continuidade de pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado, foi necessário o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades, por meio de estrutura de governança. Por um lado, esses recursos desenvolvidos conjuntamente, no caso em estudo, podem ser vistos como ativos específicos, dado que a não realização da transação impõe perda de valor para ambos os lados. Por outro lado, a interação desses recursos, desencadeados pela participação na estrutura de governança, podem ser considerados recursos estratégicos que geram vantagem competitiva.

Assim, nesse cenário analisado, os recursos e capacidades estratégicos indicados, relacionados à mão de obra familiar na colheita, pequena área do café (pequeno produtor), participação em organizações coletivas, e a interação entre os recursos relativos a recebimento de assistência técnica/ capacitação, análises de solo e foliar, plano de manejo e a utilização de despoldador e lavador, estão diretamente relacionados a especificidades de ativos, humano, físico, temporal e locacional, corroborando com a visão de Augusto e Souza (2012) e Crook et al. (2013).

Além disso, estes resultados convergem com o apontado por Grant (1991), o qual defende que a condição estratégica é obtida quando recursos, aparentemente comuns, são



organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da firma, transformando-os em ativos estratégicos (Grant, 1991; Barney, 1991).

Em consonância com Crook et al. (2013), nota-se que o desenvolvimento dessa governança híbrida, pautada na relação de longo prazo de colaboração, permite uma maximização dos recursos e capacidades para gerar vantagem competitiva. Como o autor argumenta, esses relacionamentos de parceria permitem que haja uma combinação de recursos entre os agentes, tornando-os estratégicos e criando mais valor do que qualquer agente sozinho poderia criar. Assim, os agentes desenvolvem e aprimoram recursos e capacidades conjuntos, tornando-os estratégicos e específicos, mas mantendo a autonomia entre as partes, sem precisar aumentar o grau de integração (DYLER, 1996; CROOK et al., 2013).

Isso só é possível dada a cooperação e colaboração entre as partes. Nota-se que é por meio do relacionamento colaborativo entre a exportadora e os produtores, que os recursos e capacidades na produção rural são desenvolvidos e aprimorados possibilitando assim, a produção de cafés especiais com maior valor agregado. Percebe-se, então, que isso leva a criação de valor, e viabiliza a estratégia competitiva de diferenciação, corroborando com os trabalhos de Farina (1999) e Saes (2009).

Esses resultados identificados vão ao encontro do apontado por pesquisas internacionais. A de Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez e Ramon-Jeronimo (2017), por exemplo, afirma que a interdependência dos parceiros, em união colaborativa, pode propiciar acesso a recursos essenciais, know-how e novas oportunidades de negócios, gerando vantagens competitivas. O trabalho de Lopez-Bayon et al. (2017) acrescenta ao afirmar que as estruturas de governança com aspectos colaborativos e cooperativos, contribui para a alavancagem de recursos e capacidades, fornecendo incentivos para esses agentes e coordenação em cadeias de maior valor agregado.

Dessa forma, esses esforços colaborativos viabilizados pela estrutura de governança, nos moldes do Programa de qualidade, possibilitam a produção e a comercialização de cafés especiais, propiciando a inserção desses produtores em cadeias de maior valor agregado. O desenvolvimento e aprimoramento dos recursos e capacidades permite ainda a continuidade desses produtores nessas cadeias, dado que eles passam a produzir de forma mais recorrente, constante, em maiores volumes e em qualidade superior.

5. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo compreender como a adoção de estrutura de governança pode impactar nos recursos e capacidades na produção rural para inserção e continuidade de pequenos produtores na cadeia de valor do café especial no Paraná. Para tanto, utilizou-se a complementariedade teórica da Economia dos Custos de Transação e da Visão Baseada em Recursos. Realizando-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, com 13 produtores de cafés do Paraná e uma empresa exportadora de cafés especiais.

Para as transações de cafés especiais, a estrutura de governança híbrida, pautada em relações de longo prazo entre comprador de cafés especiais e produtores foi identificada. A estrutura híbrida identificada, denominada aqui como Programa de qualidade foi concebida por uma exportadora de cafés especiais, visando incentivar e fornecer subsídios para a produção de cafés de alta qualidade em todo ciclo produtivo.

Os principais recursos e capacidades encontrados na produção rural foram dos tipos: humano (tempo na atividade cafeeira; mão de obra familiar, especialmente na colheita; anos de estudo; e recebimento de assistência técnica/ capacitação), físico (área destinada a atividade cafeeira; uso de despoldador; lavador; e terreiro suspenso), organizacional (participação em associações, cooperativas e/ou organizações coletivas; e plano de manejo), tecnológico



(frequência de análise de solo; e frequência de análise foliar), financeiro (renda; e acesso a empréstimos, Pronaf, entre outros) e reputacional (possuir certificações).

