

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES DEDICADAS A EXPORTAÇÃO DE CAFÉ NO MUNICÍPIO DE SAN IGNACIO/PERU

GOVERNANCE STRUCTURES IN COFFEE EXPORTING COOPERATIVES AND ASSOCIATIONS IN THE MUNICIPALITY OF SAN AGNACION/PERÚ

ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA EN COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES DEDICADAS A LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN EL MUNICÍPIO DE SAN IGNACIO/PERÚ

Darwin Aranda Chuquillanque¹ 
Leonardo Xavier da Silva² 

Submissão: 15/12/2022 / Aceito: 25/09/2024

RESUMO

Utilizando o aporte teórico da Teoria dos Custos de Transação (ECT), este artigo tem como objetivo analisar as transações e estruturas de governança adotadas pelas organizações de cafeicultores dedicadas a exportação de cafés no município de San Ignacio/Peru. A pesquisa foi realizada entre janeiro e novembro de 2020. Participaram da pesquisa oito cooperativas e quatro associações de cafeicultores. A pesquisa teve caráter exploratório-descritivo por meio de casos múltiplos, os dados foram obtidos por intermédio de entrevistas semiestruturadas e os resultados foram analisados através do método de Análise Estrutural Discreta Comparada - AEDC. Foi evidenciado que as transações apresentam alta especificidade de ativos principalmente no que diz respeito a ativos locacionais e humanos, apesar disso, as organizações não verticalizam as operações. Nas transações a montante e a jusante existem incertezas relacionadas ao descumprimento da quantidade e qualidade do café. Também foi evidenciado que existe oportunismo, apesar das organizações estarem inseridas nos mercados de cafés especiais, os importadores utilizam seu poder de barganha para condicionar a compra, dessa maneira cafés certificados perdem valor e são comercializados como cafés convencionais. Conclui-se que as organizações cafeieiras adotaram estruturas de governança de acordo com as preconizadas pela teoria da economia dos custos de transação (ECT) o que pode reduzir os custos nas transações.

Palavras-chave: Cooperativismo e associativismo. Produção de café. Economia dos Custos de Transação. Estruturas de governança. San Ignacio/Peru.

ABSTRACT

¹Graduado em Agroecologia. Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PGDR) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, Brasil. E-mail: darwin.aranda@ufrgs.br.

²Doutor em Economia (UFRGS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PGDR) e do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, Brasil. E-mail: leonardo.xavier@ufrgs.br



Using the theoretical contribution of Transaction Costs Theory (TCE), this article aims to carry out an analysis of the transactions and governance structures adopted by associations and cooperatives of coffee growers in the municipality (district) of San Ignacio/Perú. The research was conducted between January and November 2020, with the participation of eight cooperatives and four associations of coffee farmers. The study is of an explanatory-descriptive nature and based on a number of case-studies. The data was obtained by means of semi-structured interviews and has been analyzed by application of the Comparative Discrete Structural Analysis method – CDSA. The results of this analysis demonstrate the transactions present high specificity of actives, mainly regarding locational and capital human; despite of this fact, the respective organizations do not verticalize their operational activities. Moreover, they result show with respect to transactions upstream and downstream that there exist notable uncertainties related to a potential non-compliance with the agreed quantity and quality of the coffee to be delivered. In addition, the results reveal opportunistic practices: despite the fact that the coffee farmer organizations have their place and role in the specialty coffee markets, importers use their bargaining power to modify the terms of purchase, to the effect that certified coffees are devaluated and marketed as conventional coffees. Finally, this analysis concludes that the governance structures adopted by the coffee farmer organizations are in accordance with the ones advocated by the ECT; which should, according to this theory, reduce transaction costs.

Keywords: Cooperatives and associativism. Coffee production. Transaction Cost Theory. Governance structure. San Ignacio/Perú.

RESUMEN

Utilizando el aporte teórico de la Teoría de los Costos de Transacción (ECT), este artículo tiene como objetivo analizar las transacciones y las estructuras de gobernanza adoptadas por las organizaciones de caficultores dedicadas a la exportación de café en el municipio de San Ignacio/Perú. La investigación se realizó entre enero y noviembre de 2020, participaron ocho cooperativas y cuatro asociaciones de caficultores. La investigación tuvo carácter exploratorio-descriptivo a través de casos múltiples, los datos fueron obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas y los resultados fueron analizados con la ayuda del método de Análisis Estructural Discreto Comparativo - AEDC. Se evidenció que las transacciones tienen alta especificidad de activos, especialmente con respecto a los activos humanos y de localización, a pesar de eso las organizaciones no verticalizan las operaciones. En las transacciones con los agricultores y compradores existen incertidumbres relacionadas con el incumplimiento de la cantidad y calidad del café. También se evidenció que existe oportunismo, porque a pesar de que las organizaciones son parte de los mercados de cafés especializados, los importadores utilizan su poder de negociación para condicionar la compra, dejando de esta manera que los cafés certificados pierdan valor y sean comercializados como cafés convencionales. Se concluye que las organizaciones cafetaleras han adoptado estructuras de gobernanza de acuerdo con las recomendadas por la teoría de la economía de costos de transacción (ECT) que pueden reducir los costos de transacción.

Palabras clave: Cooperativismo y asociativismo. Producción de café. Economía de los Costos de Transacción. Estructuras de gobernanza. San Ignacio/Perú.

INTRODUÇÃO

A partir do século XIX o mercado internacional do café passou por inúmeras alterações na produção e consumo. Essas alterações do mercado ou “ondas” como Guimarães *et al.*, (2018) as



denominam estão relacionadas com "[...] a produção, os critérios de qualidade e diferenciação, os objetivos e filosofias de consumo" (GUIMARÃES *et al.*, 2018, p. 1).

Para acompanhar as transformações no mercado mundial de cafés especiais³, as empresas e organizações de cafeicultores peruanos começam uma "disputa" para a obtenção da maior quantidade de certificações. Essas certificações lhes permitem diferenciar-se dos cafés convencionais. Entre as certificações podem-se citar: selo de Café Orgânico, selo Comércio Justo (*Fair trade*), selo UTZ, selo *Rainforest Alliance Certified*, entre outros. Pressupõe-se que, quanto mais selos tiverem essas organizações, mais vantagens competitivas possuem no mercado.

Segundo o Ministério de Agricultura (MIDAGRI) do Peru, no ano de 2022 foram registradas 2.260.973 de unidades agrícolas nesse país, desse total, 223.738 se dedicam (10% aproximadamente) à produção de cafés convencionais e especiais. Campos (2028) destaca que a cadeia do café gera ingressos econômicos para aproximadamente 2,5 milhões de pessoas. É oportuno destacar que mais de 85% dos produtores possuem menos de cinco hectares de lavoura (MIDAGRI, 2019). Ademais é oportuno destacar que os processos como o plantio, tratamentos culturais e colheita e pós-colheita são realizadas manualmente, portanto, essas etapas da cafeicultura concentram e demandam a maior quantidade de mão de obra.

A cafeicultura no Peru está presente em 15 regiões, 95 províncias e 450 municípios (CAMPOS, 2018), totalizando para o ano de 2019, 438.177,10 hectares (MIDAGRI, 2022). Convém ponderar que a totalidade de hectares e produtores incluem os sistemas de produção convencionais e os sistemas de produção de cafés certificados. Para Willer *et al.*, (2020), no ano de 2018 esse país registrava 121.087,00 hectares com certificação orgânica, por sua vez a *Fair Trade International* (2020) assinala, que nesse mesmo de 2018 registravam-se 161.551,00 hectares certificadas com, pelo menos, o selo *Fair trade*. Para esse mesmo ano de 2018, as exportações mundiais de café com selo *Fair Trade* foram lideradas pelo Peru, chegando a exportar 54.464 toneladas (Aprox.15% da produção nacional, cafés convencionais e especiais), seguido de Honduras com um pouco mais de 35 mil toneladas, Colômbia e Brasil com 30 e 17 mil toneladas, respectivamente (FAIR TRADE INTERNATIONAL, 2020).

³ Essa definição está associada aqueles cafés que têm alguma certificação específica. Os cafés especiais podem ser: Cafés de origem (denominação de origem, exóticos, etc.); cafés sustentáveis (certificados); cafés de variedades (variedades relacionadas aos cafés arábicas, por exemplo, Geisha, Bourbon, Caturras, etc.); cafés de processo (de acordo as preferências do cliente); e cafés com prêmios (VARGAS, WILLEMS, 2017, p. 33).

