

T 338. 17379

BAR

sup

**GERALDO MAGELA JARDIM BARRA**

**O SUPORTE DAS ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO EM  
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DIFERENCIADOS: UM  
ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estrutura, Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientadora

Profa. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado

**LAVRAS  
MNAS GERAIS – BRASIL  
2006**

**CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos  
da  
Biblioteca Central da UFLA**

**Barra, Geraldo Magela Jardim**

O suporte das associações de interesse privado em canais de distribuição de produtos diferenciados: um estudo de caso no mercado de cafés especiais / Geraldo Magela Jardim Barra. -- Lavras : UFLA, 2006.

132 p. : il.

**Orientadora: Rosa Teresa Moreira Machado.**

**Dissertação (Mestrado) – UFLA.**

**Bibliografia.**

1. Associação de interesse privado. 2. Canais de distribuição de produtos diferenciados. 3. Cafés especiais. 4. Nova economia institucional. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-633.73  
-338.17373

**GERALDO MAGELA JARDIM BARRA**

**O SUPORTE DAS ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO EM  
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DIFERENCIADOS: UM  
ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estrutura, Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

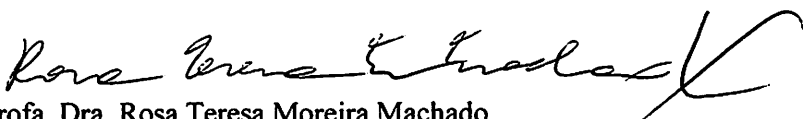
APROVADA em 22 de fevereiro de 2006

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

UFLA

Prof. Dr. Jânio Caetano de Abreu

UFSJ

  
Profª. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado  
UFLA  
(Orientadora)

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de vida.

Aos meus pais, explico o meu orgulho pela educação e pelo exemplo de vida.  
A meu pai, pela simplicidade e trabalho, à minha mãe, pela sabedoria e fé.

Aos “grandes amigos” de mestrado e doutorado, sou grato pelo apoio nos momentos difíceis. Também, agradeço o apoio dos amigos de república: Ançano, Edson, Giuliani, Halan, e Sérgio.

Agradeço o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Agradeço aos funcionários e professores da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Reconheço a oportunidade de ter sido aluno dos professores dessa universidade, os quais demonstram ter conhecimento e acessibilidade.

Agradeço aos professores Juvêncio, Jânio, Antônio Carlos, Danny Claro e Sylvania Saes, pelas sugestões dadas a esta pesquisa.

De forma especial, agradeço à professora Rosa que, embora envolvida em muitos afazeres acadêmicos, encontrou tempo para conduzir-me e orientar-me neste trabalho. Espero que esta semente plantada conjuntamente gere novas pesquisas que contribuam para os estudos sobre ações coletivas no agronegócio. Também, agradeço pelos seus ensinamentos de vida e pela amizade.

## LISTA DE QUADROS

	<b>Página</b>
QUADRO 1 - Evolução das Principais Atividades da BSCA	69

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
FIGURA 1 - Custos das Formas de Governança em Função da Especificidade de Ativos	13
FIGURA 2 - Os sinais da Qualidade: o efeito “iceberg”	39
FIGURA 3 - Esquema Conceitual de Análise	41
FIGURA 4 - Produção mundial de café nos principais países 1990-2004 (sacas de 60Kg)	53
FIGURA 5 - Consumo mundial de café 1991/92-2004/05 (sacas de 60Kg)	54
FIGURA 6 - Evolução dos Preços da Saca de 50Kg de Cafés Vendidos no Leilão do Programa <i>Cup of Excellence</i> (US\$)	73
FIGURA 7 - Modelo de Certificado BSCA .	85
FIGURA 8 - Etiqueta “Certificado de Qualidade BSCA”.	86
FIGURA 9 - Relacionamento entre o associado e seus principais compradores	95
FIGURA 10 - Comercialização para o mercado externo.	96
FIGURA 11 - Influência de produzir café especial na melhoria do preço de venda do café não considerado especial.	97
FIGURA 12 - O suporte da BSCA aos negócios de associados para a comercialização de produtos diferenciados.	118

## LISTA DE TABELAS

	<b>Página</b>
TABELA 1 - Reputação da BSCA	100
TABELA 2 - Selo de qualidade BSCA	103
TABELA 3 - Marketing conjunto da BSCA	106
TABELA 4 - Aprendizagem coletiva entre os associados da BSCA	109
TABELA 5 - Suporte da BSCA no desempenho de seus associados	111

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

<b>AIC</b>	<b>Acordos Internacionais do Café</b>
<b>AIP</b>	<b>Associações de Interesse Privado</b>
<b>APEX</b>	<b>Agência de Promoção de Exportações</b>
<b>APPC</b>	<b>Associação dos Países Produtores de Café</b>
<b>BSCA</b>	<b>Brazil Specialty Coffee Association (Associação Brasileira de Cafés Especiais)</b>
<b>CACCER</b>	<b>Conselho das Associações de Produtores de Café do Cerrado</b>
<b>ECT</b>	<b>Economia dos Custos de Transação</b>
<b>IBC</b>	<b>Instituto Brasileiro do Café</b>
<b>MAPA</b>	<b>Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento</b>
<b>NEI</b>	<b>Nova Economia Institucional</b>
<b>OIC</b>	<b>Organização Internacional do Café</b>
<b>SAG</b>	<b>Sistema agroindustrial</b>
<b>SCAA</b>	<b>Specialty Coffee Association of American</b>
<b>SCAE</b>	<b>Specialty Coffee Association of Europe</b>
<b>SCAJ</b>	<b>Specialty Coffee Association of Japan</b>
<b>SGS</b>	<b>Société Générale de Surveillance</b>
<b>SPSS</b>	<b>Statistical Package for Social Sciences</b>



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	1
1.2 OBJETIVOS .....	5
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>7</b>
2.1 ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	7
2.1.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS .....	9
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES.....	11
2.1.3 SELEÇÃO DA FORMA DE GOVERNANÇA .....	13
2.2 TEORIA DA LÓGICA DA AÇÃO COLETIVA.....	15
2.2.1 CONTRIBUIÇÕES À TEORIA DA LÓGICA DA AÇÃO COLETIVA E A SUA APLICABILIDADE PARA ESTUDOS DE AIP'S .....	19
2.3 O PAPEL DAS AIP'S NA COORDENAÇÃO DE SAG'S NA PERSPECTIVA DA ECT E DA LÓGICA DA AÇÃO COLETIVA: EXPANSÃO DA ATUAÇÃO DAS AIP'S ..	21
2.4 OS RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DIFERENCIADOS E AS REDES .....	26
<b>3 ESQUEMA CONCEITUAL DE ANÁLISE.....</b>	<b>33</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	42
4.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	43
4.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	44
4.4 COLETA DE DADOS .....	45
4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	47
<b>5 ANÁLISE INSTITUCIONAL DO SAG DE CAFÉ.....</b>	<b>48</b>
5.1 ANÁLISE INSTITUCIONAL DO SAG DE CAFÉ NO BRASIL.....	48
5.2 A IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS NO SAG DE CAFÉ NO BRASIL: DO MERCADO DE COMMODITY AO MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS.....	52
5.3 ESTRUTURA DO MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS E A EXPANSÃO DA ATUAÇÃO DAS AIP'S .....	57

<b>6 O PAPEL DA BSCA NO SUPORTE AOS NEGÓCIOS DOS SEUS ASSOCIADOS.....</b>	<b>61</b>
6.1 ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS: A BSCA .....	61
6.2 ESTRUTURA DA BSCA .....	70
6.3 AÇÕES ESTRATÉGICAS DA BSCA: PLANO DE MARKETING PARA OS CAFÉS ESPECIAIS BRASILEIROS.....	71
6.4 ESTRATÉGIAS DA BSCA.....	78
<b>7 O PAPEL DA BSCA NA INDUÇÃO DE ASSOCIADOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO PARA NOVAS ALTERNATIVAS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....</b>	<b>83</b>
7.1 – MECANISMOS SINALIZADORES DE QUALIDADE .....	83
7.1.1 SISTEMA DE GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL PARA A PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS .....	87
7.2 PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS DA BSCA .....	91
<b>8 A PERCEPÇÃO DOS ASSOCIADOS SOBRE O PAPEL DA BSCA NOS SEUS NEGÓCIOS .....</b>	<b>95</b>
8.1 A REPUTAÇÃO DA BSCA .....	98
8.2 O SELO DE QUALIDADE DA BSCA .....	100
8.3 O MARKETING CONJUNTO DA BSCA.....	103
8.4 A APRENDIZAGEM COLETIVA ENTRE OS ASSOCIADOS DA BSCA .....	107
8.5 O PAPEL DA BSCA NO DESEMPENHO DE SEUS ASSOCIADOS .....	109
<b>9 O SUPORTE DE AIP's EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DIFERENCIADOS .....</b>	<b>113</b>
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>120</b>
<b>REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>124</b>

## RESUMO

**BARRA, Geraldo Magela Jardim. O suporte das associações de interesse privado em canais de distribuição de produtos diferenciados: um estudo de caso no mercado de cafés especiais. 2006. 132 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.<sup>1</sup>**

A desregulamentação do mercado cafeeiro propiciou a criação de uma nova conjuntura institucional. Nesse cenário, houve uma busca por investimentos em estratégias de diferenciação e a criação de associações de interesse privado orientadas para implementá-las. Com as mudanças no ambiente institucional e competitivo, as associações de interesse privado estão reformulando as suas estratégias e estão passando a tratar seus membros como clientes. Para tanto, elas têm buscado proporcionar-lhes um suporte institucional adequado para a geração de novos negócios, aumento dos seus ganhos e a manutenção dos negócios existentes. É pertinente discutir a expansão do papel das associações de cafeicultores brasileiros, enfocando o suporte que tais organizações oferecem para que seus membros possam atuar em canais de distribuição de produtos diferenciados. Com esta pesquisa, tem-se a intenção de discutir o papel de uma associação de cafeicultores brasileiros no suporte aos seus associados e a sua influência sobre os produtores brasileiros de café especial. Acredita-se que este tema seja relevante para o setor cafeeiro, principalmente neste momento em que o mercado de café tem criado oportunidades para diferenciação. Trata-se de um estudo de caso sobre o papel de uma associação de interesse privado sob o prisma da Nova Economia Institucional, com uso de dados qualitativos e quantitativos, enfatizando a percepção dos seus membros. Em função da percepção positiva dos associados com relação ao papel da associação como um agente facilitador desses novos tipos de negócio, os resultados da pesquisa ratificam a teoria, segundo a qual, tal tipo de organização contribui para o aumento da confiança entre os parceiros, reduz assimetrias de informação e diminui os custos de transação. A discussão apresentada nesta pesquisa, demonstra que para se entender o papel desempenhado por associações de interesse privado no suporte a produtores de cafés especiais, é preciso contextualizá-las no ambiente institucional. Em mercados desregulamentados, o caso estudado revela que iniciativas de associações de interesse privado são fundamentais para desenvolver oportunidades em canais de distribuição compostos por clientes que pagam um prêmio maior pelo produto.

---

<sup>1</sup> Orientadora: Profa. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado – UFPA.

## ABSTRACT

**BARRA, Geraldo Magela Jardim. The support of private interest associations in distribution channels of differentiated products: a case study in the specialty coffee market. 2006. 132 p. Dissertation (Master Program in Administration) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.<sup>2</sup>**

The deregulation of the coffee market promoted the creation of a new institutional scenario, with a pursuit for investments in differentiation strategies and the creation of private interest associations oriented toward implementing them. With the changes in the institutional and competitive environment, private interest associations are reformulating their strategies and beginning to address their members as customers. To that end, they are seeking to provide members with suitable institutional support for generation of new business deals, increased gains and maintenance of the existing business. It is thus appropriate to discuss the growing role of associations of Brazilian coffee growers, placing emphasis on the support that these organizations offer to their members so as to allow them to work in the distribution channels of differentiated products. The purpose of this research is to discuss the role of an association of Brazilian coffee growers in the support to its members as well as its influence on Brazilian specialty coffee growers. This theme is believed to have importance to the coffee sector, especially at a time when the coffee market is creating opportunities for differentiation. It is a case study about the role of a private interest association from the standpoint of New Institutional Economics, with the use of qualitative and quantitative data and an emphasis on the perception of its members. As a function of the positive perception of members as to the role of the association as a facilitating agent for these new types of business, the findings of the research study ratify the theory that this type of organization contributes to the buildup of trust among partners, lessens information asymmetry and reduces transaction costs. The discussion in this research demonstrates that, in order to understand the role of private interest associations in the support to specialty coffee growers, we need to put them into the institutional environment context. In deregulated markets, the case studied reveals that initiatives from private interest associations are essential to develop opportunities in distribution channels composed of customers willing to pay a premium for the product.

---

<sup>2</sup> Advisor: Rosa Teresa Moreira Machado – UFLA.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O Problema de Pesquisa

No final do século XX, o sistema agroindustrial (SAG) de café sofreu mudanças significativas. Essas mudanças estão vinculadas a processos como a desregulamentação do mercado, a globalização, a hipercompetitividade, a remodelagem dos canais de distribuição, abertura da economia brasileira, a reestruturação tecnológica e a demanda crescente por produtos diferenciados.

Entre esses processos, a desregulamentação do mercado cafeeiro no final do século XX foi um dos fatores determinantes para a criação de um novo cenário institucional e competitivo. Em virtude do longo período de regulamentação, não havia incentivos para o cafeicultor brasileiro investir em qualidade e diferenciação, pois esse não conseguia adicionar valor ao seu produto, uma vez que a forma de comercialização instituída no país não enfocava a valoração da qualidade.

Fatos que integraram o processo de desregulamentação como a quebra dos Acordos Internacionais do Café (AIC's), o término do controle de preços e a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC) foram responsáveis em grande parte pelo surgimento de um ambiente propício para a comercialização de produtos diferenciados e pelo investimento em melhoria da qualidade do café.

Com a desregulamentação, houve influência na criação de oportunidades para o desenvolvimento de canais de distribuição compostos por clientes que valorizam atributos tangíveis e intangíveis e pagam um diferencial de preço por esses produtos. A partir desse período, alguns cafeicultores brasileiros começaram a investir na produção de cafés especiais e a se agruparem em associações de interesse privado (AIP's).

De fato, o mercado de cafés especiais tornou-se uma oportunidade de negócios. Todavia, há que ressaltar as dificuldades de comercialização nesse mercado, tais como barreiras à entrada de novas firmas, necessidade de altos investimentos em ativos específicos, desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança, implementação de mecanismos sinalizadores de qualidade e desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis.

Posto isso, deve-se destacar que a participação no mercado de cafés especiais exige mudanças nas práticas produtivas, principalmente, relacionadas à melhoria da qualidade do produto. Além disso, em determinados mercados consumidores desses produtos, há uma demanda para a incorporação dos conceitos de proteção ambiental e de responsabilidade social no processo de gestão. Essas questões são relevantes na decisão de compra de determinados consumidores internacionais, principalmente os que valorizam produtos diferenciados.

Busca-se, então, compreender se tais dificuldades podem ser atenuadas por meio de ações coletivas providas por organizações públicas e ou privadas. Parte-se da pressuposição de que as AIP's facilitam o processo de empreendimento em canais de distribuição de produtos diferenciados. Essas organizações expandiram o seu papel de atuação em razão das mudanças que ocorreram na economia brasileira no final do século XX. A partir desse período, algumas AIP's passaram a agir de forma mais pró-ativa no suporte aos negócios de seus associados.

Em função das dificuldades de comercializar cafés especiais em canais de distribuição de produtos diferenciados, ações coletivas providas por grupos de interesse privado emergiram para facilitar aos cafeicultores brasileiros desenvolver canais de distribuição nesse mercado. Entre esses, destacam-se o Conselho das Associações de Produtores de Café do Cerrado (CACCER) e a Brazil Specialty Coffee Association (BSCA).

Considerando as mudanças ocorridas tanto no ambiente institucional do SAG de café brasileiro, quanto nas atividades das AIP's desse SAG, é pertinente analisar o novo papel dessas organizações, principalmente em virtude das novas atribuições que passaram a incorporar. Assim sendo, o aprofundamento de estudos acerca do papel que uma determinada AIP vem exercendo pode contribuir para ratificar a importância dessas entidades.

Há necessidade de analisar se as AIP's estão conseguindo realizar um apoio adequado para o desenvolvimento dos negócios de seus associados, uma vez que essas organizações são de afiliação voluntária, existindo assim, um risco de redução do número de seus membros. Com este estudo, buscam-se concepções acerca da visão dos associados sobre uma determinada AIP que poderão ser norteadoras para a gestão dessas organizações no Brasil. É, portanto, a partir da concepção de que as AIP's precisam ser eficientes no suporte aos negócios de seus membros que se estabeleceu o interesse deste trabalho.

O estudo sobre AIP's tem se desenvolvido no campo das pesquisas científicas de forma continuada. Contudo, as abordagens sobre o papel dessas entidades ainda têm sido parciais. Ora essas organizações são analisadas na perspectiva dos seus associados como em Moe (1980), ora são analisadas na perspectiva da organização como em Nassar (2001). Neste trabalho, busca-se obter uma visão mais abrangente sobre o papel desse tipo de organização. Para isso, realizou-se uma conjugação da perspectiva da direção da AIP e dos seus associados, com o uso de dados qualitativos e quantitativos.

Neste trabalho, apresenta-se um esquema conceitual para analisar as ações das AIP's, apoiando seus associados no desenvolvimento de canais de distribuição de produtos diferenciados em SAG's. Enfoca-se a expansão dos limites de atuação dessas organizações em SAG's, considerando as especificidades das relações em tais canais. Em face do exposto, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Considerando a desregulamentação do mercado de café no Brasil, as AIP's do setor cafeeiro estão sendo capazes de dar suporte aos negócios de seus associados em canais de distribuição de produtos diferenciados?

Parte-se do pressuposto de que as AIP's são organizações capazes de contribuir para o desenvolvimento de condições que favoreçam os negócios de seus associados, facilitando o acesso a novos mercados, a geração de novos negócios e o estabelecimento de relacionamentos comerciais de longo prazo. Posto isso, objetiva-se com este estudo, descrever e analisar o papel da Brazil Specialty Coffee Association (BSCA-Associação Brasileira de Cafés Especiais) no suporte aos negócios dos produtores brasileiros de cafés especiais.

Acredita-se que esse tema seja relevante para o setor cafeeiro, principalmente, em razão do crescimento das estratégias de diferenciação que estão sendo implementadas visando a comercialização em canais de distribuição capazes de adicionar valor ao café. Considerando que a garantia de sustentabilidade dessa atividade pode ser realizada pela diferenciação e não apenas por meio da competição em termos de quantidade e da vantagem em custos, o desafio reside na transposição do negócio de café da extremidade do mercado de *commodity* para uma posição que permita agregar valor ao produto.

Assumindo que as AIP's são importantes para dar apoio a produtores rurais que desejam negociar em canais de distribuição de produtos diferenciados, neste estudo, busca-se verificar tal concepção, propiciando assim, uma possível constatação que poderá servir de referência para outras realidades.

Como o financiamento das AIP's é originado tanto de fontes governamentais quanto de associados, torna-se necessário discutir a eficiência dessas organizações e o retorno provido por elas. Ademais, é importante salientar que em função do aumento do número de associações no SAG de café



brasileiro, cria-se uma demanda por estudos que descrevam e analisem o papel dessas associações no suporte aos negócios de seus membros.

Este trabalho está estruturado em dez capítulos. No capítulo introdutório, aborda-se o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa. No segundo capítulo, sistematizou-se a fundamentação teórica baseando-se, principalmente, na Nova Economia Institucional (NEI). Com base neste arcabouço teórico, elaborou-se, no terceiro capítulo, um esquema conceitual de análise. No quarto capítulo, apresenta-se a metodologia empregada, abordando-se a caracterização da pesquisa; o método de pesquisa; a unidade de análise; a coleta de dados; o tratamento e análise dos dados.

A partir do quinto capítulo, são apresentados os resultados. Nesse capítulo, contextualiza-se historicamente o SAG de café no Brasil. No sexto capítulo, é reconstituído o histórico de atividades da BSCA. No sétimo capítulo, analisa-se o papel dessa entidade na indução de associados para a implementação de processos de gestão para o desenvolvimento de novas alternativas de canais de distribuição. No oitavo capítulo, verifica-se a percepção dos associados sobre a influência do papel dessa associação nos seus negócios. No nono capítulo, analisa-se o suporte de AIP's em canais de produtos diferenciados sob uma perspectiva conceitual. Por fim, no décimo capítulo, as considerações finais são apresentadas.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral, neste trabalho, é descrever e analisar o papel da BSCA no suporte aos negócios dos produtores brasileiros de café especiais. De forma mais específica, pretende-se:

- ✓ Descrever o papel institucional dessa associação no suporte aos negócios dos seus associados por meio da reconstituição do histórico de suas atividades;
  
- ✓ Analisar o papel dessa associação na indução de associados para a implementação de processos de gestão para o desenvolvimento de novas alternativas de canais de distribuição;
  
- ✓ Analisar a percepção dos associados sobre o papel dessa associação nos seus negócios.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O arcabouço teórico sistematizado neste capítulo inclui os conceitos fundamentais da Economia de Custos de Transação (ECT) e da teoria da Lógica da Ação Coletiva, assim como, concepções sobre canais de distribuição e redes.

### 2.1 Economia de Custos de Transação

O estudo de associações sob a ótica da ECT tem se desenvolvido no campo das pesquisas científicas de forma continuada, principalmente das que atuam em SAG's (Fernandes Jr., 1998; Nassar, 2001, Wilder, 2003). Conforme sugere Zylbersztajn (1995, p. 164), *“o papel das associações atuantes no agribusiness, o seu desenho e estratégias de operações podem ser perfeitamente discutidos sob a ótica da economia dos custos de transação”*.

A ECT faz parte da NEI, uma corrente da teoria econômica que surgiu como uma reação aos pressupostos da teoria neoclássica, expandindo a visão da firma até então restrita a uma função de produção. A NEI possibilita a compreensão de certos fenômenos que não são relevantes para a teoria neoclássica. Isso ocorre porque os economistas neoclássicos ortodoxos não enfatizam o papel do ambiente institucional. Para eles, só existem as forças da oferta e da procura e o preço como mecanismos de coordenação.

De acordo com Zylbersztajn (1995), a convergência da teoria econômica com o institucionalismo foi sedimentada pelos autores ligados a NEI, embora a percepção da importância das instituições já existisse entre alguns economistas que ficaram à margem da teoria neoclássica. Destacam-se os estudos de Ronald Coase, iniciados na década de 30, que serviram de base para a solidificação dessa teoria. Posteriormente, merecem destaque também, os estudos que deram

continuação às proposições coasianas, em especial, os realizados por Oliver Williamson e Douglas North a partir da década de 70.

O “pano de fundo” dessa teoria foi estabelecido por Coase (1937) no seu clássico artigo “*The Nature of the Firm*”. Esse autor propôs o rompimento com a visão restrita da firma defendido pela teoria neoclássica, demonstrando que, além dos custos de produção, existem outros custos para se coordenarem as atividades econômicas, os custos de transação<sup>3</sup>. A partir da visão coasiana, portanto, a firma passa a ser compreendida como um “nexo de contratos”, que tem como objetivo minimizar custos (de produção e de transação) e ser uma organização eficiente.

As instituições são entendidas pelos economistas neo-institucionais como fundamentais para organizar a vida na sociedade. Tal concepção é ilustrada por North (1993), ao afirmar que a principal função das instituições em uma sociedade é a redução da incerteza por meio do estabelecimento de uma estrutura estável para a interação humana. Williamson (1985) corrobora tal aceção, ao conceber que as instituições são o alicerce da NEI.

Sob essa ótica, assume-se que as organizações dependem do aparato institucional para se estabelecerem. Desse modo, as organizações não podem ser compreendidas sem o ambiente institucional que as cerca (Zylbersztajn, 1995). North (1994) sintetiza a perspectiva neo-institucional ao afirmar que, se as instituições são as “regras do jogo”, as organizações são os seus “jogadores”. Mesmo assim, é possível visualizar as organizações como instrumentos de mudança institucional, uma vez que muitas delas buscam influenciar as instituições em favor de seus interesses. No entanto, quando as organizações atuam de maneira isolada, o seu poder de influência é muito pequeno, o que faz

---

<sup>3</sup> North (1994) define os custos de transação como sendo aqueles custos relacionados a especificar o que está sendo comercializado e a assegurar que os consequentes acordos sejam cumpridos.

com que essas busquem atuar de forma coletiva. Com o *lobby* realizado pelas AIP's, evidencia-se a importância do seu papel no ambiente institucional. As instituições apresentam-se à luz das concepções da NEI, como o alicerce para a realização das transações e para o desenvolvimento dos agentes econômicos.

A ECT permite o estabelecimento de uma relação entre os atributos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia dos custos de transação e de produção. Assim, mediante a ótica da ECT, assume-se que a definição da forma de governança (modos alternativos de organização da produção) mais eficiente será uma decorrência dos atributos das transações e dos parâmetros estabelecidos pelo ambiente institucional em que a firma está inserida (Zylbersztajn, 1995).

Segundo esse autor, há três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança: os pressupostos comportamentais, as características da transação e o ambiente institucional. Os pressupostos comportamentais são o oportunismo e a racionalidade limitada. Os fatores que compõem as características da transação são a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos. Por sua vez, o ambiente institucional é composto por fatores como a tradição legal, os aspectos culturais, entre outros. Assim, com base nas condições de operação da firma, é possível definir a forma de governança mais eficiente, seja via mercado, por integração vertical ou por meio de formas híbridas.

### **2.1.1 Pressupostos Comportamentais**

Na visão de Zylbersztajn (1995), é essencial entender o impacto dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo das pessoas nas transações para se compreender a ECT. Tais pressupostos influenciam o comportamento dos indivíduos gerando impactos no

desenvolvimento das transações entre os agentes, nos custos de transação e no estabelecimento das formas de governança.

A racionalidade limitada está relacionada às limitações dos indivíduos em receber, guardar e processar informações (Machado, 2000). Em virtude da racionalidade limitada dos indivíduos, não é possível prever todas as contingências de uma transação no futuro. Assim, assume-se pela ECT que os contratos para gerir as transações são incompletos, uma vez que não é possível prever de forma pré-determinada todas as possibilidades de acontecimentos de uma transação. Entretanto, os indivíduos buscam contornar as lacunas contratuais, uma vez que têm consciência das necessidades e adaptações *ex-post* (Farina et al., 1997).

Isso não seria problemático caso não houvesse o pressuposto comportamental do oportunismo (Zylbersztajn, 1995). A compreensão do oportunismo é, portanto, importante em virtude do aparecimento de possíveis problemas de adaptação decorrentes dos contratos incompletos. Ou seja, um dos agentes envolvidos na transação pode agir de forma aética e causar prejuízos para o outro agente (Farina et al., 1997).

O oportunismo é sintetizado por Williamson (1996), como a busca do auto-interesse com avidez. Para Zylbersztajn (1995), o oportunismo ocorre quando o indivíduo busca o auto-interesse rompendo condutas éticas aceitas na sociedade. Esse pressuposto está calcado em um princípio de jogo não cooperativo, no qual a informação de um agente pode não estar disponível ao outro, permitindo, dessa maneira, que um dos agentes atue de forma aética, obtendo algum lucro com essa situação em detrimento dos interesses do outro agente. No entanto, a ECT não assume que todo indivíduo seja oportunista, nem, tampouco, que o indivíduo sempre aja de forma oportunista. Pelo contrário, só a possibilidade de existir um comportamento oportunista em algum momento no futuro já é o bastante para derivar as previsões dessa teoria (Zylbersztajn, 2000).

De acordo com os pressupostos da ECT, as transações se caracterizam por informação incompleta, imperfeita e assimétrica. Tal consideração ocorre em virtude dos agentes envolvidos na transação poderem estar desnivelados com relação ao conhecimento do que pode vir a ocorrer com relação à transação desenvolvida. A informação assimétrica pode levar ao oportunismo antes e após a transação, denominadas, respectivamente, de seleção adversa (*adverse selection*) e risco moral (*moral hazard*). Quanto maior for a assimetria de informação entre as partes na transação, maior será a possibilidade do comportamento oportunista (Neves, 2000). No ambiente em que há assimetria informacional, cria-se um maior espaço para o exercício do comportamento oportunista, o que eleva os custos de transação (Williamson, 1985).

