RELISE

MECANISMOS DE GOVERNANÇA E INCENTIVOS NAS TRANSAÇÕES ENTRE PRODUTORES E COMPRADORES DE CAFÉS NO BRASIL[1]

Nathália Caroline Faria[2]

RESUMO

O consumo de cafés no Brasil está cada vez mais constante, e a demanda internacional de cafés vem incitando a diferenciação do café *commodity,* sua procura gera rendimentos maiores e ampara o segmento rural. O presente trabalho traz um estudo da cadeia agroindustrial do café, por meio da literatura sobre o assunto, principalmente sobre fatores e mecanismos que podem ser utilizados como ferramentas para desenvolver estratégias competitivas. Este artigo objetivou examinar, à luz da teoria dos custos de transação e das estruturas de governança, o café, via mercado e empresas que operam e empreendem benefícios aleatórios nos arranjos organizacionais. Averiguou-se a partir das técnicas mais sucedidas de administração de organizações, a situação da gestão destes empreendimentos ao se sobressair em relação à concorrência. Assim, constatou-se que a apreciação das transações enfocadas enfatiza que os consumidores estão cada vez mais exigentes, quanto à qualidade e procedência do café, e o sistema agroindustrial de cafés deve buscar arranjos contratuais que reduzam suas dúvidas quanto ao investimento no mercado em que consumidores finais visam preços acessíveis, porém uma mercadoria de qualidade, assim, os incentivos aos produtores de cafés de qualidade pode colaborar com a procedência e a valoração de toda a cadeia.

Palavras-chave: custos de transação, governança, arranjos, organizacional, incentivos.

ABSTRACT

The consumption of coffee in Brazil is increasing constantly, and the international demand for coffee has been pushing the differentiation of the coffee commodity, its demand generates higher incomes and supports the rural segment. This paper presents a study of the agro-industrial chain of coffee, through literature on the subject, mainly on factors and mechanisms that can be used as tools to develop competitive strategies. This paper aims to examine, in the light of the theory of transaction costs and governance structures, coffee,

[1] Recebido em 13/08/2019.

[2] Universidade Estadual de Maringá. nathaliacarolinefaria@hotmail.com

the market and companies that operate and undertake random benefits in organizational arrangements. It was found from the most successful techniques of administration of organizations, the situation of the management of these enterprises when standing out in relation to the competition. Thus, it was found that the appreciation of the transactions focused emphasizes that consumers are increasingly demanding about the quality and origin of coffee, and the agro-industrial system of coffees should seek contractual arrangements that reduce their doubts about the investment in the market in which end consumers aim for affordable prices, but a quality merchandise thus incentives to producers of quality coffees can collaborate with the provenance and valuation of the whole chain.

Keywords: transaction costs, governance, arrangements, organizational, incentives.

INTRODUÇÃO

Durante os anos, o agronegócio brasileiro vem influenciando o segmento na área agrícola, no qual impacta diretamente a balança comercial brasileira, além de que é um setor de grande importância nacional e internacional. De acordo com a CEPEA (2019), no ano de 2017, o PIB-volume do agronegócio do país foi de mais de 7%, e o setor agrícola representou um aumento significativo de 9% no mesmo ano.

Estes valores positivos na economia brasileira podem ser explicados pelo aumento da produtividade que está atrelada ao desempenho econômico do país, o setor da agroindústria se elevou em 2,4% no ano de 2017, sendo assim, contribuiu também para a expansão da indústria de transformação nacional.

Sendo assim, estes valores impactam no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, oo qual é significativamente influenciado pelo agronegócio nacional, que segundo o CEPEA (2019), no ano de 2018, o PIB do agronegócio brasileiro chegou a mais de 1,4 trilhões de reais, sendo ainda, mais de um trilhão representado pelo ramo agrícola em valores correntes.

Para tanto, dentro do ramo agrícola, no que diz respeito ao setor cafeeiro, os dados apontados pela CONAB (2019) descrevem claramente que o setor vem mostrando interesse de crescimento, pois em 2001 a área de produção destinada ao plantio de café era de 2 milhões de hectares com uma produção de 31 milhões de sacas, em 2018 a produção de café chegou a mais de 61 milhões de sacas, já no ano de 2019 a área de plantio é de 1,8 milhões, porém a produção estimada para este ano é de mais de 50 milhões de sacas de café.

Diante desse cenário produtivo, o Brasil mantém uma linha constante de produção e exportação de cafés, por isso, segundo a United States Department of Agriculture - USDA (2017), o país ficou em primeiro lugar em âmbito internacional de maior produtor e exportador de café, desde o ano de 2016, no qual representou 7% do Valor Bruto da Produção (VBP). Contudo, o país ainda tem o título de terceiro maior consumidor nacional de café (BRASIL, 2017).

Todavia, um dos propulsores do segmento produtivo de café no Brasil, foi o fim da regulamentação, a qual gerou nitidamente um aumento da concorrência, devido ao fato de receber novas entradas no setor, tanto internas como externas, como apontam os estudos de Zylbersztajn et al. (1993), que explicam que com apenas 35 mil dólares podia-se abrir uma torrefadora de pequeno porte, além de que os avanços tecnológicos também contribuíram para esta condição, pois surgiram ainda a introdução de embalagens a vácuo na década de 80.

Esta iniciativa de embalagens visava a ampla concorrência no mercado mundial, contudo, houve a retenção dos estoques brasileiros de café, com isso, o custo de produção aumentou e sua distribuição diminuiu, acarretando assim na baixa do preço da *commodity,* este contexto,desfavoreceu à produção de cafés com qualidade da época (SAES e SILVEIRA, 2014).

No entanto, com esse desfavorecimento, o grande problema se concentrava na falta de qualidade do café, pois, os lotes bons e ruins eram misturados, além de que, os produtores não tinham interesse, e muito menos incentivo, para aderir a práticas de produção, colheita e armazenagem, o que não valorizava a prática de comercialização do país (NEVES, SAES, REZENDE, 2003).

Com isso, os incentivos à qualidade, podem ser, portanto, considerados recentes, ou seja, o estímulo à produção de qualidade no Brasil, se teve justamente como medida estratégica de competição para o setor agrícola, ao se encerrar o Instituto Brasileiro de Café (IBC) no ano de 1990, e surgindo com isso, premiações à qualidade, além de descobrir regiões fortemente potenciais para a produção de cafés com qualidade (NEVES, SAES, REZENDE, 2003).

Mesmo com estas aberturas, o Brasil ainda produz o café em massa, isto é, em maior quantidade, contudo, com pouca qualidade, quase que sem atributo de diferenciação (SAES e JAYO, 1998; VOTTA et al., 2006; SAES, 2007; PEREIRA et al., 2010; BRONZERI, 2010).

Nesta abordagem de qualidade, um dos maiores problemas da diferenciação no setor, pode estar na assimetria de informação e nas falhas de relacionamento dos agentes desta cadeia, tal como o oportunismo. Estudos evidenciam que o oportunismo é um dos empecilhos que afetam a competitividade nos Sistemas Agroindustriais (SAGs), principalmente, no que diz respeito às informações ao longo da cadeia (NICOLELI et al., 2015; SINGOGO, 2015).

Existem, ainda, as barreiras de entrada do produto, tanto por custo de inserção do produto no mercado, quanto para a produção de qualidade impostos como requisitos mínimos aos produtores, como: quantidade mínima a ser entregue, custo viável, segurança alimentar, e entre outros (FARINA, 2002).

Tendo isso, as falhas de coordenação também podem se tornar uma restrição à qualidade, pois, de acordo com Nogueira et al. (2018), se as falhas acontecem no processo de coordenação o valor se perde por toda a cadeia, e com isso, os benefícios inerentes a ela perdem seu valor como medida de diferenciação. Diante do exposto, os Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs) surgiram para auxiliar os produtores a se inserirem neste nicho de mercado, além de tentar promover a demanda por produtos de qualidade, sendo assim, os SADs trabalham para que os pequenos e médios produtores, que escolhem esta alternativa de mercado, a valorizar seu produto por meio da qualidade (BÁNKUTI, 2016).