Diante a relevância econômica, social, cultural e ambiental que a cafeicultura representa no território peruano, os cafeicultores da província de San Ignacio da região de Cajamarca não foram alheios a essas alterações do mercado, esses adaptaram novas formas de produção, comercialização e organização social, destacando-se a produção de cafés especiais, o cooperativismo e associativismo como principais estratégias para acessar os mercados externos (CHUQUILLANQUE, 2018). Na verdade, esses agricultores adaptaram novas estruturas de governança para diminuir custos de transação e, assim conseguir competir no mercado mundial de cafés especiais. Vale apontar que apesar do associativismo ser uma opção para acessar aos mercados de cafés especiais, no Peru somente 30% dos cafeicultores participam de alguma associação (cooperativa, associação ou comitê) (MIDAGRI, 2019).

É apropriado mencionar que existem diversos estudos sobre estruturas de governança em cadeias produtivas, contudo não foram encontradas pesquisas que utilizem as abordagens teóricas e metodológicas para organizações cafeeiras da região norte do Peru. Portanto, o estudo permitirá ampliar ainda mais o escopo de casos empíricos da Economia dos Custos de Transação (ECT). Além disso, o estudo permitirá analisar o contexto de desenvolvimento das organizações cafeeiras em relação a sua condução com as relações com a montante e a jusante, visto que o modo como essas relações são conduzidas e coordenadas pode implicar em maior ou menor grau de sucesso.

Diante o exposto, o objetivo deste artigo é realizar uma análise das transações e as estruturas de governança adotadas pelas associações e cooperativas de cafeicultores do município (distrito) de San Ignacio⁴, região de Cajamarca no Peru. Para tanto, a investigação utiliza o aporte teórico da Economia dos Custos de Transação (ECT) e as estruturas de governança. Por fim, utilizando a Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC) será possível confrontar as estruturas de governança dos casos empíricos estudados com os propostos pela abordagem teórica utilizada.

Dessa maneira, para além desta introdução, o artigo está dividido em quatro seções. A primeira diz respeito a fundamentação teórica da ECT e as Estruturas de Governança, nessa seção destacam-se as principais características das transações e os pressupostos comportamentais dos agentes, além disso, apresenta-se as principais estruturas de governança que as organizações podem adotar. Em seguida é apresentada a área de estudo e a preposição metodológica que foi utilizada na pesquisa. Em terceiro lugar são apresentados os principais resultados encontrados, destacando-se a frequência, especificidade de ativos e incerteza nas transações, ademais do

4 O artigo apresenta parte dos resultados da dissertação de mestrado defendida e aprovada pelo primeiro autor no PGDR/UFRGS, no ano de 2021.

oportunismo e a racionalidade limitada dos agentes das organizações cafeeiras, ainda nessa seção é apresentada a estrutura de governança resultante nas cooperativas e associações de cafeicultores. E finalmente, na última seção serão apresentadas as considerações finais.

ASPECTOS GERAIS DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

O surgimento dos custos de transação tem origem no artigo “*The Nature of the Firm*” publicado no ano de 1937 por Ronald Coase (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; PESSALI, 1998; WILLIAMSON, 2010; MIGUEZ, 2011; SILVEIRA, 2017; SARTORELLI, 2017; CAMPOS, 2018). De acordo com Williamson (1985; 2010); Zylbersztajn (1995); e Silva (2002) a ECT está focada no estudo microanalítico da organização, dessa maneira, a transação passa a ser a principal unidade de análise.

Farina, Azevedo e Saes (1997) utilizando, os estudos de Ronald Coase, mencionam que os custos de transação estão relacionados à forma pela qual uma organização/empresa processa uma transação. Para esses autores, Coase divide os custos de transação em: 1) custos de coletas de informações e, 2) custos de negociação e formalização do contrato. Ainda os autores supracitados destacam a importância da avaliação dos custos, contudo, fazem menção que os custos apresentados por Coase apresentam dificuldade de serem observáveis e, mais ainda, de serem mensuráveis.

Williamson (1985) deixou assentado que na ECT existem dois tipos de custos os *ex ante* e *ex post*. Os custos *ex ante*, são aqueles que recaem antes ou durante a elaboração, negociação e salvaguarda de um contrato, por sua vez, os custos *ex post* estão relacionados a ajustamentos que resultam quando o contrato é afetado por falhas e/ou alterações fortuitas. Para realizar as análises a ECT utiliza os pressupostos comportamentais dos agentes e características das transações, os primeiros referem-se à racionalidade limitada e oportunismo humano, por sua vez, as características das transações dizem respeito a especificidade dos ativos, frequência e incerteza.

Conforme sustenta Williamson (1985), utilizando os estudos de Simon (1961), os agentes são considerados racionais, mas atuam de forma limitada. Nesse sentido, Farina, Azevedo e Saes (1997), e Silva (2002) afirmam que a racionalidade limitada está condicionada à complexidade do ambiente, por exemplo, acesso às informações. Nessa esteira, Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 73) assinalam, ainda, que "Como os agentes não conseguem prever todas as contingências futuras relativas a uma transação, dados os limites de sua capacidade racional, os contratos são necessariamente incompletos [...]". Dessa maneira, os agentes cientes disso utilizam mecanismos de salvaguarda contratual para lidar com problemas de incompletude dos contratos, portanto, os

agentes estão condicionados a realizarem negociações *ex post* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 73).

No que diz respeito ao oportunismo, considerado um pressuposto comportamental dos agentes, Pessali (1998) o apresenta como uma particularidade humana que indica a busca pelo benefício próprio, ou seja, esse pressuposto comportamental da ECT indica que o ser humano pode utilizar diversos mecanismos (formais e/ou informais) para conseguir benefícios particulares. Nessa linha Silva (2002) aponta três motivos que podem limitar o oportunismo, sendo eles: a) A reputação. Romper um contrato implica na perda da renda e o custo de rompimento do contrato é maior que os benefícios; b) Garantias legais. Implica punição por instituições formais e informais e; c) Princípios Éticos. Existem códigos de conduta definidos pelos agentes que realizam uma transação.

Em relação às características das transações, Pessali (1998) e Campos (2018) assinalam que a principal característica de uma transação é a especificidade dos ativos, pois, essa característica está ligada diretamente com a estrutura de produção, que por sua vez está vinculada aos agentes, instituições e mercado.

Para Farina, Azevedo e Saes (1997), os ativos específicos são aqueles que não podem ser reempregáveis em outras atividades, a não ser com perdas de valor. Quanto maior a especificidade dos ativos, maiores serão os problemas e riscos de adaptação, por conseguinte, maiores serão os custos de transação, ademais, a alta especificidade de um ativo é dependente da continuidade de uma relação contratual (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Autores como Farina, Azevedo e Saes (1997); Pessali (1998); Sartorelli (2017); Silveira (2017); Campos (2018) e Coelho (2020) em suas abordagens sobre a ECT distinguem seis especificidades de ativos, a saber: locacionais; físicos; humanos; dedicados; marca e; temporais.

Outra dimensão abordada pela ECT faz referência à frequência das transações, essas podem ser esporádicas, recorrentes ou discretas. Quanto maior o número de transações maior confiança entre organizações/agentes, isso pode possibilitar que as transações sejam realizadas de maneira correta e ética, ademais permite que os custos de transação sejam menores uma vez que os contratos não precisam ser vigiados/controlados para evitar oportunismo (SILVEIRA, 2017; COELHO, 2020). Na verdade, a frequência está relacionada diretamente com a construção de uma boa reputação e a diluição de custos.

E, por último, a ECT considera a incerteza como outra característica das transações, essa está relacionada ao pressuposto da racionalidade limitada. Nesse sentido, a incerteza faz referência

à incapacidade do ser humano em conhecer e prever possíveis eventualidades futuras que envolvem agentes em diferentes transações. Conforme sustenta Sartorelli (2017), a partir de Williamson (1985), a incerteza evidencia os limites da racionalidade humana, portanto, é preciso admitir a incompletude dos contratos nas transações. Ainda o autor supracitado destaca, que ante a possibilidade de mudanças imprevisíveis, maior é a necessidade da adição de cláusulas de adequação nos acordos contratuais.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM A ECT

O contrato é um dos elementos centrais da ECT, é através dele que são efetivadas as transações. Dependendo do ambiente institucional que acontece uma transação esses podem ser formais ou informais. Para Williamson (1985), existem diferentes tipos de contratos no ambiente institucional, essa variedade está relacionada às diferenças nas características das transações. Nessa esteira, Zylbersztajn (1995) classifica os contratos em: clássicos, neoclássicos e relacionais.