Zylbersztajn (2000) identifica três fatores que contribuem para a diminuição do oportunismo e para a manutenção dos contratos: reputação<sup>4</sup>, garantias legais e princípios éticos. Em razão da reputação, o indivíduo não quebra o contrato, porque perderá ganhos futuros, uma vez que terá interrompido o fluxo de rendas futuras, quando esses ganhos, oriundos das rendas futuras, forem maiores do que os ganhos do rompimento contratual. Por sua vez, com as garantias legais, apresentam-se mecanismos punitivos que evitam a quebra contratual. Já com os princípios éticos, evita-se o rompimento dos contratos com base em códigos de conduta estabelecidos pelos membros de determinados grupos.

### 2.1.2 Características das Transações

Williamson (1985) baseia-se em três dimensões fundamentais da transação para estabelecer a sua caracterização: especificidades de ativos,

---

<sup>4</sup> De acordo com Zylbersztajn (2000: p. 28), “a reputação pode ser visualizada como a perda potencial de renda futura por uma das partes, caso esta venha romper o contrato de modo oportunístico, impedindo a continuidade da transação”.

frequência e incerteza. Ao se caracterizarem essas três dimensões da transação, é possível estabelecer o desenho de uma forma de governança, com o intuito de reduzir os custos de transação relacionados a essa transação (Farina et al., 1997).

Os ativos específicos são aqueles ativos caracterizados por serem especializados para determinada transação e terem o seu valor estabelecido em função da continuação dessa transação. Ou seja, há uma perda de valor, quando são reutilizados em outras transações. O investimento nesses ativos está sujeito a problemas de adaptação e riscos no futuro, gerando custos de transação. O aumento nos custos de transação está relacionado a maiores níveis de especificidades de ativos (Farina et al., 1997).

A especificidade de ativos é o fator mais importante na indução de formas de governança, à medida que ativos mais específicos estão associados à dependência bi-lateral que, por sua vez, demanda o estabelecimento de formas organizacionais que permitam maior nível de salvaguardas contra comportamentos oportunistas (Zylbersztajn, 1995).

A frequência está relacionada à quantidade de repetições de um mesmo tipo de transação. Essa característica é importante, pois quando as transações são repetitivas é possível reduzir a incerteza, aumentar a reputação e desenvolver confiança (Farina et al., 1997). Com o processo de repetição das transações entre os agentes, possibilita-se o desenvolvimento de reputação, atribuindo um valor ao comportamento não-oportunista desses agentes. Torna-se possível, assim, diminuir os custos de preparação e monitoramento dos contratos, mediante mudanças nas cláusulas de salvaguardas contratuais. Em consequência, os custos de transação são reduzidos (Zylbersztajn, 2005).

Por fim, de acordo com Zylbersztajn (1995, p. 148), *“a incerteza é tratada na literatura da ECT como distúrbios exógenos que afetam as transações”*. A incerteza, para Farina et al. (1997), tem a função de revelar os limites da racionalidade. Nesse sentido, as características de os contratos serem



incompletos são evidenciadas, demonstrando que essa dimensão está inter-relacionada ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada.

### 2.1.3 Seleção da Forma de Governança

Tratando as dimensões das transações como parâmetros, Williamson (1991) propõe a comparação da eficiência relativa das diferentes estruturas de governança para cada tipo de transação por meio de um modelo analítico reduzido, definindo o nível da especificidade de ativos como variável principal. De acordo com a Figura 1, pode-se ver as diferentes formas de governança. A eficiência das formas de governança é estabelecida em função do nível da especificidade do ativo, o qual é representado por  $K$ . O custo de se organizar a produção via mercado, via formas híbridas e via hierarquia são representados por  $M(k)$ ,  $X(k)$ ,  $H(k)$ , respectivamente.

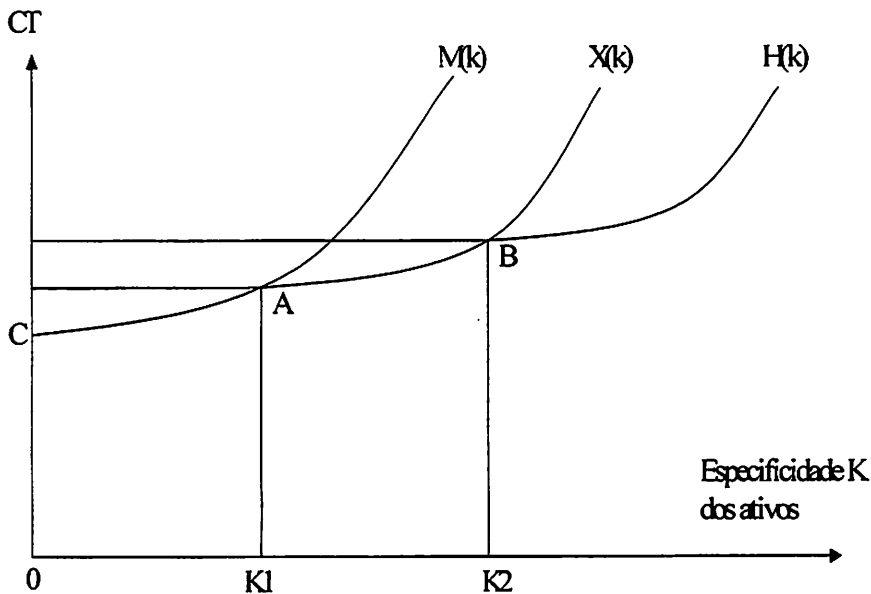


Figura 1: Custos das Formas de Governança em Função da Especificidade de Ativos

Fonte: Williamson (1991).

Na visão de Williamson (1991), a forma de governança será selecionada, com base em um nível de especificidade de ativos, de acordo com a comparação dos custos de se estabelecer a transação no mercado por meio da hierarquia ou por formas híbridas. De acordo com esse autor, existe um contínuo entre as duas extremidades mercado e hierarquia (integração vertical), posicionando as formas híbridas dentro dessa intercalação.

Na perspectiva da ECT, existe a possibilidade da ocorrência de oportunismo pós-contratual em função dos conceitos de racionalidade limitada e oportunismo. Existe, assim, a necessidade da configuração de mecanismos de precaução que podem ser formais ou informais, como os contratos formais ou outras formas de coordenação suportadas por laços sociais ou reputação. Tais mecanismos são fundamentais para reduzir os custos de transação (Zylbersztajn, 2005).

Em síntese, a principal contribuição da ECT é a possibilidade de compreensão dos custos de transação, que são um dos principais problemas para coordenar as atividades econômicas na sociedade. Na visão de Chaddad et al. (1996), os custos de transação constituem fatores críticos da atividade econômica num contexto caracterizado por informações assimétricas e por comportamento humano que visam à maximização de riqueza. De acordo com esses autores, a existência de altos custos de transação influencia na criação de um ambiente complexo para a evolução da atividade econômica. Assim sendo, o ambiente institucional constitui um fator chave para o desempenho dos agentes econômicos, à medida que as instituições são determinantes para o desenvolvimento de um ambiente estável para realizar as transações.

## 2.2 Teoria da Lógica da Ação Coletiva

A teoria da Lógica da Ação Coletiva, elaborada por Olson (1999), apresenta uma nova maneira de pensar a ação coletiva e de se compreenderem os grupos de interesse privado, estabelecendo uma crítica à teoria dos Grupos<sup>5</sup>. Essa teoria tem sido utilizada em diversos estudos sobre associações de interesse privado (Moe, 1980; Pompeu, 1997; Fernandes Jr., 1998; Nassar, 2001; Wilder, 2003).

Na visão de Nassar (2001), Olson contribuiu para os estudos sobre a formação dos grupos, ao estabelecer a proposição de que os grupos são provedores de benefícios coletivos e que a existência deles é dificultada pelo “carona”. Ao inserir o conceito de benefício coletivo como fator estimulador para a formação dos grupos, o autor demonstra que os indivíduos, sempre incentivados pelo auto-interesse, deveriam agrupar-se para prover os benefícios coletivos, pois nenhum agente estará disposto a arcar com seu custo sozinho. Por esse motivo, o “carona” (*free-rider*) está implícito na sua teoria, embora esse termo não seja citado na sua obra. Olson (1999, p.26) define benefício coletivo como sendo:

*“Um benefício público, coletivo ou comum é aqui definido como qualquer benefício que, se for consumido por qualquer pessoa  $X_1$ , em um grupo  $X_1, \dots, X_i, \dots, X_n$ , não pode viavelmente ser negado aos outros membros desse grupo. Em outras palavras, aqueles que não pagam por nenhum dos benefícios públicos ou coletivos de que desfrutam não podem ser excluídos ou impedidos de participar do consumo desses benefícios, como podem quando se trata de benefícios não-coletivos”.*

---

<sup>5</sup> A teoria dos grupos se sustenta na concepção de que apenas a existência de interesses comuns já é condição capaz para formar os grupos (Olson, 1999).

Olson (1999) aponta as motivações que influenciam os agentes a atuar coletivamente. Para esse autor, as firmas de um setor industrial perfeitamente competitivo têm, como interesse comum, maximizar suas vendas e estipular um alto preço pelo seu produto. Todavia, como a elevação da produção na indústria provoca a queda do preço, a lucratividade tende a diminuir nas firmas dessa indústria quando a produção aumenta. Logo, a maximização da lucratividade de uma firma leva à redução da lucratividade da indústria. As firmas, por conseguinte, passam a ter tanto interesses comuns por preços mais altos, quanto a interesses contrários com relação à produção. Partindo da lógica de que não é racional para um produtor, individualmente, reduzir sua produção para obter preços mais altos para seu setor industrial num mercado de competição perfeita, não será racional também para esse produtor arcar sozinho com um *lobby* que luta pela assistência do governo a esse setor. Em ambos os casos, portanto, não há interesse por parte do produtor em assumir de forma individual os custos de tais benefícios coletivos.

O membro de uma grande organização está em uma posição análoga à firma em um mercado perfeitamente competitivo, pois a perda de um membro nesse tipo de organização não aumentará o custo para outro membro, perceptivelmente. A saída de um membro de uma organização ou a sua não-contribuição para o benefício coletivo, não o faz acreditar que levará outros membros a apresentarem o mesmo comportamento. Ou seja, esse membro acredita que poderá usufruir do benefício coletivo, quer tenha colaborado ou não com o grupo pois, para ele, os seus esforços individuais não terão resultados na realização do benefício coletivo, a ponto de outros deixarem de colaborar. Tal fato dificulta a ação coletiva, pois leva ao aparecimento de “caronas” (Olson, 1999).

O “carona” dificulta o provimento do benefício coletivo, uma vez que funciona como um empecilho para a realização da ação coletiva. Dessa forma, o

“carona” é o elemento básico do problema da ação coletiva na visão olsoniana. O “pano de fundo” estabelecido pela teoria da Lógica da Ação Coletiva é o questionamento sobre como e quando os membros dos grupos irão agir de forma colaborativa em contextos com condições muito favoráveis para eles atuarem como “caronas”.

Olson (1999) estabelece uma distinção entre os grupos pequenos e grandes, demonstrando princípios de funcionamento diferenciados e aclarando o problema da ação coletiva. Para esse autor, há uma maior tendência para se criar um ambiente propício para “caronas” em grupos grandes do que em grupos pequenos, porque o benefício coletivo, por sua própria natureza, incapacita a exclusão daqueles que não participaram do seu provimento. Ademais, nem todos os membros estão dispostos a pagar o mesmo valor pelo benefício coletivo, pois cada membro pode valorizá-lo de forma diferente.

Assim, na visão de Olson (1999), quanto maior for o grupo, menor será a percepção de qualquer membro sobre a importância da sua contribuição para o provimento do benefício coletivo. De fato, se um membro de um grupo pequeno não participar do provimento do benefício coletivo, pode haver um acréscimo no custo de provisão para os outros membros. Com isso, eles podem decidir não contribuir mais para o provimento desse benefício, causando a sua extinção. Essa percepção tende a evitar a não-participação pois, nesse caso, o membro visualiza a importância da sua contribuição. Todavia, há uma tendência para não haver clareza de tal percepção entre os membros dos grupos grandes, aumentando as chances de o benefício coletivo não ser provido.

A partir dessa distinção, Olson (1999) acredita que há duas tendências. Nos grupos grandes, como o benefício está mais sujeito ao aparecimento de “caronas”, há necessidade de haver mecanismos de coerção ou estímulos para evitar tais comportamentos como, por exemplo, o provimento de incentivos seletivos. Já com relação a grupos pequenos, o benefício coletivo pode ser

provido, de uma forma geral, sem que haja a necessidade de coerção ou qualquer estímulo. Nesse último caso, o próprio benefício em si já é suficiente para incentivar a ação coletiva. Comumente, nos grupos pequenos, o benefício coletivo será provido pelo próprio interesse dos membros, pois, nesses grupos, o percentual substancial do ganho total desse benefício tende a ser maior do que nos grupos grandes em razão da menor quantidade de membros. Isso ocorre porque cada um dos membros visualiza o benefício coletivo como um gerador de ganhos individuais que superam os custos de provê-lo. Para que isso ocorra, basta que apenas um dos membros do grupo tenha tal percepção. No entanto, os benefícios coletivos não serão providos de forma eficiente, mesmo nos pequenos grupos, visto que são ofertados a todos os membros, independentemente do grau de participação de cada um.

Partindo dessa concepção, Olson (1999) caracteriza os grupos em função de diferenciadas estruturas de incentivo, dividindo-os em três categorias: privilegiados, intermediários e latentes. Os privilegiados são os grupos menores, cujos membros, ou pelo menos um deles, encontram-se incentivados a contribuir para o provimento do benefício coletivo, mesmo que tenham que arcar com os custos sozinhos. Nesse caso, evita-se a necessidade de coordenação ou organização grupal. Já os intermediários são os grupos em que nenhum membro está disposto a arcar sozinho com a provisão do benefício coletivo, mas não é difícil para os membros perceberem se um membro não coopera para essa provisão. Nesse caso, há necessidade de coordenação e organização grupal. Por fim, os latentes são grupos maiores, nos quais não há percepção dos membros sobre a importância da sua contribuição para o provimento do benefício coletivo. Nesse último caso, há a necessidade de se criarem incentivos seletivos.

Segundo esse mesmo autor, a ação grupal nos grupos latentes só será estimulada por um incentivo seletivo. Assim sendo, os incentivos seletivos podem ser realizados por meio de estímulos positivos de cunho econômico ou

social para aqueles membros que agirem em interesse do grupo. Já para aqueles que não arcarem com os custos da ação grupal, os incentivos seletivos podem ser realizados por meio de ações coercitivas. Nesse último caso, o membro que não contribuiu pode ser excluído do benefício coletivo.

Para Olson (1999), há duas concepções importantes para entendimento do processo de formação dos grupos, que podem ser extraídas ao se sintetizarem as suas proposições: os grandes grupos se diferenciam tanto quantitativamente quanto qualitativamente dos pequenos grupos e os fatores determinantes para a existência de grupos pequenos não explicam a existência de grupos grandes.

### **2.2.1 Contribuições à Teoria da Lógica da Ação Coletiva e a sua Aplicabilidade para Estudos de AIP's**

Outros autores fizeram contribuições à teoria de Olson (1999). Machado Filho (1988), analisando as AIP's sob o prisma da ação coletiva, argumenta que a heterogeneidade dos membros do grupo deve ser levada em consideração quando se busca a compreensão do processo de formação da ação coletiva. A heterogeneidade e o tamanho do grupo são limitantes de ações coletivas. Em determinadas situações, alguns membros do grupo encontram-se motivados a agir coletivamente, mesmo que outros se beneficiem sem arcar com os custos da ação coletiva. Explica-se esse fato pelas possíveis vantagens auferidas pelos membros quando tomam a frente da ação, a despeito das externalidades positivas<sup>6</sup> usufruídas por aqueles que não contribuíram.

Na visão de Nassar (2001), Olson (1999) não se preocupou com a heterogeneidade quando discutiu o tamanho do grupo. Para Olson, os grupos grandes (mesmo os de agentes de uma única indústria) apresentam custos

---

<sup>6</sup> Entende-se por externalidades positivas o efeito favorável de determinadas ações sobre terceiros que não participaram dessas ações. Por outro lado, a externalidade é considerada negativa quando esse efeito for desfavorável.

elevados de comunicação e negociação que podem inibir a ação coletiva. Por sua vez, os grupos menores (mesmo os heterogêneos) apresentam baixos custos. Assim, os grupos menores tornam-se mais factíveis do que os grupos grandes.

Para Machado Filho (1988), as limitações impostas pelo ambiente institucional, contribuem para a definição das oportunidades e restrições ao comportamento dos indivíduos e influenciam os tipos de organizações que serão criadas. De fato, as organizações de um dado mercado e a sua forma de interação são conseqüências de um determinado ambiente institucional. Sob essa ótica, uma alteração nesse ambiente pode levar ao surgimento de novas organizações ou a uma mudança na conduta das organizações existentes. Essas organizações podem modificar o ambiente institucional como, por exemplo, por meio de um processo de *lobby* como o exercido por ações coletivas realizadas por AIP's.

Para Nassar (2001), as AIP's podem ser entendidas como ações coletivas que objetivam contribuir de forma positiva para o desempenho das empresas associadas, por meio do provimento de bens coletivos e incentivos seletivos. Esse autor assume que a eficiência das ações de uma AIP, em relação aos seus associados, é definida como a capacidade de gerar retorno maior do que o custo de ser membro, provendo resultados positivos quanto a bens coletivos e incentivos seletivos. Os bens coletivos são incentivos, conquistas ou privilégios alcançados em instâncias governamentais, sem a possibilidade de haver barreiras à apropriação. Já os incentivos seletivos são produtos e serviços ofertados de forma privada, havendo a possibilidade de exclusão dos "caronas".

Finalmente, evidencia-se que a ECT e a teoria da Lógica da Ação Coletiva trazem elementos cruciais para análise de dois problemas relevantes para o desenvolvimento econômico: os custos de transação e o dilema da ação coletiva. Ao tratar a AIP como sendo um agente que traz estabilidade institucional e que pode funcionar como um elemento gerador de confiança e



reduzidor de comportamentos oportunistas, há, portanto, a necessidade de se entender o papel dessa organização na sociedade.

### **2.3 O Papel das AIP's na Coordenação de SAG's na Perspectiva da ECT e da Lógica da Ação Coletiva: expansão da atuação das AIP's**

A coordenação dos SAG's pode ser compreendida como sendo realizada pela implementação de contratos explícitos ou implícitos entre firmas ou grupos (Machado Filho, 1998). Desse ponto de vista, as AIP's podem contribuir para desenvolver estabilidade institucional, condição vital para a coordenação na perspectiva da NEI (Zylbersztajn & Machado Filho, 1998).

Num sistema que não está coordenado, as organizações encontram dificuldades de se manterem competitivas por longo prazo, uma vez que o predomínio do conflito e de ações oportunistas dificulta o desenvolvimento de estratégias competitivas duradouras. Isso ocorre porque os custos de transação aumentam muito num sistema que se apresenta de tal forma. As ações coletivas implementadas por AIP's podem contribuir para a coordenação de SAG's, à medida que essas associações têm um impacto estabilizador no ambiente institucional (Zylbersztajn & Machado Filho, 1998).

De fato, ao fazer parte de uma AIP, o associado recebe um suporte institucional que contribui para melhorar o seu desempenho e sua sobrevivência no longo prazo, à medida que, no ambiente competitivo atual, as empresas que não se organizarem de forma conjunta encontram maior dificuldade de competir. Nesse sentido, a formação de AIP's é, portanto, uma alternativa para as organizações inseridas em sistemas produtivos de competição acirrada. Ao participar de AIP, os associados conseguem ter maior poder de *lobby* e, com isso, conseguir maior poder de barganha. Na visão de Saes (2000), um dos principais motivos que induzem à criação dessas entidades tem sido a organização de grupos que visam à realização de *lobby*. Ou seja, grupos que

buscam modificar as “regras do jogo”, em benefício próprio ou da sociedade. Outros fatores influenciam na criação dessas entidades, tais como: o provimento de benefícios coletivos, a redução de custos de transação, a geração de ganhos de escala e a resolução de conflitos, entre outros.

Essas entidades podem exercer um papel estratégico nas organizações que atuam nos SAG’s em virtude das diversas funções exercidas em benefício de seus associados e do setor como um todo. No entanto, as ações das AIP’s estão sujeitas ao dilema da ação coletiva. Nessa linha de análise, Saes et al. (1998) expõem tal dilema ao exemplificarem os problemas relacionados às ações coletivas de AIP’s que visam ao aumento do consumo dos produtos de um setor. Essas ações incentivam o comportamento típico de “caronas”. Por estarem cientes de que não serão excluídos do benefício de tal ação coletiva, os “caronas” não arcam com os custos de sua provisão. Nesse caso, considerando que as AIP’s não possuem o mesmo poder de coerção do Estado, não existem meios de influenciar todas as empresas que se favorecem por tal ação de arcar com os custos de provisão. As atividades de marketing para incentivar a elevação do consumo de *commodity* agrícola constituem exemplos de ações coletivas empreendidas por essas entidades que favorecem a proliferação dos “caronas”.

Ademais, de acordo com essa mesma autora, as AIP’s caracterizam-se por apresentarem relações contratuais frágeis com seus membros, à medida que o compromisso existente com o associado pode ser rompido a qualquer momento. Assim, as associações estão renovando as suas estratégias para manter seus membros satisfeitos e incentivados a continuar contribuindo com a entidade, uma vez que o processo de adesão é livre. Nassar & Zylbersztajn (2004) propõem uma estratégia que pode reduzir essas ameaças. Para eles, é preciso tratar os associados como clientes de serviços coletivos e as associações como organizações que têm, como desafio, a provisão dos incentivos seletivos

coletivos adequados para os grupos de membros. Logo, é importante que as estratégias das associações sejam orientadas para as demandas dos seus associados. A provisão dos benefícios aos associados de forma diferenciada é fundamental para associações caracterizadas por processo de adesão voluntário.

Em razão dos problemas enfrentados pelas AIP's, das mudanças econômicas e do aumento das necessidades de seus membros, essas organizações expandiram a sua atuação e começaram a agir de forma mais pró-ativa no suporte aos negócios de seus associados. De acordo com Zylbersztajn & Machado Filho (1998), com a desregulamentação de alguns mercados no Brasil, as AIP's passaram a exercer um papel muito importante. Nesse novo contexto, essas entidades estão contribuindo para a coordenação dos sistemas produtivos, principalmente os SAG's. Elas se fortaleceram em virtude do papel estratégico que estão realizando na defesa do interesse de seus membros.

O fato de estarem exercendo um papel maior na coordenação de sistemas produtivos se deve em parte às mudanças no papel do Estado, principalmente com relação à coordenação de sistemas produtivos. Embora, no período pós-guerra, o Estado brasileiro tenha sido um agente altamente influenciador do funcionamento dos mercados, atualmente, vem reduzindo o seu papel de coordenador dos sistemas produtivos (Machado Filho, 1998). De acordo com Nassar (2001), as AIP's estão adquirindo um papel relevante, assumindo a forma de ações coletivas que aglutinam interesses comuns. Essas entidades podem substituir algumas funções do Estado ou das empresas, como também podem organizar os indivíduos para fortalecê-los. Vale ressaltar que essas organizações não têm como objetivo maximizar o retorno dos acionistas, como no caso empresarial, nem maximizar o bem-estar social, como no caso do Estado.

As AIP's possuíam, basicamente, dois objetivos conjuntos: a interlocução com o governo, organizações e a sociedade em geral e a pressão

institucional para o estabelecimento das “regras do jogo”. Todavia, com as mudanças no ambiente institucional e competitivo, essas entidades estão aumentando a sua abrangência de atuação e vêm se tornando cada vez mais uma instância para dirimir disputas de seus agentes, ou ainda, estão realizando o papel de monitoramento das ações de seus membros, a partir da delegação por órgãos competentes (Zylbersztajn & Machado Filho, 1998). Vale ressaltar que o monitoramento efetuado por auditorias de terceira parte contribui para alimentar a reputação da rede organizacional de uma AIP. Como consequência, tende a ser gerado um maior grau de confiança por parte do comprador que se relaciona com empresas que fazem parte dessa rede organizacional, uma vez que a observância do código de conduta para ser membro dessa entidade reduz o nível de incerteza e a possibilidade de ações oportunistas na relação comprador-fornecedor.

As AIP's contribuem para a construção de reputação para os seus associados, principalmente quando apresentam uma reputação positiva no ambiente empresarial. Tal consideração ocorre em função das exigências e padrões de conduta que são necessários para as empresas se afiliarem às associações. Quando o comprador sente-se confiante em realizar negócios com fornecedores ligados a uma associação, em virtude da sua reputação, há uma tendência de diminuição dos custos de transação.

As AIP's têm desempenhado, também, um papel fundamental para os negócios dos seus membros com relação ao controle de atestados de qualidade dos seus associados. No entanto, a aceitabilidade de tais atestados é estritamente relacionada com a reputação dessas associações. As associações podem desenvolver códigos de conduta para melhorar os produtos e processos de seus membros que são garantidos por mecanismos sinalizadores de qualidade. As associações podem eliminar de seu quadro os associados que não cumprem as

exigências mínimas. Ações coercitivas desse tipo acabam sendo um mecanismo de geração de reputação para os associados.

Ademais, as AIP's têm atuado no fornecimento de selos de qualidade e certificados dos produtos dos seus associados. Esses mecanismos sinalizadores de qualidade são facilitadores da negociação e contribuem para a redução dos custos de transação, uma vez que os certificados de qualidade diminuem a assimetria de informação. De acordo com Spers & Chaddad (1996), a criação de marcas, selos de pureza e certificados são meios que garantem a qualidade e a segurança de um produto alimentar, reduzindo a assimetria de informação do consumidor quanto ao processo de produção do alimento até que possa estar disponível no supermercado. Essa assimetria de informação ocorre em consequência da qualidade e da segurança de os alimentos serem atributos intrínsecos.

Algumas AIP's têm a capacidade de exercer o papel de um agente de confiança com as organizações que atuam nos SAG's, pois propiciam suporte institucional aos seus membros. Essas entidades podem realizar marketing conjunto, prover mecanismos sinalizadores de qualidade, gerar reputação e fornecer outros serviços para seus membros. Além disso, essas entidades podem funcionar, também, como um espaço adequado para a aprendizagem coletiva.

O desafio da gestão das AIP's é proporcionar aos seus membros uma sustentação institucional adequada para a geração de novos negócios e a manutenção dos negócios existentes. Para tanto, as associações têm se empenhado em promover um ambiente, entre os seus associados, o qual reflita estabilidade institucional e reputação. Um ambiente de boa reputação e estável é fundamental para se desenvolver relacionamentos de longo prazo, pois, segundo Farina et al. (1997), os custos de transação são reduzidos pelos efeitos da reputação.

## **2.4 Os Relacionamentos de Longo Prazo em Canais de Distribuição de Produtos Diferenciados e as Redes**

Os relacionamentos entre compradores e fornecedores são importantes para a geração de maior performance organizacional (Claro, 2004; Claro et. al., 2002; Ganesan, 1994; Handfield & Bechtel, 2001). Quando esses relacionamentos são de longo prazo, os parceiros são capazes de obter ganhos extras oriundos dos investimentos em ativos específicos, das ações conjuntas e do compartilhamento de informações, conhecimentos e recursos. Para Claro & Claro (2004, p.76), *“o relacionamento colaborativo entre fornecedor e comprador representa um ativo importante da empresa e deve ser tratado com lógica similar àquela aplicada a qualquer outro tipo de investimento”*.

Há uma tendência para se desenvolverem relacionamentos de longo prazo em canais de distribuição de produtos diferenciados (Coughlan et al., 2002). Alguns fatores envolvidos nas trocas comerciais contribuem para que as organizações, nesse tipo de canal de distribuição, busquem desenvolver tais tipos de relacionamentos, tais como: investimentos em ativos específicos, estabelecimento de negócios baseados em alto nível de confiança, incerteza, assimetria de informação e pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo.