Com isso, foi possível observar que a partir da adoção da governança híbrida, Programa de Qualidade, recursos e capacidades foram desenvolvidos e aprimorados de forma conjunta entre os agentes analisados, por exemplo, o plano de manejo, a frequência de análise do solo e a foliar, bem como o recebimento de assistências técnicas e capacitações. Além disso, os recursos relacionados à participação em associação, cooperativa e/ou organizações coletivas, a mão de obra familiar, especialmente na colheita, e a área destinada a atividade cafeeira, foram valorizadas, e possibilitaram a agregação de valor para o café especial.

Nota-se, portanto, que é a partir dessa relação entre os agentes e da interação entre os recursos e capacidades que possibilitam a produção de cafés especiais, visando principalmente a constância dessa produção. Dito de outra forma, para produzir e comercializar cafés especiais, principalmente de alta qualidade, e de forma recorrente e constante, é necessário uma série de conhecimentos, competências técnicas e infraestruturas adequadas em todas as etapas produtivas. Dado que o produtor nem sempre as possuem, uma estrutura de governança que possibilite o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades, ao passo que garanta a compra desses cafés, mostra-se pertinente.

Dessa forma, percebeu-se que a partir da adoção da estrutura de governança, foi possível desenvolver recursos e capacidades que são estratégicos e específicos à transação. Com isso, gera-se uma vantagem competitiva, bem como impõe perdas caso não transacionados com a exportadora. Assim, pode-se dizer que é a estrutura de governança, no formato do Programa de qualidade, que viabiliza a interação e combinação para potencializar esses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem estratégicos, gerando vantagem competitiva.

Portanto, os resultados apresentados enfatizam que, recursos e capacidades são necessários para a implementação de estratégia de diferenciação, neste caso voltado para o mercado de cafés especiais. Em casos como os analisados, em que produtores carecem de capacitações e recursos adequados, estrutura de governança pautada em relacionamentos de longo prazo e colaborativa, mostram-se relevantes. É a partir dessa governança que há o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades necessários para a diferenciação. Ademais, é a partir dessas relações que se torna possível a produção de cafés especiais. Assim, o nicho de cafés especiais se apresenta como uma alternativa para a continuidade de pequenos produtores na atividade cafeeira. Atividade essa, tradicional e de dependência econômica para esses produtores e produtoras.

De forma geral, este trabalho contribui com os estudos de Augusto e Souza (2012), Chamberlain e Anseeuw (2017), Perito et al. (2017), Leite (2020) e Cunico, Souza e Schiavi (2020) quanto as discussões sobre inserção e continuidade de produtores rurais em cadeias de maior valor agregado, bem como com a complementaridade teórica entre ECT e VBR.

Como contribuição gerencial, destaca-se que o trabalho contribui mostrando para os gestores como o Programa criado gera vantagens competitivas que podem impactar em seu desempenho. Além disso, a pesquisa sinaliza sobre a importância de governanças colaborativas para o desenvolvimento conjunto dos agentes nos segmentos comprador e produtor. De maneira a fomentar o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades capazes de agregar valor ao produto. Para os pequenos produtores de cafés, o trabalho apresenta aspectos relevantes para a inserção e continuidade em cadeias de maior valor agregado, como o caso dos cafés especiais. Assim, o trabalho apresenta subsídios para que os pequenos produtores continuem trabalhando com o café e de forma mais competitiva.

Por fim, como limitação do estudo tem-se que a pesquisa não buscou trabalhar com os aspectos conceituados por Peteraf (1993) sobre renda ricardiana e condições estratégicas para



a obtenção de vantagem competitiva sustentada, no entanto esses aspectos são relevantes e podem ser inclusos em pesquisas futuras.

Ademais, esse estudo não buscou trabalhar sobre a proteção dos direitos de propriedade relacionados aos recursos e capacidades desenvolvidos e aprimorados a partir da estrutura de governança, conforme sugere alguns estudos, como de Saes (2009), e Augusto e Souza (2012). Apesar disso, este estudo obteve indícios de que à medida que recursos e capacidades estratégicos e específicos vão sendo desenvolvidos, estruturas de governanças adequadas são necessárias para protegê-los. Com isso, nota-se que há um processo dinâmico e de realimentação nessa relação, podendo ser fonte de investigações futuras.