Os contratos clássicos acontecem de forma esporádica, não há flexibilidade, a identidade dos agentes é irrelevante, a natureza e as dimensões do contrato são plenamente definidas e se for o caso que o contrato seja contestado, as normas formais predominam (ZYLBERSZTAJN, 1995). Silveira (2017) acrescenta que nos contratos clássicos predominam as normas jurídicas e documentos formais.

Seguindo, os contratos neoclássicos têm a característica da continuidade da relação contratual, quer dizer, que ambas as partes manifestam o interesse por manter as relações contratuais futuras. Um atributo fundamental desse tipo de contrato é a utilização do contrato original como referência para futuras negociações, isso indica que por natureza esse tipo de contrato é incompleto, gerando custos nas negociações, ademais esse tipo de contrato admite terceiros nas negociações (árbitro) (ZYLBERSZTAJN, 1995; SILVEIRA, 2017). Por último, os contratos relacionais fazem referência a flexibilidade de renegociação diferentemente dos contratos neoclássicos, o contrato original não é utilizado como referência na negociação, os contratos são adaptados de acordo ao ambiente institucional e aos interesses de ambas as partes (ZYLBERSZTAJN, 1995; SILVEIRA, 2017).

Destarte, a ECT procura relacionar as características das transações com as formas de coordenação. Baseando-se em Williamson (1985), as estruturas de governança são definidas por Sartorelli (2017) e Silveira (2017) como uma matriz institucional na qual as transações de uma organização são efetivadas. Na verdade, essa matriz é um conjunto de normas formais e informais

internos e externos à organização utilizados para executar e fazer cumprir uma transação. Ademais, vale lembrar que a coordenação dessas transações é realizada por agentes, nesse sentido, as instituições assim como a capacidade do agente em gerenciar e/ou coordenar uma transação, vão determinar o sucesso e/ou fracasso da organização.

Com base na teoria, Coelho (2020) descreve as três as principais estruturas de governança: de mercado, formas híbridas e hierárquicas ou de integração vertical. O mesmo autor destaca que governança de mercado é a mais adequada às situações de pouca assimetria de informação. Silveira (2017) acrescenta que na governança de mercado o preço é o resumo de todas as informações disponíveis e é o mais importante numa transação. A autora ainda acrescenta que nesse tipo de governança os contratos clássicos e as normas formais são predominantes.

Conforme Zylbersztajn (1995) e corroborado por Silveira (2017), a governança híbrida procura manter a autonomia e garantir incentivos de mercado, contudo, esses benefícios raramente se mostram eficientes. Entre os exemplos de estruturas hierárquicas, Menard (2011) mencionou joint-ventures, cooperativas, associações. Nesse tipo de governança, os contratos neoclássicos são os mais utilizados ademais, existem custos para monitorá-los até o final.

E, por último, a governança hierárquica ou integração vertical é assumida quando as organizações decidem internalizar suas operações. Nesse tipo de governança "[...] mais integração não significa necessariamente maior eficiência, ou mesmo, maior lucro [...]" (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 105). Esse tipo de governança verticalizada se aplica principalmente quando existe algum grau de especificidade de ativos, a produção e as trocas comerciais são internalizadas à organização (SILVEIRA, 2017). Os contratos relacionais são os principais protagonistas nesse modelo de governança.

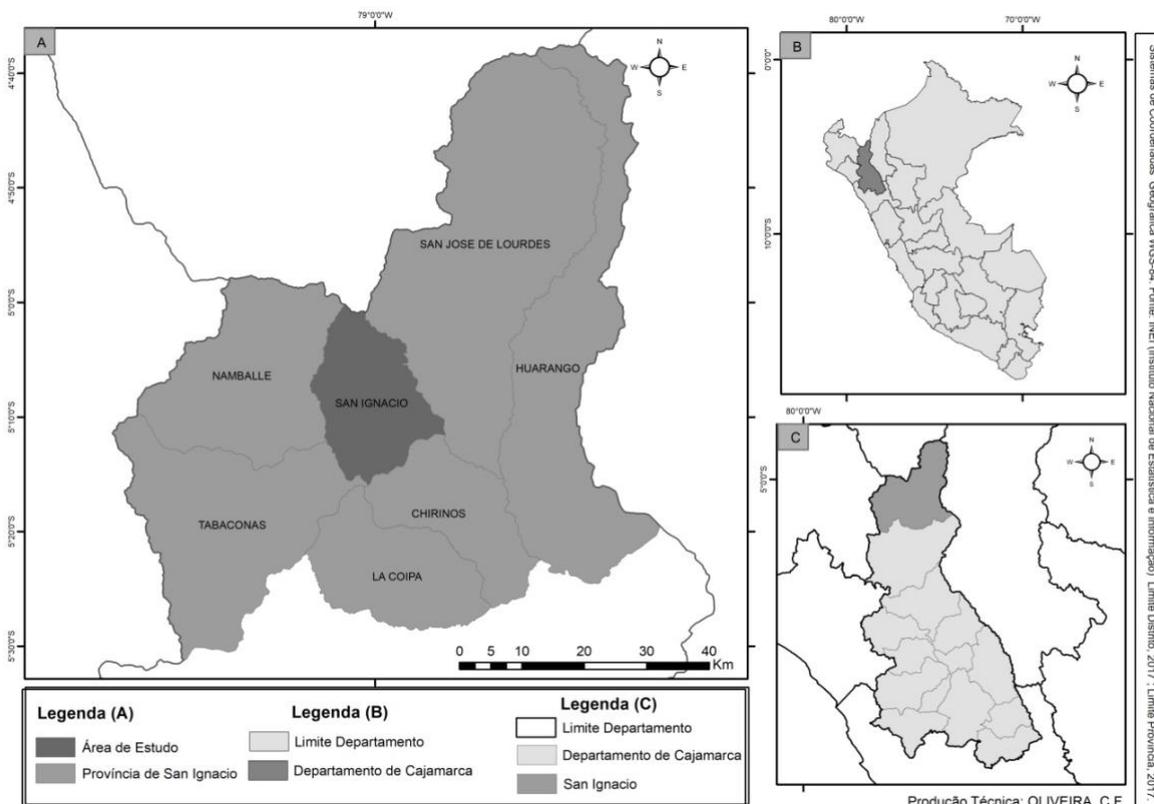
Para analisar as estruturas de governança de uma organização, Zylbersztajn (1995) elaborou um esquema analítico de indução das formas de governança, conhecido como Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC). No esquema analítico, o mencionado autor considera que os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), o ambiente institucional (social, político, jurídico, econômico), as características das transações (especificidade dos ativos, frequência e incerteza) e, as formas contratuais (clássicos, neoclássicos e relacionais) determinam e resultam na escolha da estrutura de governança de uma organização, podendo de mercado, hierárquica e/ou híbrida. Através do método AEDC é possível comparar o modelo de governança utilizado pelas organizações cafeeiras com o modelo preconizado pela ECT, que possibilitaria a redução de custos de transação.

ÁREA DE ESTUDO E PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA

Os dados apresentados nessa pesquisa baseiam-se numa investigação realizada no município (distrito) de San Ignacio pertencente à província do mesmo nome, localizada ao extremo norte da região de Cajamarca/Peru (Figura 1). A província de San Ignacio possui sete municípios, se localiza a 1.324 metros de altitude e conta com uma extensão de 4.990,30 km², sua população é de 145.478 habitantes, sendo que mais de 70% dessa população vive em áreas rurais (MEPSI, 2021).

Dados do Sistema Integrado de Estatísticas Integradas (SIEA) do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Irrigação (MIDAGRI) do Peru mostram que até o ano de 2021 a província de San Ignacio contabilizou 40.439 hectares de cafezais, produzindo 47.070,63 toneladas de diferentes tipos de café (especial e convencional), para esse mesmo ano no município capital foram produzidas 9.168,34 toneladas em 7.737 hectares cultivadas (MIDAGRI, 2022).