No ambiente competitivo, ocorre uma tendência para uma maior cooperação entre as organizações, pois com a globalização houve um acirramento da concorrência, demandando maior aproximação entre os agentes nas relações empresariais. Observa-se, nesse ambiente, que a competitividade ocorre entre cadeias produtivas e não apenas entre organizações (Christopher, 2001). A importância das relações interorganizacionais tornou-se o foco das atenções empresariais, uma vez que as organizações passam a buscar sinergia por meio de ações conjuntas. De acordo com Gupta (2002), o grande desafio das

organizações no ambiente competitivo atual é a maximização da produtividade das tarefas e dos processos interorganizacionais.

Considerando-se esse contexto, entende-se que o envolvimento em redes torna-se cada vez mais um diferencial competitivo. Fazendo parte de redes, as organizações têm a possibilidade de obter ganhos sinérgicos capazes de gerar força competitiva por meio de ações conjuntas, tais como: compartilhamento de conhecimento, troca de informações, uso comum de recursos, marketing conjunto, etc.

O conceito de rede é complexo e multidimensional, sendo discutido sob diversas perspectivas e por diferentes autores no ambiente acadêmico. Revisões sobre o conceito foram estabelecidas por Casarotto Filho & Pires (1999), Amato Neto (2000), Cardoso (2004) e Mazutti (2005). Cândido & Abreu (2000, p. 6) definem rede no ambiente organizacional e dos negócios como sendo:

*“uma forma intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios da estrutura burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica, surgindo daí vários tipos de rede, tais como as redes de inovação, as redes estratégicas, as redes flexíveis e multidirecionais de Pequenas e Médias Empresas, etc”.*

De acordo com Lima (2000, p. 102), *“a noção de rede remete à concepção de rede social, definindo-se como um conjunto de nós (pessoas, organizações) ligados por relações sociais (amizade, transferência de recursos, participação em uma mesma associação)”*. Ao tratar uma AIP horizontal como uma rede horizontal, é possível compreendê-la como um campo para ação coletiva.

O relacionamento entre compradores e fornecedores tradicionalmente caracteriza-se pelo predomínio de práticas de negociação baseadas no “ganha-perde”. Nesse tipo de relacionamento, a empresa com maior poder de barganha

impõe a sua posição em detrimento da outra empresa. Esse tipo de relacionamento tem duração curta e é característico de fornecedores e compradores de *commodities* que, na maioria das vezes, estão inseridos numa estrutura de governança de mercado. De outro modo, em canais de distribuição com características globais e com predomínio de produtos diferenciados, tais práticas tendem a ser substituídas por relacionamentos de longo prazo, por não serem condizentes com as demandas que se fazem necessárias nesses canais. Há, portanto, uma migração para a implementação de formas híbridas de governança.

A criação de relacionamentos de longo prazo requer mudanças nas práticas comerciais, principalmente com relação à colaboração (Bowersox & Closs, 2001; Lamming, 1993; Merli, 1994). Para Bowersox & Closs (2001), o foco no relacionamento colaborativo representa uma mudança no gerenciamento tradicional baseado na confrontação e no poder de barganha. A colaboração na cadeia produtiva gera sinergia, proporcionando maior nível de desempenho conjunto.

O estabelecimento de cooperação demanda o desenvolvimento de confiança entre os agentes. A confiança é considerada um fator fundamental para que haja intensificação da relação comercial e desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Para Coughlan et al. (2002), em canais de distribuição em que existe alto nível de confiança, cria-se um diferencial competitivo que é difícil de ser copiado pelos concorrentes. Ganesan (1994) enfatiza a importância da confiança para se estabelecerem relacionamentos de longo prazo.

O investimento em ativos específicos é outro fator importante em relacionamentos de longo prazo. Para Coughlan et al. (2002), esse tipo de investimento contribui para que os parceiros sintam-se motivados a manter o relacionamento, visto que há uma demonstração da vontade do parceiro que faz



esse tipo de investimento de continuar a relação comercial em longo prazo. De acordo com Machado (2000), uma vez que os ativos específicos perdem muito do seu valor produtivo em usos alternativos, o investimento nesses ativos gera relações de dependência bilateral entre os parceiros de tal modo que, em caso de quebra contratual, pode-se gerar prejuízos para ambas as partes.

Além disso, é importante assinalar que as organizações se beneficiam das redes de relacionamentos organizacionais nas suas transações comerciais (Omta et al., 2001; Claro, 2004). A reputação dos participantes de uma rede de relacionamento organizacional influencia os compradores com relação à segurança no estabelecimento de seus negócios, uma vez que se um fornecedor utilizar uma prática oportunista, há uma tendência para não haver apoio por parte dos demais participantes da rede.

Uma rede organizacional com reputação positiva favorece o aumento da confiança e do investimento em ativos específicos. Tanto a confiança quanto o investimento em ativos específicos são importantes para implementar ações colaborativas e relacionamentos de longo prazo, condições que favorecem a criação de vantagens competitivas em cadeias de produtos diferenciados. Esses fatores, em conjunto, contribuem para a criação de canais de distribuição que apresentam barreiras de entrada a novos concorrentes. Para Neves (2000), Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2002), as estratégias de canal de distribuição são capazes de gerar vantagens competitivas difíceis de serem copiadas pelos concorrentes no curto prazo.

É importante salientar que organizações inseridas em redes de relacionamentos organizacionais tendem a trocar informações, compartilhar conhecimentos, agir conjuntamente e utilizar diversos tipos de recursos em comum. As redes têm sido compreendidas como sendo um espaço propício para a aprendizagem coletiva (Lazzarini et al., 2001; Best, 2000; Balestrim et al. 2005). Ao tratar uma AIP como uma rede horizontal, entende-se que essa

organização pode funcionar como um espaço adequado para interações entre os membros, onde circula tanto o conhecimento tácito quanto o explícito.

Ao participar de uma AIP, os membros passam a ter conhecimentos e informações privilegiadas. Ademais, a empresa que participa de uma rede organizacional de reputação positiva como uma AIP, apresenta um diferencial em relação as suas concorrentes que não participam desse tipo de organização. Isso ocorre em razão de as AIP's serem capazes de exercer um papel institucional de suporte aos negócios de seus associados.

Sob esse prisma, é relevante, portanto, destacar a importância das organizações que realizam a coordenação horizontal, como por exemplo, as AIP's. No conceito de *net-chain*, cunhado por Lazzarini et al. (2001), demonstra-se que existem situações nas quais a cooperação é estabelecida não só horizontalmente, mas também entre arranjos horizontais coordenados verticalmente. Esses autores enfatizam o aprendizado, as externalidades de rede e a estrutura social como as fontes de valor nas redes.

Pela compreensão da AIP como uma rede horizontal permite-se demonstrar que a reputação, tanto dessa entidade quanto dos seus associados, são fatores que influenciam no processo de tomada de decisão dos compradores do canal de distribuição na definição dos seus negócios, bem como no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Assim sendo, a reputação de uma AIP e dos seus associados favorece o desenvolvimento de condições que incentivam os compradores a fazerem negócios e estabelecerem relacionamentos de longo prazo com os membros dessa associação.

Se, de um lado o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo é fundamental para se gerar força competitiva em canais de distribuição de produtos diferenciados e otimizar o desempenho organizacional, de outro, o envolvimento em redes pode se tornar uma condição favorável para estabelecer vantagens competitivas em canais de distribuição de produtos diferenciados.

Com base nessas concepções, fica claro que a escolha de parceiros confiáveis e estratégicos para os negócios, tanto no plano horizontal quanto no vertical, é uma condição importante para se competir com estratégias de diferenciação.

De fato, as relações baseadas em cooperação impacta a gestão das organizações, sinalizando a necessidade de reformulação das estratégias e mudanças no enfoque administrativo das AIP's. As AIP's são um tipo de organização em rede, capaz de facilitar negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. As organizações se agrupam para ganhar maior força competitiva e, por conseguinte, influenciar na competitividade setorial.

As associações são importantes para a competitividade dos setores, uma vez que as suas ações coletivas são fundamentais para a dinâmica das empresas associadas. Nessa linha de análise, Best (1990), citado por Farina et al. (1997, p. 154), sugere a importância das ações coletivas para a competitividade<sup>7</sup> setorial:

*“Um setor pode incluir uma variedade de práticas interfirmas e agências extrafirmas, tais como associações comerciais, programas de aprendizado, arranjos de comercialização conjunta, comissões regulamentadoras, estabelecimento de normas e padrões. Instituições setoriais podem influir na organização das firmas individuais e suas estratégias, assim como na competitividade coletiva do setor em relação a outros setores localizados em outras regiões. Desse ponto de vista, as firmas não apenas competem, mas podem cooperar para fornecer serviços comuns, para estabelecer as regras de jogo de mercado e estratégias de investimento”.*

Saes & Nakazone (2002) entendem que as AIP's inseridas dentro da nova conjuntura institucional e competitiva podem realizar um papel diferente

---

<sup>7</sup> O termo competitividade é de definição complexa, não existindo ainda clareza conceitual no meio acadêmico. Esse conceito vem sendo debatido sob diversas perspectivas e por diversos autores. Revisões sobre o conceito foram estabelecidas por Farina (1999) e Giordano (2000). Competitividade, para Jank et al. (1999, p. 22), é definida como “capacidade de sobreviver e de preferência crescer em mercados correntes ou novos mercados”.

daquele realizado no passado. O crescimento da concorrência e da concentração de poder econômico, aliado à redução do intervencionismo do Estado, criaram novas demandas para essas entidades. Essas entidades podem realizar ações que contribuam para a competitividade de seus membros, tais como: provimento de informações para o setor, marketing institucional, compras coletivas, participação na criação de políticas setoriais, etc.

Em suma, as AIP's apresentam-se como uma alternativa para as organizações realizarem ações coletivas e coordenarem os sistemas produtivos, podendo gerar um nível maior de reputação para seus membros. Essas entidades deixaram de ser agentes de interface com o governo para passarem a ser, também, agentes de suporte aos negócios de seus membros. As AIP's constituem, portanto, organizações propícias para a geração de reputação, realização de marketing conjunto e o provimento de mecanismos sinalizadores de qualidade. Além disso, essas entidades podem funcionar como um espaço adequado para a aprendizagem coletiva.

### 3 ESQUEMA CONCEITUAL DE ANÁLISE

Neste capítulo, apresenta-se o esquema conceitual de análise que foi elaborado com base no referencial teórico desta dissertação.

Ao analisar o papel das AIP's em canais de distribuição compostos de agentes que enfocam a diferenciação, constata-se que há demandas específicas por parte dos seus associados. Como há uma tendência de esses canais demandarem relacionamentos comerciais mais próximos entre os parceiros (Coughlan et al., 2002), criam-se necessidades específicas para a atuação dessas entidades, principalmente em virtude das dificuldades de se negociarem produtos diferenciados.

Farina et al. (1997) salientam que as estratégias de inovação, diferenciação e segmentação tendem a gerar investimentos em ativos específicos e a implementação de relacionamentos mais colaborativos entre os agentes nos canais de distribuição, tendo como consequência, a implementação de formas de governança mais complexas, implicando relacionamentos de longo prazo. Na mesma perspectiva, Coughlan et al. (2002) corroboram essa concepção ao afirmarem que os produtores, cuja estratégia de marketing é diferenciar as suas ofertas, têm maior probabilidade de estabelecer relacionamentos mais estreitos com os parceiros do canal de distribuição.

Nesse cenário, o mercado perde competência para executar a coordenação, havendo assim uma migração para formas de governança híbridas, tais como as parcerias e as franquias. Em consequência, cria-se uma demanda por salvaguardas (formais ou informais) que reduzam a instabilidade do ambiente institucional, diminuam os comportamentos oportunistas dos agentes envolvidos nas transações e possibilite-os agir de forma cooperativa.

Os contratos são salvaguardas formais que têm como intuito controlar a variabilidade e amenizar riscos existentes nas transações, incrementando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações (Zylbersztajn, 2005). No entanto, em razão da racionalidade limitada, os contratos caracterizam-se inevitavelmente por serem incompletos (Williamson, 1996). Tal característica aumenta as oportunidades para a implementação de práticas oportunistas, principalmente em canais de distribuição de produtos diferenciados, em que há uma tendência a relacionamentos idiossincráticos caracterizados por grande assimetria de informações. Ademais, o comportamento oportunista, segundo Williamson (1985), se expande em ambientes de alta assimetria informacional, gerando assim, um aumento dos custos de transação.

Em razão da limitação dos contratos e objetivando a reduzir o risco de comportamentos oportunistas, os agentes econômicos buscam implementar formas alternativas às salvaguardas formais. Para isso, esses agentes criam salvaguardas informais por meio do desenvolvimento de confiança e do envolvimento em redes (Granovetter, 1985). A compreensão das organizações como “arranjos institucionais” que conduzem as transações mediante contratos formais (suportados por lei) ou de acordos informais (suportados por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais) têm sido possíveis com base na ótica coasiana de visualizar a firma como um “nexo de contratos” (Zylbersztajn, 2005).

Quanto às salvaguardas ditas como informais, a confiança é considerada um fator determinante para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre os parceiros de um canal de distribuição (Ganesan, 1994). A confiança é estimulador das ações coletivas, porque há uma diminuição dos custos de negociação e uma facilitação no cumprimento dos contratos e acordos quando existem relações baseadas em confiança (Nassar, 2001).

A confiança entre os parceiros de um canal de distribuição é constituída com base em relações freqüentes entre esses parceiros, em comunicação e no desenvolvimento de atividades que possibilitem a aproximação entre eles. Para Coughlan et al. (2002), a confiança é criada ao longo do curso de investimentos específicos para o relacionamento e de comunicação entre os agentes. Além disso, ela depende de interações cotidianas.

A confiança e a comunicação estão relacionadas de uma forma operacional, como um ciclo de reforço, em que quanto maior for a confiança, maior será a comunicação, o que leva, por sua vez, à maior confiança (Coughlan et al., 2002). Por sua vez, as interações cotidianas dependem de relações pessoais estabelecidas no dia-a-dia entre os indivíduos das empresas que estão negociando no canal de distribuição. Tanto a comunicação quanto as interações cotidianas são facilitadas por atividades de marketing como o recebimento de compradores, a participação em eventos, a visita a compradores, a participação em concursos, entre outras.

Tais atividades, quando realizadas individualmente por uma empresa, não têm a mesma repercussão de atividades de marketing conjuntas. Logo, essas atividades, quando são realizadas por AIP's, têm maior repercussão, possibilitando aos associados uma intensificação da comunicação e das interações cotidianas com os compradores do canal de distribuição. Em consequência, essas atividades geram maior confiança entre as partes, influenciando na geração de novos negócios e no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os compradores. Com base nessa concepção, foi estabelecida a seguinte proposição:

*“as atividades de marketing conjuntas implementadas por uma AIP favorecem o desenvolvimento de condições que incentivam os compradores a fazerem negócios e estabelecerem relacionamentos de longo prazo com os associados dessa AIP”.*

A reputação, por sua vez, é outro tipo de salvaguarda informal que se apresenta como uma alternativa para complementar os contratos. Tal fato ocorre, visto que as empresas tendem a confiar em empresas que têm uma reputação positiva ou que são integrantes de alguma rede organizacional que propicie tal reputação.

A reputação oriunda da conduta estabelecida entre os agentes envolvidos na transação possibilita a diminuição de salvaguardas contratuais, bem como a necessidade de inspeção técnica especializada nas transações. Em consequência, os efeitos da informação imperfeita e assimétrica são reduzidos (Machado, 2002).

Segundo Coughlan et al. (2002), a reputação é fundamental em parcerias, uma vez que os membros do canal a jusante evitam aliar-se aos fornecedores que buscam apenas seus próprios interesses. Ao evitar comportamentos oportunistas de seus parceiros, essas empresas procuram negociar com as firmas que já conhecem e, além disso, estendem a sua rede trabalhando com empresas conhecidas das empresas que conhecem. Os relacionamentos e as reputações nas organizações do canal desempenham um papel importante nos relacionamentos existentes, aumentando o capital social<sup>8</sup> que já está incorporado nelas.

Ainda segundo Coughlan et al. (2002), da mesma forma que algumas pessoas são confiáveis em virtude das características das suas personalidades, há indícios de que esse fato se aplica também às organizações. Até certo ponto, a confiabilidade de uma organização faz parte da sua cultura. A confiabilidade de uma organização está relacionada à sua memória organizacional, a qual

---

<sup>8</sup> Capital social é um conceito multidimensional, complexo e que apresenta muitas definições. Esse conceito é tratado sob diferentes perspectivas dentro de uma vasta bibliografia. Discussões sobre capital social foram estabelecidas por diversos autores, tais como: Portes (1998), Flores & Rello (2001), Millán & Gordon (2004) e Milani (2005).



desempenha um papel fundamental no condicionamento do que cada parte considera ser o compromisso da outra parte.

É possível visualizar os membros de uma associação fazendo parte de uma rede de relacionamento organizacional, na qual a reputação tanto da associação quanto dos seus associados são fatores que influenciam no processo de tomada de decisão dos compradores do canal de distribuição na definição dos seus negócios, bem como no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Logo, foi estabelecida a seguinte proposição:

*“a reputação de uma AIP e dos seus associados favorece o desenvolvimento de condições que incentivam os compradores a fazerem negócios e estabelecerem relacionamentos de longo prazo com os associados dessa AIP”.*

Analisando a característica de os contratos serem incompletos, a assimetria de informação existente nas transações e a possibilidade de comportamentos oportunistas, é importante destacar o papel dos mecanismos sinalizadores de qualidade que possibilitam a redução da incerteza e da assimetria de informação. As marcas, os padrões, os selos e os certificados são mecanismos que garantem um padrão de qualidade, evitando ou atenuando o comportamento oportunista (Machado, 2000). Esses instrumentos contribuem para a diminuição da assimetria de informação e, por conseguinte, os custos de transação são reduzidos.

Os padrões são instrumentos redutores de custos de transação por proverem informações, para compradores, de uma forma consciente e confiável, possibilitando-lhes se livrarem da procura por características do produto, pois a norma serve como referência. A certificação é usada para atestar as características dos produtos quando as empresas adotam padrões que exigem a adoção de processos específicos ou atributos diferenciados. A certificação é um instrumento redutor de assimetrias de informação que garante o produto

conforme especificações de qualidade. Tal instrumento é indispensável para dar confiabilidade aos produtos, aos serviços e às empresas (Machado, 2000).

Akerlof (1970), citado por Souza (2000), verificou que diversas instituições proporcionam estabilidade institucional para a realização das transações entre os agentes, uma vez que essas instituições neutralizam os efeitos indesejáveis que podem surgir, fruto de informação assimétrica e do oportunismo dos agentes. Para esse autor, essas instituições são representadas por garantias que asseguram a qualidade do produto para o consumidor, como a certificação de produtos, marcas conhecidas e práticas de licenciamento.

Machado (2000) sintetiza as diferenças e relações entre os diversos sinais utilizados para fornecer informações sobre a qualidade de um produto (Figura 2). Para essa autora, o consumidor percebe a qualidade pelas informações do rótulo do produto, especialmente a sua marca. A rotulagem e a marca são os elementos mais visíveis. Por trás desses elementos, o produtor precisa produzir em conformidade com um determinado padrão e obter certificado de terceira parte como garantia. Os sinais de qualidade que são visíveis para o consumidor são como partes de um iceberg, compostos de diversos elementos sinalizadores da qualidade. Por sua vez, a parte não visível refere-se aos custos que são assumidos pelas empresas. Assim, a marca, a rotulagem, os padrões e a certificação, independentemente do produto, realizada por terceira parte ou pelo Estado são instrumentos sinalizadores de qualidade e redutores de incertezas e assimetria de informação.

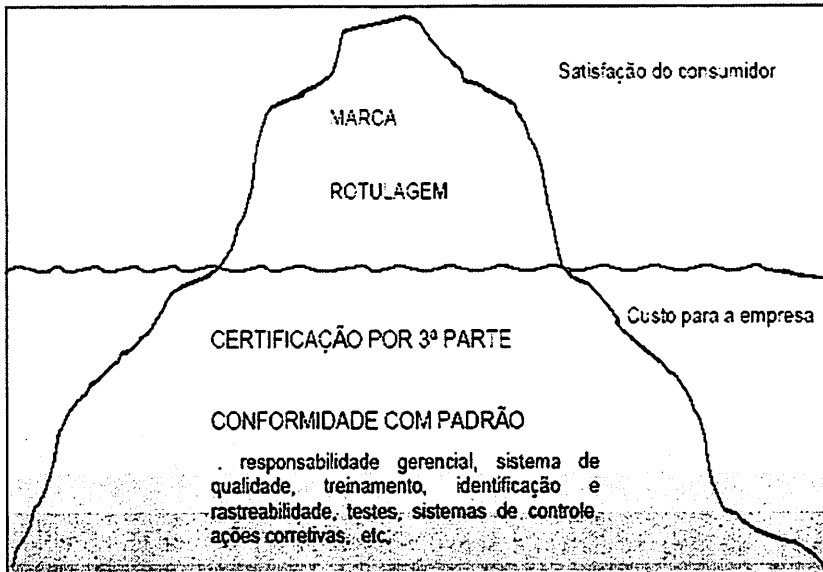


Figura 2: Os sinais da Qualidade: o efeito “iceberg”  
 Fonte: Machado (2000, p. 106).

O investimento em selos de qualidade e certificados contribui para que as empresas encontrem maior facilidade de desenvolver negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. Além disso, esses mecanismos contribuem para que as empresas possam estabelecer relacionamentos baseados em interesse de longo prazo. Em face do exposto, foi estabelecida a seguinte proposição:

*“o selo de qualidade, apoiado em certificação provida por AIP, favorece o desenvolvimento de condições que incentivam os compradores a fazer negócios e estabelecer relacionamentos de longo prazo com associados dessa AIP”.*

Num ambiente de competição acirrada, a dinâmica da interação interorganizacional é cada vez mais complexa, principalmente em função das novas exigências e das inovações que cada vez mais as empresas têm que incorporar na sua gestão. Para manterem-se competitivas nesse contexto, as

empresas precisam ter capacidade de atuar de forma coletiva e interativa, na medida em que essa é uma condição fundamental para que elas desenvolvam espaços de aprendizagem coletiva, nos quais possa haver trocas de conhecimentos sobre processos produtivos e de comercialização.

Best (1990) enfatiza a importância das estruturas em redes no processo de aprendizagem. As associações horizontais, pertencentes a um mesmo elo de uma cadeia produtiva, podem ser entendidas como redes horizontais com capacidade de criar um espaço para aprendizagem coletiva. Por meio da cooperação, os membros dessas associações compartilham conhecimento e trocam informações com o objetivo de gerar força competitiva. Assim, por meio dessa ação coletiva, é possível desenvolver canais de distribuição direcionados a um mercado consumidor que valoriza a diferenciação.

Quando as organizações participam de AIP's que têm códigos de conduta, valores e objetivos semelhantes, há um maior favorecimento para existir interação entre os membros, facilitando o processo de aprendizagem coletiva. Em AIP's que apresentam uma maior proximidade institucional torna-se mais fácil o estabelecimento de espaços adequados para a aprendizagem coletiva.

Se as instituições são as “regras do jogo”, as organizações são os seus “jogadores” (North, 1994). Logo, as AIP's podem atuar como “treinadores”. Subjacente à concepção de que as organizações atuam de acordo com um determinado ambiente institucional, entende-se que as AIP's podem contribuir para essas organizações, na orientação para estabelecer as suas estratégias. Para que isso ocorra, é necessário que haja um processo de aprendizagem coletivo entre os membros dessa AIP, para que eles possam, mediante um processo interativo, aprimorar as suas estratégias. Dentro dessa lógica, foi estabelecida a seguinte proposição:

*"uma associação constitui um espaço de aprendizado coletivo que favorece o desenvolvimento de condições que possibilitam aos seus membros criar novos negócios e estabelecer relacionamentos de longo prazo com os compradores".*

Neste trabalho, assume-se que a capacidade de as empresas estabelecerem relacionamentos comerciais de longo prazo e conseguirem gerar novos negócios com produtos diferenciados é influenciada pelo suporte institucional de uma AIP. Essa entidade tem a capacidade de prover mecanismos facilitadores – reputação, aprendizagem coletiva, selo de qualidade/certificação e atividades de marketing conjuntas - para o desenvolvimento dos negócios de seus associados, influenciando o desempenho individual deles. Baseado nas discussões deste capítulo, foi delineado um esquema conceitual de análise para efeito do estudo empírico, sintetizado conforme a Figura 3.

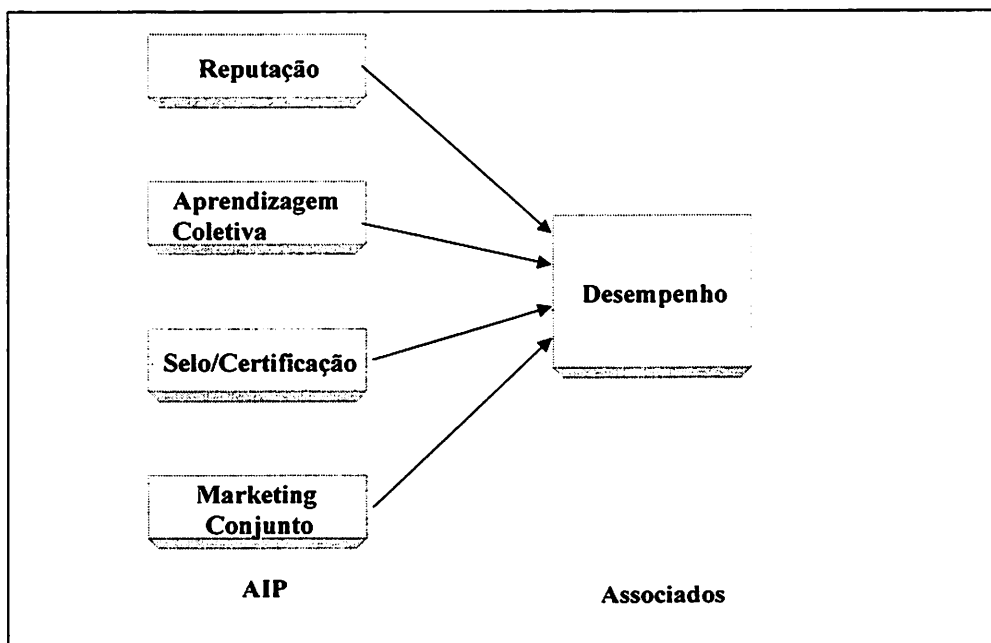


Figura 3: Esquema Conceitual de Análise.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia que foi utilizada para a realização do presente trabalho. São consideradas a seguir: a caracterização da pesquisa; o método de pesquisa; a unidade de análise; a coleta de dados; o tratamento e análise dos dados.

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

A definição do tipo de pesquisa é determinada pelo problema a ser investigado e pela sua natureza. Assim, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva.

Nos estudos exploratórios, o pesquisador ainda não tem um conhecimento amplo do tema ou problema de pesquisa. Dessa forma, o estudo exploratório é recomendado para as fases iniciais da investigação, pois prevê o pesquisador de maior compreensão sobre o fenômeno, possibilitando dessa maneira, estabelecer familiaridade com esse fenômeno (Mattar, 1996):

*“em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa”* (Malhotra, 2001: p. 106).

Por outro lado, nos estudos de características descritivas, na elaboração das questões de pesquisa, parte-se da pressuposição de que existe um profundo conhecimento do problema a ser investigado (Mattar, 1996). De acordo com Gressler (2003: p. 54):

*“a pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões. Não procura, necessariamente, explicar relações ou testar hipóteses provando causa e efeito”.*

Em face do exposto, no presente estudo, observa-se a necessidade de integrar os dois tipos de pesquisa para atingir os objetivos propostos.

#### **4.2 Método de pesquisa**

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o estudo de caso. Para Yin (2001), a escolha pelo uso do estudo de caso ocorre quando questões do tipo “como” e “por que” são levantadas na pesquisa, quando há pouco controle sobre os eventos por parte do pesquisador e quando há um enfoque em fenômenos contemporâneos que estão inseridos em um determinado contexto da vida real. O estudo de caso para Gressler (2003: p. 55):

*“dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais (sócio-econômica, política, cultural) de uma unidade: indivíduo, grupo, instituição ou comunidade, selecionada por sua especificidade. É uma pesquisa profunda (vertical) que abarca a totalidade dos ciclos de vida da unidade (visão holística). Nesta modalidade de investigação, o caso não é fragmentado, isolado em partes, pois, na unidade, todos os elementos estão inter-relacionados. Baseia-se em uma variedade de fontes de informação, e procura englobar os diferentes pontos de vistas presentes numa situação”.*

Embora o estudo de caso seja um método amplamente utilizado em técnicas qualitativas, pode-se utilizá-lo para técnicas quantitativas e ou qualitativas. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser realizado tanto pelo uso de evidências qualitativas quanto quantitativas. Além disso, segundo esse autor, o estudo de caso não deve ser confundido com “pesquisa qualitativa”. Para Stake (2000), o estudo de caso pode ser qualitativo,

quantitativo ou uma combinação desses dois aspectos. Eisenhardt (1989) corrobora tal perspectiva, ao argumentar que o uso simultâneo de dados qualitativos e quantitativos em estudos de casos pode gerar sinergia, aliando o rigor das evidências quantitativas com o nível de detalhamento das evidências qualitativas.

