



***The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library***

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from AgEcon Search may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*



## ESTUDO DA CADEIA PRODUTIVA CAFEEIRA DE CACOAL/RO À LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – ECT

DEGSON FERREIRA; FABRICIO FERNANDES MAMANNY; RAMIRO VIEIRA SILVA; MOACYR BORIS RODRIGUES MAIA; ROSALIA MARIA PASSOS;

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

PORTO VELHO - RO - BRASIL

borismaia@uol.com.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Comercialização, Mercados e Preços

## ESTUDO DA CADEIA PRODUTIVA CAFEEIRA DE CACOAL/RO À LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – ECT

**Grupo de Pesquisa:** Comercialização, Mercados e Preços.

### Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar e descrever as características da cadeia produtiva cafeeira de Cacoal sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT). Para tanto, sistematiza-se um referencial teórico acerca da ECT, particularizando alguns conceitos de seus pressupostos, bem como dos atributos das transações (especificidade dos ativos, freqüência de recorrência e incerteza, na presença de oportunismos e mercados e contratos incompletos). Para levantar os dados foi utilizada pesquisa exploratória, através de pesquisa de campo realizada junto aos representantes da referida cadeia no município de Cacoal, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas. Foi observado principalmente um equilíbrio sobre o tipo de governança adotado na cadeia produtiva, entretanto esse equilíbrio não é observado na relação entre os elos da cadeia, onde se percebe um desequilíbrio maior principalmente relacionado aos produtores como elo mais fraco da cadeia.

**Palavras-Chave:** Cadeia Produtiva Cafeeira; Economia dos Custos de Transação; Estruturas de Governança.

### Abstract

This study aims to analyze and describe the characteristics of the coffee productive chain of Cacoal under the Economic Cost of Transaction (ECT) perspective. Thus, a theoretical referential is systematized about ECT, specifying some concepts of its assumptions, as well as the transactions attributes (assets



specificity, recurrence frequency and uncertainty under opportunism and markets and incomplete contracts). To raise the data was used exploratory research, through field research conducted with the representatives of the chain in the city of Cacoal, using as tool for collecting data a questionnaire with closed questions. It was observed mainly a balance of the kind of governance adopted in the production chain, however that balance is not observed in the relationship between the links in the chain, where it perceives a greater unbalance mainly related by the producers as weakest link in the chain.

**Key-Words:** Coffee Producing Chain; Economic Cost of Transaction; Governance Structures.

## 1 INTRODUÇÃO

Em Rondônia, o café constitui uma das formas de uso da terra mais importante, devido ao impacto não só na economia, mas aos efeitos, tanto positivos como negativos na região. O Estado ocupa a sexta posição na produção nacional, tendo produzido 1.263 mil sacas de café beneficiado em 2006, de acordo com o segundo levantamento da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), para a safra de café 2007/08, produção esta advinda da exploração da cultura por meio, principalmente, dos pequenos produtores.

Assim, estudos de diversos autores, Veneziano (1996) e Rosa Neto e Collares (2006) revelam que, o cultivo do café produzido em Rondônia é feito em pequenas glebas, com baixo nível tecnológico, o que faz com que o grão produzido no Estado da variedade robusta não possua as características determinantes de um café de qualidade, desejadas pelo mercado, resultando-se, assim, em um produto com pouca competitividade nos cenários do agronegócio café nacional e internacional.

Pode-se destacar, de acordo com os referidos autores, que a cafeicultura de Rondônia se caracteriza pelo pouco uso de tecnologias modernas, pela baixa produtividade, pela má qualidade do produto, pelas dificuldades de comercialização e pelo custo de produção relativamente alto e, até agora, não dispõe de informações e recomendações seguras para transformar esses desafios em oportunidades para encarar a realidade do presente e a de gerações futuras.

Esses fatores em seu conjunto contribuem para um aumento dos custos associados ao funcionamento – custos de transação – de toda a cadeia produtiva cafeeira rondoniense. Assim, nesse estudo utiliza-se como principal aporte teórico a Economia dos Custos de Transações (ECT) (WILLIAMSON, 1996).

Neste sentido, o problema em torno do qual este artigo se estrutura e busca obter resposta ao final do estudo é o seguinte: quais as principais características da cadeia produtiva do café em Cacoal à luz da Economia dos Custos de Transação?

### 1.1 OBJETIVO GERAL:

Analizar e descrever as características da cadeia produtiva cafeeira de Cacoal sob a ótica da Economia dos Custos de Transação.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:



Para conseguir atender adequadamente o objetivo maior da pesquisa e abordar ao mesmo tempo o problema averiguado de forma abrangente, considera-se que os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

- Analisar as características da referida cadeia produtiva à luz da Economia dos Custos de Transação, verificando:
  - O pressuposto da racionalidade limitada dos agentes situados ao longo da cadeia cafeeira;
  - O pressuposto do oportunismo dos agentes situados ao longo da cadeia cafeeira;
  - A especificidade dos ativos envolvidos nas transações da cadeia cafeeira;
  - A incerteza percebida nas transações entre os agentes da cadeia cafeeira;
  - A freqüência de recorrência das transações entre os agentes da cadeia cafeeira; e
- As formas predominantes de governança na cadeia produtiva do café.

Tendo em vista a necessidade de atingir os objetivos propostos, utilizou-se de uma pesquisa exploratória, decidindo-se por fazer uma pesquisa em campo junto aos principais representantes dos diversos elos da cadeia produtiva cafeeira de Cacoal, tendo-se o questionário como instrumento de coleta de dados.