Ainda, de acordo com Bánkuti (2016), os SADs estimulam a descomoditização da *commodity*, tanto pela função do agente ao ser direcionada para a produção diferenciada, quanto por toda a atividade atrelada aos atributos de qualidade (intrínsecos e extrínsecos). Esta alternativa de mercado, por meio da diferenciação através da qualidade, é uma opção aos produtores que produzem em pouca escala, pois a produção em massa não permite que o produtor se atente aos detalhes, os quais, são necessários para este nicho (SAES, 2006).

Por fim, o segmento de cafés especiais está atrelado ao processo de diferenciação, fazendo-se, portanto, necessário que o produto tenha um determinado nível de qualidade, ou seja, não é somente o preço que estimula a concorrência deste mercado, mas também, a diferenciação do padrão básico, além de que, a diferenciação ainda cria e consolidada novos mercados, e consequentemente, amplia a demanda deste segmento (GAZETA MERCANTIL, 1997).

Vale ressaltar ainda que, a diferenciação se caracteriza por atribuir maior valor adicionado ao produto, com isso, os atributos a ela estabelecidos são mensurados por meio da remuneração que o consumidor entende por

reconhecimento aos aspectos de produção consciente, tanto em aspectos ambientais como sociais, ou seja, os custos atribuídos ao tempo, aos tratos culturais e entre outros (TRIENEKENS, 2011; NICOLELI et al., 2015; TÓTH, 2015).

No Brasil, a indicação da origem do produto, tal como sua origem geográfica e ou serviços destinados à produção, indiretos ou diretos, atribuem valor ao produto, o fortalecimento da cadeia por meio do *fair trade*, o qual é uma cadeia sustentável direcionada para o mercado justo (pagamento justo pela qualidade), o café orgânico e entre outros, os quais são exemplos de sistemas diferenciados (SAES, 2009; BRONZERI e BULGACOV, 2014; SAES & SILVEIRA, 2014; ABIC, 2017a).

Nesta linha de sistemas diferenciados, temos que, com a exigência dos consumidores cada vez maior e a necessidade de uma coordenação eficiente da cadeia, Williamson (1985, 1996) explica que a dinâmica de mercado necessita de especificidade e de estrutura de governança, as quais devem ser mais bem elaboradas, devido ao ativo ser produzido de maneira alternativa, portanto, via de regra, na estrutura de governança de mercado, se o ativo possuir uma especificidade baixa, consequentemente o valor agregado e o custos das transações tendem a ser mínimos.

Ainda segundo o autor, caso o modelo de integração seja de espécie vertical, o nível de qualidade relacionado à especificidade do ativo, pode gerar comportamentos oportunistas, dado que as incertezas se concentram nas falhas de informações repassadas ao longo da cadeia, tanto humana, física, temporal, locacional, e etc, quanto para os custos de transações relacionados a esta estrutura, em que tendem a ser maiores.

Para tanto, mensurar os custos de transação nem sempre é um processo fácil, principalmente quando o produto detém especificidade, pois,

nesta perspectiva, o produto está sujeito a pressupostos comportamentais e atributos de transação decorrentes de racionalidade limitada e oportunismo.

Com isso, o presente artigo tem como objetivo possibilitar um melhor entendimento teórico e empírico acerca dos mecanismos de governança e incentivo nas transações entre produtores e compradores de cafés no Brasil**,** averiguando ainda, os mecanismos de incentivos contratuais, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional, considerando ainda, as falhas decorrentes da assimetria de informação entre as partes.

Por fim, sabe-se que, para que o produtor rural adquira um determinado nível de qualidade, o relacionamento e as informações ao longo da cadeia, são de suma importância para que o produto seja especificado como produto de qualidade, dentro dos padrões necessários dos diferentes subsistemas de cafés, dentre os quais os certificados seguem padrões de exigências que devem ser seguidos e entregues ao consumidor final, para obter um quesito de sobressaída de diferenciação nesse mercado tão competidor.

Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte maneira: o embasamento teórico é apresentado na segunda seção a terceira seção abarca os procedimentos metodológicos da pesquisa; a quarta seção contempla os resultados e a discussão; e na quinta seção, são apresentadas as conclusões.

ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A economia dos Custos de Transação foi desenvolvida por Coase em 1937, a qual é uma visão estratégica de empresas no qual os custos existentes nas transações, trabalham os custos de produção fazendo com que haja uma harmonia econômica. Desta forma, é preciso haver uma interação entre os agentes e a formação contratual para que os custos de transação se tornem

contratuais, contudo, os custos adjuntos às transações são decisivos para o funcionamento alternativo das organizações econômicas.

De tal modo, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) ajuda a incorporar a dimensão institucional e tecnológica da empresa, a qual é o único aspecto considerado pela teoria econômica mais convencional. Dentro desta relação de instituição, os custos de transação se relacionam diretamente com a assimetria de informação, sendo assim, segundo Coase (1937), neste sentido de assimetria, o oportunismo é um fator de incompletude contratual, mesmo que o mercado seja ativo e eficiente, os agentes econômicos que estão ligados às atividades da empresa são os que reduzem ou aumentam os custos de transação, através da negociação das operações.

Diante do exposto, as improbabilidades nascem principalmente sobre as circunstâncias onde sobrevém a informação assimétrica, tendo assim, uma das partes com mais informação que a outra parte de uma determinada transação (WILLIAMSON, 1996). Contudo, as instituições e os custos de transações estão intimamente ligados, ou seja, boas instituições podem diminuir os custos de transação e facilitar as transações, além de incentivar ou inibir as trocas (NORTH, 2006).

Assim, quando se trata de transição, as firmas vão ao mercado se o custo de transação for menor do que fazer internamente e as firmas, ao trabalharem com os recursos, uma tecnologia específica e utilizarem o sistema de mercado, interagem com as instituições, definindo assim, os custos de transação (GALA, 2003).

De acordo com Coase (1992), neste cenário transicional, via mercado, os custos de transação são elementos de observação para que se possa deduzir qual tipo de organização é mais eficiente para cada tipo de transação, quais os elementos dos custos de fabricação e de transação, em quais espécies e técnicas de preços de mercado determinam a perfeita forma de

aplicação de recursos, e em que período os mecanismos contratuais proporcionam um melhor retorno.

Em concordância, Williamson (1985) explica que a Economia dos Custos de Transação tem duas extremidades, sendo a primeira referente à análise das propriedades das transações, que são: especificidade dos ativos, incerteza e frequência, e a segunda como um dos pressupostos comportamentais da racionalidade restringida e do oportunismo.

Governança e contratos

A noção econômica de governança possibilita compreender a estrutura organizacional e a dinâmica da firma e da indústria, nas quais, tacitamente, conjectura competências organizacionais e estratégicas, vinculando-se à seleção da melhor opção entre o mercado e a firma para realização de atividades econômicas com eficácia.

Tendo isso, a governança viabiliza as formas de relações de coordenação de atividades interdependentes, entre firmas ou no interior destas, e entre os segmentos produtivos que a estabelecem, por meio de mecanismos específicos, em um ambiente econômico permeado de incertezas (COASE, 1937).

Neste sentido, as firmas são dirigidas por contratos que precisam de coordenação interna, além do desempenho direto ou externo do empresário, o contrato deve ser algo legal e concretizado, contudo, existem os contratos informais, que são os acordos realizados entre os agentes econômicos de forma verbal (COASE, 1937).

Diante disso, Angonezi e Conto (2006, p. 83) expõem que enquanto na coordenação externa, o controle da atividade desempenhada permanece sendo feito pela firma contratante, as coordenações internas se têm pelo fato de que “os contratos devem definir relações entre empregados e firma, de tal

modo que instigue a cooperação de todos no objetivo geral, ou seja, na maximização do crescimento da firma".