Nesta pesquisa, faz-se o uso de estratégias de coleta e tratamento de dados qualitativos e quantitativos. Essa combinação contribuiu para a amplitude e profundidade na investigação da organização escolhida – Brazil Specialty Coffee Association – BSCA. As fontes de dados utilizadas neste estudo foram primárias e secundárias, oriundas dos produtores de cafés especiais associados à BSCA, da direção da BSCA e dos documentos analisados.

Na fase inicial da pesquisa, foi realizada a coleta e o tratamento dos dados qualitativos. Nessa fase, foi realizado um estudo exploratório do tema para gerar informações valiosas que foram utilizadas para estruturar o questionário a ser usado na fase seguinte.

Na segunda fase, foi realizada a coleta e o tratamento de dados quantitativos. Buscou-se, nessa etapa, obter um volume maior de dados, tratados por meio de estatística descritiva.

### **4.3 Unidade de análise**

A unidade de análise deste estudo é a BSCA. Trata-se de uma associação de produtores de cafés especiais sediada na região sul do estado de Minas Gerais. A escolha dessa associação ocorreu em razão de ela se apresentar como a principal associação de representação institucional dos interesses dos produtores de cafés especiais brasileiros. A BSCA é composta por cafeicultores localizados em cinco estados brasileiros. Cabe a essa associação exercer o papel de representação dos interesses dos seus associados por meio da realização de



um marketing institucional que visa a facilitar o processo de produção e comercialização dos cafés especiais.

Em uma perspectiva mais ampla, a escolha do segmento de cafés especiais advém da relevância desse segmento para os agentes econômicos do SAG de café brasileiro, principalmente os cafeicultores. Essa relevância é estabelecida por oportunidades que se fazem presentes nesse segmento, em virtude, principalmente, da possibilidade de agregação de valor aos produtos, bem como por ser um mercado em crescimento.

#### **4.4 Coleta de dados**

Esta pesquisa foi realizada em duas fases com relação à estratégia de coleta de dados. Inicialmente, foi realizada a fase qualitativa da pesquisa. Num segundo momento foi realizada a fase quantitativa. Nessa última fase, foi coletado um volume maior de dados, os quais foram tratados estatisticamente.

Na fase qualitativa da pesquisa foram utilizadas as seguintes ferramentas para a coleta dos dados: técnicas de análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante.

Inicialmente, foi realizada a análise documental, que incluiu os seguintes documentos: código de conduta da BSCA; publicações da imprensa; folders; publicações científicas; material promocional; conteúdo do website da BSCA, de outras associações internacionais relacionadas a cafés especiais e de produtores associados a essa entidade. Com base nos dados da análise documental foram descritas as ações da associação, incluindo os seus projetos de marketing e demais atividades. Esses dados serviram para realizar uma reconstituição histórica dessa associação. A observação não-participante foi realizada na sede da BSCA e nas empresas de seus membros.

Em seguida, foram realizadas entrevistas com representantes da BSCA e com produtores de cafés especiais pertencentes ao quadro de associados dessa

entidade. Dos representantes, foi selecionado, para entrevista, o Diretor-Executivo. Dos produtores, foram selecionados sete cafeicultores, dos quais dois são membros do conselho diretor.

A escolha dos associados para a entrevista da fase qualitativa foi baseada no volume de produção média de café. Dos sete associados, foram escolhidos dois grupos um, composto de três cafeicultores com produção média abaixo de 5000 sacas/ano e o outro composto de quatro cafeicultores com produção média acima de 5000 sacas/ano. As entrevistas com os cafeicultores foram realizadas no segundo semestre de 2005 em seis municípios do estado de Minas Gerais (duas fazendas estão localizadas em um mesmo município). A escolha dos entrevistados desse estado deve-se ao fato de a quase totalidade dos associados estarem localizados nesse estado.

Na fase quantitativa, foi realizada uma pesquisa que proporcionou dados, os quais possibilitaram realizar análises estatísticas. Os dados foram obtidos por meio de questionários estruturados, os quais foram enviados pelo correio aos respondentes. A pesquisa compreendeu um universo de 45 produtores ligados à BSCA, localizados em cinco estados brasileiros (Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Espírito Santo e Paraná). Nessa fase, optou-se pelo censo, em virtude do tamanho do universo da pesquisa, composto de 45 membros. Houve um retorno de 35 questionários respondidos (taxa de resposta de 77,78%).

O questionário foi elaborado com base em contribuições valiosas obtidas de dados da pesquisa exploratória. Esse questionário estruturado apresenta escala de cinco pontos do tipo Likert. Após a sua elaboração, ele foi submetido a pesquisadores com o intuito de verificar se as questões eram adequadas ao fenômeno estudado, bem como verificar alguma incoerência da escala ou inadequações de linguagem. A validade do instrumento foi obtida pela

realização de pré-teste. Após os ajustes necessários, os questionários foram encaminhados para os produtores por meio do correio tradicional.

#### **4.5 Tratamento e Análise dos dados**

Os dados da primeira fase foram analisados qualitativamente e serviram de base para o desenvolvimento do questionário estruturado que foi utilizado na fase quantitativa.

Na fase quantitativa, os dados coletados foram tratados por técnicas estatísticas de acordo com as orientações teóricas de Malhotra (2001). Com o intuito de facilitar o tratamento e a análise dos dados foi utilizado o software Statistical Package for Social Sciences (SPSS). O tratamento e análise dos dados foram realizados por meio da utilização de estatística descritiva.

## **5 ANÁLISE INSTITUCIONAL DO SAG DE CAFÉ**

Este capítulo tem como objetivo realizar uma contextualização histórica do SAG de café no Brasil à luz da expansão do mercado de cafés especiais, enfatizando o processo de implementação de estratégias orientadas para esse mercado, tendo como “pano de fundo” a desregulamentação do mercado cafeeiro brasileiro e as mudanças no papel das AIP’s.

### **5.1 Análise institucional do SAG de café no Brasil**

O ambiente institucional é fundamental na condução e compreensão das atividades econômicas. Tal fato é evidente ao analisar a forte regulamentação do mercado cafeeiro no Brasil desde o início do século XIX. Naquela época, o Brasil já buscava sustentar preços por meio da implementação de uma política unilateral. Até o início da década de 1960, o Brasil tentou desenvolver acordos sobre a política de valorização do café com os outros países produtores; todavia não obteve êxito nessas negociações para o estabelecimento desses acordos. Como consequência dessa política governamental, o Brasil arcou sozinho com os custos relacionados à estabilização do mercado (Saes & Nakazone, 2002).

As políticas implementadas pelo governo brasileiro até a década de 1960 tinham como objetivo a valorização de preços por meio de restrições de oferta. Utilizava-se essa política em virtude de uma situação de quase monopólio no mercado internacional. Entretanto, em função da entrada de novos concorrentes no mercado mundial de café e da queda na participação nesse mercado, o Brasil procurou os demais produtores mundiais de café para implementar políticas de valorização de preço (Saes et al., 1995).

Em 1962, foi instituído o primeiro AIC, no âmbito da Organização Internacional do Café (OIC). O objetivo desses acordos internacionais era

desenvolver uma política de sustentação de preços. Essa política não gerou bons resultados, mantendo-se até 1989. Desde o início da regulamentação, vários organismos foram criados no Brasil para controlar a oferta de café. Não obstante, foi somente por meio do IBC que houve um maior desempenho na dinâmica do café produzido no Brasil no mercado mundial (Saes & Nakazone, 2002).

Em virtude do fim das cláusulas econômicas dos AIC's em 1989, os países produtores, exceto o Brasil, buscaram compensar a redução dos preços mundiais de café (ocorrida pelo aumento da oferta) por meio da desova de seus estoques. Houve, então, uma queda nos preços estimulando a formação de estoques em alguns países compradores. Em conseqüência, sucederam-se anos de prejuízos para boa parte dos cafeicultores brasileiros, com preços inferiores aos custos de produção (Saes, 2001). Os países compradores implementaram estratégias de compra com intuito de realizar “uma mudança de mão” sobre o poder dos estoques de café. Essa estratégia tem causado impactos no preço do café nos últimos anos.

Em 1993, o excesso de oferta induziu à criação da Associação dos Países Produtores de Café (APPC). Criada para controlar a oferta, todavia, essa associação não conseguiu atingir seus objetivos (Saes & Nakazone, 2002). Para Saes (2004), a regulamentação do mercado de café embutiu uma forma de negociação muito desfavorável para a produção de cafés de qualidade. Naquele tempo, não havia incentivos para investir na qualidade, uma vez que se priorizava o volume, não havendo uma diferenciação valorativa em relação à qualidade do grão.

A retenção da oferta caminhou em sentido contrário às mudanças ocorridas no mundo dos negócios durante o final do século XX, como por exemplo, a mudança de foco da produção em massa para o foco na diferenciação. Essa mudança estabeleceu profundas transformações nas

estratégias das organizações, principalmente por causa do consumidor que passou a ser o foco dessas estratégias (Marochi et al., 2001). A política intervencionista brasileira no setor cafeeiro contribuiu em grande parte para o não-desenvolvimento de produtos diferenciados, criando empecilhos para o estabelecimento de estratégias que acompanhassem as mudanças ocorridas no final do século XX. Os agentes do SAG cafeeiro brasileiro não perceberam as oportunidades que se criaram a partir da tendência de diferenciação e segmentação de mercado. O Brasil, por conseguinte, perdeu parcelas de mercado para outros países produtores.

A principal herança deixada pelos 50 anos de política de restrição de oferta no Brasil foi à sedimentação de uma imagem negativa do café brasileiro no mercado mundial com relação à qualidade. Em virtude dessa política restritiva, o café brasileiro ficou sendo conhecido por ser de qualidade média e por ter como função a composição de *blends* (Saes & Nakazone, 2002). O mercado protegido influenciou na geração de uma cultura produtiva de priorizar os investimentos em quantidade produzida. Essa concepção ainda está arraigada na forma de administrar de muitos produtores de café no Brasil. Contudo, com a desregulamentação muitos, dentre esses, vêm mudando as suas estratégias por meio de investimentos em qualidade e diferenciação.

Na visão de Saes (2005, p. 2) “*o mercado protegido significou o acúmulo de ineficiência e o despreparo tecnológico e gerencial do setor*”. A conjunção equivocada da implementação de políticas de restrição de oferta pelo governo brasileiro com estratégias que enfocavam custos de produção pelos cafeicultores foi determinante para dificultar o desenvolvimento da produção de cafés especiais no Brasil de forma competitiva.

Saes (1995), ao analisar a política empregada pelo governo brasileiro de tratar as distintas cadeias do sistema cafeeiro de uma única forma, argumenta que essa política contribuiu negativamente para a dinâmica dessas cadeias

produtivas, uma vez que dificultou os investimentos em cafés finos, bem como a melhoria da qualidade. Tal fato torna-se cada vez mais evidente em razão de as dificuldades encontradas pelas organizações brasileiras entrarem de forma competitiva no mercado de cafés especiais.

De acordo com Saes et al. (1995), o fim do AIC e a desregulamentação interna, que ocorreu por meio da extinção do IBC e o fim do tabelamento de preços contribuíram para estabelecer modificações na dinâmica do SAG de café no Brasil, gerando uma nova conjuntura caracterizada por novas formas de competição. Quando essa nova conjuntura passou a vigorar, houve uma busca para o engajamento em novas tendências, como a melhoria da qualidade dos cafés e o investimento em cafés especiais.

Nos anos 90, uma nova dinâmica ficou evidente no SAG de café, destacando-se o investimento em qualidade, um dos principais motivos para o sucesso desse negócio no mercado brasileiro (Spers et al., 2003). Ao se analisarem as novas tendências no SAG de café no Brasil, nota-se uma busca pela melhoria tanto na qualidade do produto quanto nos processos produtivos que, em alguns casos, passaram a incorporar concepções de gestão socioambiental e rastreabilidade.

Com essa nova conjuntura estabelecida no mercado cafeeiro após a desregulamentação, não há mais sentido em se pensar o café em termos de estratégias de políticas macroeconômicas. Contudo, não significa reduzir o papel do ambiente institucional. Sendo assim, não é possível deixar de discutir o papel das organizações internacionais e nacionais que representam o SAG de café no Brasil (Saes & Nakazone, 2002). Posto isso, as associações precisam ser repensadas e reestruturadas para que possam implementar ações estratégicas que consigam influenciar o ambiente institucional, favorecendo o setor cafeeiro brasileiro como um todo.

## **5.2 A implementação de novas estratégias no SAG de café no Brasil: do mercado de commodity ao mercado de cafés especiais**

O período de forte regulamentação do mercado cafeeiro influenciou intensamente a implementação de estratégias empresariais que enfocavam o mercado de *commodities*. Tal condição funcionou como uma barreira ao desenvolvimento de diferenciação e ao estabelecimento de relacionamentos mais próximos entre os parceiros comerciais nesse SAG. Nessa linha de análise, Farina et al. (1997) argumenta que a organização da cadeia produtiva do café no Brasil caracterizou-se pelo predomínio de relações de mercado, uma baixa integração vertical e a quase inexistência de contratos de longo prazo. Quer dizer, com essa caracterização, verifica-se a predominância de estratégias centradas no mercado de commodities em detrimento da diferenciação.

Em função do período de forte regulamentação, as estratégias têm sido estabelecidas no setor cafeeiro brasileiro enfocando o custo de produção. No entanto, com a desregulamentação do mercado cafeeiro e com a crescente demanda por produtos diferenciados, competir apenas por meio de estratégias baseadas em custos tornou-se pouco interessante para muitos cafeicultores brasileiros, principalmente, para aqueles que estão organizados e qualificados tecnicamente para esse mercado. A produção de cafés especiais, por conseguinte, passou a ser uma alternativa interessante e rentável, principalmente para esse grupo de cafeicultores.

A produção mundial de café nos últimos anos vem se expandindo em percentuais altos (Figura 4). Isso ocorreu em virtude do aumento no parque cafeeiro de alguns países produtores. O Brasil e o Vietnã têm expandido de forma significativa a sua produção. Nessa nova conjuntura, o Vietnã apresenta-se como um novo *player* no mercado de café, trazendo como diferencial o baixo custo de produção do café robusta.



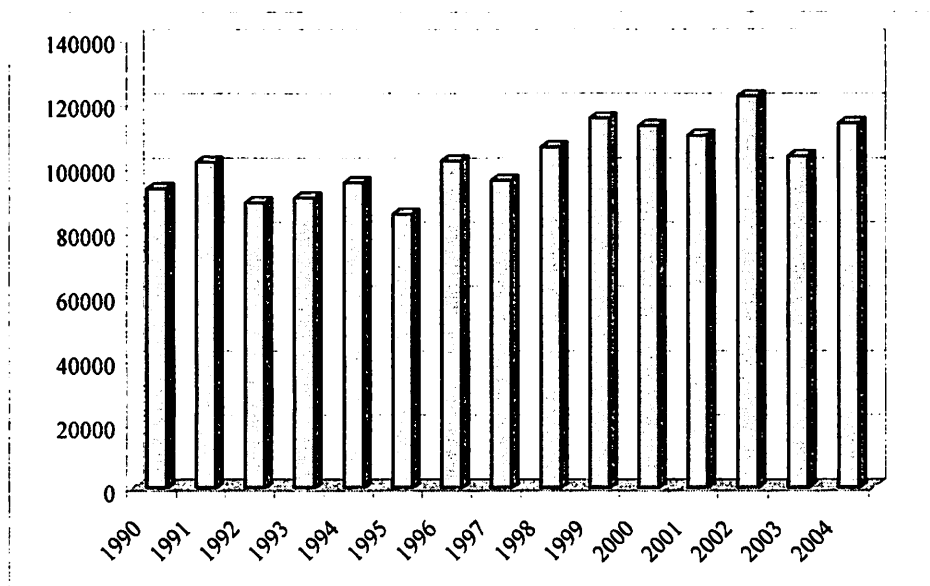


Figura 4: Produção de café nos principais países 1990-2004 (sacas de 60Kg)  
 Fonte: BM&F Café (2005).

Por sua vez, o consumo mundial tem apresentado um crescimento nos últimos anos inferior ao crescimento da produção mundial desse produto (Figura 5). Nesse período, houve uma grande oscilação nos preços dessa commodity. Muitos cafeicultores brasileiros sofreram prejuízos, principalmente por estarem enfocando o mercado de *commodities*, o qual apresenta baixas barreiras à entrada e está sujeito à competição via preços.

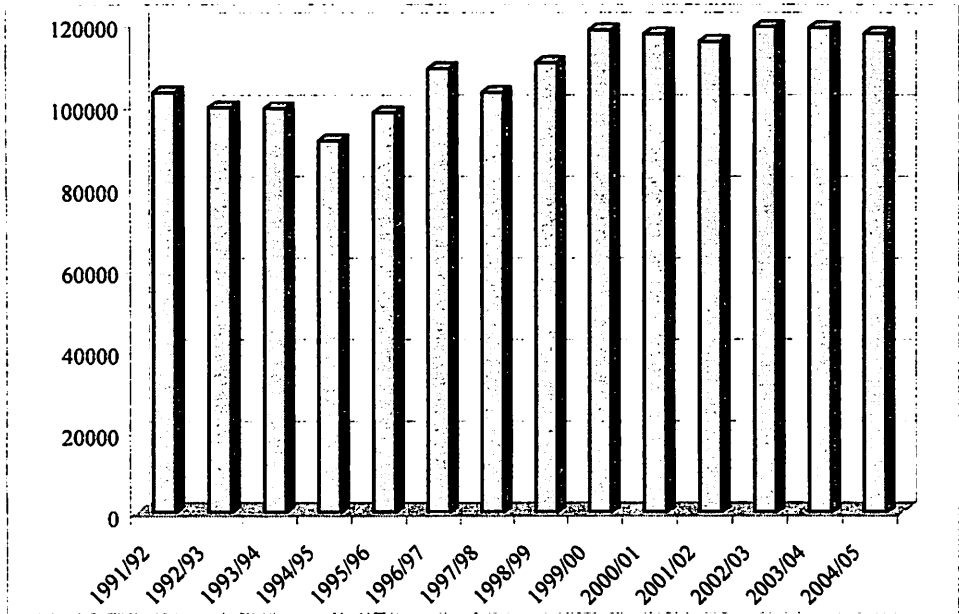


Figura 5: Consumo mundial de café 1991/92-2004/05 (sacas de 60Kg)  
 Fonte: BM&F Café (2005).

Desde alguns anos, a situação dos produtores brasileiros ficou mais complicada, à medida que o Brasil passou a ser visualizado no mercado internacional como um produtor tradicional de café de quantidades, ao passo que a Colômbia, a Costa Rica, o Quênia, entre outros, são mais valorizados pela qualidade recebendo um prêmio no processo de comercialização (Saes & Nakazone, 2002). Tal fato tem dificultado o estabelecimento de estratégias voltadas para a comercialização de cafés especiais, que possibilita agregar maior valor ao produto. Mesmo assim, diversos cafeicultores estão investindo nesse mercado e estão recebendo suporte de AIP's para desenvolver negócios nesses canais de distribuição.

No mercado brasileiro, por sua vez, existe uma série de fatores que dificulta o crescimento do consumo de cafés especiais. Entre esses fatores, a imagem instituída entre os consumidores de que “café é tudo igual” tem

dificultado o aumento do consumo desse tipo de café. Tal fato é decorrente do período de tabelamento de preços. No entanto, o processo de desregulamentação do mercado e o fim do tabelamento de preços influenciaram de forma gradual num processo de mudança de concepção de alguns consumidores brasileiros que estão passando a reconhecer a qualidade do café produzido no Brasil (Saes et al., 2001). Tem havido um desenvolvimento gradual no mercado de cafés especiais brasileiro. Esse aumento de consumo tem sido influenciado em boa parte pela expansão do consumo de café espresso<sup>9</sup>.

Em virtude do cenário delineado acima, iniciou-se uma busca pela implementação de estratégias de diferenciação e de segmentação de produtos no SAG de café brasileiro, como forma de conseguir uma posição estratégica mais segura e capaz de adicionar maior valor ao produto. Para Souza et al. (2002), determinados atributos de qualidade que são passíveis de certificação estão sendo incorporados como instrumento de concorrência. A crescente demanda por produtos saudáveis e socialmente corretos também contribui para o fortalecimento da diferenciação do café, influenciando no aumento do consumo dos cafés especiais. De acordo com Saes et al. (2001, p. 15),

*“o conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Destacam-se por algum atributo específico associado ao produto, ao processo de produção ou ao serviço a ele associado. Diferenciam-se por características como qualidade superior da bebida, aspectos dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras e quantidades limitadas, entre outras. Podem também incluir parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, de modo a promover maior equidade entre os elos da cadeia produtiva. Mudança no processo industrial também levam à diferenciação, como adição de substâncias, como os aromatizados, ou com sua subtração, como os descafeinados. A rastreabilidade e a*

---

<sup>9</sup> “A grafia espresso decorre da palavra italiana *espremere* que significa *espremido/comprimido*” (Saes, 2004: p. 14).

*incorporação de serviços também são fatores de diferenciação e, portanto, de agregação de valor”.*

O café é um produto que apresenta um grande potencial para a implementação de estratégias de diferenciação. Tais estratégias têm como objetivo satisfazer as demandas particulares e caracterizam-se por exigir investimentos em ativos específicos não somente na etapa de produção no campo, mas principalmente, na etapa comercial. A diferenciação deve proporcionar mudanças nas relações entre os agentes econômicos e nas estratégias de acesso ao mercado, que são caracterizadas tradicionalmente pela forte concorrência via preço. Além disso, com a diferenciação, os contratos tendem a se tornar mais próximos entre os parceiros. Com isso, tem-se como consequência, o aumento dos incentivos para se investir em ativos específicos dessa relação comercial (Saes, 2004).

De fato, o mercado de cafés especiais tornou-se atrativo para agentes do SAG de café brasileiro que estão interessados em buscar um posicionamento estratégico mais seguro, provedor de maior agregação de valor e que apresenta barreiras à entrada de novos concorrentes. Esse mercado tem crescido em âmbito internacional em torno de 10% ao ano. O mercado americano, principal consumidor desse produto, vem apresentando percentuais de crescimento significativos nos últimos anos.

Constata-se que com a desregulamentação do mercado cafeeiro, houve influência na criação de uma nova conjuntura institucional e competitiva. Nesse cenário, houve uma busca por investimentos em estratégias de diferenciação e a criação de AIP's orientadas para essas estratégias. Essas organizações expandiram a sua atuação e passaram a agir de forma mais pró-ativa no apoio aos negócios de seus associados, influenciando na geração de reputação no âmbito da rede de relacionamento organizacional dos seus membros.

### **5.3 Estrutura do Mercado de Cafés Especiais e a Expansão da Atuação das AIP's**

As transações de café no Brasil têm sido realizadas em sua maioria via mercado, visto que o café, tradicionalmente, é focado como *commodity*. Todavia, as mudanças institucionais e competitivas que ocorreram no SAG de café a partir da década de 90 têm influenciado na busca pelo aumento da produtividade daqueles agentes que enfocam o mercado de commodity e a inserção de alguns agentes no mercado de cafés especiais. A desregulamentação do mercado criou demandas diferenciadas em virtude da valorização da qualidade, no qual as transações via mercado mostram-se inadequadas e problemáticas, principalmente, em função das falhas de mercado, como a assimetria de informação, a existência de mercados incompletos, as externalidades e o mercado monopsônico. A assimetria de informação é fruto da subjetividade da classificação dos cafés especiais. Os mercados incompletos decorrem da ausência de equilíbrio competitivo estável. As externalidades decorrem da necessidade de ações conjuntas para a valorização do café que, por se tratar de bens públicos/coletivos, há dificuldade de definir quem custeará a provisão. No mercado monopsônico, o comprador tem o poder discricionário sobre os preços, fazendo com que as transações sejam cercadas de incerteza (Farina & Zylbersztajn, 1998).

O aumento das negociações de cafés especiais fez com que os agentes que atuam nesse mercado passassem a se reestruturar e a implementar novas estratégias, influenciando na remodelagem dos canais de distribuição. Tal fato ocorreu em virtude de as estratégias de diferenciação demandarem o estabelecimento de relacionamentos mais estreitos entre os parceiros, implicando relações comerciais baseadas em interesses de longo prazo, uma vez que há grande investimento em ativos específicos dessas relações comerciais. Conforme Farina et. al. (1997), a implementação de estratégias de inovação, de

segmentação e de diferenciação gera uma tendência para a elevação das especificidades dos ativos envolvidos nas relações comerciais. Com isso, há uma maior exigência por estruturas de governança mais complexas, uma vez que as relações entre as empresas tornam-se mais colaborativas.

Com a diferenciação dos cafés especiais, possibilita-se aos cafeicultores receber valores bem maiores dos que os negociados no mercado de *commodity*. Vários cafeicultores brasileiros, percebendo o crescimento do segmento de cafés especiais, implementaram estratégias de diferenciação. Vale assinalar que, para participar desse segmento de mercado, torna-se necessário investir intensamente em estratégias de produção que possibilitem fornecer valor adicionado ao cliente como, por exemplo, a adoção de tecnologias de colheita e de beneficiamento mais sofisticadas.

Contudo, existem limitações para o investimento em cafés especiais. Uma dessas limitações relaciona-se ao fato de o custo de produção de café especial ser bem maior do que os custos de produção do café *commodity*. Dessa forma, a existência de compensação financeira no mercado de cafés especiais tende a estar relacionada à capacidade de o produtor comercializar em canais de distribuição capazes de valorizar produtos diferenciados. Nessa situação, existem incentivos para o estabelecimento de relacionamento mais próximo com os compradores. Na ausência de vantagens financeiras na comercialização, os esforços envolvidos no investimento em cafés especiais tendem a tornar a estratégia de diferenciação não desejável.

A obtenção de retornos que compensem o investimento em cafés especiais perpassa pela capacidade de comercializar esses produtos em canais de distribuição compostos de compradores que valorizam produtos diferenciados. Muitas vezes, os produtores de cafés especiais encontram dificuldade de acessar tais canais de distribuição, em virtude de eles não terem relacionamentos próximos com os compradores que valorizam produtos diferenciados e em

função de não estarem organizados para a comercialização. Além do mais, há uma ausência de parâmetros de diferenciação entre os produtos, o que dificulta o processo de comercialização.

É importante salientar que existem fortes barreiras a novos entrantes no canal de distribuição de cafés especiais. Tais barreiras são características de canais de distribuição globais compostos de produtos diferenciados. De uma forma geral, existem dificuldades para uma organização isolada comercializar nesse tipo de canal sem um apoio institucional adequado.

A partir dessa conjuntura, alguns cafeicultores reformularam as suas estratégias e começaram a implementar ações coletivas no sentido de fortalecer as suas empresas para competir no mercado de cafés especiais. Algumas AIP's foram criadas a partir dessa demanda no SAG de café brasileiro, com intuito de prover condições para o desenvolvimento de canais de distribuição nesse mercado. No Brasil, destaca-se a BSCA por ter sido a entidade representante dos produtores de cafés especiais brasileiros e o CACCER, pela implementação da certificação de origem. Essas organizações decorrem de ações coletivas que dão suporte aos negócios dos seus associados e geram externalidades positivas para o SAG cafeeiro brasileiro, uma vez que foram responsáveis por influenciar diversos cafeicultores na busca pela melhoria da qualidade do café produzido no Brasil.

Além dessas organizações, é importante destacar também o papel fundamental da empresa italiana Illycafé na busca pela melhoria da qualidade do café produzido no Brasil, a partir do início da década de 90. Essa empresa introduziu um concurso de qualidade que tem incentivado os cafeicultores brasileiros a melhorar a qualidade de seu produto.