Figura 1 - Localização do Município de San Ignacio na Província de San Ignacio, Região de Cajamarca



Fonte: Instituto Nacional de Estatística e Informática-INEI, 2017. Elaboração técnica OLIVEIRA, C.F

Segundo o MIDAGRI (2022), no ano de 2021 o município de San Ignacio (capital da província) registrava 7.778 famílias dedicadas a cafeicultura, para esse mesmo ano em toda a província (sete municípios) existiam 30.675 famílias dedicadas principalmente à cafeicultura.

A pesquisa se caracterizou do tipo exploratório-descritivo (Marconi & Lakatos 2003), por meio de casos múltiplos, onde, foi analisada a aplicabilidade da Teoria dos Custos de Transação (ECT) em cooperativas e associações de cafeicultores do município de San Ignacio. A unidade de análise foram as transações que essas organizações realizam de montante a jusante. Com relação à abordagem, a pesquisa emprega métodos qualitativos e quantitativos.

Com intuito de obter um panorama da cafeicultura e os tipos de organizações existentes na província de San Ignacio, inicialmente foi realizado um campo exploratório (janeiro de 2020) com instituições relacionadas à agricultura nessa província (prefeitura e agência agrária de agricultura), ademais foi realizado um levantamento de dados secundários (número de cooperativa e associações, endereço fiscal das organizações) em sites oficiais do governo, por exemplo, sites do Instituto Nacional de Estatística e Informática (INEI), Ministério de Agricultura y Riego (MIDAGRI), além disso, foram acessados alguns trabalhos acadêmicos da região.

Em momento posterior entre janeiro e novembro de 2020 foram contatados os representantes de 12 organizações (totalidade) que operavam ativamente no município de San Ignacio (oito cooperativas e quatro associações de cafeicultores). A escolha desses atores foi por estarem diretamente envolvidos nas transações que acontecem na organização. Foi aplicada uma entrevista semiestruturada aos gestores das organizações, assim; as entrevistas com as cooperativas foram aplicadas a três presidentes do conselho administrativo, a quatro gerentes/administradores(as) e a um sócio/fundador de uma cooperativa, este último, ante a ausência do presidente e/ou gerente, fica responsável pelas decisões da organização, totalizando oito cooperativas pesquisadas. Por sua vez, a aplicação das entrevistas aos representantes das associações foi realizada com dois presidentes do conselho, um gerente comercial e, ante a ausência do gerente e/ou presidente de uma das associações a entrevista foi realizada com uma Catadora⁵ (avaliadora da qualidade) de café, totalizando quatro associações.

As entrevistas foram guiadas por um questionário composto por 74 questões gerais, mas algumas delas foram subdivididas, esse foi aplicado para ambas às organizações, cooperativas e

5 No Perú se chama Catador o profissional que mediante os sentidos do olfato, da visão e o paladar determina os atributos organolépticos (aroma, sabor, acidez, etc.) do café, esse processo de avaliação de qualidade é conhecido como análise sensorial. Neste sentido, esse profissional ocupa um papel importante a montante e à jusante das organizações.

associações. A aplicação do questionário tinha como objetivo: 1) Caracterizar e conhecer a trajetória as organizações pesquisadas; 2) Caracterizar as transações e comportamentos dos agentes e; 3) Conhecer os mecanismos de coordenação adotados pelas organizações cafejeiras. Além da entrevista semiestruturada aplicada *in loco* o aplicativo WhatsApp auxiliou na complementação da coleta de dados com informantes chaves das organizações. O aplicativo WhatsApp foi utilizado no ano de 2021 após a saída do pesquisador do local da pesquisa.

A duração das entrevistas oscilou de 00h39min a 1h43min, isso dependeu do perfil do entrevistado, ademais, as entrevistas foram gravadas com a prévia autorização do entrevistado. O questionário esteve composto por perguntas abertas e fechadas com escala *likert* de sete pontos. Para preservar a identidade das organizações e dos entrevistados foram adaptados códigos, dessa maneira os códigos utilizados para as cooperativas foram C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7 e C8, por sua vez adotou-se os códigos A1, A2, A3 e A4 para as associações.

Para interpretar os dados relacionados aos aspectos condicionantes da estrutura de governança, foi utilizada a ferramenta qualitativa de análise institucional nominada de Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC), conforme Figura 2 deste manuscrito. Nos estudos fundamentados pela ECT, a utilização dessa matriz para análise considera os elementos do ambiente institucional, as características das transações, os pressupostos comportamentais dos agentes e os modelos contratuais para designar a estrutura de governança apropriada para minimizar os custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todas as organizações estão inseridas dentro do mercado de cafés especiais, contudo somente 10 das organizações são detentoras de um ou mais selos que caracteriza esse tipo de produto, entre os selos destacam-se; Selo de Produção Orgânica, *UTZ Certified*, *Fair trade*, *Rainforest Alliance Certified*, entre outros. É importante destacar que as duas organizações (C8 e A1) que não exportam seu produto não usufruem dos benefícios econômicos (prêmios) que oferece o mercado de cafés especiais, pois os detentores dos selos são as empresas privadas.

Para determinar as estruturas de governança adotadas pelas cooperativas e associações é pertinente em primeiro lugar conhecer e identificar os atributos relacionados com as características das transações (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) e em seguida apresentar os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada) dos agentes das organizações estudadas.

Características das transações e pressupostos comportamentais dos agentes das organizações cafeeiras

Através das respostas dos representantes das organizações cafeeiras e em consonância com a abordagem teórica desta pesquisa (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997; PESSALI, 1998; SARTORELLI, 2017; SILVEIRA, 2017; COELHO, 2020), foi possível identificar ativos relacionados à: especificidade locacional, especificidade de ativos físicos, especificidade de ativos humanos e especificidade de marca.

Sobre a especificidade locacional que determina se a organização está localizada estrategicamente de forma que possibilita a comercialização do café, três concordaram parcialmente, três concordaram e seis concordaram totalmente que sua localização é estratégica para o escoamento do seu produto. Porém, o Banco Mundial (2016) assinala que as estradas que unem as comunidades de produtores de café da província de San Ignacio com os centros de coletas (associações, cooperativas, intermediários) estão em condições regulares ou ruins, ademais o estado das estradas é afetado em temporadas de chuvas, isso eleva os custos logísticos dos agricultores. Ainda, o Banco Mundial (2016) menciona que no Peru em alguns casos é mais custoso levar o café da chácara até o centro de coleta (cooperativa/associação) que do centro de coleta até a planta de processamento e/ou ponto de exportação. A especificidade locacional aqui apontada também está relacionada à que San Ignacio possui condições geográficas e climáticas que proporcionam características intrínsecas ao produto, isso proporciona melhor qualidade em sabores e aromas e garante que o café seja aceitável pelo consumidor final.

Em relação à especificidade dos ativos físicos/tecnológicos, cinco dos entrevistados consideram que os ativos físicos são específicos principalmente no que se refere a equipamentos utilizados à análise sensorial do produto, segundo as afirmações dos entrevistados(as) esses equipamentos dificilmente seriam utilizados em outras atividades. Os principais equipamentos utilizados pelas organizações cafeeiras pesquisadas são: balança, local de estocagem, motocicletas, computadores, carros, entre outros, os entrevistados falaram que esses equipamentos podem ser utilizados em outras atividades em perdas significativas. Esses equipamentos utilizados pelas organizações cafeeiras podem indicar que as cooperativas e associações de cafeicultores se especializaram nos elos inferiores da Cadeia Global de Valor (CGV) do café. Em outras palavras, as organizações dedicam-se exclusivamente à exportação de grãos *in natura*, ou no máximo, torrados, justamente na etapa que o valor agregado é menor.

Vale lembrar que o grau de tecnologia desses equipamentos vai aumentando conforme as etapas de processamento do café, nas etapas de análises sensoriais, classificação, torrefação e embalagem utilizam-se equipamentos específicos assim esses ativos dificilmente poderão ser reempregáveis em outras atividades, a não ser com perdas de valor (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

No tocante a facilidade de encontrar fornecedores de equipamentos, seis entrevistados manifestaram não concordar nem discordar, pois consideram que quanto maior é a especificidade dos ativos (máquina de torrado, por exemplo) maior é a dificuldade de encontrar fornecedores na província.