Entretanto, Williamson (1985) define que existem três tipos de contratos, sendo o primeiro chamado de clássico, que se caracteriza por ser formal, escrito ou oral, o segundo é o neoclássico, que se destina a acordos de longo prazo e que são executados sob condições de incerteza, e por fim o relacional, caracterizado por ter grande duração, complexidade e especificidade. No entanto, a estrutura de governança propicia a diminuição dos custos de transação, uma vez que o contrato, por ser inacabado, aumenta tais custos.

Logo, com a intenção de diminuir custos de transação, a estrutura de governança refere-se, então, a um conjunto de instituições inter-relacionadas, apropriadas por certificar a retidão de uma transação ou de uma sequência delas (WILLIAMSON, 1996) ao longo do tempo e de forma distribuída, sendo a sua principal função a redução dos custos de transação por meio de ferramentas organizacionais capazes de promover redução nos custos contratuais, custos de fiscalização de direitos de propriedade, e monitoramento do desempenho de organização das atividades ou adaptação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Zylbersztazjn (1995) acrescenta ainda que os contratos apresentam custos relacionados ao seu desenho, implementação de monitoramento e solução de disputas, assim, os contratos clássicos (via mercado) detém ajustamentos que se sucedem excepcionalmente pelo mercado e por transações, portanto são judiciosas por natureza, assemelham-se,assim, às transações de mercado da economia neoclássica.

Porém, para a realização dos contratos se faz necessário que exista a identidade dos agentes, para tanto, os baixos níveis de especificidade dos ativos estão adjuntos a formas hibridas de domínio e tem como particularidade

essencial a conservação do contrato original como indicador para negociação, o que o distingui do contrato relacional, ou seja, quando os custos da renegociação são muito altos tende a ocorrer a quebra do contrato (ZYLBERSZTAZJN, 1995).

Contudo, nos níveis intermediários de especificidade dos ativos, os contratos estão relacionados à não utilização do contrato original como base para negociação, em que possuem flexibilidade e possibilidade de renegociação e os pressupostos contratuais são revistos a cada mudança, sem a preocupação de se desenhar um contrato completo, isto é, o intuito é em continuar com um sistema de negociação contínuo (ZYLBERSZTAZJN, 1995).

Já no caso das transaçõesde altos níveis de especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência são situações que exigem alta capacidade de adaptação de coordenação, ou seja, por uma organização planejada com arranjos destinados à execução de ações econômicas e/ou administrativas, com base em princípios e métodos de eficiência. Assim, o objetivo básico da coordenação é, portanto, criar condições suficientemente capazes de permitir a firma colocar em prática suas competências no contexto do processo de competitividade (GUEDES, 2000).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa (MERRIAM, 1998), do tipo descritiva (TRIVIÑOS, 1987). A partir da existência de diferentes disposições contratuais na cadeia de cafés especiais, a pesquisa configura-se em uma revisão bibliográfica em que teve como método de coleta de dados o levantamento de fontes secundárias.

Para Merriam (1998), é por meio da pesquisa bibliográfica que se pode integrar, sintetizar e até mesmo identificar as críticas sobre determinado fenômeno de pesquisa, com isso, Luna (2011) aponta que a revisão

bibliográfica é uma técnica de pesquisa livre, em que não há regras certas e erradas, sendo geralmente composta pelas fases de exploração das fontes bibliográficas, a leitura do material, o fichamento, a organização do fichamento, as conclusões e a redação.

Como coleta de dados, a pesquisa bibliográfica contou com o levantamento de dados secundários em dois momentos diferentes. Em uma fase preliminar e exploratória foi realizado, para melhor compreensão sobre o setor em estudo, o levantamento de dados secundários sobre o setor no Brasil e no mundo em bases de dados oficiais, como a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC).

Em seguida, tendo como suporte a Teoria dos Custos de Transação, Arranjos Contratuais, Contratos, Assimetria de Informação e Estrutura de Governança (WILLIAMSON, 1985; 1991; COASE, 1937; 2005) e Regulamentação como mecanismo de incentivo (POSSAS 1997; 2018, ARAÚJO 1997, 2001), foi feito levantamento bibliográfico sobre o a cadeia produtiva do café, especificamente aqueles que focavam na descrição, na coordenação e em estruturas de governança da cadeia. Foram considerados trabalhos direcionados para sistemas convencionais e diferenciados, envolvendo neste último, sistemas voltados para produção de cafés especiais e mecanismos de incentivo como medida estratégica para a produção e a agregação de valor.

A busca pelos trabalhos aconteceu por meio da base dados oficial do portal de Periódicos da Capes, no Google Acadêmico®, e para fins de conferência, a base de dados Scielo®. O levantamento bibliográfico envolveu artigos de periódicos, livros e capítulos de livros, teses e dissertações, artigos de anais de eventos científicos, além de relatórios de pesquisa, nacionais e internacionais.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979). Essa etapa seguiu as fases de pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados. Além de categorias para caracterização dos diferentes sistemas, as categorias de análise que guiaram o estudo foram definidas a priori, originadas da revisão teórica. As categorias de análise foram: Governança e Mecanismos de Incentivos. Posteriormente ao processo de análise dos dados, foram elaboradas as considerações finais, bem como limitações e sugestões de estudos futuros.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Cadeia produtiva do café

A cadeia produtiva é um segmento de estágios de fluxo de materiais e processos para fabricação de produtos e serviços, que são desempenhados por diversas empresas em diferentes estágios do fluxo. Ritzman e Krajewski (2004, p. 30) definem uma cadeia produtiva como “um conjunto interligado de elos entre fornecedores de materiais e serviços que abrange os processos de transformação que convertem ideias e matérias-primas em produtos acabados e serviços”.

Sendo assim, a cadeia produtiva de cafés relacionadas à SAG no Brasil é formada, segundo Saes e Jayo (1998) e Ponciano, Souza e Ney (2009), por fornecedores de insumos, ou seja, por agentes responsáveis pela produção primária, no qual se norteia em produtores do café verde e,que ainda, são os primeiros a processar o produto por meio de equipamentos ou máquinas, portanto, geralmente são cooperativas ou maquinários, que processam o café pela moagem e torrefação do café.

Ainda segundo os autores, existem outros agentes de fornecimento, tais como: as empresas de cafés solúveis, vendedores nacionais, compradores

internacionais e varejistas internos ou externos. Entretanto, na percepção da SAG, especificadamente para o segmento de cafés especiais, o consumidor deve “reconhecer, valorizar e pagar mais por cafés de diferentes tipos e qualidades” para que o produtor possa agregar valor à sua produção (ZYLBERSZTAJN; FARINA e SANTOS, 1993, p. 96).

Diante disso, Saes e Farina (1999) e Saes e Jayo (1998) observam que as relações entre os segmentos produtivos se têm de maneiras distintas, contudo, se iniciam pela primeira transação de fornecimento de insumos e pela produção primária de café, ou seja, do grão verde.

Neste sentido, os autores afirmam que a cooperativa se torna responsável pela aquisição de insumos, porém, um percentual do valor desta compra pode ser repassado por meio de produtos aos produtores de café que são cooperados, ou então, menores preços em compras conjuntas e dentre outras.

Além disso, se tem a importância da aquisição de insumos que se estabelece pela facilidade de se transacionar, isto é, a partir do momento que o produtor e a cooperativa estabelecem um acordo de pagamento, pós-colheita, ou de serviços prestados, tais como: beneficiamento, maquinário, armazenamento, corretoras, processamento, exportadoras, e dentre outras, a cooperativa consegue estabelecer uma interação direta com o produtor.

Por isso, a cadeia produtiva tem sido usada como nível de análise de várias pesquisas (HOEFLICH, CASTRO, e BACALTCHUCK, 1996; CASTRO, 2001; BRONZERI, 2010), pois o melhor gerenciamento desta pode originar melhorias a todos os elos. Esse gerenciamento tem sido ativado como alternativa transitável para afrontar a concorrência, devido ao aumento da competitividade e da economia globalizada, que exige novas atitudes competitivas (PIRES, 1998), relacionando parcerias entre os elos da cadeia produtiva.