A BSCA tem um papel destacado no setor de cafés especiais brasileiro por ter implementado o Concurso de Qualidade Cafés do Brasil e um modelo de certificação para cafés especiais. Essa entidade, além de incentivar a produção

de cafés especiais no Brasil, tem atuado na mudança de imagem do café brasileiro em âmbito internacional.

Ao se analisarem as AIP's brasileiras que representam o SAG cafeeiro, é possível inferir que o posicionamento estratégico dessas organizações deve estar voltado para o desenvolvimento de uma reputação internacional, principalmente levando em consideração que há uma necessidade de promoção dos cafés especiais no mercado externo. No entanto, considerando que os investimentos em cafés especiais são recentes no Brasil e que a participação dos cafeicultores brasileiros no mercado de cafés especiais não é ainda muito significativa, pode-se inferir que há um longo caminho a ser percorrido, tanto para essas entidades, quanto para os seus membros no que se refere a competir no mercado internacional.



## **6 O PAPEL DA BSCA NO SUPORTE AOS NEGÓCIOS DOS SEUS ASSOCIADOS**

Neste capítulo, descreve-se o papel da BSCA no suporte aos negócios dos seus associados por meio da reconstituição do histórico de suas atividades.

### **6.1 Estratégias Institucionais: a BSCA**

A BSCA é uma associação de amplitude nacional constituída de cafeicultores que enfocam a produção de cafés especiais dentro de uma concepção de gestão baseada nos conceitos de qualidade, responsabilidade social e preocupação ambiental. Essa associação é fruto da ação coletiva de alguns empresários da vanguarda da cafeicultura brasileira que empreenderam um trabalho voltado para a implementação de novas estratégias no SAG cafeeiro brasileiro a partir da década de 90.

As atividades da BSCA iniciaram-se, em 1991 pela ação de um grupo de 14 cafeicultores brasileiros. O momento de sua criação coincidiu com o período de desregulamentação do mercado de café e com o início do movimento em direção a produção e comercialização de cafés especiais no Brasil. Essa associação surgiu da idéia de um grupo de produtores brasileiros que estiveram naquele mesmo ano, em uma feira da Specialty Coffee Association of American (SCAA) nos Estados Unidos. Esse grupo de cafeicultores percebeu que não havia ações de marketing de alcance mundial para a promoção do café brasileiro de alta qualidade. O objetivo inicial era reunir um grupo de cafeicultores que já investissem em qualidade para ofertar ao mercado *gourmet* mundial cafés de alta qualidade. Esse momento de fundação é evidenciado no relato do Diretor Executivo.

*“Ela foi fundada em 91 por um grupo de fazendeiros de diversas regiões e isto coincide com a extinção do IBC em 89. Pouco depois, então, ela tem esta fundação. Ela surgiu de uma idéia de um grupo, que estava em uma feira nos Estados Unidos, que é a feira de uma associação irmã que a Specialty Coffee Association of American. Então, eles falaram por que não juntar um grupo que já faz esse trabalho de qualidade e criar um trabalho deste no Brasil? Foi, então, que este grupo, inicialmente, formado por 14 fazendas, começou a trabalhar com qualidade, porque já faziam este trabalho. Começaram a fazer um trabalho de exportação em grupo. A primeira vez, foi um container que eles mandaram para o Estados Unidos e depois cada um foi desenvolvendo os seus contatos ao longo desta década”.*

Esses produtores buscavam implementar novas estratégias no SAG de café no Brasil, baseadas em uma nova concepção de negócio. Havia uma orientação inicial no processo de criação dessa entidade voltada para implementação de estratégias baseadas no fornecimento de um produto diferenciado, fornecido diretamente pelo cafeicultor e em relações comerciais mais personalizadas com o comprador. Tais valores refletem-se atualmente nas estratégias implementadas pelos associados. Vieira (2001: p. 48) relata esses valores no momento de fundação da BSCA:

*“Desde 1991, quando fundamos a então Associação de Produtores de Cafés Especiais, baseamos o seu desenvolvimento na garantia de oferecer um produto vindo diretamente do produtor, com um atendimento personalizado ao cliente, seja ele um torrador ou um importador nos países consumidores. Este conceito oferece implicitamente uma garantia de consistência do produto, além de facilitar a sua rastreabilidade, cada vez mais importante nos mercados desenvolvidos de produtos alimentícios”.*

Após o projeto inicial de exportação conjunta, que foi efetivado por meio de um *container* enviado para os Estados Unidos, cada participante da associação foi desenvolvendo os seus contatos internacionais. Contudo, alguns

cafeicultores têm empreendido trabalhos conjuntos com o fito de acessar canais de distribuição internacionais.

A partir de 1992, a BSCA, com intuito de promover os cafés especiais brasileiros internacionalmente, começou a participar das feiras e eventos realizados pela SCAA. Desde então, essa entidade passou a participar de diversos eventos nacionais e internacionais relacionados a café, buscando promover os cafés especiais brasileiros e tentando mudar a percepção dos compradores internacionais sobre essa qualidade. Essa promoção é desenvolvida por meio da realização de algumas ações, como por exemplo: criação de estandes, apresentações, eventos de degustação de café, palestras, etc.

Constata-se que o início de atuação da BSCA compreende ao momento em que o setor cafeeiro brasileiro demandava ações para a promoção de qualidade e para o desenvolvimento de produtos diferenciados. Até aquele momento, o SAG de café no Brasil era caracterizado por grande intervenção do estado e era composto por agentes econômicos que enfocavam a estratégia de custo. Havia, portanto, uma demanda de ações institucionais de representação dos cafeicultores e demais agentes desse SAG, principalmente no que diz respeito à divulgação da qualidade dos cafés especiais brasileiros no mercado mundial. Naquela época, embora o Brasil fosse o maior produtor e o maior exportador de café, não era conhecido internacionalmente como um produtor de cafés especiais.

Nesse contexto, a BSCA iniciou suas atividades, tendo definido a seguinte finalidade: “elevar, por meio de pesquisas, difusão de técnicas de controle de qualidade e promoção de produtos, os padrões de excelência na qualidade dos cafés brasileiros oferecidos ao mercado internacional” (BSCA, 2005). Essa associação tem incentivado a melhoria da qualidade dos cafés no Brasil e vem estimulando a gestão socioambiental das fazendas.

No decorrer dos anos, a BSCA foi reunindo produtores de cafés especiais dos principais estados brasileiros, reconhecidos no mercado mundial por serem regiões adequadas para a produção de café arábica de qualidade. Atualmente, essa entidade é composta por associados que estão localizados nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Espírito Santo e Paraná.

Os associados da BSCA produzem cafés com uma ampla variedade de sabores. Tal fato ocorre por estarem localizados nas principais regiões produtoras de cafés de qualidade e em virtude de existir uma grande diversidade geográfica no conjunto dessas regiões. Eles estão localizados nas seguintes regiões brasileiras: Sul de Minas, Matas de Minas, Cerrado, Chapadas de Minas, Mogiana, Bahia e Paraná.

Em razão dos resultados das suas atividades, a BSCA foi convidada para participar do Projeto do Café Gourmet da OIC iniciado em 1999, na função de coordenadora. Esse projeto ocorreu durante o período de dois anos, envolvendo dez fazendas no Brasil e apresentando os seguintes resultados: aumento de receita de 5% a 10% e acréscimo no lucro de 10% a 50% no conjunto das fazendas acompanhadas nesse projeto (Furtado, 2004). Vieira (2001: p. 52) relata a participação da BSCA no projeto Café Gourmet:

*“Este foi um projeto desenvolvido pelo Centro Internacional de Comércio, da Organização Mundial do Comércio, com apoio da Organização Internacional do Café e de entidades de produtores e agências governamentais dos países participantes. Ele teve como objetivo ‘o desenvolvimento sustentado da qualidade para se obterem preços substancialmente mais altos para uma parcela da produção desses países’. Durante dois anos de trabalho de uma equipe de consultores internacionais, foram identificadas as zonas ou tipos de produção no Brasil que demonstraram potencial para a produção de café Gourmet. Foi desenvolvida uma metodologia para melhorar a qualidade, formuladas normas para o cultivo e processamento, e determinados os padrões de qualidade demandados pelo mercado”.*

A partir do ano de 1999, com intuito de promover internacionalmente os cafés produzidos no Brasil, a BSCA iniciou o Concurso de Qualidade Cafés do Brasil e o programa *Cup of Excellence*. O Concurso de Qualidade Cafés do Brasil é um evento realizado anualmente no Brasil, que tem como objetivo selecionar lotes de cafés de alta qualidade adequados ao mercado de cafés especiais para serem comercializados no leilão internacional do programa *Cup of Excellence*. Esse programa começou a ser realizado como uma ação do Projeto Café Gourmet.

A metodologia de prova utilizada no Concurso de Qualidade Cafés do Brasil foi estabelecida no Brasil por associados da BSCA que aprimoraram a metodologia do consultor da OIC, George Howell. Inicialmente, os concursos foram realizados no Brasil com o auxílio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), da Agência de Promoção de Exportações (APEX) e da Alliance for Coffee Excellence (ACE).

Até o ano de 2002, o *Cup of Excellence* era realizado somente no Brasil. No entanto, em virtude dos resultados obtidos em âmbito mundial com esse evento, houve interesse de outros países produtores e a sua metodologia foi sendo implementada em El Salvador, Nicarágua, Bolívia, Honduras e Colômbia.

Em 2003, a BSCA permitiu que as regras e a marca do concurso fossem utilizadas pela ACE na realização do concurso em El Salvador e na Nicarágua. A partir desse ano, então, a ACE passou a gerenciar o programa *Cup of Excellence*. Posteriormente, outros países se interessaram em participar, ocorrendo assim, a adesão da Bolívia e Honduras em 2004 e da Colômbia em 2005.

O programa *Cup of Excellence* tem contribuído para a consolidação da imagem do Brasil como um fornecedor de cafés especiais. Esse programa é aberto à participação de cafeicultores em geral, não havendo assim a necessidade de ser associado. Essa atividade provê benefícios que não se limitam aos seus

membros, o que proporciona externalidades positivas para o SAG de café brasileiro, uma vez que esse concurso influencia nas decisões de muitos cafeicultores que passam a focar a qualidade. Isso ocorre porque eles começam a visualizar a possibilidade de serem finalistas no concurso e conseguirem comercializar o seu produto no mercado internacional a um preço elevado. Ademais, essa atividade contribui para dirimir a imagem negativa do café brasileiro, tanto no Brasil quanto no mercado externo.

Em 1999, a BSCA implementou o programa de certificação de qualidade de gestão da produção, gestão ambiental e gestão social. Esse programa foi implementado por meio do estabelecimento de um código de conduta que orienta e padroniza as práticas produtivas dos associados. Para tanto, foi instituído o Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais.

Ainda no ano de 1999, a BSCA foi escolhida para conduzir o programa Cafés do Brasil. Esse programa contribuiu de forma relevante para o desenvolvimento do setor de cafés especiais nacional e recebeu financiamento do governo federal por meio da APEX e do MAPA.

Em 2001, a BSCA desenvolveu o Plano de Marketing para os Cafés Especiais Brasileiros. Além de ter ficado como responsável pela gestão desse plano, essa associação desenvolveu uma parceria com o programa Cafés do Brasil.

Ainda no ano de 2001, a BSCA desenvolveu o selo de qualidade BSCA com o intuito de certificar os cafés especiais produzidos pelos associados que são certificados pelo código de conduta dessa entidade. O selo de qualidade é um mecanismo sinalizador de qualidade que permite eliminar possíveis "caronas".

Nesse mesmo ano, a BSCA realizou o Concurso Brasileiro de Baristas, uma das principais atrações dos encontros de cafés especiais por ser uma

atividade de divulgação que atrai um público jovem, formador de opinião. O barista vencedor desse evento representa o Brasil na competição de âmbito mundial “*World Barista Championship*”. Ainda nesse mesmo ano, essa entidade lançou o seu primeiro Curso Nacional de Barista.

Em 2004, a BSCA realizou o Programa Nacional de Certificação de Baristas. Esse programa segue o formato da certificação de baristas realizada pela Specialty Coffee Association of Europe (SCAE) e tem como objetivo capacitar os profissionais que atuam na preparação de bebidas à base de café no Brasil.

Nesse mesmo ano, a BSCA implementou o concurso Late Harvest somente com produtores certificados pelo código de conduta. Esse concurso segue a metodologia do *Cup of Excellence* e envolve somente cafés naturais. Ele foi criado em virtude de os cafés naturais não estarem descansados o suficiente para serem inscritos no mês de setembro (período de inscrição do Concurso de Qualidade Cafés do Brasil), uma vez que o processo de produção desses cafés depende de um tempo maior de maturação. Em 2005, o regulamento desse concurso mudou, passando a exigir que os cafés naturais fossem certificados pelas seguintes normas: BSCA nível 1, Utz Kapeh, ISO 9000, ISO 14000 ou Rainforest Alliance. Dessa forma, houve uma ampliação do público participante desse concurso.

A BSCA vem aumentando, ao longo do tempo, a sua atuação, tanto no provimento de ações que favorecem os seus associados, quanto no provimento de ações que afetam o SAG de café como um todo. Os resultados decorrentes da análise documental e das entrevistas pessoais podem ser visualizados no Quadro 1, no qual se sintetizam as principais atividades realizadas por essa entidade durante a sua existência. Constata-se que essa entidade, nos primeiros anos, atuava de forma menos ativa, mais ligada ao processo de planejamento e de desenvolvimento de suas atividades. Já a partir de 1999, começou a atuar de

forma mais pró-ativa no apoio aos negócios de seus associados, bem como na geração de externalidades positivas para o setor de cafés especiais como um todo.

O período de existência da BSCA coincide com o período das duas últimas grandes crises ocorridas no final do século XX no mercado de café. Nesse período, muitos cafeicultores sofreram com os baixos. Todavia, alguns cafeicultores, incluindo os associados dessa entidade, desenvolveram canais de distribuição de cafés especiais, buscando uma posição estratégica mais segura. Esses cafeicultores buscavam conseguir um prêmio na venda desse produto e, além disso, esquivar-se dos resultados negativos desse período de crise. Sobre esse período, Furtado (2004; p. 30) argumenta a seguinte opinião: *“para os brasileiros, uma certeza emergiu da crise: está encerrada a era das grandes plantações que produziam com desleixo enormes quantidades de ‘bica-corrida’”*.

Nessa nova conjuntura, o movimento estratégico voltado para investimentos em cafés especiais foi importante para ocasionar uma busca por qualidade do setor como um todo. Os associados da BSCA tiveram um papel importante no processo de exportações de cafés especiais no início da década de 90. Analisando as exportações de cafés especiais nesse período, Furtado (2004; p. 30) destaca a importância dos membros da BSCA: *“as primeiras exportações, movimentaram cerca de 1 mil e 200 sacas, em 1992. Em 2002, o total havia saltado para 500 mil sacas. A metade vendida por membros da BSCA”*.



QUADRO 1 - Principais Atividades da BSCA

Atividades da BSCA	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05
Criação da BSCA	X														
Participação em feiras internacionais		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Projeto do Café Gourmet									X	X					
Concurso de Qualidade Cafés do Brasil									X	X	X	X	X	X	X
Sistema de Gestão Sócio-Ambiental para a Produção de Cafés Especiais									X	X	X	X	X	X	X
Plano de Marketing para os Cafés Especiais Brasileiros											X	X	X	X	X
Selo de Qualidade BSCA											X	X	X	X	X
Concurso Late Harvest														X	X

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que a BSCA promoveu um ambiente de reputação e estabilidade institucional entre os seus associados. Pode-se citar como exemplo disso a condução do programa de certificação das fazendas, o qual reflete a busca por práticas de gestão baseadas nos conceitos de qualidade, de responsabilidade social e de preocupação ambiental.

Ao analisar o histórico da BSCA, é possível afirmar que essa entidade apresenta como um exemplo de AIP que expandiu o seu papel dentro do SAG de café no Brasil e vem atuando de forma pró-ativa. Essa situação exemplifica o processo de alterações no papel das AIP's após as mudanças na economia brasileira no final do século XX (Farina et al., 1997; Nassar, 2001).

## **6.2 Estrutura da BSCA**

A estrutura organizacional da BSCA é reduzida. Em 2006, a sua instância decisória é composta por três conselhos: conselho permanente, conselho diretor e conselho fiscal. O conselho permanente é composto por oito conselheiros. Esses membros são determinados por terem completado dez anos de participação na associação. O conselho diretor é composto por oito membros. Entre esses, há dois que são o presidente e o vice-presidente da entidade. O presidente é eleito por um período de dois anos. O conselho fiscal é formado por seis associados.

Os associados da BSCA são pessoas físicas ou jurídicas, interessadas na produção e desenvolvimento de cafés especiais. Contudo, para o cafeicultor se associar é preciso que, inicialmente, implemente as orientações contidas no código de conduta e obtenha a certificação BSCA. Em 2005, essa associação contava com a participação de 45 membros.

No decorrer da sua existência, a BSCA teve fontes de recursos financeiros públicos e privados. Os recursos públicos foram oriundos do MAPA, e da APEX. Por sua vez, os recursos privados foram originados dos associados e de contribuições de não-associados que participaram de concursos dessa entidade. Os associados, além de proverem uma mensalidade fixa para a entidade, pagam pela emissão de certificados e contribuem com cotas (%) por cada saca de café exportada.

No início da BSCA, as atividades de marketing eram realizadas pelos fundadores dessa entidade. Posteriormente, foram contratados funcionários e um diretor-executivo, à medida que a associação foi, pouco a pouco, ampliando o seu campo de atuação.

O aumento da quantidade de associados demandou a implementação de mudanças na estrutura da entidade. Desse modo, foi proposta pelo conselho permanente uma mudança no modelo de gestão. No final de 2003, uma nova forma de gestão foi estabelecida. Uma gestão realizada por um Conselho Diretor e um Diretor-Executivo substituiu a forma de gestão anterior que era realizada por um presidente e uma pequena diretoria. O Conselho Diretor é eleito para um período de dois anos.

Esse diretor-executivo ficou encarregado da execução do plano de ação da entidade, atuando como representante da associação nos eventos nacionais e internacionais até 2004. No final de 2004, o diretor-executivo foi desligado da associação, ficando as suas atribuições com os conselheiros da associação. No final de 2005, foi criado o cargo de vice-presidente.

### **6.3 Ações Estratégicas da BSCA: Plano de Marketing para os Cafés Especiais Brasileiros**

O Plano de Marketing para os Cafés Especiais Brasileiros tem o intuito de promover o Brasil não só como um produtor em volume, mas como um produtor de cafés especiais de qualidade que enfatiza a implementação da gestão sócioambiental. Esse plano tem os seguintes objetivos (BSCA, 2005):

- . *reforço da presença no mercado de cafés especiais;*
- . *desenvolvimento de parcerias com os principais agentes deste mercado, buscando identificar a origem Brasil no produto final;*
- . *ações para facilitar a penetração do produto industrializado no mercado internacional, sempre buscando a agregação de valor ao produto brasileiro via redução/eliminação do deságio em relação aos concorrentes, tornando o produtor brasileiro mais competitivo.*

No desenvolvimento desse plano, foram desenvolvidas parcerias e comitês de trabalho para coordenar a execução das estratégias. O apoio financeiro para sua realização foi originado dos financiamentos do MAPA – Funcafé, da APEX e da BSCA. Esse plano é composto pelas seguintes atividades (BSCA, 2005):

*“Concurso de Qualidade Cafés do Brasil, Leilão Cup Excellence, Projeto Vendedor, Projeto Comprador, Concurso de Baristas, Certificação da Qualidade de Cafés Especiais, participação em feiras e consultoria internacional de marketing”.*

O Concurso de Qualidade Cafés do Brasil é a atividade principal do plano de marketing da BSCA, pois esse concurso é a ferramenta de divulgação da qualidade do café brasileiro no mercado internacional, mostrando que o Brasil produz cafés especiais de alta qualidade. Esse evento influencia na melhoria do processo produtivo dos cafeicultores brasileiros, uma vez que esses produtores buscam aprimorar seus processos com intuito de ficarem conhecidos como finalistas desse concurso e com isso desenvolver novos negócios. O objetivo desse concurso, definido no artigo 1 do Regulamento da Sexta Edição do Concurso de Qualidade Cafés do Brasil (2004), corresponde:

*“a seleção de lotes de café de alta qualidade adequados ao mercado de cafés especiais para comercialização através de leilão internacional pela Internet organizado pelo Programa Cup of Excellence da ACE (Alliance for Coffee Excellence) e pela BSCA (Associação Brasileira de Cafés Especiais), com o apoio da APEX-Brasil (Agência de Promoção de Exportações do Brasil) e do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)”.*

O leilão internacional é promovido pela The Alliance for Coffee Excellence (ACE) e pela BSCA. Os lotes de cafés que são negociados no leilão do *Cup of Excellence* são aqueles que recebem notas iguais ou maiores que 80 pontos nas provas das fases nacional e internacional do Concurso de Qualidade

Cafés do Brasil. Entre esses lotes finalistas, é concedida a medalha *Gold Cup of Excellence* para aqueles cafés que receberem notas maiores do que 90 pontos (BSCA, 2005).

Os preços dos cafés vendidos no leilão eletrônico do programa *Cup of Excellence* têm evoluído nos últimos anos e vêm alcançando valores elevados em relação aos valores dos cafés negociados no mercado de commodities. Os maiores preços dos cafés vendidos nesse leilão sofreram aumentos significativos. Em 1999, o preço mais elevado do lote vendido foi de US\$ 343,92 a saca, enquanto em 2004, alcançou o valor de US\$ 1.805,90 a saca (Figura 6). Esses lotes negociados são os melhores lotes da safra, que, a cada ano, são selecionados no concurso. Por isso, apresentam preços tão diferenciados em relação aos preços dos cafés comercializados no mercado *commodity*.

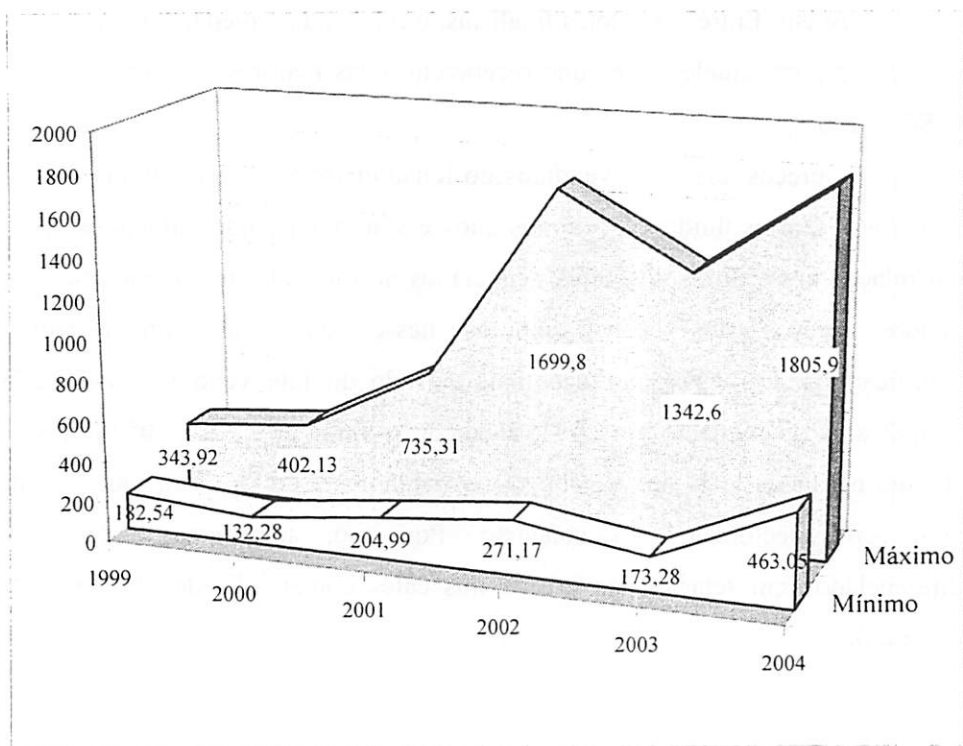


Figura 6 – Evolução dos Preços da Sacca de 50Kg de Cafés Vendidos no Leilão do Programa *Cup of Excellence* (US\$)  
 Fonte de dados: Cup of Excellence - COE (2004).

O Concurso de Qualidade Cafés do Brasil e o leilão *Cup of Excellence* têm colaborado para que os compradores internacionais conheçam a qualidade dos cafés brasileiros. Tal fato faz com que muitos cafeicultores tenham a possibilidade de iniciar negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. Além disso, esses eventos têm proporcionado um movimento de melhoria da qualidade por parte dos produtores brasileiros. De fato, esses eventos são atividades de marketing institucional que favorecem a geração de novos negócios, bem como contribuem para o desenvolvimento de reputação para o cafeicultor, para a região do cafeicultor e para a associação. De acordo com o entrevistado 4:

*“O Cup é incentivo. Ele é democrático, ele é. E ele tem essa função muito interessante de trazer o cara, o comprador. O cara sai de lá e vem aqui. Então, além do cara provar uma série de cafés finos. Tudo bem que vai terminar em um, dois, oito cafés ótimos. Ele prova uma série de cafés bons. Ele vai à região cafeeira. Depois, ele vai visitar um, outro, outro. Ele leva isso para lá. Ele leva isso para lá. Ele está descobrindo o Brasil. Ele está redescobrando a cafeicultura brasileira, né. Agora, nada acontece da noite para o dia. Isso é uma coisa que vem sendo feita há sete, há oito anos. Agora, os resultados são totalmente, totalmente visíveis. Totalmente visíveis”.*

O *Cup of Excellence* faz a interface dos cafeicultores com compradores de cafés finos, trazendo assim, vantagens para ambos. Os cafeicultores finalistas desse evento se beneficiam por poderem estar em contato direto com compradores internacionais, por ficarem reconhecidos e por conseguir receber um alto preço pela saca de café vendida. Por sua vez, os compradores internacionais podem comprar cafés de altíssima qualidade sem haver o custo de procura e seleção de fornecedores.

De acordo com o entrevistado 6, o fato de estar presente no leilão em vários anos demonstra a capacidade de manter a qualidade do café produzido:

*“(...) o que mais ajudou a gente nos últimos anos foi o Cup of excellence. Sem a menor dúvida. Isso aí não só pra mim, como para o Brasil todo de uma maneira geral. A divulgação dos cafés brasileiros, de uma maneira geral, aumentou uma barbaridade. No nosso caso foi excelente, porque temos dado sorte todos os anos no Cup of excellence que a gente teve presente no leilão e mostrando para os nossos clientes que a gente é capaz de fazer qualidade sustentável. Todos os anos, manter a qualidade. Então, isso é o que mais ajudou a gente. Foi através da BSCA, porque a BSCA que promoveu isso”.*

É importante destacar que, anteriormente, muito desses cafés de qualidade que atualmente são comercializados por meio do *Cup of Excellence* eram vendidos pelos cafeicultores sem a obtenção de prêmios. Esses cafés eram, muitas vezes, utilizados para a composição de blends ou misturados a outros

cafés ao serem vendidos por cooperativas e exportadores. Atualmente, além de o cafeicultor receber um preço com um prêmio alto, a região fica reconhecida como uma região produtora de cafés de alta qualidade. Além do mais, com a realização do *Cup of Excellence* tem sido possível a identificação de novas áreas produtoras de cafés de altíssima qualidade, bem como o setor cafeeiro brasileiro ganha um reconhecimento internacional.

Pela evolução das exportações de cafés dos associados e os altos preços dos cafés comercializados no *Cup of Excellence*, verifica-se o interesse dos compradores internacionais nos cafés brasileiros de qualidade, bem como reflete uma possibilidade de avanço na comercialização de cafés especiais por parte dos cafeicultores brasileiros.

Além do concurso de qualidade, a BSCA tem desenvolvido o Projeto Comprador e o Projeto Vendedor, bem como tem coordenado e estado presente em feiras, exposições e outros eventos relacionados ao mercado de cafés especiais, tanto no Brasil quanto no exterior. Tais atividades são vitais para a promoção dos cafés especiais brasileiros, bem como para o estabelecimento de contatos relacionais entre compradores, produtores e demais agentes do setor de cafés especiais. A BSCA tem oferecido, também, uma consultoria internacional de marketing aos clientes estrangeiros.