Nesta pesquisa não foram obtidas informações sobre os equipamentos que utilizam as organizações no processamento, mas devido ao alto investimento em esses equipamentos geralmente as organizações tendem a terceirizar o processamento do grão antes de realizar a exportação.

No caso dos equipamentos utilizados na produção pelos agricultores, geralmente utilizam ferramentas básicas (enxada, facão, serrotes) que sem problema algum podem ser utilizadas em outras atividades agrícolas. Nessa linha, Campos (2018) aponta que os equipamentos utilizados na produção de café no município de Villa Rica no centro do Peru são considerados de baixo nível tecnológico.

A especificidade de ativos humanos, no caso do café, os agricultores desenvolveram técnicas de colheita e processamento que dificilmente podem ser utilizadas em outras atividades, isso criou uma "zona de conforto" que raramente os agricultores são encorajados a realizar outras atividades além da cafeicultura. É apropriado destacar que os cafeicultores realizam inúmeras atividades agrícolas e não agrícolas, contudo a renda principal ou total (ingresso monetário) depende da cafeicultura. Entre as atividades que foram incluídas para incrementar a especificidade da mão de obra é a colheita seletiva, classificação e seleção dos grãos por parte dos agricultores na propriedade, isso diminui os custos de transação das organizações exportadoras e, por sua vez, aumentam os custos dos agricultores, em outras palavras, atividades que antes eram realizadas pelas cooperativas e importadores foram repassadas para os agricultores.

Registre-se, ainda que nas cooperativas, empresas, associações, etc., o produto ainda pode sofrer algum processo de seleção e classificação, essa transferência de atividades da indústria para os agricultores não é exclusiva do café, na cadeia do tabaco no Rio Grande Sul/Brasil, Silva (2002) assinala que as indústrias fumageiras transferem parte das atividades internas para os agricultores,

sem melhores ganhos para esses, classificação do fumo, por exemplo, é uma atividade transferida. Para o autor, isso é uma forma de oportunismo por parte das indústrias.

Percebe-se que no café existe alta especificidade em relação aos processos produtivos, em maior grau para os cafés especiais, pois além das etapas de processo realizadas pelos agricultores que são similares ao café convencional, esses precisam cumprir com outras normas estabelecidas, por exemplo, normas de produção orgânica. Porém, no ato da comercialização essa especificidade perde valor, em vista que, apesar dos agricultores/associações possuírem selos de certificação de cafés especiais, parte desses produtos é comercializada no mercado interno e externo como cafés convencionais.

Quanto a marca, os relatos dos entrevistados demonstram que essa especificidade ainda está em construção e consolidação. Das respostas, seis representantes dessas organizações não concordam nem discordam em relação a especificidade da marca, além disso quatro dessas organizações não possuem marca registrada. Seguindo, o representante de uma organização considerou que sua marca não é valorizada nem reconhecida pelos consumidores, por sua vez, três representantes concordaram plenamente que sua marca é reconhecida e valorizada, por fim, dois deles concordaram parcialmente. Na verdade, as organizações de cafeicultores priorizam a exportação do grão de café *in natura*, portanto é possível que num primeiro momento valorizar a marca junto ao consumidor final no mercado local e internacional não seja prioridade dessas organizações.

Em virtude do que foi mencionado em relação a especificidade dos ativos, é possível inferir que na cadeia do café a indústria é responsável pelo investimento de ativos de alta especificidade. Isso implica de alguma forma na necessidade de criar mecanismos de subordinação ou controle, para manter os agricultores na cafeicultura e assim garantir matéria-prima de qualidade.

Outra característica analisada é a incerteza, a ECT considera que a incerteza sempre está presente nas transações, seja em menor ou em maior grau. Silveira (2017) aponta que quanto maior a frequência das transações, menor será a incerteza dos agentes.

Porém, a maior incerteza encontrada nesta pesquisa não está relacionada com número de transações realizadas, e sim principalmente associada com a qualidade do grão do café, em seguida do volumem combinado e por último atraso da entrega do café por parte dos associados. Em relação à qualidade do produto, os entrevistados foram unânimes na sua resposta e consideraram que alguns agricultores não cumprem com a qualidade exigida, nesse caso, os entrevistados alegaram que o agricultor é o responsável pela comercialização desse produto, claro está, isso

implica perdas monetárias para o agricultor. Em alguns casos, as próprias organizações compram o produto, mas a preços inferiores.

Diante disso, infere-se que não existem garantias para os agricultores em relação ao seu produto, sendo que a qualidade não necessariamente está relacionada aos tratos culturais e práticas de colheita e pós-colheita. O ambiente e a própria fisiologia do cafeeiro influenciam na qualidade do grão. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 220), o cafeeiro tem particularidades específicas, "[...] a qualidade do grão varia de uma florada para outra em uma mesma planta [...]", portanto, não existe garantia alguma de que o agricultor entregue qualidades constantes em diferentes safras, isso quer dizer que a natureza cumpre um papel fundamental para obtenção de um produto de qualidade. Em suma, responsabilizar o agricultor pela má qualidade, volume insuficiente e atraso no prazo de entrega é no mínimo uma estratégia simplista das organizações cafeeiras transferir o problema exclusivamente para agricultores.

Quanto às incertezas das organizações pesquisadas com os compradores, cinco (5) dos respondentes assinalaram que no sistema orgânico as incertezas são maiores, cinco (5) mencionaram que no mercado de cafés convencionais e especiais existem incertezas e por último dois (2) responderam que no sistema convencional existe maior incerteza. Em ordem de importância, para os entrevistados, as incertezas predominantes foram: a alta volatilidade dos preços do café; a demanda inconsistente relacionada aos "combos" de diferentes tipos de cafés (convencionais e cafés certificados) e por último a qualidade do produto. Os entrevistados manifestaram que a incerteza da qualidade é principalmente porque alguns países importadores começaram a exigir análise de resíduos de agrotóxicos do café.

As medidas que são tomadas pelas organizações para diminuir as incertezas com a montante são contratos formais e informais, reuniões e assistência técnica para melhorar a qualidade do produto. Porém, diante resultados não favoráveis às estratégias utilizadas para melhorar a qualidade do produto a responsabilidade é inteiramente transferida para os agricultores. Para diminuir as incertezas com a jusante, o contrato é o principal mecanismo ante a instabilidade de preços, em relação à incerteza sobre a qualidade do café são realizadas análises em laboratório nacional credenciado por um organismo competente para descartar a presença de resíduos de agrotóxicos, o glifosato, principalmente. Interessante perceber que a exigência de análise para descartar a presença de resíduos de agrotóxicos mostra que a certificação por si só não é suficiente para garantir a qualidade de um produto, isso também evidencia que existe desconfiança em relação aos produtores e ao trabalho que realizam as certificadoras.

A frequência das transações das organizações cafeeiras com os agricultores e com os compradores é intensificada de acordo a sazonalidade do produto, ou seja, em temporada de safra as transações são mais ativas em ambos os níveis. Nesse sentido, os entrevistados falaram que as entregas do café por parte dos agricultores são sazonais, mas isso não significa que o agricultor entrega o produto quando termina a safra. Na verdade, a entrega é realizada de acordo as necessidades do agricultor, mas também geralmente são influenciados a entregar seu produto semanalmente, isso devido à alta volatilidade dos preços. A frequência da entrega também é condicionada por fatores climáticos e a especificidade do produto, pois nem todos os agricultores possuem a estrutura necessária estocar o produto por largos períodos, todos os entrevistados assinalaram que procuram uma relação de longo prazo com os agricultores.

No lado da jusante, as transações com os compradores seguem os prazos e/ou datas específicas de cada contrato e as relações comerciais com esses agentes procuram ser de longo prazo. Convém, por oportuno, ressaltar que as organizações cafeeiras sempre estão à procura de novos clientes principalmente no mercado internacional, no caso das organizações (2) que participaram desta pesquisa e ainda não exportam seu produto a procura por clientes estrangeiros é maior. Por sua vez, ambas as organizações apresentam transações discretas e esporádicas com os fornecedores o que poderia aumentar os custos de transação dessas organizações. De maneira geral, pode-se dizer que as transações das cooperativas e associações de cafeicultores têm características semelhantes a montante e a jusante, ou seja, são transações recorrentes, ambas as organizações procuram relações de longo prazo, a intensidade das transações é sazonal.