Portanto, entre as estratégias para lidar com a competitividade, os relacionamentos e a colaboração entre os membros da cadeia podem restringir os riscos individuais, melhorar a eficiência em todos os processos da empresa, auxiliando na eliminação de prejuízos e esforços desnecessários (SCAVARDA; HAMACHER, 2001). Com isso, a próxima seção explora as estratégias adotadas na cadeia produtiva do café.

Adoção da Estratégia em Cadeias Produtivas

A estratégia pode ser definida como um processo de identificar abordagens para difundir-se de uma vantagem competitiva sustentável no futuro (CAMARGO e FERNANDES, 2014). Para tanto, a organização que emprega estratégias busca distinguir o ambiente em que está inserida, a fim de que, por meio do planejamento, possa estar disposta para qualquer alteração nesse ambiente, e possa adquirir vantagens competitivas por discernir os concorrentes (RIBEIRO, 2005; SAES; ESCUDEIRO *et al*., 2006).

Bronzeri (2010) afirma que as estratégias devem ser utilizadas pela cadeia produtiva de modo a influenciar todos os elos nela. Logo, ao seguir as estratégias que as fortalecem, os relacionamentos dentro da cadeia produtiva tendem a se fortalecer, e com isso o desempenho do segmento será mais rentável, tanto economicamente como no desenvolvimento da organização.

Neste mesmo raciocínio, o Sebrae (2007) explica que toda estratégia adotada pelas empresas também é motivada pelo foco almejado, podendo este ser de liderança de custo, seguida pelo abastecimento direto à indústria ou a venda para o mercado externo. Assim, a estratégia de diferenciação traz grandes benefícios em termos de lucratividade uma vez que se consiga atender às necessidades dos consumidores.

Para tanto, a estratégia competitiva que acompanha a valorização do produto pode resultar de condições tecnológicas, ambientais e sociais de

produção, em que estas geram atributos diferenciados que melhoram os resultados das empresas em relação a seus concorrentes (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001; PEREIRA, et al., 2010)

Segundo os estudos de Zylbersztajn, Farina e Santos (1993), Saes (1995), Saes e Jayo (1998) e Saes e Farina (1999), a cadeia produtiva de café brasileira vem sendo influencia pela regulamentação e também pela desregulamentação, ocorrida ao longo dos anos, as quais alteram o comercio nacional perante o mercado nacional, através de volumes e espécies produzidas.

Durante a década de 90, o Vietnã impulsionou a produção do café robusta como forma de se reerguer na dinâmica internacional de café, já que houve a possibilidade de novos mercados se inserirem na comercialização do setor cafeeiro, e, segundo a ICO (2019), o Vietnã representou a primeira posição em produção e exportação do café robusta na época. Com isso, o Brasil, começou a produzir o café robusta para conseguir maior número de produção e de exportação.

Este aumento na produção, fez com que o café robusta fosse considerado uma estratégia de produção, devido ao mesmo possuir maior resistência às pragas e, ainda, suportar quaisquer condições climáticas, no entanto, a bebida do grão possui uma qualidade inferior quando comparada ao café arábica (MAMONTOW, 2003)

Lembrando que, o café arábica possui uma bebida de maior qualidade com atributos mais suave, achocolatada, aromática e redonda, além de resistir ao clima ameno e às grandes altitudes, já o café robusta tem maior acidez, e menor qualidade, podendo assim, ser utilizado na produção de café solúvel (MAMONTOW, 2003).

Mamontow (2003) explica que esses atributos do café arábica são adicionados pelo fato de que o seu cultivo necessita de tratos culturais mais

eficientes e maior dedicação no controle de pragas e doenças, no entanto, isso eleva o custo de produção do café.

Por isso, o Brasil vem produzindo cada vez mais o café robusta, pois, por meio deste consegue-se fazer um *blend* de cafés, ou seja, uma mistura de café torrado e moído, os quais podem ser utilizados para produzir o café solúvel. No Estado do Paraná, o café arábica é o único a ser plantado por cafeicultores que visam a qualidade e diferenciação do produto, sendo na abordagem orgânica ou de outras especificidades especiais, as quais vem se destacando na demanda de exportação, e pelo próprio consumo interno do país (IPARDES, 2007).

Veríssimo (2003) salienta que nesta perspectiva de estratégia de qualidade, os cafés especiais são aqueles que possuem maior qualidade da bebida, melhores tratos culturais, apelos sociais e ambientais, sendo assim, valorizam o café por meio dos atributos: territoriais (*single origin*), orgânicos, *fair trade* (comércio justo) e também os de plantio sombreado (plantações realizadas sob as árvores).

Porém, na produção em massa, a indústria nacional, de acordo com Saes e Farina (1999), era mais voltada para o segmento de processar o grão, ou seja, de torrar e moer. Com isso, buscava-se incentivar uma produção de café como *commodity*, para atender a produção interna, no entanto não era um café a ser exportado, já que detinha de pouca qualidade, diante disso, as barreiras de inserção dessas indústrias no mercado eram baixas, evidenciando que as únicas preocupações dessas indústrias se concentravam em moer e torrar o grão.

No entanto, atualmente, o grão verde pode ser considerado um fator de diferenciação, por isso, torrar e moer o café pode gerir maior valor comercial no produto final, caso sejam realizados com qualidade. Para tanto, as medidas associadas à diferenciação por meio da torrefação e da moagem se consistem

em: moer o café na hora, embalagem apropriada, diferentes *blends*, selos de qualidade de pureza, aromatizar, café expresso, produto a vácuo, descafeinado e etc (MAMONTOW, 2003).

Faes e Farina (1999) demonstram ainda que, para o mercado competitivo internacional, as indústrias devem se comprometer com a regulamentação exigida, mas os preços, custos e as tarifas impostas pelo setor brasileiro comprometem os incentivos à qualidade, além de que o Brasil também barra a importação de café solúvel de outras origens (*drawback*) (SAES e JAYO, 1998). Com isso, a saída para as indústrias brasileiras de café solúvel é processar o café solúvel com o extrato do café, descafeinado ou pronto e enlatado (MANONTOW, 2003).

Mecanismos de governança na cadeia produtiva do café

A maior parte das transações realizadas no Sistema Agroindustrial do café são via mercado, pois, uma vez que não abrangem ativos característicos, o café é apresentado como uma *commodity* (SAES; JAYO, 1998). Na falta de algum tipo de especificidade do produto, a sinalização via mercado é satisfatória, já que o produto é homogêneo e os preços contém todas as informações que os produtores devem para produzí-lo (NUNES; SOUSA, 2003).

No caso dos fatores físicos do produto, muitas vezes não são repassados aos preços pelo fato de não conseguir repassar toda a informação necessária para se agregar valor perante as particularidades físicas do produto, cujo falha na informação pode ser custosa, não somente pelo processo de produção, mas também pelo difícil acesso das informações ao serem repassadas para o consumidor.

Com isso, conforme relatam Saes e Nakazone (2002), a inserção do Brasil no mercado de cafés especiais, deve ser sucedida a partir de novas

estruturas de governança, para que haja uma identificação de todos os segmentos da cadeia.

Desta forma, quanto maior a reivindicação ou a necessidade de se desenvolver a qualidade dos produtos, maior será a necessidade de incentivo à empresa ou ao sistema agroalimentar para distinguir estruturas de governanças verticalizadas, permitindo maior domínio sobre as fases pelas quais passa o alimento até o consumidor final (SAES e NAKAZONE (2002). O cliente ao buscar por características de qualidade e de segurança conduz também um fluxo de informação, sinalizando que busca informações de fluxo físico e serviços do sistema agroalimentar (SPEARS, 2003).

Em consenso com a ECT (WILLIAMSON, 1985), Saes e Farina (1999) certificam que quanto mais adequado for o arranjo entre os elementos do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais transitória será a adequação às diversidades de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações de cliente e fornecedor.

Todavia, a estabilização do Sistema Agroindustrial do Café e a implementação de estruturas que restrinjam a assimetria de informações e valorizem a complementaridade entre os agentes são os fatores imprescindíveis na constituição do desenvolvimento sustentável dessa cadeia.