O Projeto Comprador busca prover condições que favoreçam aos seus associados gerar negócios com compradores internacionais de cafés especiais. Para isso, a BSCA tem trazido ao Brasil agentes internacionais do mercado de café para conhecer as regiões produtoras de cafés especiais e para interagir com os produtores. Por meio desse projeto, os clientes têm a oportunidade de conhecer o trabalho nas fazendas, bem como a postura dos cafeicultores com relação à questão socioambiental. Por sua vez, o Projeto Vendedor tem como intuito promover os cafés especiais produzidos no Brasil internacionalmente por



meio de viagens aos países compradores e do envio de associados para conhecer o mercado internacional de cafés especiais.

O Projeto Comprador, o Projeto Vendedor, a participação em feiras e a consultoria internacional de marketing são atividades que têm a capacidade de desenvolver confiança, na medida em que favorecem uma maior aproximação entre os parceiros. Nota-se que essas estratégias colaboram para que os compradores internacionais sintam maior segurança no estabelecimento de seus negócios. É interessante notar que, em relacionamentos idiossincráticos, há situações em que se cria uma amizade pessoal entre o comprador e o fornecedor. Sendo assim, considerando que a confiança é um estimulador de relacionamentos de longo prazo, constata-se que essas estratégias da BSCA têm a capacidade de estabelecer condições favoráveis para os seus associados desenvolverem canais de distribuição no mercado de cafés especiais.

Por fim, o Concurso de Baristas é uma atividade do plano de marketing da BSCA que se tornou vital para melhorar o atendimento e a qualidade do produto servido aos consumidores, visto que o barista tem uma concepção das necessidades desses agentes, por estar no elo final da cadeia produtiva. Sendo assim, esse profissional é um dos principais promotores do café especial, pois pode orientar os consumidores sobre as diferenças existentes entre os diversos tipos de café. Ademais, esses consumidores são fortes formadores de opinião no mercado. Dentro de uma visão sistêmica, essa atividade é importante para a melhoria da qualidade do produto, na medida em que não adianta o cafeicultor desenvolver um trabalho de melhoria dos seus produtos a montante da cadeia produtiva, se a qualidade do café for comprometida pela ineficiência do barista no preparo final da bebida no final dessa cadeia.

Em síntese, com os argumentos precedentes, observa-se que as ações do plano de marketing para os cafés especiais brasileiros realizados pela BSCA têm

funcionado como uma forma de divulgação dos cafés finos brasileiros e facilitado a comercialização dos produtos de seus associados.

#### 6.4 Estratégias da BSCA

A BSCA é uma associação horizontal por ser composta de empresas de um mesmo segmento empresarial. Essa estruturação facilita o processo de definição das estratégias da entidade, pois nesse tipo de estruturação há uma tendência de os associados terem objetivos comuns bem próximos. Sendo assim, torna-se mais fácil o estabelecimento da missão e dos objetivos em relação a uma associação vertical. A missão dessa entidade é definida como: “*agregar valor ao produto dos associados a longo prazo*” (BSCA, 2005). Já o seu objetivo é definido como:

*“congregar produtores de cafés especiais, difundir a produção de cafés especiais brasileiros, e estimular o constante aprimoramento técnico e a maior eficiência nos serviços referentes à comercialização desses cafés”* (BSCA, 2005).

Ao analisar a missão e o objetivo da BSCA diante das demandas do mercado de cafés especiais, constata-se a necessidade do provimento de ações coletivas que permitam o acesso a canais de distribuição compostos de compradores que pagam um prêmio substancial por esse produto. Desse ponto de vista, é preciso que essa associação trate seus membros como clientes que demandam serviços coletivos que possibilitem agregar valor por comercializar em tais canais de distribuição.

Para Nassar & Zylbersztajn (2004), a provisão dos benefícios aos associados pode vir a ser fundamental para associações de característica voluntária. Os associados podem ser tratados como clientes de serviços coletivos e as associações podem ser tratadas como organizações que têm como desafio a provisão dos incentivos seletivos coletivos adequados para os grupos de

membros. Logo, é importante que as estratégias das associações sejam orientadas para as demandas dos seus clientes.

Nesse sentido, é importante que as estratégias da BSCA sejam implementadas considerando a diversidade de seus associados, os quais apresentam heterogeneidade com relação ao volume produzido e com relação à capacidade de comercializar a sua produção como cafés especiais.

A BSCA desenvolve um marketing institucional, oferecendo aos seus associados serviços que facilitam e orientam o processo de produção e comercialização de seus produtos. Essa associação tem um papel destacado no SAG cafeeiro por ter se tornado, num curto período de tempo, uma referência internacional no mercado de cafés especiais. A imagem da BSCA no mercado de cafés especiais em âmbito mundial tem se destacado, conforme atesta uma publicação internacional do setor:

*“The Brazilian Specialty Coffee Association (BSCA) has also played a big role in gaining credibility for Brazil’s quality efforts. Since its creation in 1991, it has been present at the annual Specialty Coffee Association of America conferences and has concurrently been involved with the international growth of the coffee industry. BSCA meetings are held to discuss ways to improve harvest, coffee processing and the overall product. There is a quality control structure in place which evaluates practices and monitors quality. The organization also promotes the exchange of experiences, information and technology among its members companies. The most important asset to the BSCA is that it has an independent company certify the lots that are shipped to ensure product quality and to preserve BSCA’s gourmet classification”* (Tea & Coffee Trade, 2000).

A BSCA tem atuado na mudança de imagem internacional do café brasileiro, por meio de diversas ações. Entre essas, o leilão *Cup of Excellence* tem apresentado bons resultados. Essa mudança é importante para os negócios dos cafeicultores brasileiros no mercado de cafés especiais. Os cafeicultores brasileiros não apresentaram uma tradição de fornecimento nesse mercado, uma

vez que o Brasil sempre foi visto como um grande produtor de quantidade e não como um grande produtor de qualidade em âmbito mundial.

As ações da BSCA têm influenciado na mudança de concepção dos seus associados sobre a importância de investir na melhoria da qualidade de produtos e na implantação de gestão socioambiental. Por outro lado, alguns cafeicultores brasileiros têm se empenhado em melhorar a qualidade de seu produto com o fito de ser finalista do programa *Cup of Excellence* e conseguir, com isso, comercializar seu produto com prêmio e ficar conhecido no mercado internacional. Consta-se, portanto, a influência da BSCA em mudanças no processo produtivo de alguns cafeicultores brasileiros.

A estratégia da BSCA é sistêmica, uma vez que é orientada numa perspectiva de cadeia de suprimentos. Essa associação estimula a melhoria da qualidade desde o produtor até as lojas de consumo de café, ou seja, há uma preocupação em tornar a cadeia mais competitiva como um todo. Tal fato é evidenciado pelas suas atividades que abrangem desde a escolha dos insumos adequados, passando pelo processo produtivo e se estendendo até os pontos de consumo.

O papel mais importante dessa associação está na promoção dos cafés especiais brasileiros no mercado mundial e na sua atuação como facilitadora para o estabelecimento de negócios entre produtores de cafés especiais brasileiros e compradores internacionais. Um dos entrevistados expressa a importância da BSCA para a cafeicultura brasileira:

*“Significou, primeiro, a abertura de um mercado que hoje estaria totalmente, estaria totalmente nas mãos de colombianos e centrais de uma forma geral e alguns africanos. Porque eles sim já tinham um marketing voltado para qualidade. E, enquanto o Brasil só tinha aquela postura de quantidade. Cafés do Brasil uma coisa institucional e não uma coisa e não uma coisa de origem, de cuidados específicos, de microclima, de regiões, etc. Então, foi, foi a ponta da lança para o Brasil entrar neste mercado. Agora, esta ponta da lança ela abriu, ela*

*abriu não só para o mercado interno a condição do produtor valorizar o seu produto. Porque, eventualmente, ele não acreditasse que fazer um produto de qualidade melhor poderia trazer um benefício financeiro para ele, como, como fez o mundo inteiro ver que aqui existem cafés muito finos” (entrevistado 4).*

A BSCA estabeleceu uma interface com diversos agentes envolvidos no mercado mundial de café. Essa entidade realizou ações institucionais de representação coletiva, que os seus associados não conseguiriam realizar se estivessem atuando de forma isolada.

O marketing institucional é uma das principais ações da BSCA. Das ações de marketing institucional dessa associação, destaca-se a representação institucional nas associações internacionais, como: SCAA, SCAE e Specialty Coffee Association of Japan (SCAJ). Com o estreitamento da relação com a SCAA, a BSCA começou a participar do Comitê de Relações Internacionais e do Comitê de Meio Ambiente dessa associação.

O reconhecimento da BSCA no mercado de cafés especiais, no âmbito nacional e internacional, proporcionou uma maior visibilidade dessa associação por outras associações internacionais e por órgãos do governo brasileiro. De acordo com Vieira (2001: p. 48):

*“Com um trabalho consistente e responsável, conquistamos a confiança das entidades promotoras do desenvolvimento do mercado de cafés especiais em nossos principais consumidores. Participamos ativamente dos órgãos diretivos da SCAA - Specialty Coffee Association of America, da SCAE – Specialty Coffee Association of Europe, e temos participação expressiva nas atividades da OIC – Organização Internacional do Café, da NCA – National Coffee Association of USA, e da organização dos principais eventos internacionais do setor”.*

A reputação internacional da BSCA no mercado de cafés especiais proporciona reputação para os associados, facilitando a geração de negócios e o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com compradores de cafés

especiais. Pode-se afirmar que participar de uma associação de reputação positiva é um fator importante para a geração de força competitiva para os associados, pois essa pode funcionar como um agente de confiança e de apoio aos negócios de seus membros. Conforme Vieira (2001: p. 56):

*“Temos percebido em nossas atividades de representação dos Cafés do Brasil, no mercado de cafés especiais, uma receptividade crescente aos nossos produtos, bem como uma demanda por uma oferta consistente de cafés de alta qualidade. Nossa experiência serviu como um ‘feedback’ ao agronegócio café no Brasil. A participação em eventos promovidos por todos os segmentos da cadeia de cafés especiais em nosso país foi aos poucos provocando o ‘repensar’ dos agentes envolvidos. Hoje sabemos com segurança que os Cafés do Brasil possuem todos os requisitos para liderar, também no quesito qualidade, a preferência dos consumidores, e estamos aptos a tomar a dianteira deste processo”.*

O diferencial competitivo dos cafeicultores associados à BSCA está calcado nas suas estratégias para a produção de cafés especiais, uma vez que enfocam qualidade, conjugando práticas que prezam pelos preceitos de responsabilidade social e preservação ambiental. Contudo, vale salientar que só uma fração dos cafés desses produtores é classificada pela entidade como café especial, em função da rigorosa metodologia empregada na avaliação. Sendo assim, para essa associação conseguir aumentar o volume produzido pelo seu conjunto de associados, torna-se necessário que entrem novos associados com capacidade de produção e comercialização de cafés especiais

Em suma, as ações da BSCA têm sido estratégicas para o setor de cafés especiais, principalmente com relação à sua promoção e à imagem internacional no que se refere à qualidade do café brasileiro.

## **7 O PAPEL DA BSCA NA INDUÇÃO DE ASSOCIADOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO PARA NOVAS ALTERNATIVAS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Neste capítulo, analisa-se o papel da BSCA na indução de associados para a implementação de processos de gestão para o desenvolvimento de novas alternativas de canais de distribuição.

### **7.1 – Mecanismos Sinalizadores de Qualidade**

A BSCA provê aos seus associados um conjunto de mecanismos sinalizadores da qualidade, que são: a marca conjunta BSCA, o selo de qualidade, o certificado de qualidade, a etiqueta, a rastreabilidade e o padrão de qualidade estabelecido no Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais. Tais mecanismos sinalizam os preceitos propostos por essa associação, os quais são baseados em qualidade, responsabilidade social e proteção ambiental. Essa concepção e a função de alguns mecanismos sinalizadores de qualidade é evidenciada no relato do Diretor Executivo:

*“Qualidade, responsabilidade social e proteção ambiental. Este é um tripé, com rastreabilidade, né. Porque, com isso é possível você rastrear o café da semente à xícara, né. Pelo sistema que a gente utiliza desde a compra que tem que ser feita em um instituto credenciado. E, ali na fazenda você tem todas as divisões das glebas, dos lotes. E com isso, sabe pra onde, qual o destino daquele café, de que área que ele era na fazenda, tudo. É a total rastreabilidade, que pode ser inclusive ser checada no nosso site. Não sei se você visitou. Tem um lugar lá, que tem rastreie o seu café. Pelo número do certificado, você pode saber quantas sacas tinha naquele lote, qual a variedade, qual o porto de destino, de que fazenda ele era. E, também pelo selo, porque além do certificado de qualidade, você tem um selo de qualidade que, também é vendido, é visto no mercado interno e no mercado externo. Você digita os números e são números diferentes para cada selo”.*

O selo de qualidade BSCA foi uma iniciativa importante para o desenvolvimento de canais de distribuição no mercado de cafés especiais. Tal fato ocorre em virtude de os cafés especiais caracterizarem-se por apresentar atributos tangíveis e intangíveis que, em muitas situações, são difíceis ou impossíveis de serem visualizados pelos consumidores no momento da compra. O selo tem como intuito atestar a qualidade do produto e diminuir a assimetria de informação existente entre o comprador e o vendedor. Com isso, há a possibilidade de se reduzirem os custos de transação e possibilitar o desenvolvimento de relações comerciais mais próximas entre o produtor e o comprador.

Os cafés especiais dos associados da BSCA são garantidos por um certificado de qualidade (Figura 7) que é expedido por essa associação após o processo de certificação do lote de café. O recebimento do certificado de qualidade e do selo de qualidade BSCA ocorre de acordo com o processo de avaliação dessa associação. Essa avaliação segue a metodologia do *Cup of Excellence*. O produtor que tem certificação BSCA envia uma amostra do lote de café para a BSCA, a qual é então avaliada por um conjunto de provadores, por meio de um teste às cegas, uma vez que a amostra é apenas identificada por um número, referente ao lote de café do produtor. Esse café é certificado se atingir uma nota média igual ou superior a 80 entre as avaliações dos provadores. Os lotes de cafés classificados recebem o certificado e o selo de qualidade. Esse selo é fornecido para o número exato de embalagens que será comercializado. Ambos os documentos emitidos por essa associação são numerados, o que permite a rastreabilidade e evita a falsificação.



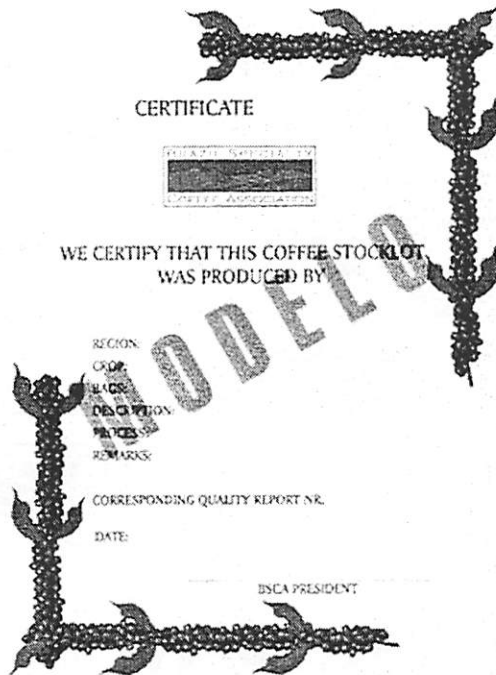


Figura 7: Modelo de Certificado BSCA

Fonte: Brazil Specialty Coffee Association - BSCA (2005).

O associado pode solicitar à associação selos de qualidade da BSCA para torrefadores que desejam comercializar o café especial certificado adquirido desse associado como um produto certificado. Para tanto, torna-se necessário que esse associado solicite a essa entidade a emissão da quantidade de selos de qualidade correspondente ao volume de café especial certificado da nota fiscal de venda. Desse modo, é possível dar seguimento ao processo de rastreabilidade do café especial certificado produzido por um cafeicultor associado e comercializado por agentes a jusante da cadeia produtiva.

Os cafés especiais em grão verde dos associados da BSCA que são certificados e têm como destino a exportação recebem a etiqueta “Certificado de Qualidade BSCA” pregado nas sacarias (Figura 8). Essa etiqueta é numerada e apresenta as seguintes especificações do lote: produtor, fazenda, região, safra,

quantidade de sacas, peneira, descrição, processo, variedade, número de certificado do lote, data e observações (BSCA, 2005). Além disso, essa etiqueta vem com um código de barra que facilita o processo de rastreabilidade para os agentes estabelecidos a jusante da cadeia produtiva.

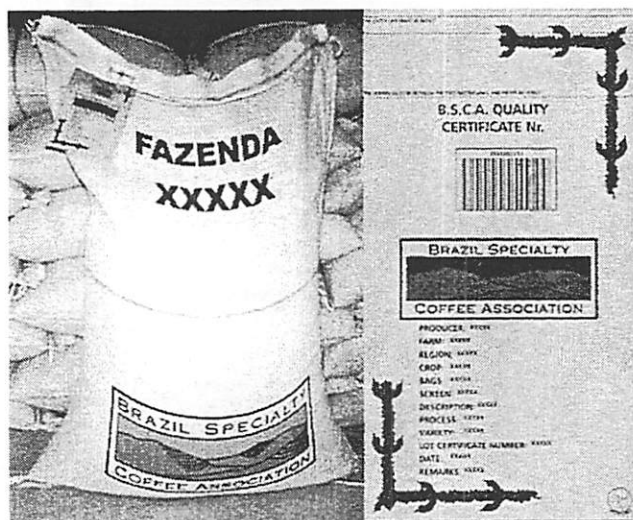


Figura 8: Etiqueta “Certificado de Qualidade BSCA”.  
Fonte: BSCA (2005).

A certificação, a implementação da rastreabilidade e o uso de selos de qualidade são investimentos importantes para atuar no mercado de cafés especiais, uma vez que esses mecanismos sinalizadores de qualidade colaboram para diminuição dos custos de transação e para redução da assimetria de informação existente entre o comprador e vendedor que, nesse tipo de produto, é muito alta. A implementação desses mecanismos no SAG cafeeiro brasileiro começa a tornar-se uma tendência, pois a melhoria da qualidade dos cafés não é por si só capaz de possibilitar a comercialização baseada em relacionamentos de longo prazo em mercados de produtos diferenciados.

O mercado de cafés especiais apresenta algumas características que demandam a implementação de tais mecanismos sinalizadores de qualidade.

Vieira (2001, p. 90) destaca algumas peculiaridades desse mercado, revelando a necessidade de tais mecanismos:

*“A cadeia de comercialização dos cafés especiais tem a peculiaridade de ser mais longa do que no mercado mais comercial, ou de cafés commodity. Neste segmento de mercado se negociam lotes de tamanho mais reduzido, e o varejista normalmente oferece uma enorme variedade de origens diferentes e de tipos particulares, pois o tema básico deste mercado é uma oferta variada e diferenciada ao consumidor final. A cadeia pode incluir normalmente uma grande quantidade de intermediadores, do produtor ao torrador ou ao lojista. Estes últimos raramente têm a possibilidade de um contato direto com o produtor, pois compram através desta longa cadeia de intermediários. Não há mecanismos seguros de verificação da procedência do seu produto, e também têm dificuldade para garantir a sua rastreabilidade, uma exigência cada vez mais importante em produtos alimentícios nos países desenvolvidos”.*

Os mecanismos sinalizadores de qualidade são garantidores de um padrão de qualidade que tem como propósito evitar ou diminuir a possibilidade de comportamento oportunista. O comprador, por conseguinte, tende a ficar mais confiante com relação ao produto fornecido. Desse modo, tende a haver uma diminuição dos custos de transação e da assimetria de informação, que em transações de cafés especiais são bem elevados.

### **7.1.1 Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais**

A partir de 2000, a BSCA instituiu o Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais. Esse sistema oferece aos associados uma certificação que ateste que o produtor atende aos quesitos do código de conduta da associação. Esse código foi criado tomando como base certificações internacionais, tais como a ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000 e Utz Kapeh.

O Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais é uma norma norteadora para os cafeicultores que desejam produzir cafés especiais dentro de uma perspectiva de sustentabilidade. A produção de café sustentável está definida no Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais (2005) da BSCA como sendo aquela que: *“é competitiva e eficaz em produzir café sem comprometer o capital natural e as condições sócio-econômicas das comunidades locais”*.

Esse sistema de gestão é uma norma importante para acessar canais de distribuição do mercado de cafés especiais, na medida em que o investimento em gestão socioambiental é vital para a participação em determinados mercados, no qual os consumidores valorizam os produtos oriundos de cafeicultores que se preocupam com as questões relacionadas à qualidade do alimento, às condições de trabalho e à proteção ambiental.

O objetivo do Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais (2005) da BSCA corresponde:

*“A Norma de Sistemas de Gestão Sócio-Ambiental para a Produção de Café Especial têm por objetivo fornecer os membros da BSCA, e a quaisquer outras organizações que assim desejam, os elementos de um sistema de gestão integrado eficaz, passível de integração com outros requisitos de gestão, de forma a auxiliá-los a alcançar seus objetivos sócio-ambientais e econômicos. Essa norma, não foi concebida para criar barreiras comerciais não-tarifárias, nem para ampliar ou alterar as obrigações legais de uma organização”*.

A avaliação das fazendas associadas à BSCA está sendo realizada pela filial brasileira da SGS (*Société Générale de Surveillance*), uma auditoria independente que é reconhecida internacionalmente na realização de auditorias empresariais. A SGS Brasil faz as auditorias seguindo o código de conduta dessa associação. A fazenda é recomendada pela SGS do Brasil à BSCA, caso atenda aos quesitos desse código de conduta. Após a certificação, as fazendas são

auditadas anualmente por essa auditora independente, podendo receber, também, uma auditoria surpresa a qualquer momento durante o ano.

O processo de certificação das fazendas está sendo implementado por meio de comitês, nos quais há troca de informações e ações conjuntas entre os associados. A BSCA ajuda seus associados no processo de implementação de certificações mediante visitas às propriedades já certificadas e por meio de um guia composto por modelos de controles e informativos e também pelo fornecimento da parte burocrática pré-formatada.

O código de conduta BSCA é uma norma que possibilita aos cafeicultores aliar a melhoria da qualidade dos cafés com a incorporação de práticas de gestão socioambientais. Esse sistema de gestão nivela os associados com relação a práticas produtivas compatíveis com as exigências do mercado comprador de cafés especiais, principalmente com relação às demandas por qualidade, responsabilidade social, proteção ambiental e rastreabilidade. Essa adequação aos padrões e às exigências do mercado internacional é uma condição importante para se desenvolverem negócios no mercado de cafés especiais. Um dos entrevistados relata a importância da BSCA para alertá-lo sobre a tendência de certificação no mercado de cafés especiais:

*“(...) abriu os nossos olhos para essa nova tendência mais rápido do que os outros produtores que estão tendo essa visão agora. Esse foi um papel que a BSCA teve de fundamental com a gente” (entrevistado 7).*

De acordo com a visão de dois entrevistados, pode-se observar que uma das vantagens da certificação está relacionada a uma maior organização da fazenda e melhoria da gestão.

*“Eu acho que o benefício maior da certificação é com relação à parte administrativa, porque na tua fazenda fica tudo organizado, tudo certinho. Você tem controle de tudo. (...).Então a tua propriedade fica tudo organizada, a parte de estoque, a parte de ambiente, a parte*

*social, a parte trabalhista. Eu não tenho ninguém sem registro. Eu não tenho medo de ministério”* (Entrevistado 3).

*“O principal benefício que a gente vê assim, inicialmente. O que a gente mais nota, que é notório, é a parte de melhoria do processo de gestão como um todo”* (Entrevistado 5).

Verifica-se outra percepção sobre a certificação de acordo com o relato de outro entrevistado. Para esse, a visão do produtor tem sido voltada para a fazenda. Contudo, está havendo um enfoque para fora da fazenda e a associação e a certificação ajudam nessa mudança.

*“A gente, infelizmente, o produtor até hoje tem trabalhado da porteira para dentro, né. A gente tá procurando ver se consegue sair da porteira para fora. Não é fácil. Só através da associação e de certificação que a gente vai conseguir sair”* (Entrevistado 2).

A rastreabilidade é outro diferencial definido no código de conduta da BSCA. De acordo com esse código, a rastreabilidade do café deve ser realizada desde o início do processo produtivo para garantir a qualidade do produto. A compra das sementes tem que ser feita em um instituto credenciado. O processo de produção segue as determinações do código de conduta da BSCA, determinando que o café seja identificado e rastreado por todo processo.

De acordo com as orientações desse código é possível chegar à origem por meio do selo de qualidade da BSCA que contém um número que permite rastrear o café. Esse número permite, por meio da internet, a obtenção de informações sobre a rastreabilidade do produto que foi certificado, tais como: o nome do produtor, a região, a safra, a quantidade de sacas do lote, a descrição da peneira, o tipo de processo, a variedade do café, o número do relatório de qualidade, a data de emissão e o comprador.

O código de conduta BSCA apresenta requisitos similares a requisitos de outras certificações internacionais. Sendo assim, quando a empresa implementa

esse código, ela aproveita para obter outras certificações, como por exemplo: a Utz Kapeh e a Rainforest Aliance. É mister ressaltar que o código de conduta da BSCA apresenta, como diferencial, os requisitos relacionados à metodologia de definição de qualidade que outros certificados não têm.

Por fim, pode-se afirmar que a certificação por entidade pública ou privada é um mecanismo sinalizador de qualidade importante para atuação no mercado de cafés especiais, pois o consumidor de cafés especiais encontra dificuldade em verificar o padrão de qualidade desejado, uma vez que determinados atributos desses produtos são impossíveis ou difíceis de serem visualizados sem tais mecanismos. A certificação é um instrumento que garante que certo produto tem atributos procurados pelo consumidor, e além disso, funciona como mecanismo de redução de assimetrias de informação. Ao comprar um produto certificado, o consumidor conhece, de forma antecipada, as suas características. Isso ocorre em virtude das qualidades intrínsecas dos produtos que não são percebidas *ex-ante*. Sendo assim, o consumidor encontra nessas organizações certificadoras e regulamentações, um sinal de diferenciação do produto e, por isso mesmo, um apoio na decisão de compra. (Nassar, 2003).

## **7.2 Processo de Comercialização dos Associados da BSCA**

Os cafeicultores associados à BSCA são heterogêneos com relação ao volume de produção e com relação à capacidade de comercialização de seus produtos no mercado internacional. Alguns associados produzem grandes volumes de café e outros produzem baixos volumes. Alguns cafeicultores associados vendem para o mercado externo, enquanto outros ainda estão buscando desenvolver canais de distribuição nesse mercado.

Alguns associados estão conseguindo exportar de forma conjunta utilizando uma mesma marca de café torrado e moído. Na região sul do estado de Minas Gerais, há dois associados que estão produzindo café especial torrado

com marca própria, com o objetivo de acessar o mercado externo e agregar valor ao seu produto. Essa parceria tem como principal diferencial a geração de ganhos sinérgicos de escala. É evidente que a ação conjunta tem influenciado no desempenho desses cafeicultores ao favorecer o processo de agregação de valor ao produto e a comercialização em canais de distribuição que valorizam produtos diferenciados.

No processo de comercialização do associados da BSCA, destacam-se os esforços de alguns deles na exportação do café especial verde com origem determinada, o qual apresenta nas suas sacarias a logomarca da fazenda. Por sua vez, outros associados da BSCA estão conseguindo agregar valor aos seus produtos com a comercialização do café especial torrado e moído. Nessa situação, o café especial é vendido em embalagem com marca própria do associado. Quando o café é comercializado com marca própria, torna-se possível a valorização da origem, possibilitando também ao consumidor final ter a rastreabilidade do produto.

Constata-se que os associados da BSCA avançaram a jusante da cadeia produtiva de cafés especiais e estão agregando valor ao seu produto por meio da venda de café torrado e moído. Esses cafés vêm com a denominação *estate coffee* estampada na embalagem. Com tal denominação, sabe-se que o café é de origem determinada e é constituído de grãos arábica, sem que haja blendagem. Além disso, é estampado na embalagem o selo de qualidade BSCA com um número que permite ao comprador fazer a rastreabilidade do produto. Em 2005, já existem algumas marcas de cafés especiais torrados disponíveis no mercado originadas dos associados da BSCA.