Em relação a racionalidade, os representantes das cooperativas e associações utilizam a internet como principal ferramenta para procurar informação relacionada a preços do café no mercado internacional, a internet também ajuda na procura de informações para participar de programas do governo, procurar novos mercados e para divulgar sua marca. As organizações não governamentais e a assistência técnica rural são instituições que os representantes das organizações consideram confiáveis, portanto, as utilizam para acessar a informações relacionadas a cafeicultura. A rádio, a televisão e ultimamente o aplicativo Whatsapp^(R), foram outros meios que os entrevistados informaram que utilizam para procurar informações.

Referente à tomada de decisão, os entrevistados assinalaram que essas estão baseadas em maior medida na informação, na experiência e em cálculo, análise de riscos e incerteza. Além desses fatores considerados mais importantes na tomada de decisão, foram assinalados os seguintes fatores: em conhecimento adquirido em cursos, na opinião dos associados e intuição.

Concluiu-se, portanto, que apesar de existir racionalidade limitada segundo a ECT, os representantes das organizações procuram obter informações atualizadas e relevantes sobre a cafeicultura, o acesso à informação pode garantir maior eficiência na gestão das organizações.

Conforme a percepção dos entrevistados (na escala *likert*) sobre oportunismo no que diz respeito às relações com os associados, todos os entrevistados, com exceção de três organizações (C2, A3, A4), discordaram plenamente e/ou discordaram que exista ação de má fé das organizações com os associados. Por sua vez, as organizações C2, A3 e A4 manifestaram uma apreciação neutra, ou seja, não concordam nem discordam em relação a ação de má fé da organização com os associados. Em contrapartida, os representantes das organizações C5, C6, C7, C8, A3 e A4 assinalaram que percebem oportunismo de parte dos associados com as organizações. Sobre a ação de má fé das organizações com os compradores, 10 representantes manifestaram que não percebem oportunismo, por sua vez, os representantes das organizações A1 e A4 não concordam nem discordam. Ao contrário disso, os representantes das organizações C3, C6, A1, A2 e A4 disseram que percebem oportunismo por parte dos compradores estrangeiros e nacionais.

É de verificar-se que o oportunismo a jusante e a montante às organizações cafeeiras é um pressuposto comportamental pouco perceptível pelos gestores das cooperativas e associações, pois nem todos os entrevistados assinalam que existe oportunismo *ex ante* ou *ex post*, isso por exemplo, apesar que as empresas transnacionais adquirem os denominados “combos”. Dessa maneira, conseguir identificar o oportunismo dentro das próprias organizações é um tema complexo que demandaria a combinação de diferentes metodologias de pesquisa. Isso porque implica uma autoavaliação dos gestores, ademais, reconhecer que existe oportunismo da organização para os agricultores ou compradores pressupõe concordar que os próprios gestores das organizações podem estar atuando de má fé com esses agentes.

No caso de acontecer algum conflito ou descobrirem uma ação de má-fé seja a montante e a jusante, os representantes das organizações manifestaram que dependendo do tipo de situação/problema pode ser resolvido entre ambas as partes através do diálogo. Mas, se o problema não chegar a um acordo, podem ser aplicadas sanções de acordo com o estatuto e/ou contrato de cada organização ou até mesmo solicitar a participação de um agente neutro (juiz) para resolver as divergências

Considera-se pertinente retomar a discussão sobre os “combos” de cafés porquê de certa forma mascaram o oportunismo das grandes empresas transnacionais que importam ou exportam o café peruano. Todos os entrevistados falaram que, em grande parte, os cafés especiais são

exportados como cafés convencionais, isso se deve às exigências dos importadores, ou seja, os importadores estabelecem quantidades ou tipos de cafés. As respostas mostram que os importadores condicionam a compra do produto das organizações através dos denominados "combos". Nas respostas foi apontado que um "combo" é uma combinação de diferentes tipos de cafés certificados e sem certificação (comércio-justo/orgânico; orgânico/convencional; comércio justo/convencional, por exemplo) em diferentes volumes. Ademais, os entrevistados manifestaram que a única forma de comercializar o café é atendendo as exigências dos importadores, do contrário, esses relataram que não conseguiriam exportar todo seu produto. Frisa-se que não necessariamente um produto de comércio justo é um produto orgânico, contudo, os entrevistados manifestaram que o produto utilizado nas combinações dos diferentes tipos de café é o mesmo, em outras palavras, para os entrevistados os sistemas de produção utilizados nos cafés de comércio justo, orgânico e convencional seguem os mesmos critérios.

Considerando que o oportunismo é uma particularidade humana que indica a busca pelo benefício próprio (PESSALI, 1998), os resultados evidenciam que quem controla o mercado de café são as grandes empresas transnacionais que atuam na indústria global dessa cadeia de produto, aproveitando que existem milhares de produtores de café no mundo e, principalmente, utilizando seu poder de barganha, condicionam as vendas das organizações cafeeiras, o que indica um alto grau de oportunismo. Os pacotes ou combinações de café que os importadores adquirem das organizações cafeeiras mostram que independentemente dessas últimas estarem inseridas num sistema global como é o orgânico e/ou comércio justo as empresas transnacionais utilizam diversos mecanismos formais e informais para driblar essas instituições.

Em síntese, pode-se dizer que através das respostas (na escala *likert*) dos representantes das organizações não foi possível perceber oportunismo dentro das cooperativas e associações de cafeicultores, nem dessas para com os agricultores e/ou importadores. Contudo, as respostas dos entrevistados evidenciam que esses enxergam oportunismo entre organizações cafeeiras, pois cada uma é responsável pelo seu sucesso, não existe compartilhamento de informações e se existir essa informação pode ser limitada. Ainda, os entrevistados manifestaram que percebem oportunismo dos associados e das empresas exportadoras/importadoras com as organizações cafeeiras, por exemplo, ao condicionar a venda de cafés especiais como convencionais.

As respostas objetivas na escala *likert* não permitiram identificar oportunismo dentro das organizações. De certa forma, seria ingenuidade pensar que não existe oportunismo nas próprias cooperativas e associações, assim, aplicando uma questão aberta, os gestores foram indagados

sobre os motivos da baixa participação dos cafeicultores (30% do total segundo o MIDAGRI-2019) ao associativismo no Peru? As respostas dos gestores são diversas, a seguir alguns exemplos:

[...] No cooperativismo existe oportunismo que se aproveitam dos agricultores. O sistema cooperativo é muito bom, porém não concordo com as políticas de trabalho dos gerentes [...]. Eu como dirigente sei que tem dinheiro no comércio do café, muitos gerentes sabendo disso aproveitam para criar associações fantasma. (Entrevistado 01, tradução nossa).

[...] Atualmente temos um problema de fidelização dos sócios, outra dificuldade é que atualmente existem muitas organizações "fantasma" que procuram o enriquecimento dos dirigentes em detrimento dos agricultores, existem organizações que atuam para benefício pessoal, muitas vinculadas a empresas privadas (Entrevistado 02, tradução nossa).

[...] Agora a última coisa que se vê dentro do campo cooperativista e associativo de San Ignacio é que os gerentes muito se envolvem na parte comercial compram em nome do associado, isso está fazendo danos às organizações [...]. Agora se um agricultor não entrega a quantidade estabelecida, a cooperativa compra (café) de terceiros e não reparte os lucros (refere-se aos prêmios do comércio justo e orgânico) para os associados e nem fica para capital social da organização. (Entrevistado 11, tradução nossa).

Um informante chave, funcionário de uma instituição pública, que promove o cooperativismo na província de San Ignacio, complementa:

[...] A palavra cooperativismo é belíssima, de um pão comem todos. Só que uma vez organizados, procuram seus presidentes e gerentes. Esses se levam tudo, esses não têm uma planta de café e possuem enormes prédios, carros. Existe má administração. Para o agricultor não tem benefício algum. Não podemos fazer nada para fiscalizar [...]. O agricultor diz, vou por 40 sacas de café na organização, mas por algum motivo não conseguiu cumprir essa meta, a diferença é comprada pelos dirigentes da organização aí os benefícios ficam com eles, e eles compram com o dinheiro da cooperativa. (Informante chave, tradução nossa).