Neste sentido, os ativos exclusivos vão estabelecer um sistema de coordenação específico, propendendo a fortalecer a propriedade da qualidade ao longo da cadeia, amortizando as assimetrias de informações e regularizando a assiduidade das combinações em um contexto de estratégia de desenvolvimento, consolidação de mercados e de sustentabilidade para a atividade (FARINA, 1999; SAES; FARINA, 1999).

No entanto, para que a governança obtenha sucesso na cadeia produtiva, se faz necessário que as estruturas de governança cumpram três elementos essenciais: aspectos da ECT, ou seja, que as transações realizadas

na especificidade do ativo, frequência e informações sejam repassadas ao longo da cadeia, para que não ocorram incertezas; leis contratuais (formais e informais); ambiente institucional (eficiência na forma de governança escolhida); e pressupostos comportamentais, isto é, o oportunismo deve ser evitado, e a racionalidade limitada deve ser trabalhada para que não ocorra incompletude contratual (ZYLBERZTAJN, 1995).

Assim, a forma de governança atrelada à cadeia do café deve conciliar-se com os custos associados a ela, ou seja, sob a estruturação dos contratos: arranjos, incentivos e controle (ZYLBERZTAJN, 1995). Por fim, a estrutura de governança é a que demonstrara os resultados de alinhamento das transações, juntamente com o ambiente institucional e o comportamento dos indivíduos, sendo assim, Williamson (1991) afirma que a estrutura de governança influencia diretamente nas atividades realizadas dentro da organização, por isso a ECT dispõe de um modelo analítico, o qual propicia diferentes modelos para serem utilizados como governança para cadeias produtivas, mas a mais adequada será a que diminui os custos transacionais.

Regulação tarifária e regulação com incentivos

Para se ter um ambiente favorável com alocação eficiente dos recursos de setores, deve-se ter uma meta de regulação, em que o ambiente deve ser adequado para levantar recursos para o setor, que apresentem características de monopólio natural, e o desenvolvimento de regras tarifárias que componham o preço ótimo para bens e serviços, além de buscar o interesse dos consumidores por produtos regulados.

Portanto, a triagem da modalidade tarifária, “definida a partir das regras de fixação dos preços das empresas reguladas, bem como da estrutura de produtos/serviços sobre a qual incidem” (POSSAS et al., 1997, p. 11), é uma das essenciais inquietações da regulação.

Dentro das regulamentações a maior parte dos exemplos tarifários é estabelecida para qualificar a dinâmica do setor com princípios que garantam um equilíbrio entre os agentes (acionistas, clientes e governo), todavia, para se obter um equilíbrio precisa-se: compreender que as tarifas são associadas à expansão sustentável do serviço em demanda e ao controle da distribuição e quantidade do excedente social, para que assim, se forneçam garantias à firma ao incumbir um lucro presumível (ARAÚJO, 1997; 2001).

Sendo assim, o principal problema instituído a este regime tarifário remete-se à dificuldade de avaliar os custos que servem de fundamento para a fixação do preço, em especial devido à assimetria de informações entre firma e órgão regulador, que no caso dos cafés especiais, podem ser atribuídos Pas falhas de informação, quebras contratuais e ainda o não cumprimento das ações de tratos e cultivo necessárias (ARAÚJO, 2001; POSSAS et. al., 1997).

Contudo, o regime tarifário é método que pode levar à ineficiência também, devido a sua falta de estímulo à redução de custos e na ausência de competidores, e principalmente pela falta de investimento, além de trazer demasiados custos de regulação, como o de adquirir e conferir informações ao se monitorar o desempenho da cadeia (ARAÚJO, 2001; POSSAS et. al., 1997).

Neste sentido, a tarifação auferida no custo marginal, diz respeito ao ponto de maximização do excedente social, isto é, o preço de um bem ou serviço é semelhante ao seu custo marginal, de tal forma que para as indústrias é uma medida de monopólio sob influência pública, que dissimula um mercado perfeito para a sociedade (ARAÚJO, 1997).

Porém, ainda que a tarifação pelo custo marginal de cada serviço/produto apresente uma distribuição mais racional dos custos, as principais dificuldades desta modalidade se expõem aos custos fixos e a assimetria de informação (POSSAS et al, 1997; PIRES, 2002). Com isso, para o produtor é difícil de estabelecer os custos fixos, pelo fato de que os gastos

associados ao plantio dependem do clima, solo e pragas, que são fatores incontroláveis.

Araújo (1997) acrescenta que os regimes tarifários na governança híbrida, compõem um pouco das duas formas especificadas acima, mas são advertidos com menor assiduidade, o bom emprego de preços e o custo marginal precisam incidir sobre a demanda, que motiva os investimentos, enquanto a demanda fora de ponta pagaria apenas custos operacionais (ARAÚJO, 1997).

No entanto, as dessemelhanças de rendas são importantes para eficiência do setor, que devem ser complementadas com aquelas de equidade social.

> (...) um mecanismo muito usado em países em desenvolvimento para permitir que camadas sociais mais pobres tenham acesso a bens e serviços básicos são as chamadas 'tarifas sociais'. Estas baseiam-se nas hipóteses de que consumidores de baixa renda e de alta renda têm demandas caracterizadas, e de que podem definir-se critérios para separá-las, como por exemplo uma quantidade abaixo da qual só existem consumidores de baixa renda (ARAÚJO, 1997, p.13).

Nota-se que, conforme a afirmação do autor, além do trabalho de precificação justa, assegurar os moldes de qualidade do serviço e prevenir discriminações inconvenientes entre consumidores (serviço universal), bem como a de instigar a eficiência e o progresso tecnológico, visa suprir as pressões competitivas de um mercado.

Agora, quando for na modalidade tarifária de *pricecap,* envolve-se um princípio de reajuste por índice público de preços, seguida de previsão de rebate de custos por acréscimo de laboriosidade para um período prefixado de anos, com o objetivo de distribuir a busca de progresso de eficiência microeconômica (POSSAS et al., 1997).

Na busca de eficiência, com a adoção dessa modalidade, se torna possível diminuir os riscos e custos, por meio da ação reguladora, dispensando, entre outras coisas, controles que necessitem de informações

custosas, como no caso do critério pela taxa de retorno. Igualmente, permanece a vantagem operacional e, salvo as restrições acima, espera-se que um teto de preço atue favoravelmente nos setores sujeitos a processos de rápida inovação tecnológica (FIANI, 1998).

Portanto, pode-se concluir que os instrumentos regulatórios buscam introduzir mecanismos de incentivo, tais como: a “regulação por padrão de comparação” (*yardstick regulation*), conhecida também como “regulação de desempenho”, adotada nos casos de monopólio natural.

Neste procedimento, o desempenho da firma regulada é conferir a referência média, um *benchmark*, “que induza ao acompanhamento de aumentos de produtividade e redução de custos praticados por outras firmas do setor” (POSSAS et al., 1997, p. 12).

Em relação à “regulação da qualidade”, busca-se assegurar a qualidade dos bens ou serviços por meio de reivindicações ou de incentivos, que conforme Araújo (1997), esse tipo de regulação tem-se diferenciado pela requisição de exemplos mínimos de produtos, ou de procedimentos normatizados para assegurar qualidade e impedir fraudes.

Assim, segundo Araújo (1997), a justificativa da regulação neste caso se refere às assimetrias de poder ou de informação, além de, externalidades de atividades, tais como: saúde e segurança, as quais não seriam adequadamente cobertas por contratos ou procedimentos judiciais normais.

Sobretudo, o autor ainda explica que, o principal desafio que se coloca às agências reguladoras se pertence à introdução de mecanismos regulatórios nos contratos que induzam as firmas reguladas a prover bens ou serviços com padrões aceitáveis de qualidade, mantendo ao mesmo tempo estímulos à eficiência.