A comercialização de café com marca própria do produtor e ou com origem determinada é um dos fatores que facilita o estabelecimento de ações conjuntas e relacionamentos de longo prazo com os compradores. Com isso, torna-se possível fixar negócios mais estreitos em mercados internacionais,



permitindo maior clareza para a realização de contratos de longo prazo. Esse tipo de relacionamento tende a gerar ações conjuntas, reputação e maior desempenho organizacional.

A comercialização dos associados da BSCA demonstra agregação de valor ao produto e constitui um avanço na exportação de café no Brasil, visto que os cafés exportados pelos cafeicultores brasileiros, tradicionalmente, são utilizados para a composição de *blends* com cafés oriundos de cafeicultores de outros países produtores, como os dos países da América Central e da Colômbia.

A maior parte dos associados da BSCA está orientada para o conceito de relacionamentos de longo prazo. Tal fato reflete a tendência para se desenvolverem relacionamentos mais estreitos como forma de gerar força competitiva em canais de distribuição de produtos diferenciados.

Considerando que, para se estabelecerem relacionamentos de longo prazo, a confiança é um fator importante (Ganesan, 1994), é possível tratar determinadas AIP's como agentes de confiança. Para Rademakers (2000), as associações podem exercer funções que facilitam o desenvolvimento de confiança entre as empresas, atuando como agentes de confiança no canal de distribuição. Nessa lógica, essas entidades têm capacidade de atuar na solidificação de relações entre seus membros e compradores de cafés especiais.

Diante da pressuposição que em canais de distribuição de produtos diferenciados há uma valorização de fornecedores confiáveis, a BSCA e os seus associados demonstram esforços que refletem o desenvolvimento de confiança para com os compradores. A confiança estabelecida na transação é destacada por um dos entrevistados:

*"Você consegue transmitir alguma confiança pra ele e ele acredita. É isso que faz ele voltar, provavelmente, ele compra a primeira vez, vende os clientes gostam. Os clientes elogiam. E reforça cada vez mais essa confiança que ele tem e ele quer comprar mais"* (entrevistado 6).

A reputação da BSCA e dos seus associados mais ativos no mercado de cafés especiais proporciona uma reputação para a rede organizacional como um todo, propiciando oportunidades para geração de negócios. Pode-se afirmar que a rede organizacional é um fator estratégico na geração de força competitiva para as organizações nelas inseridas. Contudo, a BSCA realiza apenas o marketing institucional, ficando o processo de produção e de comercialização por parte dos associados.

Ao considerar o ambiente de alta assimetria de informação, característico do mercado de cafés especiais, entende-se que o suporte institucional provido por AIP's, nesse tipo de canal de distribuição, torna-se um fator importante para proporcionar força competitiva, uma vez que essas organizações contribuem para o aumento da confiança entre os parceiros, redução da assimetria de informação e diminuição dos custos de transação.

Constata-se, portanto, que a BSCA tem atuado na indução de associados para a implementação de processos de gestão mais adequados para competir no mercado de cafés especiais, principalmente no provimento de mecanismos sinalizadores da qualidade (marca conjunta BSCA, selo de qualidade, certificado de qualidade, etiqueta, rastreabilidade e padrão). O Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais tem induzido os associados a implementar mudanças em seus processos, colaborando para a melhoria da qualidade e para a incorporação dos conceitos de gestão sócio-ambiental. Tais mecanismos sinalizadores da qualidade são importantes para se competir no mercado de cafés especiais.

## 8 A PERCEPÇÃO DOS ASSOCIADOS SOBRE O PAPEL DA BSCA NOS SEUS NEGÓCIOS

Neste capítulo, analisa-se a percepção dos associados sobre a influência do papel da BSCA nos seus negócios. A apresentação dos dados foi organizada em blocos de questões, em que são apresentados os dados relacionados a: reputação, selo de qualidade, marketing conjunto e aprendizagem coletiva.

Ao serem questionados sobre o tempo de relacionamento com os seus principais compradores, 68,6% dos respondentes afirmaram ser de longo prazo, enquanto 31,4% afirmaram ser de curto prazo (Figura 9). Nesses dados, reflete-se a tendência para se estabelecerem relacionamentos de longo prazo em canais de distribuição de produtos diferenciados (Coughlan et al., 2002).

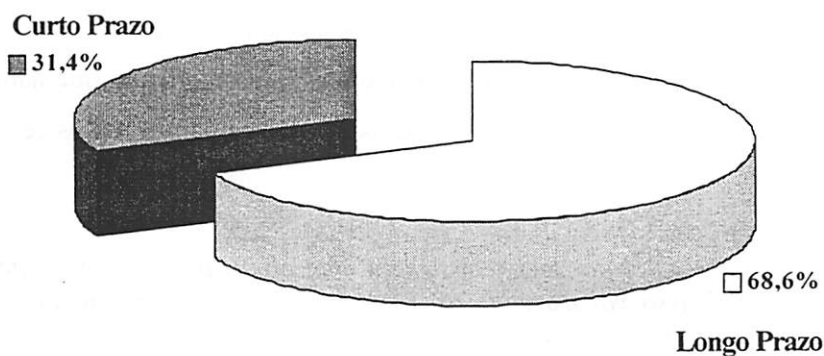


Figura 9: Tempo de relacionamento entre os associados e seus principais compradores

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra característica dos associados da BSCA é a orientação para o mercado externo. Essa orientação é uma condição importante para atuar no mercado de cafés especiais. Do total dos respondentes, 91,4% responderam que

sua empresa vende para o mercado externo, enquanto apenas 8,6% responderam que não comercializam para esse mercado (Figura 10).

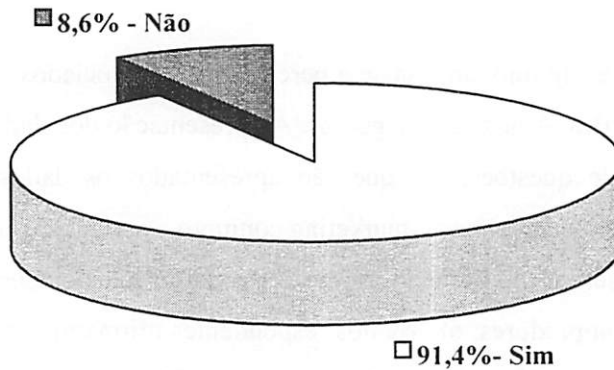


Figura 10: Comercialização para o mercado externo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados se o fato de produzir café especial influenciou na melhoria do preço de venda do café não especial, 74,3% dos respondentes concordaram com essa afirmativa, enquanto 25,7% responderam que não existe tal influência (Figura 11). O relato de dois entrevistados reforça os resultados acima:

*“Melhora, porque você tem sempre uma preocupação com os melhores lotes. E isso vai trazendo aí. E isso carrega. Essa melhoria vem por osmose, né. Osmose de processos. Ela vem para os cafés intermediários”* (Entrevistado 4).

*“Esse ano eu consegui despolar 55% do café, mais ou menos. É um café especial. Mas, o outro que não é especial, ele melhorou muito a qualidade também. Porque você aprendeu a lidar com o especial, então, você tem cuidado com o outro. Enquanto que antigamente não tinha o especial. Então, era tudo uma bagunça só”* (Entrevistado 3).

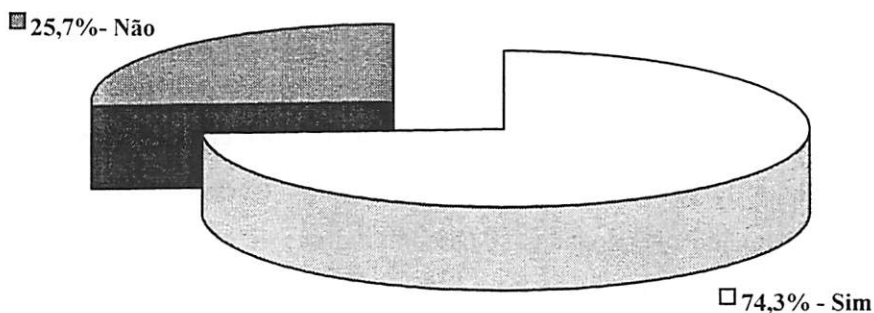


Figura 11: Influência de produzir café especial na melhoria do preço de venda do café não considerado especial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os associados da BSCA estão apresentando características que mostram a sua orientação para as estratégias de diferenciação. Saes (2005) enfatiza as vantagens da diferenciação, afirmando que, por meio dessa estratégia, é possível estabelecer uma maior lealdade ao produto e criar nichos de mercado mais rentáveis e atrativos. O entrevistado 1 ressalta a importância desse tipo de estratégia: “*safrá alta ou safrá baixa, quem tiver um produto diferenciado vai vender primeiro*”.

Evidencia-se que os canais de distribuição de cafés especiais tendem a ser estruturados com base em relacionamentos de longo prazo, nos quais as estratégias implementadas implicam desenvolvimento de confiança. Cabe, pois, afirmar que o suporte institucional nesse tipo de canal de distribuição é importante para proporcionar força competitiva.

Pela análise dos dados apresentados anteriormente, verifica-se que os associados estão se alinhando com a forma de competir no mercado de cafés especiais. A maioria dos respondentes acredita que investir em cafés especiais melhora a qualidade dos cafés considerados não especiais e que os negócios com os seus principais compradores são de longo prazo. Ademais, evidencia-se que a maioria já está vendendo para o mercado externo.

## 8.1 A Reputação da BSCA

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação à influência da reputação da BSCA nos seus negócios (Tabela 1).

Quando questionados se os compradores de cafés especiais acham que os membros da BSCA têm uma boa reputação no mercado, 91,43% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 74,29% dos respondentes concordam totalmente, 17,14% concordam em parte, 5,71% não concordam e nem discordam e 2,86% discordam em parte. Das questões relacionadas com reputação, essa foi a que apresentou maior percentual de concordância. O histórico de relacionamentos dos associados no mercado de cafés especiais colabora, em grande parte, para essa reputação. É importante, também, ressaltar o papel do código de conduta da BSCA.

No relato do entrevistado 6, evidencia-se a importância da reputação da BSCA: *”Eu tenho certeza que qualquer membro da BSCA que chegar hoje e pedir para ser recebido por uma torrefação de qualidade no Japão ele vai ser recebido, porque ele é da BSCA”*. Vale assinalar que o Japão é um mercado que paga os maiores prêmios para o café especial.

Do total dos respondentes, 80,00% concordam que ser membro da BSCA facilita a manutenção dos negócios já existentes. Sobre essa afirmativa, 48,57% dos respondentes concordam totalmente, 31,43% concordam em parte, 5,71% não concordam nem discordam, 2,86% discordam em parte e 11,43% discordam totalmente.

Do conjunto dos respondentes, 77,15% concordam que ser membro da BSCA facilita a geração de novos negócios. Com relação a essa afirmativa, 22,86% concordam totalmente, 54,29% concordam em parte, 11,43% não concordam nem discordam, 5,71% discordam em parte e 5,71% discordam totalmente.

Do total dos respondentes, 82,86% concordam que ser membro da BSCA facilita o desenvolvimento de novos contatos com compradores de cafés especiais. Com relação a essa afirmativa, 48,57% concordam totalmente, 34,29% concordam em parte, 5,71% não concordam nem discordam, 8,57% discordam em parte e 2,86% discordam totalmente.

A reputação é um elemento fundamental para as empresas competirem em mercados de produtos diferenciados, uma vez que, de acordo com Machado (2002), a reputação influencia no aumento da confiança dos agentes sobre marcas, empresas certificadas, empresas certificadoras e do próprio varejo moderno, possibilitando alcançar prêmios na comercialização de produtos de qualidade superior. Argumentando sobre a importância da confiança nos seus negócios, o entrevistado 6 expressou a seguinte opinião:

*“Não só em especiais, mas no mercado de café todo. Quem dá mancada uma vez se queima no mercado. É um mercado grande, mas muito fechado. E onde tem muita informação. O cara que entrega qualidade ruim ele logo é queimado no mercado. Você tem razão em dizer nos especiais isso acontece mais ainda, porque se o comprador está pagando mais caro ele vai exigir mais. Então, no mercado de cafés especiais, se você entregar qualidade ruim uma vez você tá enrolado”.*

TABELA 1 – Reputação da BSCA

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo		Concordo totalmente
			nem discordo	Concordo em parte	
Os compradores de cafés especiais acham que os membros da BSCA têm uma boa reputação no mercado.	0,00%	2,86%	5,71%	17,14%	74,29%
Ser membro da BSCA facilita a manutenção dos negócios já existentes.	11,43%	2,86%	5,71%	31,43%	48,57%
Ser membro da BSCA facilita a geração de novos negócios.	5,71%	5,71%	11,43%	54,29%	22,86%
Ser da BSCA facilita o desenvolvimento de novos contatos com compradores de café especial.	2,86%	8,57%	5,71%	34,29%	48,57%

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise desse conjunto de questões, pode-se afirmar que há concordância entre os respondentes de que a reputação da BSCA, além de ser positiva na visão dos compradores, facilita o processo de comercialização dos produtos de seus membros.

## 8.2 O Selo de Qualidade da BSCA

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação à influência do selo de qualidade da BSCA nos seus negócios (Tabela 2).

Questionados sobre o fato de o selo de qualidade da BSCA aumentar a confiança do comprador sobre a qualidade do produto fornecido, 88,57% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 62,86% dos respondentes concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 5,71%



discordam em parte e 5,71% discordam totalmente. O entrevistado 2 relata a sua percepção sobre o selo de qualidade da BSCA:

*“Ele é um cartão de apresentação. Não tem dúvida. Só de estar na BSCA, já é, vamos dizer, um avanço, um respeito na verdade, que é um produtor de qualidade. Se não, ele não estaria lá”.*

Desse bloco de questões, a questão anterior foi a que apresentou maior percentual de concordância. Com isso, verifica-se que a maioria dos respondentes acredita ter relação entre o Selo de Qualidade da BSCA e a confiança do comprador no produto. Nesse fato, verificam-se indícios para ratificar a importância do selo como sendo um mecanismo sinalizador de qualidade capaz de reduzir assimetrias de informação e gerar confiança.

Questionados sobre o fato de o selo de qualidade da BSCA facilitar a geração de novos negócios, 62,85% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 37,14% dos respondentes concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 20,00% não concordam e não discordam, 8,57% discordam em parte e 8,57% discordam totalmente.

Questionados sobre o fato de o selo de qualidade da BSCA facilitar a manutenção dos negócios já existentes, 65,71% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 28,57% concordam totalmente, 37,14% concordam em parte, 20,00% não concordam e não discordam, 2,86% discordam em parte e 11,43% discordam totalmente.

No entanto, o selo de qualidade da BSCA está ainda em processo de consolidação no mercado de cafés especiais, uma vez que existe uma variedade de selos de qualidade no mercado de café mundial. O selo de qualidade ainda não está sendo muito exigido pelos compradores internacionais. De acordo com o entrevistado 6: *“Só o fato de você ser da BSCA já tem sido suficiente para fazer a diferença”*. Nesse relato, constata-se a importância da marca coletiva em relação ao selo de qualidade.

Questionados sobre o fato de os compradores passarem a ter maior confiança na empresa, quando essa recebe o certificado BSCA, 85,72% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 54,29% dos respondentes concordam totalmente, 31,43% concordam em parte, 2,86% não concordam e não discordam, 8,57% discordam em parte e 2,86% discordam totalmente. Essa questão, também, apresentou um percentual significativo de concordância destacado nesse bloco de questões.

Esse resultado reforça a importância do certificado da BSCA e do Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais no mercado de cafés especiais. Esse sistema de gestão é muito importante para consolidar a abertura de canais de distribuição no mercado externo, visto que a qualidade e as questões sócioambientais são fatores centrais nas decisões de compradores estabelecidos em alguns países desenvolvidos, como os Estados Unidos. A rede de *coffee shops* americana Starbucks, por exemplo, divulga no mundo uma imagem empresarial de ser socialmente responsável.

O certificado de qualidade da BSCA é um mecanismo gerador de confiança no mercado de cafés especiais. De acordo com o entrevistado 1, o certificado pode proporcionar confiança com novos compradores: “*O certificado a gente está buscando exatamente para conseguir a confiança de estranhos (novos compradores)*”.

TABELA 2 – Selo de qualidade BSCA

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo		Concordo totalmente
			nem discordo	Concordo em parte	
O selo de qualidade da BSCA aumenta a confiança do comprador sobre a qualidade do produto fornecido	5,71%	5,71%	0,00%	25,71%	62,86%
O selo de qualidade da BSCA facilita a geração de novos negócios.	8,57%	8,57%	20,00%	25,71%	37,14%
O selo de qualidade da BSCA facilita a manutenção dos negócios já existentes.	11,43%	2,86%	20,00%	37,14%	28,57%
Os compradores passam a ter maior confiança na empresa, quando esta recebe o certificado BSCA.	2,86%	8,57%	2,86%	31,43%	54,29%

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise desse conjunto de questões, pode-se afirmar que há concordância entre os respondentes de que o selo de qualidade da BSCA, além de ser um mecanismo de geração de confiança, facilita a comercialização de produtos. Ademais, há uma concordância entre os respondentes de que os compradores passam a ter maior confiança na empresa, quando recebem o certificado BSCA.

### 8.3 O Marketing Conjunto da BSCA

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação à influência do marketing conjunto realizado pela BSCA no suporte aos seus negócios (Tabela 3).

Questionados sobre o argumento de que os concursos, as feiras, as visitas de compradores e as missões comerciais realizados pela BSCA facilitam

o desenvolvimento de novos contatos no mercado de cafés especiais, 77,14% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 45,71% concordam totalmente, 31,43% concordam em parte, 14,29% não concordam nem discordam, 2,86% discordam em parte e 5,71% discordam totalmente.

Questionados sobre a afirmação de que os concursos, as feiras, as visitas de compradores e as missões comerciais realizados pela BSCA são um diferencial competitivo para os associados da BSCA em relação a outros cafeicultores, 82,85% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 57,14% concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 8,57% não discordam nem concordam, 2,86% discordam em parte e 5,71% discordam totalmente.

Questionados sobre o argumento de que os concursos, as feiras, as visitas de compradores e as missões comerciais realizados pela BSCA podem influenciar na geração de novos negócios, 88,57% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 42,86% concordam totalmente, 45,71% concordam em parte, 8,57% discordam em parte e 2,86% discordam totalmente. Essa questão foi a que apresentou maior percentual de concordância nesse bloco de questões.

Questionados sobre a afirmação de que os concursos, as feiras, as visitas de compradores, as missões comerciais realizados pela BSCA facilitam a manutenção dos negócios existentes, 77,14% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 40,00% concordam totalmente, 37,14% concordam em parte, 11,43% não concordam nem discordam, 2,86% discordam em parte e 8,57% discordam totalmente.

Por meio das atividades de marketing conjunto, os associados têm oportunidade de desenvolver novos contatos e de implementar relacionamentos mais próximos com os compradores, pois tais atividades permitem uma maior aproximação e um aumento do contato pessoal. O entrevistado 5 relata a

importância dos contatos pessoais para a negociação de cafés especiais: “*Esses cafés finos, especiais, esses cafés de relacionamentos, como dizem, é muito importante ter esse tipo de contato*”.

A BSCA realiza ações de marketing conjunto que contribui para a mudança de imagem do café brasileiro em âmbito internacional. Essas ações são importantes em virtude da impressão do café brasileiro no mercado internacional de café. Tradicionalmente, o Brasil é conhecido por ser um produtor de quantidade e não por ser um produtor de cafés finos. Tais ações são importantes para aumentar a confiança dos compradores sobre os associados. Sobre o marketing conjunto da BSCA, o entrevistado 4 expressa a seguinte opinião:

*“Para quem conhece a história da BSCA, se você pegar a imagem do café do Brasil lá fora há dez anos atrás, oito anos atrás, a BSCA já tinha um trabalho. Mas ele era um trabalho pequeno, era um trabalho iniciante. Se você pegar a imagem dos cafés finos, dos cafés finos brasileiros há oito anos atrás e hoje a diferença é brutal. A imagem do café do Brasil, como um todo, foi totalmente modificada. Hoje o mundo inteiro sabe que existem cafés bons no Brasil. Coisa que, coisa que já foi ignorada no passado. Eles podiam até saber, mas eles ignoravam. Hoje, eles não podem mais ignorar. Tem cafés muito finos aqui. Isso tudo foi um trabalho feito única e exclusivamente, única e exclusivamente pela BSCA”.*

TABELA 3 – Marketing conjunto da BSCA

Questões	Não concordo				
	Discordo totalmente	Discordo em parte	nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Os concursos, as feiras, as visitas de compradores, as missões comerciais realizados pela BSCA facilitam o desenvolvimento de novos contatos no mercado de cafés especiais.	5,71%	2,86%	14,29%	31,43%	45,71%
Os concursos, as feiras, as visitas de compradores, as missões comerciais realizados pela BSCA são um diferencial competitivo para os associados da BSCA em relação a outros cafeicultores.	5,71%	2,86%	8,57%	25,71%	57,14%
Os concursos, as feiras, as visitas de compradores, as missões comerciais realizados pela BSCA podem influenciar na geração de novos negócios.	2,86%	0,00%	8,57%	45,71%	42,86%
Os concursos, as feiras, as visitas de compradores, as missões comerciais realizados pela BSCA facilitam a manutenção dos negócios existentes.	8,57%	2,86%	11,43%	37,14%	40,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a análise desse conjunto de questões, pode-se afirmar que há concordância entre os respondentes de que o marketing conjunto realizado pela BSCA facilita os seus membros no processo de comercialização de seus produtos.

#### 8.4 A Aprendizagem Coletiva entre os Associados da BSCA

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação à influência da aprendizagem coletiva estabelecida entre associados nos seus negócios (Tabela 4).

Questionados se aprenderam bastante com os outros associados após terem entrado na BSCA, 68,57% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 40,00% concordam totalmente, 28,57% concordam em parte, 20,00% não concordam nem discordam, 5,71% discordam em parte e 5,71% discordam totalmente. O relato de dois entrevistados apresenta as suas opiniões sobre a aprendizagem entre associados.

*“Sempre aprende. Sempre aprende. Cada fazenda é uma fazenda. Não existe fazenda igual a outra. Você vai visitar uma fazenda, você sempre traz uma idéia. O fulano soldou um parafuso aqui, a máquina parou de quebrar. Pronto, já valeu a viagem. Existe isso. Existe isso sim. É uma coisa que no ramo é difícil”* (entrevistado 4).

*“Evidentemente, que você tem por mais, por mais informal que seja. Às vezes, uma reunião dessa, uma hora de almoço, um cafezinho, você sempre aprende, né. Às vezes, você discute uma técnica nova. Enfim, um manejo diferente, então você. E a gente sempre está aprendendo. Evidentemente, a gente sempre aprende”* (entrevistado 5).

Questionados se o aprendizado gerado por meio da interação entre associados facilita a geração de novos negócios, 54,28% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 28,57% concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 31,43% não concordam nem discordam, 5,71% discordam em parte e 8,57% discordam totalmente.

Questionados se o aprendizado gerado por meio da interação entre associados facilita a manutenção dos negócios existentes, 51,42% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 25,71%

concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 28,57% não concordam nem discordam, 5,71% discordam em parte e 14,29% discordam totalmente.

Questionados se há trocas de informações frequentes entre os associados, 62,86% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 31,43% concordam totalmente, 31,43% concordam em parte, 8,57% não concordam nem discordam, 20,00% discordam em parte e 8,57% discordam totalmente.

Quando questionados se trocavam informações com os outros associados da BSCA, três associados entrevistados apresentaram as seguintes opiniões:

*“Troco bastante, a gente promove encontros aí e troca muita idéia e conversa muito. Tanto como, tanto de preparo de café quanto de comercialização. Sem duvida é interessante”* (entrevistado 6).

*“Comunica, a gente sempre tem as reuniões, né. Tá sempre trocando as figurinhas”* (entrevistado 1).

*“a gente tem reunião muito freqüente (...). A gente troca opinião, discute (...). É uma oportunidade ótima para troca de informação, sistema novo de maquinário. Afinal, inovação”* (entrevistado 2).

Observa-se que os associados da BSCA utilizam a rede de relacionamento organizacional entre os associados para trocar informações. O fato de participar de uma associação traz incentivos para o associado da possibilidade de trocar informações com outros associados. A integração entre associados tem a capacidade de gerar ganhos sinérgicos de colaboração que podem vir a influenciar no desenvolvimento dos negócios. Cria-se um ambiente propício para trabalhos conjuntos e para o aprendizado.



TABELA 4 – Aprendizagem coletiva entre os associados da BSCA

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo		Concordo totalmente
			nem discordo	Concordo em parte	
Depois que entramos na BSCA aprendemos bastante com os outros associados.	5,71%	5,71%	20,00%	28,57%	40,00%
O aprendizado conseguido através da interação com os membros da BSCA tem facilitado a geração de novos negócios.	8,57%	5,71%	31,43%	25,71%	28,57%
O aprendizado conseguido através da interação com os membros da BSCA tem facilitado a manutenção dos negócios já existentes.	14,29%	5,71%	28,57%	25,71%	25,71%
Freqüentemente, nós da BSCA trocamos informações.	8,57%	20,00%	8,57%	31,43%	31,43%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise desse conjunto de questões, verifica-se uma concordância de que há aprendizagem coletiva entre os associados da BSCA e que essa ajuda os membros dessa associação no processo de comercialização de seus produtos.

### 8.5 O Papel da BSCA no Desempenho de seus Associados

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação ao papel da BSCA no desempenho de seus negócios (Tabela 5).

Questionados se após o processo de afiliação à BSCA ficaram mais conhecidos, 82,85% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 57,14% concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 5,71% não concordam nem discordam, 2,86 discordam em parte e 8,57% discordam totalmente.

Questionados se, após terem se filiado à BSCA, conseguiram atrair novos clientes, 77,14% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 48,57% concordam totalmente, 28,57% concordam em parte, 5,71% não discordam nem concordam, 5,71% discordam em parte e 11,43% discordam totalmente.

Questionados se, após a filiação à BSCA, passaram a ter mais prestígio, 80,00% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 40,00% concordam totalmente, 40,00% concordam em parte, 17,14% não discordam nem concordam e 2,86% discordam totalmente.

Questionados se, após terem se filiado à BSCA, passaram a ter maior rentabilidade, 51,43% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 8,57% concordam totalmente, 42,86% concordam em parte, 25,71% não concordam nem discordam, 2,86% discordam em parte e 17,14% discordam totalmente.

Os respondentes, ao serem questionados se, após a filiação à BSCA, tornaram-se mais organizados, 88,57% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 71,43% concordam totalmente, 17,14% concordam em parte, 5,71% não concordam nem discordam, 2,86% discordam em parte e 2,86% discordam totalmente.

O entrevistado 2 relata sobre a sua participação na BSCA: “Tem ajudado muito em relação à organização”. Essa percepção foi a que mais se destacou entre as entrevistas pessoais como sendo a maior mudança nos seus negócios.

Questionados se, após a filiação à BSCA, passaram a obter bons resultados financeiros em comparação com os demais cafeicultores brasileiros, 48,57% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 20,00% dos respondentes concordam totalmente, 28,57% concordam em parte, 22,86% não concordam nem discordam, 5,71% discordam em parte, 17,14% discordam totalmente.

Questionados se ainda operacionalizam seus negócios com café da mesma forma que antes de se tornarem associados da BSCA, 62,86% dos respondentes apresentaram discordância com relação a essa afirmativa. Sobre essa questão, 5,71% dos respondentes concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 5,71% não concordam nem discordam, 20,00% discordam em parte e 42,86% discordam totalmente.

TABELA 5 – Suporte da BSCA no desempenho de seus associados

Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo		Concordo totalmente
			Discordo em parte	Concordo em parte	
Depois que nossa empresa filiou-se à BSCA, ficamos mais conhecidos.	8,57%	2,86%	5,71%	25,71%	57,14%
Depois que nossa empresa filiou-se à BSCA, conseguimos atrair novos clientes.	11,43%	5,71%	5,71%	28,57%	48,57%
Depois que nossa empresa filiou-se à BSCA, passamos a ter mais prestígio.	2,86%	0,00%	17,14%	40,00%	40,00%
Depois que nossa empresa filiou-se à BSCA, passamos a ter maior rentabilidade.	17,14%	2,86%	25,71%	42,86%	8,57%
Depois que nossa empresa filiou-se à BSCA, nos tornamos mais organizados.	2,86%	2,86%	5,71%	17,14%	71,43%
Depois que nossa empresa filiou-se à BSCA, obtemos bons resultados financeiros em comparação com os demais cafeicultores brasileiros.	17,14%	5,71%	22,86%	28,57%	20,00%
Ainda operacionalizamos nossos negócios com café da mesma forma que antes de nos tornarmos associados da BSCA.	42,86%	20,00%	5,71%	25,71%	5,71%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise desse conjunto de questões, constata-se a existência de concordância no que se refere à influência das ações da BSCA no desempenho de seus membros, em termos de reconhecimento, prestígio, atração de novos clientes, organização e gestão. Por esses dados, verifica-se a existência de um nível de concordância razoável no que se refere à influência das ações da BSCA no desempenho de seus membros, em termos de rentabilidade e resultados financeiros.