As respostas anteriores evidenciam que existe oportunismo dentro das organizações cafeeiras. Nessa linha Pessali (1998) considera que o ser humano pode utilizar mecanismos formais ou informais em benefício próprio. Ademais essas respostas também podem explicar a baixa adesão dos agricultores aos modelos associativos, ademais as respostas sugerem que o mais importante é o produto (volume e qualidade) em detrimento das necessidades socioeconômicas dos cafeicultores.

Após analisar os pressupostos comportamentais dos agentes e características das transações, em seguida pretende-se relacionar o tipo de governança adotada pelas organizações cafeeiras.

Estruturas de governança nas cooperativas e associações de cafeicultores

Os 12 representantes das organizações manifestaram que realizam contratos formais com os compradores e associados, ou seja, contratos escritos, contudo, também há contratos informais (de boca), sendo que sete deles manifestaram realizar esse tipo de acordo informal, principalmente, com os associados. Nesta pesquisa não foi possível ter acesso aos contratos formais entre organizações cafeeiras e agricultores, conforme sustenta Campos (2018), no Município de Villa Rica no centro do território peruano, os contratos formais entre organizações cafeeiras e associados são somente comprovantes de compra e venda que não têm respaldo legal, porém, contribuem a evitar casos de oportunismo entre ambas as partes.

Para os entrevistados, é difícil realizar uma venda sem uma garantia (contrato), principalmente quando implica venda de cafés especiais e convencionais para o mercado externo, mas manifestaram que isso pode acontecer. Na verdade, a venda de café sem contrato estará relacionada a frequência e sobretudo a reputação que construíram ao longo do tempo os agentes que atuam nas transações (SILVA, 2002; SILVEIRA, 2017; COELHO, 2020)

Considerando que o contrato é o principal mecanismo de coordenação considerado pela ECT, os representantes das organizações foram questionados se a identificação da outra parte é considerada importante. Todas as respostas foram unânimes, todos consideram que é importante a identificação da outra parte, segundo os representantes, é preciso conhecer para quem estão vendendo seus produtos. Considerando que uma característica dos contratos clássicos - a identidade dos agentes - é considerada irrelevante, pode-se dizer que os contratos neoclássicos e relacionais são os que podem predominar nas organizações cafeeiras estudadas.

Para identificar os tipos de contratos neoclássicos ou relacionais, os representantes das 12 organizações assinalaram que existe desejo de continuar as relações comerciais em longo prazo com os associados e com os compradores. Contudo, os representantes das organizações C8 e A1 manifestaram que têm desejo de exportar seu produto, ou seja, a relação com os compradores locais é temporária, mas, até conseguirem clientes no mercado internacional precisam continuar com as relações comerciais com os compradores locais.

Ainda com a intenção de seguir caracterizando os contratos das organizações estudadas, os representantes foram inquiridos sobre a possibilidade de renegociação do contrato e se essas renegociações utilizavam o contrato anterior. Todos manifestaram que sim é possível renegociar e geralmente é utilizado o contrato anterior, mas manifestaram que não são realizadas e/ou não podem ser realizadas mudanças drásticas. Diante as características observadas nos contratos das

organizações, pode-se dizer que as organizações utilizam contratos neoclássicos para coordenar as transações na jusante.

Tratando de organizações que estão inseridas no mercado global do comércio justo e considerando que a confiança é um mecanismo de coordenação das transações (SILVEIRA, 2017), todos os entrevistados manifestaram que o nível de confiança com os compradores nas transações é alto, no que diz respeito à confiança nas transações com os associados somente um dos entrevistados manifestou que existe pouca confiança nas transações. Desse modo, e de maneira genérica, levando em consideração somente os contratos, pode-se considerar que os mecanismos de coordenação adotados pelas organizações pesquisadas são os contratos neoclássicos, confiança e os incentivos do mercado (prêmios) são características de uma estrutura de governança híbrida (ZYLBERSZTAJN, 1995; SILVEIRA, 2017).

De acordo aos resultados obtidos nesta pesquisa empírica, os contratos utilizados nas organizações cafeeiras são os contratos neoclássicos, ademais, adotam uma governança híbrida, levando em consideração a teoria, onde faz referência que quando os contratos são neoclássicos e/ou relacionais, as organizações deverão adaptar governanças híbridas. Nesse sentido, pode-se dizer que essas organizações estão adotando estruturas eficientes, considerando unicamente os contratos.

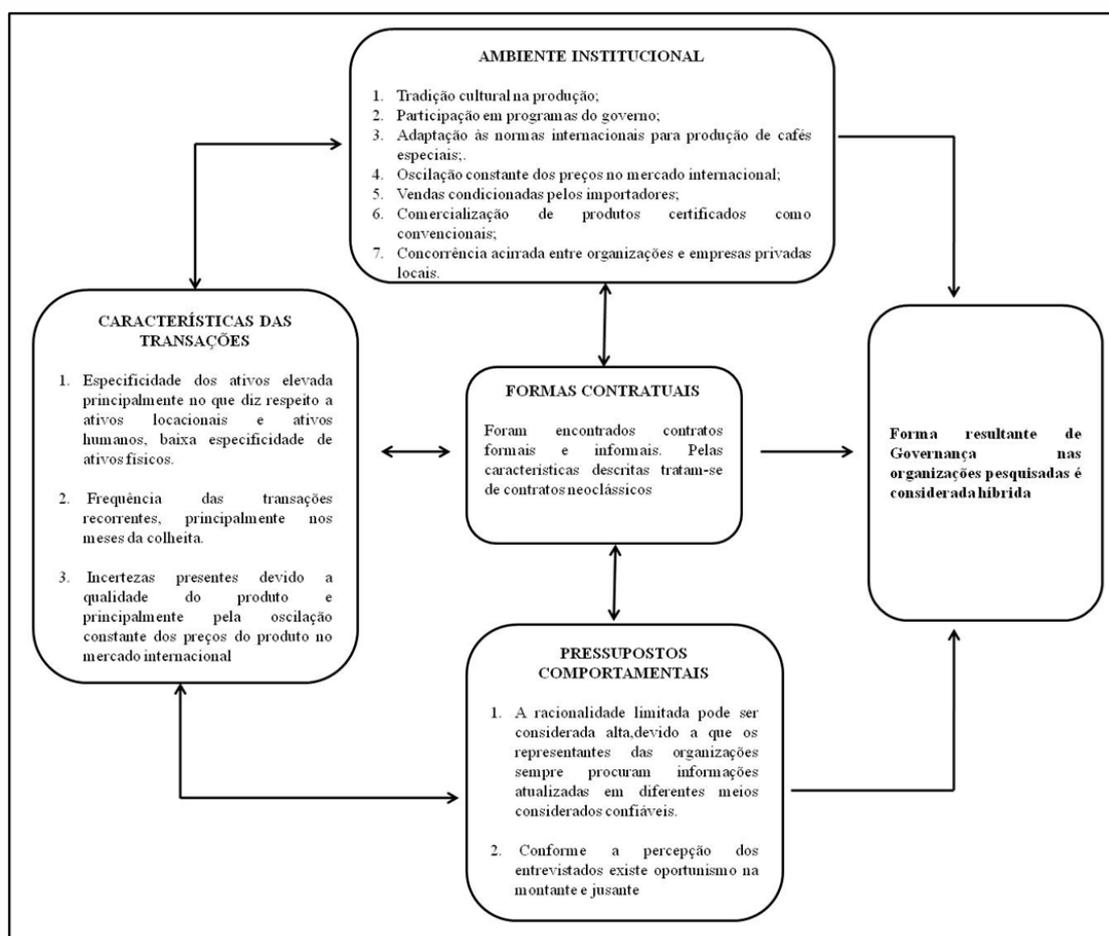
Na ECT, Williamson (1985) considera a especificidade dos ativos como a principal característica para determinar uma estrutura de governança. Quanto maior a especificidade, maiores são os custos nas transações, ademais demandaria estruturas de governança hierárquicas. Os resultados da pesquisa evidenciam que as organizações possuem alta especificidade de ativos locacionais e humanos, mas possuem baixa especificidade em ativos físicos (equipamento, maquinaria), ademais tem uma estrutura de governança híbrida. Os resultados obtidos não estariam em conformidade com a teoria, pois valendo-se unicamente pela especificidade dos ativos as organizações cafeeiras tenderiam a verticalizar todas as operações.