Para tanto, a literatura expõe duas perspectivas, sendo a primeira delas acrescentar aos contratos reivindicações de padrões de qualidade,

sustentando os demais estímulos à eficiências; a segunda é reduzir o número de exigências de qualidade no contrato, substituindo-as por (ou complementando-as com) instigações, de modo que, melhorias de qualidade proporcionassem recompensas financeiras à firma (ARAUJO, 1997).

Então, seja qual for a ação, o ponto de vista da “regulação com incentivos” apresentada nesta seção, explana-se o fato de que estes mecanismos respondem em parte à correção de falhas percebidas nos esquemas tradicionais, e em parte às pressões motivadas por mudanças tecnológicas significativas que estão associadas à cadeia produtiva de cafés especiais no Brasil.

Participação brasileira no comércio de café e sua regulamentação

A atividade cafeeira do Brasil sempre se apresentou com demasiada concorrência em relação às demais atividades agrícolas empreendidas internamente, aumentando-se cada vez mais a posição de evidência como maior produtor e exportador mundial, desta forma, o café representou por muito tempo a principal fonte de entrada de divisas para o Brasil, além de estabelecer como independente componente de política governamental.

Segundo Vegro (1993, p.15), "a partir de meados da década de 50 a entrada de divisas assume uma tendência declinante, restrição para as safras 1975-77. Anteriormente a cafeicultura foi a maior responsável pela entrada de divisas do país sendo avaliado como o mais importante instrumento de política externa governamental".

Desta forma, a contração da participação brasileira no mercado internacional da *commodity* café está adjunta inteiramente às disfunções ocorridas das cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café - AIC e, em seguida com a invalidação do IBC, acarretando barreiras aos agricultores na direção da atividade principal.

No entanto, durante o período de regulamentação continuaram se acumulando os desafios para o prosseguimento da produção de café, tais como: a precisão de reformulação do sistema de cultivo, a minimização dos custos de produção, a valoração do produto pela qualidade da bebida e, desempenho no mercado concorrencial, visto que até então os preços eram causados na condição governamental.

Sobreveio assim, a transformação drástica de cliente interno para os externos, pois ocorreu a manipulação dos preços internacionais sob a direção dos agentes econômicos com maior poder de barganha.

Todavia, o mercado nacional de café sempre foi regulamentado, em períodos caracterizados, para que sobrevivessem em períodos de crise ou de excesso de produção para o equilíbrio dos preços e, a harmonização dos interesses do capital privado, além das políticas do Estado na substituição de importações, como afirma Saes (1997):

> o primeiro, dos primórdios da intervenção a 1929, em que a motivação econômica para a regulamentação se assentou na ação do estado no sentido de solucionar as crises de superprodução. No segundo, de 1930 a 1950, no lugar de intervenções esporádicas, respondendo aos momentos de crise, a regulamentação passa a atuar sistematicamente na manutenção da estabilidade dos preços" (SAES, 1997, p.205-206).

Entretanto, de 1951 a 1989, a regulamentação adquire um estilo condizente e adaptável ao interesse privado na acumulação de capital e do estado na implementação de políticas de substituição de importações. Assim, a crise ocorrida na atividade cafeeira, no período de desregulamentação, foi tão rigorosa entre os produtores que tiveram que antecipar o cancelamento de regiões em procedimento de exclusão da atividade.

Contudo, os produtores que perseveraram na atividade, eram aqueles que já obtinham rendimentos físicos superiores aos demais e a reestruturação que proporcionava à atividade ainda era adequada para a promoção do padrão

de produtividade e de qualidade da bebida (ARAÚJO 1997, 2001; FIANI, 1998; PONCIANO,2009).

Coutinho e Ferraz (1994, p.286-7) expõem que “com o decorrer da crise resultante da desregulamentação do setor” os cafeicultores brasileiros sobrevieram à triagem, uma vez que as políticas internas ajudaram a conservação do setor, possibilitando assim, a reestruturação dos cafeicultores empresariais com alta produtividade, e os cafeicultores familiares de pequena escala e regiões subdesenvolvidas, a parir disso, o aspecto da produção brasileira repercutiu-se sobre a produtividade e qualidade do produto.

No entanto, na ocasião que precedeu a desregulamentação, o Brasil já estava em curso de compressão da atividade cafeeira nas principais regiões que desenvolviam e nestas áreas foram estabelecidas outras atividades, como: soja, cana-de-açúcar e algodão, que proporcionavam maior probabilidade de investimentos e retornos econômicos protegidos por políticas públicas, especialmente aquelas designadas à exportação (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Esse movimento de substituição da regulação de produtos, entre os agricultores, não sucedeu linearmente, dada a experiência de diferenciação social, decorrente do principal de capital e de recursos técnicos nas unidades produtivas. Porém, aqueles agricultores que possuíam mais recursos, associados à organização da regularização de produtos na unidade produtiva conservaram-se na atividade por mais tempo, enquanto aqueles com menores dotações de recursos foram sendo eliminados, como afirmam Saes e Giordano (1992):

> O processo de saída do Estado acentuou a tendência de exclusão dos produtores marginais, que já se observara devido aos fatores conjunturais internacionais. Com baixa rentabilidade, e sem a presença do estado garantindo a compra do produto, esses produtores marginais iniciaram um processo de abandono dessa lavoura (SAES e GIORDANO, 1992, p. 15).

No que diz respeito ao Estado brasileiro, este agia abertamente na atividade cafeeira por meio do IBC, era, portanto, a entidade que desempenhava a coordenação vertical da cadeia produtiva do café, via preços, assim, a saída do Estado interveio absolutamente entre os produtores de matéria prima, sem a garantia de preços e a absorção da produção os levou à redução da competitividade do produto e compressão da atividade.

Neste sentido, para a materialização da desregulamentação gerou-se a concorrência no consumo de café dentro do mercado interno, por meio da mistura ilegítima, e isto reafirmou a imagem negativa existente entre os consumidores brasileiros sobre o café no mercado interno, no período em que predominava o sistema regulatório, estimulava-se a exportação dos melhores tipos e, em contrapartida consumiam-se, internamente, os tipos inferiores (CORADINO, 1992).

Atualmente, após todo o cenário de regulamentação e desregulamentação, os indicadores de desempenho associados ao cultivo do café no Brasil vêm se mostrando cada vez mais produtivos, conforme a Tabela 1 demonstra.

Lembrando que os dados estão em um período de 2006 a 2016, onde a produção, exportações, consumo, estoques totais estão em milhões de sacas; a área em produção em milhões/ha; a produtividade em sacas/ha; valores em bilhões/US$ e preços por US$/sacas; a Per capita por kg/habitante ano, o orçamento da Funcafé está em milhões de reais, a participação na produção mundial e no agronegócio em percentual, e por fim, a IPR denota o café tipo 6 e bebida dura.

TABELA 1: Indicadores de desempenho da cafeicultura brasileira de 2006 a 2016.

Indicadores	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Produção	**51,4**	43.2	45.6	49.2	50.8	43.5
Área em Produção	1.9	1.9	1.9	2.0	2.0	2.1
Produtividade	**26.3**	22.5	23.3	24.3	24.8	21.2
Exportações	34.3	**37.1**	36.7	32.0	28.7	33.6
Valor	5.5	6.2	6.7	5.3	6.5	**8.7**
Preço Médio	159.5	165.9	181.4	164.8	224.9	**259.8**
Consumo	**20,5**	**20.5**	20.3	20.1	20.3	19.7
Per capita	6.2	6.2	**6.4**	**6.4**	6.2	6.1
Estoques Totais	14,27	15.9	**16.9**	15.6	10.1	11.3
Orçamento	**4,644.2**	4,146.1	4,008.0	3,357.0	2,894.0	2,714.0
Financiamentos	**4,632.0**	4,136.0	3,825.0	3,180.0	2,734.0	2,539.0
Publicidade e Promoção	1.6	4.5	4.0	2.5	**8.0**	14.0
Pesquisa Cafeeira	10.6	5.6	6.5	0.0	12.0	15.0
Part. na Produ.Mundial	**34,64**	30.1	32.2	29.4	25.4	32.1
Participação no Agronegócio	6.4	7.0	6.9	5.3	6.7	**9.2**
IPR	**501,80**	454.0	418.6	288.9	390.0	495.0
Indicadores	2010	2009	2008	2007	2006	
Produção	48.1	39.5	46.0	36.1	42.5	
Área em Produção	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	
Produtividade	23.2	18.9	21.2	16.6	19.8	
Exportações	33.5	30.5	29.7	28.4	28.0	
Valor	5.8	4.3	4.8	3.9	3.4	
Preço Médio	172.1	140.4	160.2	137.0	120.2	
Consumo	19.1	18.4	17.7	17.1	16.3	
Per capita	6.0	5.8	5.6	5.5	5.3	
Estoques Totais	11.1	15.8	13.2	18.5	11.9	
Orçamento	2,846.0	2,843.0	2,561.0	2,147.0	1,680.0	
Financiamentos	2,673.0	2,673.0	2,441.0	2,026.0	1,579.0	
Publicidade e Promoção	15.0	15.0	13.0	13.0	5.5	
Pesquisa Cafeeira	15.3	15.3	12.0	12.0	7.5	
Part. na Produ.Mundial	34.6	31.7	30.5	29.5	30.4	
Participação no Agronegócio	7.5	6.6	6.6	6.6	6.8	
IPR	310.9	263.2	260.4	252.4	250.3	