Constata-se com a análise conjunta dos dados da pesquisa, que há concordância entre os respondentes com relação à importância da reputação, do marketing coletivo, da aprendizagem coletiva e do selo de qualidade nos negócios dos associados. Com relação às questões que verificavam a influência da BSCA no desempenho dos seus associados, houve também concordância. Constata-se, portanto, que o caso estudado exemplifica a importância do suporte de uma AIP a produtores rurais que desejam comercializar produtos diferenciados.

## **9 O SUPORTE DE AIP's EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DIFERENCIADOS**

A desregulamentação do mercado cafeeiro no Brasil proporcionou um ambiente favorável para a implementação de estratégias de diferenciação, possibilitando aos cafeicultores estabelecer uma posição estratégica mais segura, baseada na adição de valor ao produto. Vale ressaltar, porém, que esse mercado apresenta dificuldades de inserção que estão relacionadas principalmente com barreiras à entrada de novas firmas, necessidade de altos investimentos em ativos específicos, desenvolvimento de relacionamentos comerciais baseados em confiança, implementação de mecanismos sinalizadores de qualidade e o estabelecimento de sistemas de produção sustentáveis.

Tais dificuldades podem ser amenizadas por meio de ações de suporte institucional provido por organizações públicas e privadas. Entre essas, a AIP apresenta-se como uma opção para facilitar o processo de empreendimento em canais de distribuição de produtos diferenciados por ter a capacidade de atuar como um agente de confiança. Todavia, é importante destacar que, em virtude da hipercompetitividade, da dificuldade de comercializar produtos diferenciados e das próprias características das AIP's, existem grandes desafios para torná-las pró-ativas no suporte aos negócios de seus associados.

De fato, algumas AIP's expandiram a sua atuação após as mudanças da economia brasileira e passaram a realizar um trabalho mais pró-ativo no suporte aos negócios de seus associados. Essas organizações que, até antes dessas mudanças, centravam as suas ações, principalmente, em atividades de interligação com o governo, passaram a prover um conjunto de ações voltadas para facilitar o processo de produção e comercialização dos seus membros dentro de uma nova perspectiva.

Nesse cenário, a BSCA apresenta-se como uma das AIP's que expandiram a sua atuação num contexto caracterizado pela desregulamentação do mercado. Essa entidade foi criada dentro de uma nova concepção de gestão organizacional, desenvolvendo estratégias que refletem ações pró-ativas de suporte aos seus associados.

A BSCA tem realizado um importante papel no apoio aos seus membros para comercializar produtos diferenciados. Essa associação, além de gerar reputação para seus membros, tem provido para eles mecanismos sinalizadores de qualidade e ações de marketing conjunto. Ademais, ela está estruturada de uma forma que tem possibilitado um processo de aprendizagem coletiva.

Neste estudo, verificou-se que a BSCA realizou um importante trabalho de mudança de imagem do café brasileiro no mercado internacional. As suas ações têm proporcionado externalidades positivas para o SAG de café brasileiro. É importante lembrar que a participação brasileira no mercado de cafés especiais no início da década de 90 não era significativa. Os produtores brasileiros estão aumentando, de forma gradual, a participação nesse mercado. No entanto, a realização de negócios, nesse mercado, por cafeicultores brasileiros não é ainda tão significativa se comparada a de cafeicultores de outros países que têm maior tradição nesse mercado, como os colombianos.

Ao analisar a interface da BSCA com as organizações do ambiente institucional, constata-se que essa entidade conseguiu realizar interações que ajudaram desenvolver as suas atividades. Com relação ao governo brasileiro, foram obtidos recursos financeiros para a realização de algumas atividades de marketing que trouxeram benefícios tanto para os associados quanto para outros agentes do SAG de café brasileiro. Com relação às associações internacionais, constata-se interações importantes para o desenvolvimento do mercado de cafés especiais, destacando-se a interface com a SCAA, a SCAE e a SCAJ. A interação da BSCA com compradores internacionais do mercado de cafés

especiais por meio de concursos, feiras, visitas de compradores, missões comerciais e outros meios têm sido importantes para os negócios dos seus associados.

Ao analisar as ações coletivas implementadas por AIP's à luz da NEI, em canais de distribuição de produtos diferenciados, é possível inferir que tais ações são fundamentais para o desenvolvimento desses canais. Tal pressuposição é evidenciada pelo caso estudado.

Sob as concepções da NEI, considera-se que alguns produtos diferenciados, como o café especial, são caracterizados por distintos atributos tangíveis e intangíveis que dificultam o processo de transação entre os agentes da cadeia produtiva. Com isso, as relações comerciais são calcadas em um ambiente de grande assimetria de informação e com alta possibilidade de comportamentos oportunistas. Segundo Williamson (1985), o comportamento oportunista se expande em ambientes, nos quais há assimetria informacional, propiciando elevação dos custos de transação. Admite-se, então, que o mercado, nesse contexto, perde a competência havendo uma migração para formas híbridas de governança. Assim, criam-se espaços para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo entre os agentes da cadeia produtiva.

É importante lembrar que esse ambiente de incerteza dificulta o estabelecimento das transações, uma vez que é difícil para as organizações se estabelecerem competitivas dentro de um sistema que não está coordenado e em que há o predomínio do conflito e de ações oportunistas (Zylbersztajn & Machado Filho, 1998). Nesse contexto, há demanda para o estabelecimento de salvaguardas, que podem ser formais como os contratos ou informais, como o envolvimento em redes e o desenvolvimento de confiança. Os agentes buscam formas alternativas para diminuir o risco de comportamentos oportunistas mediante salvaguardas informais seja por meio do envolvimento em redes e ou seja por meio do desenvolvimento de confiança (Granovetter, 1985), uma vez

que em razão da racionalidade limitada, todos os contratos caracterizam-se por serem incompletos (Williamson, 1996).

Ao tratar as AIP's como redes horizontais, verifica-se que essas organizações têm a capacidade de ser um espaço gerador de suporte institucional adequado para reduzir a assimetria de informação em canais de distribuição de produtos diferenciados e, por conseguinte, diminuir os custos de transação. A reputação das AIP's e das organizações que fazem parte do seu quadro de associados aumenta a confiança do agente do canal de distribuição que transaciona com algum membro dessa associação. Constatase que a BSCA tem implementado ações estratégicas pelas quais se demonstra a reputação da entidade em âmbito mundial no mercado de cafés especiais, assim como a dos seus associados mais atuantes nesse mercado.

Verifica-se que a BSCA pode ser tratada como uma rede de relacionamento organizacional que pode funcionar como um espaço de aprendizagem coletiva. Os associados têm se reunido muitas vezes e estão implementando um processo de interação que tem contribuído para o desenvolvimento dos seus negócios.

As atividades de marketing conjunto realizadas pela BSCA são importantes para o desenvolvimento de novos contatos, bem como para implementar uma maior interação entre o produtor e o comprador, contribuindo para gerar maior confiança, condição fundamental para negociar em canais de distribuição de produtos diferenciados. Sendo uma alternativa mercadológica de maior impacto do que o marketing realizado por apenas uma empresa, o marketing conjunto facilita a interface do associado com compradores internacionais que pagam um preço diferenciado. Por meio dessa ação coletiva, o associado pode conhecer novos compradores e estreitar as relações com os principais compradores, aumentando o nível de confiança.



É importante destacar a influência dos mecanismos sinalizadores de qualidade providos por uma AIP na redução da assimetria de informação e dos custos de transação. Os padrões, os certificados, os selos de qualidade, a marca conjunta e a rastreabilidade são mecanismos essenciais para o estabelecimento de transações em canais de distribuição de produtos diferenciados. Tais mecanismos são fundamentais para a entrada em determinados países consumidores de cafés especiais. Os consumidores desses países estão cada vez mais preocupados com as questões relacionadas à qualidade, à segurança alimentar, à preservação ambiental e à responsabilidade social.

A BSCA tem um padrão de conduta que atende a diversos requisitos exigidos por normas internacionais. O código de conduta da BSCA apresenta uma metodologia de prova para avaliar a qualidade do café, além de abranger as questões de qualidade, ambientais e sociais. O certificado e o selo de qualidade da BSCA estão em processo de inserção no mercado de cafés especiais. A marca coletiva BSCA é o mecanismo sinalizador de qualidade dessa entidade que mais se destaca no mercado de cafés especiais. Tal fato ocorre pelo processo de divulgação que se desenvolve por mais de uma década. Já a rastreabilidade pode vir a ser uma forma de coordenação eficiente da cadeia produtiva, pois a sistemática dessa associação permite que o café seja acompanhado por consumidores finais pela internet por meio do número do selo constante na embalagem do café torrado e moído.

Constata-se que as ações da BSCA têm contribuído para o desenvolvimento dos negócios dos seus membros, influenciando no desempenho de cada um. Com essa constatação, torna-se evidente o suporte de uma AIP a produtores rurais que desejam comercializar produtos diferenciados em mercados internacionais, ilustrando as considerações estabelecidas sobre esse papel. Na Figura 12, ilustram-se as principais considerações abordadas anteriormente.

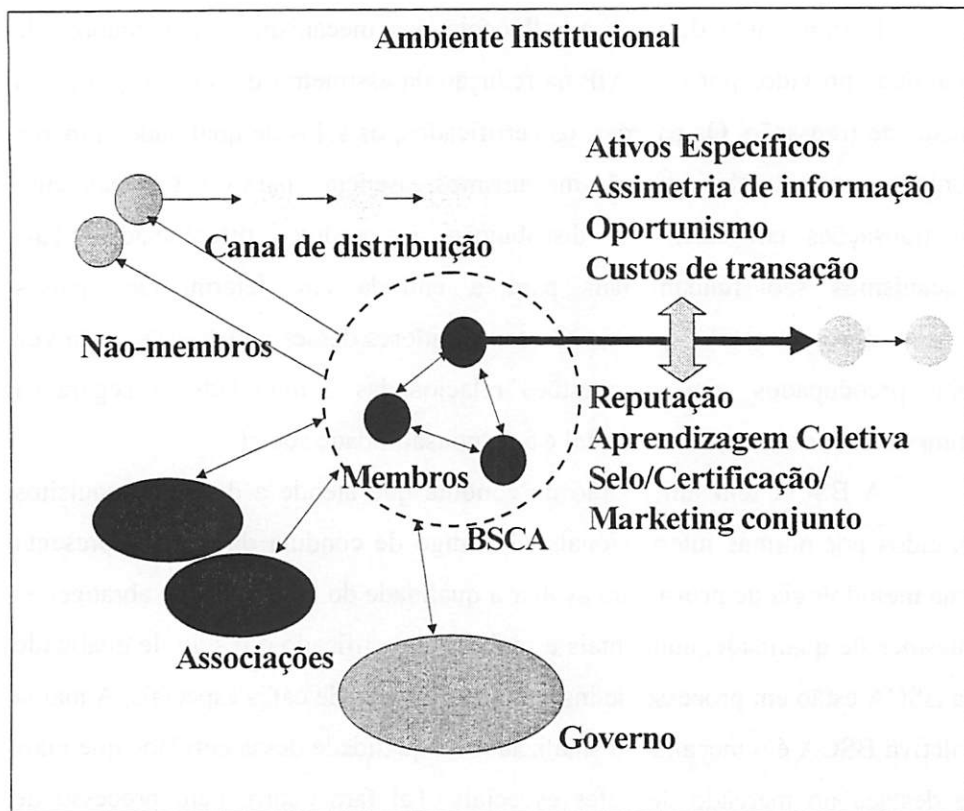


Figura 12: O suporte da BSCA aos negócios de associados para a comercialização de produtos diferenciados.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale assinalar que a inquietação que levou a condução desse estudo foi baseada nas dificuldades de se estabelecerem negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. Tais dificuldades estão relacionadas a fatores limitantes que são aclarados pela NEI. Na perspectiva dessa corrente teórica, assume-se que relacionamentos idiossincráticos são caracterizados por alta assimetria de informação, por grandes investimentos em ativos específicos e pela possibilidade de haver comportamentos oportunistas. Ou seja, há uma tendência de as transações em canais de distribuição de produtos diferenciados

serem realizadas dentro de um ambiente de incerteza com altos custos de transação. Com isso, há uma demanda por salvaguardas formais e informais.

Sob essa ótica, ao tratar as AIP's como uma rede de relacionamento organizacional que serve como um tipo de salvaguarda informal, complementando as salvaguardas formais, constatam-se indicações de que as ações coletivas realizadas por AIP's podem ser capazes de promover a competitividade dos seus associados. A AIP pode ser tratada como um agente de confiança que atua de forma pró-ativa na competitividade de seus membros, por gerar reputação, possibilitar ações de marketing conjunto, promover mecanismos sinalizadores de qualidade e proporcionar um espaço adequado para aprendizagem coletiva. Evidentemente, para se legitimar a proposição de que as AIP's podem funcionar como agentes de confiança no suporte a negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados é preciso realizar estudos continuados de outras realidades.

Por fim, cabe, portanto, afirmar que a conjugação da ECT com a perspectiva de redes permite uma visão sistêmica acerca das relações estabelecidas em canais de distribuição de produtos diferenciados. Assim, pode-se compreender com maior profundidade as ações coletivas desenvolvidas horizontalmente pelas AIP's, bem como, o suporte de tais ações para o desenvolvimento de negócios nesses canais dentro de uma perspectiva vertical.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face das dificuldades de comercializar cafés especiais em canais de distribuição compostos de compradores que valorizam produtos diferenciados, ações coletivas emergiram no Brasil para facilitar aos produtores desenvolver negócios em tais canais. Depois da mudança ocorrida no SAG de café brasileiro, marcada pela desregulamentação do mercado e pela transposição do negócio de café da extremidade do mercado de *commodity* para uma posição baseada na adição de valor ao produto, questiona-se neste trabalho a capacidade das AIP's de solidificar relações entre seus membros e compradores de cafés especiais, propiciando a geração de novos negócios e o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo.

Para tanto, realizou-se um estudo sobre a capacidade de as AIP's funcionarem como agentes de confiança, dando suporte a negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. Neste estudo, buscou-se trazer novas concepções sobre o seguinte problema de pesquisa: considerando a desregulamentação do mercado de café no Brasil, as AIP's do setor cafeeiro estão sendo capazes de dar suporte aos negócios de seus associados em canais de distribuição de produtos diferenciados?

Posto isso, desenvolveu-se como objetivo geral, descrever e analisar o papel da BSCA no suporte aos negócios dos produtores brasileiros de cafés especiais, gerando três objetivos específicos, que foram atingidos. Para consecução desse objetivo, analisou-se tanto a influência das ações dessa associação nos negócios dos seus associados quanto as externalidades geradas por ela com os produtores brasileiros de cafés especiais.

Como contribuição teórica, neste estudo, propõe-se um esquema conceitual de análise para compreender o papel de AIP's no suporte a negócios

em canais de distribuição de produtos diferenciados. Além disso, discutiu-se o papel das AIP's sob o prisma da NEI, enfatizando a função institucional dessas entidades em canais de distribuição de produtos diferenciados.

Evidencia-se que, se por um lado, neste estudo, avança-se ao gerar proposições em termos conceituais no campo de estudos de ações coletivas, por outro lado, propõe-se um esquema conceitual de análise para pesquisa de AIP's em canais de distribuição de produtos diferenciados.

Pelos resultados desta pesquisa, conclui-se que o suporte provido pela BSCA no canal de distribuição de cafés especiais tem sido um fator importante para proporcionar força competitiva aos seus associados. Há que se destacar a reputação internacional dessa entidade e dos seus associados no mercado de cafés especiais. Essa organização tem atuado na mudança de imagem no mercado de cafés especiais no que se refere à qualidade do café brasileiro.

A partir da evolução das atividades da BSCA e em virtude das características do mercado de cafés especiais, pode-se afirmar que o suporte institucional de uma AIP pode exercer um papel importante no desenvolvimento desses canais de distribuição e na implementação de relacionamentos de longo prazo entre os associados e os compradores.

Ao confrontar as proposições teóricas com a realidade empírica, verifica-se que o caso estudado é uma evidência da expansão da atuação das AIP's no SAG de café no Brasil.

Em virtude das características do mercado de cafés especiais, constata-se que a organização estudada é uma evidência de que a AIP é um agente de confiança importante para dar suporte a negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. Essa organização provê evidências de que a AIP é uma rede horizontal que possibilita a geração de reputação, a realização de marketing conjunto, o provimento de mecanismos sinalizadores da qualidade e, além disso, é um espaço adequado para a aprendizagem coletiva.

Cabe, reforçar, portanto, que no papel da AIP estudada, torna-se evidente tanto a importância do suporte desse tipo de entidade em canais de distribuição de produtos diferenciados quanto o processo de expansão de atuação desse tipo de organização. Entretanto, acredita-se que estudos continuados de outras realidades são necessários para a compreensão mais adequada dessa problemática.

Na discussão estabelecida ao longo deste trabalho, verifica-se que é necessário contextualizar as AIP's no ambiente institucional para se entender o papel desenvolvido por essas organizações no suporte a negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados como o café especial. Isso ocorre porque em mercados de produtos diferenciados há muita incerteza e altos custos de transação, demandando assim, ações que gerem estabilidade institucional. Assim, ao se inserir a discussão do papel das AIP's sob o prisma da NEI, criam-se oportunidades de compreenderem-se as limitações e as dificuldades existentes nesse mercado, bem como as possibilidades de atuação das AIP's.

É importante ressaltar que a expansão do mercado de produtos diferenciados e a demanda por produtos alimentícios certificados e rastreados nos mercados internacionais causaram impactos nos SAG's do Brasil. Com essas mudanças, passa-se a exigir das AIP's atividades de coordenação não só em nível horizontal, mas também, em nível vertical. Dentro das novas atribuições que essas entidades podem realizar, evidencia-se que a certificação de empresas situadas a jusante da cadeia produtiva e o estabelecimento de parcerias com empresas e outras associações para a coordenação da cadeia produtiva são atividades fundamentais para se gerar competitividade para as empresas e para o setor como um todo. Estudos orientados para o desenvolvimento dessas competências é um novo campo de pesquisas.

Considerando as mudanças ocorridas na economia brasileira, no ambiente institucional do SAG de café e no papel institucional das AIP's, criam-

se espaços para a realização de estudos que busquem prover concepções que poderão ser norteadoras para a gestão dessas entidades. Novos estudos poderão adicionar contribuições para essa temática.

Por fim, é importante salientar que neste trabalho, apresentam-se certas limitações. Algumas estão relacionadas ao fato de ser um estudo de caso, impedindo assim, generalizações. Assim sendo, sugere-se que estudos posteriores em AIP's que estão atuando no SAG de café sejam realizados. Acredita-se que o esquema conceitual de análise proposto neste trabalho possa servir para ser utilizado em outras realidades do agronegócio brasileiro. É importante ressaltar que, neste estudo, enfocou-se a opinião dos associados e dirigentes da organização. Ou seja, não foi realizado o aprofundamento de problemas internos dessa organização. Dessa maneira, abrem-se espaços para novos trabalhos que possam enfocar tal questão.

## REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação inteorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul./set. 2005.

BEST, M. **The new competition: institutions of industrial restructuring.** Cambridge: Polity, 1990. 263p.

BM&F Brasil. Bolsa de Mercadorias & Futuros – 2005. **BM&F Café: estatísticas dos mercados físicos e futuro.** São Paulo, 2005.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION - BSCA. Disponível em: <<http://www.bsca.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2005.

CÂNDIDO, G.A.; ABREU A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC, 2000.

CARDOSO, C.S.F. **Projeto empreender para a formação de redes de empresas: estudo do caso AETUR.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.



CHADDAD, F.R.; SPERS, E.E.; MACHADO FILHO, C.A.P. O ambiente institucional e comercial Europeu. In: MACHADO FILHO, C.A.P. *Agribusiness Europeu*. São Paulo: Pioneira, 1996. Cap.2, p.17-46.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CLARO, D.P. **Managing business network and buyer-supplier relationship: how information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry**. 2004. Thesis -Wageningen University and Research Centre, Wageningen, The Netherlands.

CLARO, D.P.; CLARO, P.B.O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.4, p.68-79, out./dez. 2004.

CLARO, D.P.; CLARO, P.B.O.; HAGELAAR, G. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL, **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.37, n.3, p.6-18, jul./set. 2002.

COASE, R.H. **The nature of the firm**. Chicago: University of Chicago, 1988. Chap.2. Trabalho original: *The firm, the market and the law*, 1937.

CUP OF EXCELLENCE - COE. Disponível em:  
<<http://www.cupofexcellence.org>>. Acesso em: 20 fev. 2004.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-50, 1989.

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

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

FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro: sistema agroindustrial do café.** São Paulo: 1998. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

FERNANDES JR., W.B. **Organizações associativas do sistema agroindustrial cítrico: o caso paulista.** 1998. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

FLORES, M.; RELLO F. Capital social: virtudes y limitaciones. In: CONFERENCIA REGIONAL SOBRE CAPITAL SOCIAL Y POBREZA. 2001, Santiago de Chile. **Proceeding...** Santiago de Chile: Universidad del Estado de Michigan, 2001.

FURTADO, R. A virada do café. **Revista Globo Rural**, v.224, p.30-40, jun. 2004.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.58, n.2, p.1-19, 1994.

GIORDANO, S. R. **Competitividade regional e globalização.** 2000. Tese (Doutorado em Geografia. Geografia Humana)-Universidade de São Paulo, São Paulo.

GRANNOVETER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

GRESSLER, L.A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios.** São Paulo: Edições Loyola, 2003.

GUPTA, A. The critical role of trusted agents. **Sloan management review**, v.43. n.4, p.94-95, Summer 2002.

HANDFIELD, R.B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v.31, n.4, p.367-382, 2001.

JANK, M.S.; FARINA, E.M.M.Q.; GALAN, V.B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Pensa, 1999.

LAMMING, R. **Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply**. London: Prentice-Hall, 1993.

LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R., COOK, M.L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**, v.1, n.1, p.13-22, 2001.

LIMA, J.B. de. **Teoria das organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

MACHADO, E.L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. 2002. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

MACHADO, R.T.M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais**. 2000. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

MACHADO FILHO, C.A.P. Ações coletivas no agribusiness – o papel das associações. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL – FEA – USP, 1., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/FEA, 1998.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAROCHI, L.; MARTIN, N.B; VEGRO, C.L.R. Análise crítica: políticas de intervenção no mercado de café. Rio de Janeiro. **Coffee Business Anuário Estatístico do Café**. 6.ed. 2000/2001. p. 28-37. 2001

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 1996.

MAZUTTI, S.L. **Potencial regional de desenvolvimento de redes inteorganizacionais.** 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

MERLI, G. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

MILLÁN, R.; GORDON, S. Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. **Revista Mexicana de Sociologia**, Mexico, n. 66, 2004.

MILANI, C. **Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas: relatório de pesquisa.** Salvador: Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/capitalsocial>>. Acesso em: 30 dez. 2005.

MOE, Terry. **The organization of interests: incentives and the internal dynamics of political interests groups.** Midway Reprint. The University of Chicago Press, 1980.

NASSAR, A. M. **Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

NASSAR, A. M. Certificação no Agronegócio. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R.F. **Gestão da qualidade no Agribusiness.** São Paulo: Atlas, 2003. p.40-45.

NASSAR, A.M; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.39, n.2, p.141-152, 2004.

NEVES, M.F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** 2000. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

NORTH, D.C. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.** Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1993.

NORTH, D.C. Economic performance through time. **American Economic Review**, v.84, n.3, p. 359-368, June 1994.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais.** Tradução de Fábio Fernandez. São Paulo: USP, 1999. 201p.

OMTA, S.W.F.; TRIENEKENS, J.H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. **Journal of Chain and Network Science**, v.1, n.1, p.1-12, 2001.

POMPEU, R.B. **Ações coletivas na citricultura: comparação entre as associações de produtores e das indústrias.** 1997. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Piracicaba.

PORTES, A. Social capital: its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v.24, p.1-24, 1998.

RADEMAKERS, M.F.L. Agents of trust: business associations in agri-food supply systems. **International Food and Agribusiness Management Review**, n.3, p.139-153, 2000.

REGULAMENTO DA SEXTA EDIÇÃO DO CONCURSO DE QUALIDADE CAFÉS DO BRASIL. BSCA, 2004.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.

SAES, M.S.M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café.** 1995. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

SAES, M.S.M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição.** São Paulo: Pioneira, 2000. Cap.9, p.165-186.

SAES, M.S.M. **Coffee business anuário estatístico do café. 2000/2001: mercado de café: conjuntura propícia para investir em qualidade e controlar custos.** 6.ed.Rio de Janeiro, 2001. p.18-26.

SAES, M.S.M. Evitando a queda da rentabilidade na produção agrícola: basta diferenciar? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

SAES, M.S.M. Percepção do consumidor sobre as estratégias dos produtores em diferenciação: o café no mercado interno. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SAES, M.S.M. et al. ABIC: ações conjuntas e novos desafios frente a reestruturação do mercado. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 8., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 1998.

SAES, M.S.M.; NAKAZONE, D. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: café.** São Paulo: FECAMP/ FIPE, 2002. 133p. Documento resultado do contrato entre a Fundação de Economia de Campinas e Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas.

SAES M.S.M.; SANTOS A.C. dos; PINTO. E.M. **Cooxupé: um projeto de diversificação Regional.** 1995. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

SAES M.S.M.; SOUZA, M.C.M.; SPERS, E.E. **Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do estado de Minas Gerais: estudo encomendado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais.** 152p. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

SISTEMA DE GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL PARA A PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS. Disponível em: <<http://www.bsca.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2005.

SOUZA M.C.M. Produtos orgânicos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap.9, p. 385-400.

SOUZA M.C.M.; SAES M. S. M.; OTANI, M.N. Pequenos produtores familiares e a sua inserção no mercado de cafés especiais: uma abordagem preliminar. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.32, n.11, 2002.

SPERS, E.E.; CHADDAD, F.R. O papel da qualidade na Europa. In: MACHADO FILHO, C.A.P. et al. **Agribusiness Europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. Cap.3, p.47-73.

SPERS, E.E.; SAES, M. S. M.; SOUZA, M.C.M. de. **Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo exploratório dos mercados de São Paulo e Belo Horizonte**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES ALIMENTARES, 4., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

STAKE, R.E. Case studies. In: DENZIN, N; LINCOLN Y. (Org.). **Handbook of qualitative research**. 2<sup>nd</sup>ed. London: Sage, 2000. p.435-454.

TEA & COFFEE TRADE JOURNAL. v.172, n.9 Sept./Oct. 2000. Disponível em: <<http://www.teaandcoffee.net/0900/coffee.htm>>. Acesso em: 15 set. 2005.

VIEIRA, M. O emergente mercado brasileiro de cafés especiais. Rio de Janeiro. **Coffee Business Anuário Estatístico do Café**. 6.ed. 2000/2001. Rio de Janeiro.p.48-56. 2001.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

**WILLIAMSON, O.E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: Free, 1985. p.450.

**WILLIAMSON, O.E. Comparative economic organization. the analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quaterly, n.36, p.269-296, June 1991.**

**WILLIAMSON, O.E. The mechanisms of governance.** New York: Oxford University, 1996. p.426.

**YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

**ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** 1995. Tese (Livre Docente em Administração) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

**ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações.** In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição.** São Paulo: Pioneira, 2000. Cap.2, p.23-38.

**ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados.** In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 18., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, SP: SOBER, 2005.

**ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C.A.P. Ações coletivas – o papel das associações de interesse privado no agribusiness.** In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL – FEA – USP, 1., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/FEA, 1998. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>. Acesso em: 25 nov. 2004.