Nesse sentido Oliveira, Zylbersztajn e Saes (2019), em pesquisa realizada no mercado de café de alta qualidade no Brasil, argumentam que independentemente da alta especificidade de ativos e incertezas no mercado do café, o sistema de coordenação através de um contrato bem elaborado pode substituir uma hierarquia baseada na economia dos custos de transação, em outras palavras, as empresas, não precisam verticalizar todas as atividades dentro da própria organização. Para os autores o contrato substituiu a necessidade da produção interna.

Interessante perceber que a alta especificidade dos ativos, principalmente especificidade locacional e especificidade de ativos humanos, não são determinantes para aderir a uma estrutura hierárquica (verticalizar a produção). Nesse sentido, entende-se que possivelmente a estrutura de governança hierárquica pode estar influenciada pela especificidade de ativos físicos, marca e ativos dedicados.

Tendo como objetivo o confronto empírico com a abordagem teórica utilizada nesta investigação, foi adaptado o instrumento qualitativo proposto por Zylbersztajn (1995), de análise institucional denominado de Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC) (Figura 2). A partir da combinação dos vários condicionantes que cercam as transações, esse instrumento tem a finalidade de verificar se as estruturas de governança adotadas pelas organizações cafeeiras são eficientes nas transações que realizam.

Figura 2- Resultados empíricos e condicionantes da estrutura de governança das organizações cafeeiras estudadas



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Zylbersztajn (1995).

Levando em consideração os contratos neoclássicos e valendo-se da análise estrutural discreta comparada da Figura 2, evidencia-se que a forma de governança observada nas cooperativas e associações de cafeicultores está em conformidade com a teoria da ECT, particularmente, Menard (2011), como já era de esperar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo verificou-se que existe alta especificidade dos ativos nas organizações cafeeiras, essa especificidade está relacionada principalmente aos ativos locacionais e ativos humanos. A frequência é recorrente nas transações e existe percepção de incerteza no mercado de cafés convencionais e especiais, isso está relacionado com a demanda, com a flutuação de preços e as novas exigências de padrões de qualidade. A presença de oportunismo pode gerar impactos negativos no funcionamento das organizações cafeeiras, levando-as à falência e posteriormente à extinção.

A pesquisa mostra que independentemente de as organizações estarem inseridas no mercado de cafés especiais, as empresas importadoras encontraram mecanismos para driblar o sistema de certificações e, utilizando seu poder de barganha, condicionam as compras dos cafés das organizações cafeeiras, em outras palavras, as empresas importadoras "obrigam" as organizações a comercializarem parte de seus produtos certificados como convencionais. Isso evidencia que não existe uma regulação efetiva dos sistemas globais que regulam a comercialização de cafés especiais, por exemplo, o comércio justo. O que também pode interferir na comercialização de cafés especiais como convencional é o excesso de oferta desses produtos a nível mundial, o que reforça que as certificações são simplesmente um negócio lucrativo para as organizações certificadoras e para as empresas que possuem as patentes desses selos.

No tocante aos mecanismos de coordenação, foram identificados contratos informais e formais, sendo os contratos informais principalmente com os associados. A pesquisa mostrou que as organizações utilizam contratos neoclássicos priorizando relações em longo prazo com os associados e compradores. Ao analisar as características das transações, os pressupostos comportamentais dos agentes e os mecanismos de coordenação adotados pelas organizações pesquisadas, conclui-se que a estrutura de governança adaptada é a híbrida. Utilizando a análise estrutural discreta comparada, os resultados evidenciam que a forma de governança observada está em conformidade com os preceitos teóricos da economia dos custos de transação.

Por fim, a metodologia utilizada (questionário na escala *likert* e questões abertas) para a pesquisa com informações diretas se mostrou eficiente quanto a coleta de informações, ademais, o enfoque interdisciplinar que oferece a economia dos custos de transação permitiu obter uma análise ampla da situação atual das organizações cafeeiras no Peru, especificamente na província de San Ignacio, região de Cajamarca. Dentro das limitações desta pesquisa, aponta-se que as análises estão concentradas no olhar dos representantes das organizações cafeeiras, e não abrangem outros segmentos, como os agricultores e/ou os importadores, por exemplo. Dessa forma sugere-se ampliar a pesquisa quanto a outros agentes e instituições que influenciam nas transações e determinam as estruturas de governança nessa região.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Análisis Integral de Logística en Perú** Parte 2b: Resultados por productos: Café. Peru, Abril, 2016. Disponível em: [Analisis-Integral-de-Logistica-en-Peru-Resultados-por-productos-Cafe.pdf \(infocafes.com\)](https://infocafes.com/Analisis-Integral-de-Logistica-en-Peru-Resultados-por-productos-Cafe.pdf). Acesso em: 05 fev. 2022.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo**: economia, doutrina e estratégias de gestão. Dissertação (Mestrado). Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, São Paulo, 1994.

CAMPOS, A. M. H. **Estrutura de governança e mecanismos de coordenação em cadeias curtas de abastecimento alimentar**: estudo de caso das organizações dedicadas ao café especial em Villa Rica-Pasco-Peru. 2018. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

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

COELHO, L. B. **Cooperativas da agricultura familiar do Paraná**: uma análise a partir da abordagem da nova economia institucional (NEI).2020. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

CHUQUILLANQUE, D. A. **Exportação de café orgânico na província de San Ignacio - Peru**: análise do impacto da atividade econômica para as famílias camponesas. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Agroecologia) - Universidade Federal do Rio Grande - FURG. 2018.

FAIRTRADE INTERNATIONAL. **Key data**: fair trade coffee. 2020. Disponível em: <https://www.fairtrade.net/impact/key-data-fairtrade-coffee>. Acesso em: 24 jan. 2021.

FARINA, E. M. M. Q; AZEVEDO, P. F; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.



- GUIMARÃES, E. R. *et al.* The brand new Brazilian specialty coffee market. **Journal of Food Products Marketing**. v. (), p. 1-23, 2018. Disponível em: DOI: 10.1080/10454446.2018.1478757. Acesso em: 20 set. 2022.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENARD, C. Hybrid models of organization. Alliances, Joint ventures, Networks, and other 'strange' animals. In: GIBBONS, R.; ROBERTS, J. (eds). **Handbook of organization Economics**. Princeton: Princeton University Press. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/241758960_Hybrid_Modes_of_Organization_Alliances_Joint_Ventures_Networks_and_Other_'Strange'_Animals. Acesso em: 02 dez. 2022.
- MIGUEZ, G. C. Economía de las instituciones: de Coase y North a Williamson y Ostrom. **Ekonomiaz**, Vitoria-Gasteiz, n. 77, p. 15-51, 2º trimestre 2011.
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO-MEPSI. **División Política**. Disponível em: <https://munisanignacio.gob.pe/historia-de-la-provincia/>. Acesso em: 15 ago. 2022.
- OLIVEIRA, G. M.; ZYLBERSZTAJN, D; SAES, M. S. M. Can contracts substitute hierarchy? evidence from high-quality coffee supply in Brazil. **British Food Journal**. v. 121, p.787-802. DOI. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2019-0048>. Acesso em: 07 jun. 2022.
- PERU. Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI. Decreto Supremo que Aprueba el Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2019-2030. **Decreto Supremo 010-2019- MINAGRI**. Lima. Dezembro, 2019.
- PERU. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MIDAGRI. **Perfil Productivo y Regional**. Disponível em: https://siea.midagri.gob.pe/portal/siea_bi/index.html. Acesso em: 02 set. 2022.
- PESSALI, H. F. **Teoria dos custos de transação: uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico**. 1998. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1998.
- SARTORELLI, A. **Transações e estrutura de governança em organizações cooperativas na atividade leiteira do território Cantuquiriguaçu/PR**. 2017. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural)**. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- SILVA, L. X. **Análise do Complexo Agroindustrial Fumageiro Sul-Brasileiro Sob o Enfoque da Economia dos Custos de Transação**. 2002. Tese (Doutorado em Economia). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.



SILVERIA, J. **Estruturas de governança e mecanismos de coordenação em agroindústrias familiares no Corede Médio Alto Uruguai, RS.** 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting.** [S.l.]: The Free Press. Macmillan, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **American Economic Review.** v. 100. n. 3, p. 673–690. 2010. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.100.3.673>. Acesso em: 07 jun. 2022.

WILLER, H. *et al* (edit). **The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2020.** Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, and IFOAM – Organics International, Bonn. 2020.

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