Fonte: ABIC (2018).

Nota-se a partir dos dados apontados acima, que a produção, a produtividade, o consumo, financiamentos e orçamentos, produção em nível mundial e o Índice de preços Recebidos pelos Produtores (IPR) brasileiros seguem uma tendência contínua de crescimento, já a área atual de produção diminuiu em relação ao ano de 2006, em aproximadamente 0,3 de milhões/ha.

Observa-se ainda que as exportações no ano de 2015, para o Brasil foi o que mais evidenciou desempenho, porém diminuiu cerca de 3,2 milhões de sacas no ano posterior. Na per capita e para os estoques totais, o ano de 2014 foi o mais rentável.

O mais importante neste cenário é a participação da cafeicultura brasileira na produção mundial, que mesmo oscilando durante a década, ainda é o país que mais produz café mundialmente, e sua participação no último ano se elevou aproximadamente em 4,2 %.

Mas mesmo o Brasil se mantendo em constante produção mundial, a exigência de demanda deste produto está amplamente ligada à concorrência de mercado interno e externo, que busca cada vez mais cafés de qualidade.

Diferenciação de preços do café pela qualidade

A diferenciação de preços pela qualidade foi considerada um movimento desfavorável ao que ocorreu anteriormente, após a desregulamentação o mercado sinalizou com pagamento suplementar para a qualidade do produto café. Com isto, iniciou-se na atividade cafeeira a preocupação em trazer com qualidade, tanto pelos produtores que já permaneciam em atividade nas regiões tradicionais de produção, quantos aqueles que ainda iriam implantá-la, independentes do local geográfico.

Assim, a iniciativa de produzir café com qualidade foi submergida entre os agentes econômicos agroindustriais no processo de alteração da atividade, portanto, a implantação da atividade cafeeira, como a agroindústria de transformação, passou a ser efetuadas sob um novo patamar tecnológico, para a aquisição de novos produtos e diversificando a indústria, como afirma Zylbersztajn (1995):

> As medidas de desregulamentação implementadas após 1990 procederam em um quadro totalmente diferente no tocante as condições de concorrência existentes. Após a desregulamentação dos preços os fortes sinais ministrados do mercado incidiram a

> determinar os produtores a desenvolver a qualidade final,a qual, a tendência observada tem sido de uma indústria crescentemente diversificada (ZYLBERSZTAJN 1995, p.200).

No entanto, o processo de modernização gerencial e tecnológica em movimento nas empresas, por meio das campanhas de marketing, dos novos materiais e técnicas redefine de forma ampla o modelo de concorrência entre os agentes econômicos.

Por isso, com a saída do Estado que regulava as ações na economia cafeeira, o mercado passou a agir com liberdade, instigando as ondas especulativas no que tange o preço do café, seguida da necessidade de capacitação dos agentes econômicos para o novo ambiente competitivo. Neste novo modelo de concorrência, as agroindústrias passaram a desempenhar influências sobre os produtores, ao utilizar técnicas no processo de produção para aumentar a qualidade do produto.

Segundo Farina e Saes (1997), as formas conjecturadas de coordenação da cadeia do café, via preços e pela diferenciação dos produtos, são escassas para assegurar o fornecimento do produto com qualidade, haja vista as características tácitas ao longo do processo biológico de produção do café e de sua comercialização.

Assim, no processo de produção a demasia de chuva, a distribuição irregular e a falta dela podem alterar a qualidade do produto final e no caso do abastecimento, com a ocorrência da geada nas regiões produtoras, interrompeu-se a produção de determinado tipo de bebida. Outro elemento importante a ser apreciado na coordenação da cadeia é o estoque do produto, para a regulação do preço e do abastecimento interno, no qual foi um recurso muito utilizado no período de vigência da regulamentação da economia cafeeira.

Embora o preço do produto café seja, ainda, o referencial mais respeitável, muito esforço tem sido despendido pelos órgãos públicos de

pesquisa e assistência técnica, cooperativas e empresas privadas de exportação de café, no sentido de aperfeiçoar o processo produtivo, visando a obtenção de produtos diferenciados relativos à bebida. Isto tem sido realizado absolutamente com os produtores de café, onde são especificados os sistemas de plantio, práticas de manejo da cultura, tecnologias adequadas às qualidades técnicas e econômicas dos produtores, realizações de colheita e pós-colheita.

Essa reestruturação no preceito de cultivo incididas do progresso técnico está generalizando-se entre os produtores de café por meio de um patamar tecnológico que, de certa forma, equaliza o processo produtivo, tornando mínimo o resultado do produtor inovador e aumentam a probabilidade de implantação de preços hábeis na composição da cadeia (FARINA e SAES, 1997).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, fundamentado no referencial teórico de custos de transação, buscou avaliar a competitividade da cadeia do café de forma sucinta, dando ênfase nas características das transações e coordenação como importantes elementos na determinação da competitividade da cadeia agroindustrial do café e sua regulação tarifária e incentivos.

Desta forma, observa-se que a regulação do mercado visa se concentrar e diminuir o espaço de mercado em uma natureza imperiosa assegurando assim, um apropriado ambiente concorrencial (VAZ, 1993). A presença do Estado na organização da economia aumentou significativamente no mundo atual com os danos causados pelas grandes concentrações ao mercado, notadamente diante da possibilidade de ocorrer um dano potencial para as outras empresas que estavam atuando no citado mercado.

A concentração deve ser vista como uma ação que, mesmo quando não inviabiliza a concorrência, na qual altera o nível de competição,

prejudicando em última instância o consumidor, além de que, a regulação de setores específicos na economia tem o propósito de corrigir eventuais falhas de mercado.

A adoção de medidas para aumentar a articulação entre os órgãos de defesa da concorrência com os demais órgãos de governo nos três níveis, em particular com as agências reguladoras de serviços públicos, se apresenta como uma medida essencial para aumentar a concorrência e a eliminação de distorções que existem nestes setores. Isso exige uma crescente convergência na interface entre as autoridades de defesa da concorrência e das agências regulatórias.

Observa-se que, as normas editadas pelas agências reguladoras, em boa parte, não levam em consideração o impacto dessas medidas na concorrência entre os agentes econômicos, e os benefícios que isso pode causar para o consumidor final.

Através deste trabalho, pôde-se verificar que o estudo de uma cadeia produtiva é de grande relevância quando se pretende compreender todo processo produtivo de um determinado produto, e assim observar quais elos são mais influentes em relação aos demais, sendo que a maior parte do café é negociada como c*ommodity*, cuja estratégia presumível é a de diminuição de custos. Conclui-se, portanto, que as disposições contratuais entre produtores de cafés especiais e compradores necessitam de disposições contratuais que proporcionem melhores condições de negociação e acrescentem benefícios econômicos, além de inibir o comportamento oportunista e de fortalecer o relacionamento entre ambos. Isso, consequentemente, pode melhorar a eficiência e a qualidade do produtor e, ainda, aumentar o poder de compra e venda do adquirente.