Referências

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: a dynamic perspective and integration. nov. 2010. **Organization Science**, v. 23, n. 6, pp. 1643-1657, 2012.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. Estruturas de governança e recursos estratégicos: um estudo sobre a capacidade de resposta às leis ambientais em destilarias no estado do Paraná. **RESR**, Piracicaba-SP, v. 50, n. 3, p. 411-434, Jul/Set. 2012.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Nova Economia Institucional**: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agric. São Paulo, SP, 47 (1): 33-52, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

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

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.

CAMPOS, S. A. P. A economia dos custos de transação e a visão baseada em recursos: aproximações teóricas. **Reuna**, v. 18, n. 3, 2013.

CARDENAS, L. Q.; LOPES, F. D. A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. **Cadernos EBAPE**, v. 4(2), p. 1-8, 2006.

CARVALHO, D. V; PRÉVOT, F.; MACHADO J. A. D. M. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **R.Adm.**, São Paulo, v.49, n.3, p.506-518. 2014.

CLAY, D.C., BROA A.S., CHURCHA, R. A., ORTEGA D.L., BIZOZAB, A.R. Farmer incentives and value chain governance: Critical elements to sustainable growth in Rwanda's coffee sector. **Journal of Rural Studies**, v. 63. 2018.



CNA. Panorama do Agro. Disponível em: < <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro> >. Acesso em: 04 abr. 2023.

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

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2007.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. (2013). Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, 27 (1), 63–79, 2013.

CUNICO, E.; SOUZA, J.P.; SCHIAVI, S. Contracts for value sustainability: a governance structure for specific, strategic and difficult-to-measure assets. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 19(4). 2020.

EMBRAPA. Safra dos Cafés do Brasil totaliza 50,92 milhões de sacas de 60kg de café em 2022. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/77216868/safra-dos-cafes-do-brasil-totaliza-5092-milhoes-de-sacas-de-60kg-de-cafe-em-2022#:~:text=36%25%20do%20total-.A%20produ%C3%A7%C3%A3o%20total%20da%20safra%20dos%20Caf%C3%A9s%20do%20Brasil%20deste,%C3%A0%20safra%20passada%20de%202021> >. Acesso em: 04 abr. 2023.

EMBRAPA. Exportações dos cafés do Brasil atingem 39,35 milhões de sacas e receita cambial recorde de US\$ 9,23 bi em 2022. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/77856850/exportacoes-dos-cafes-do-brasil-atingem-3935-milhoes-de-sacas-e-receita-cambial-recorde-de-us-923-bi-em-2022#:~:text=socioecon%C3%B4micos%20e%20ambientais-.Exporta%C3%A7%C3%B5es%20dos%20caf%C3%A9s%20do%20Brasil%20atingem%2039%2C35%20milh%C3%B5es%20de,9%2C23%20bi%20em%202022> >. Acesso em: 04 abr. 2023.

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

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

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 1991.

GUIMARÃES, A. F., BÁNKUTI, S. M. S. Coordenação em Sistemas Agroalimentares Diferenciados do Café: Uma Revisão à Luz da ECT e da ECM. **Desafio Online**, 7(1), 179-202. 2019.

KANO, L. Global value chain governance: A relational perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 49. 2017.



LEITE, J. V. G. A. Cadeia de Valor de Cafés no Norte do Paraná: proposta trans/formativa para upgrading na produção rural. Mestrado do Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, 2020.

LOPEZ-BAYON *et al.* Governance decisions in the supply chain and quality performance: The synergistic effect of geographical indications and ownership structure. **International Journal of Production Economics**, v. 197, 2017.

PERITO *et al.* Heterogeneous Organizational Arrangements in Agrifood Chains: A Governance Value Analysis Perspective on the Sheep and Goat Meat Sector of Italy. **Agriculture**, v. 7, n. 6, 2017.

PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 14(3), 179-191, 1993.

SAES, M. S. M. **Estratégia de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala. Como adquirir Vantagens Competitivas Sustentáveis? Uma abordagem teórica.** Fapesp/Annablume, 2009.

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

SILVEIRA, R. L. F. da. *et al.* Formas Plurais de Governança: uma análise das transações de suprimento entre frigorífico e pecuarista. **RESR**, Piracicaba-SP, v. 52, n.4, p. 761-782, 2014.

SCA. Specialty Coffee Association. Disponível em: < <https://sca.coffee/> >. Acesso em: 04 abril. 2023.

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

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

VERDE.AG. Produção de cafés especiais: saiba quais são os desafios e as oportunidades. Disponível em: < <https://blog.verde.ag/encontro-com-gigantes/producao-de-cafes-especiais/> >. Acesso em: 04 abr. 2023.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, The Free Press, New York, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p.269-296, 1991.