REFERÊNCIAS

ANGONESE, A. R. et al. Eficiência energética de sistema de produção de suínos com tratamento dos resíduos em biodigestor. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, Campina Grande, v.10, n.3, 2006, p. 745-750. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-43662006000300030&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 28 de out. 2018.

ARAÚJO, J. L. **Regulação de Monopólios e Mercados**: Questões Básicas. I Workshop do Núcleo de Economia da Infraestrutura – NEI/Pronex, Rio de Janeiro, julho, 1997.

ARAÚJO, J. L. Modelos de formação de preços na regulação de monopólios. Econômica, v.3, n. 1 (Junho), pp. 35-66, 2001.

BRONZERI, M. D. S. **Estratégia na cadeia produtiva do café: Uma análise de empresas e produtores do norte pioneiro do Paraná**. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo: SIMPOI, 2010.

CAMARGO, V. V.; FERNANDES, K. R. **A busca da vantagem competitiva sustentável no mercado audiovisual.** In: XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende – RJ. 2014

CASTRO, A. **Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação**. Transinformação, Campinas , v. 13, n. 2, p. 55-72, Dec. 2001 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862001000200004&lng=en&nrm=iso>. access on 18 May 2019. http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862001000200004

COASE, Ronald H. "**The Nature of the Firm**," *Economica* 4 ed.1937.

_____.**The firm, the market and the law**. Chicago: The University of Chicago Press. 1992.

_____. The new institutional economics. In: MÉNARD, C. (ed). Institutions, contracts and organizations: perspectives from new institutional economics. Northamton: Edward Elgar, 2000.

_____.The Institutional Structure of Production. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M.

(eds). Handbook of new institutional economics. Springer, Netherlands, 2005.

FARINA, E.M.M.Q. & SAES, M.S.M. Os desafios do livre mercado. **In: Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo. Editora Singular, 1997. IAPAR.

FERREIRA, G. M. V. **Governança na cadeia do café: o caso do consórcio agrícola de fazendas especializadas no sul de Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado. UFRGS. Porto Alegre-RS, 2005.

FIANI R. **Teoria da regulação econômica**: estado atual e perspectivas futuras. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 1998.

GALA, P.A teoria institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política,** 2003.

GAZETA MERCANTIL. **Relatório da Gazeta Mercantil Latino-Americana**. São Paulo, 15 a 21 de setembro de 1997, p. 13-20.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION (ICO). Statistics. **Historical Data.** Disponível em: <ttp://www.ico.org>. Acesso em: 18. mai 2019.

IPARDES. INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **O mercado de orgânicos no Paraná: caracterização e tendências.** Curitiba, 2007.

HOEFLICH, V. A.; CASTRO, A. M. G. de; BACALTCHUCK, B. **Prospecção de demandas de cadeias produtivas e de sistemas naturais da região sul: uma proposta metodológica.** In: SEMINARIO INFRA-ESTRUTURA TECNOLOGICA EM APOIO A COMPETITIVIDADE DA INDUSTRIA, 1995, Curitiba. Anais. Brasília: SEBRAE, 1996. p.127-144.

MAMONTOW, A.**A qualidade como base para a estratégia de diferenciação: um estudo de caso em uma empresa do segmento de cafés gourmet.**Dissertação (Mestrado Profissional) – UniversidadeEstadual de Campinas, Campinas, 2003.

NEVES, M. F.; SAES, M. S. M.; REZENDE, C. L. **Estudo de caso: illycaffè e os desafios do crescimento no Brasil.** In: GIORDANO, S. R.; REZENDE, C. L.; (Eds.) Cadernos da Universidade Illy do Café - v. 1. São Paulo: Universidade Illy do Café- PENSA - FIA – FEA - USP, 2003.

NOGUEIRA, Clariana Ribeiro et al. COORDENAÇÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS: UM ESTUDO SOBRE O LEITE ORGÂNICO NO PARANÁ. **Gestão & Regionalidade**, [S.l.], v. 34, n. 100, mar. 2018. ISSN 2176-5308. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/3696/2367>. Acesso em: 17 maio 2019. doi:http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol34n100.3696.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 2006.

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

PAEZ, M. L. D. A. Modelo de análise e gestão de sistemas de inovação do agronegócio: novos horizontes ou caos? **Cadernos de Ciência& Tecnologia, Brasília**, v.18, n.2, p.37- 67, maio/ago. 2001.

PAES, M. S. M.; JAYO, M. Competitividade do sistema agroindustrial do café. In: FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (Ed.). **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: Pensa/FIA/FEA/USP, v. 4, 1998.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. White Plains, NY: M.E. Sharpe, 1959

PEREIRA, H. L. S. et al. **Gestão estratégica de custos**: um diferencial competitivo nas micro e pequenas empresas em Campina Grande - PB. In: CONGRESSO BRASILEIRO, 2010.

PITELIS, C.N.; WAHL, M.W. Edith Penrose: **pioneer of stakeholder theory**. Long Range Planningy, v. 31, n. 2, 1998.

PONCIANO, N. J.; SOUZA, P. M.; NEY, M. G. Ajustamentos na cadeia agroindustrial do café brasileiro após a desregulamentação. **Revista IDEaAS**, v. 3, n. 2, p. 256-287, jul./dez. 2009

POSSAS, M. A cheia do “mainstream”: comentário sobre os rumos da ciência econômica, **Revista de Economia Contemporânea**, n.1, Jan-Jun, UFRJ, Rio de Janeiro, 1997.

POSSAS, M. L., Fagundes, J., & Pondé, J. (1997). Custos de transação e políticas de defesa da concorrência**. Revista de Economia Contemporânea**,

2(1), 9-15, Rio de Janeiro: UFRJ/IE. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/grc/artigos.htm acesso em 20 de out. 2018>. Acesso em: 12 nov. 2018.

RIBEIRO, A. R. Panorama Setorial: O complexo agroindustrial cafeeiro no Brasil. **Revista das Faculdades de Tecnologia e de Ciências Econômicas e de Administração de Empresas Padre Anchieta**, v. Ano VI, n.11, p.23 - 34, 2005.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J**. Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAES, M. S. M.; JAYO, M. Competitividade do sistema agroindustrial do café. In: FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (Ed.). **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: Pensa/FIA/FEA/USP, 1998. v. 4.

SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. **O Agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999. 230

SAES, M.; NAKAZONE, D. "Cadeia: café." In: COUTINHO, LG; LAPLANE, M.; LUPFER, D.; FARINA, E.(coords.). **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas**. Brasília: Instituto de Economia/UNICAMP, Ministério da Ciência e Tecnologia e FINEP. Relatório de pesquisa. 2002.

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. D. Estratégia de Diferenciação no Mercado Brasileiro de Café. **Revista Bresileira de Gestão de Negócios**, v.8, n.21, p.24 - 32, 2006.

SEBRAE, S. B. D. A. À. M. E. P. E.-. **Café gourmet e orgânico**. ESPM, p.186. 2007

PIRES, S. R. I. **Gestão estratégica de produção**. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.

SCAVARDA, L. F. R., & Hamacher, S. (2001). Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. ***Revista de Administração Contemporânea****, -RAC,* 201-219.

SPEARS, E. E. Segurança do alimento. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Org.). **Gestão da Qualidade no Agribusiness.** São Paulo: Atlas, 2003.

SPERS, E. E.; SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M. Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo exploratório dos mercados de São Paulo e Belo Horizonte. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 39, n. 1, jan/mar 2004.

VERÍSSIMO, V. **Comércio agricultura e meio ambiente:**estudo de impactos da ALCA em café e maçã e seussistemas de produção agrícola. Montevideo: IDRC, 2003

WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism:** firms, markets, relational contracting. Nova York: Free Press, 1985
_____ The Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2000.

_____ **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusin**ess: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. et al. **O sistema agroindustrial do café**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.