Para desenvolver considerações relativas à ECT na cadeia produtiva cafeeira de Cacoal, descreve-se de maneira sucinta, mas não exaustivos, alguns aspectos teóricos da ECT que fundamentam esta pesquisa e, em seguida, expõe-se os dados coletados com uma análise e discussão dos mesmos sob a ótica da ECT.

## 2 ENFOQUE DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Nesta seção aprofunda-se nas categorias presentes na ECT, com base essencialmente nos conceitos de Oliver Williamson. Para Arrow (1969) *apud* Marino (2005) a ECT explora o conceito de custos de transações, definindo-os como os que estão diretamente relacionados ao funcionamento do sistema econômico.

Williamson (1996) critica a teoria econômica neoclássica, que aborda a firma como uma função de produção e negligencia o arranjo interno das organizações. O foco dos economistas neoclássicos é entender como o sistema de preço coordena a alocação dos recursos, não explicando os meandros da firma (DEMSETZ, 1987; WILLIAMSON, 1996; COASE, 1987).

O poder de monopólio é a principal explicação para práticas consideradas fora do padrão, e que não podem ser comprovadas pela tecnologia. Quando o economista neoclássico não comprehende algum fato, atribui tal prática ao poder monopolista (WILLIAMSON, 1996).

Assim, antes da publicação do livro “A natureza da firma”, de Ronald Coase, em 1937, prevalecia o enfoque tradicional da economia, que levava em conta apenas os custos de produção, considerando nulos ou desprezíveis quaisquer custos de transação. Saes e Farina (1999) enfatizam que tradicionalmente a teoria econômica procura determinar a alocação ótima dos recursos dado um certo conjunto de organizações



econômicas, em geral, família, firma e mercado. Coase foi o primeiro teórico econômico a abordar os custos de transação, em 1937.

Durante os 30 ou 40 anos posteriores a sua publicação, esta teoria exerceu pouca ou nenhuma influência, o que levou Coase, em 1970, na ocasião das celebrações do quinquagésimo aniversário da Oficina Nacional de Investigação Econômica da Escola de Economia de Londres (LSE), a caracterizá-la como um ensaio “muito citado e pouco usado” (COASE, 1987).

A partir deste clássico artigo de Coase (1937), desenvolveu-se a teoria da firma como instrumental teórico capaz de explicar a estrutura e o funcionamento interno das firmas. Nesse sentido, Williamson (1996) reforça que Coase esboçou algumas questões fundamentais que se encontram na base da investigação sobre a organização econômica – Por que existe uma organização (interna)? – e envolveu os custos de transação em suas respostas a essas questões.

Demsetz (1987) também destaca que a contribuição de Coase é elementar por várias razões, mas certamente por chamar a atenção sobre a ausência de uma teoria da existência da empresa e sobre a importância do fato de que os mercados não operam sem incorrer em determinados custos. Para Coase (1987) era necessário reconhecer que a realização de transações no mercado implicava certos custos, os quais deveriam ser incluídos na análise, o que os economistas ainda não haviam realizado. Desta maneira, as empresas tinham um papel a desempenhar no sistema econômico, que era o de organizar transações internas a um custo menor do que o custo das mesmas transações através do mercado (WILLIAMSON, 1987).

Segundo Belomo de Souza (2005) após maior atenção e reconhecimento da importância do artigo de Coase e especialmente a partir da segunda metade do século XX, tem se desenvolvido, entre os economistas, um interesse muito amplo naquilo que poderia ser chamado de a Nova Economia Institucional (NEI).

O papel desempenhado pela NEI pode ser observado em Saes e Farina (1999) ao apontar que essa nova economia procura identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos. Para eles, autores como Williamson denomina de *first-order economizing* a identificação das formas organizacionais, em geral, firmas, contratos, mercados em oposição à abordagem ortodoxa, que seria de segunda ordem.

Deste modo, percebe-se que a partir da década de 1970, a teoria dos custos de transação foi resgatada e se desenvolveu, principalmente, mas não exclusivamente a partir da contribuição de Williamson, sobretudo no que diz respeito à organização, coordenação da atividade econômica e à conduta dos agentes como reflexo da busca de maior eficiência (FAGUNDES, 1998). De forma análoga, a influência que os pressupostos de Coase exerceram sobre Williamson pode ser verificada em diversos autores (MARINO, 2005; PAES DE SOUZA, 2007), quando estes enfatizam que o *insight* exposto por Coase estimulou Williamson a desenvolver a ECT, com foco nas relações contratuais, especialmente nos problemas pós-contratuais.

Os pressupostos da ECT (racionalidade limitada e oportunismo) e os atributos das transações (especificidade dos ativos, freqüência de recorrência e incerteza, na presença de oportunismos e mercados e contratos incompletos) definem os custos de transações que, conforme Williamson (1987) podem ser minimizados mediante o



alinhamento das características das transações com as estruturas de governança (intensidade do incentivo, presença de controles administrativos, regime de lei contratual e capacidade de adaptação) na busca de eficiência.

Para Williamson (1996) os custos de transações se originam dos efeitos indiretos (exterioridades, falhas do mercado) que conduzem ou põem a descoberto as assimetrias de informação, a incerteza, a contratação incompleta, as dependências bilaterais, os limites da intervenção autoritária de terceiros, etc.

Williamson (1987) ensina que os custos de transação se subdividem em duas categorias: i) *ex-ante*, que representam aqueles custos gerados antes da transação; e ii) *ex-post*, que são aqueles custos originados após a efetivação da transação. Assim, numa transação específica entre dois agentes podem ser identificados como custos de transação: i) *ex-ante*, o desenho do contrato, com a definição dos mecanismos de controle e incentivo, a busca por competências internas para a execução de atividades, a comunicação dos procedimentos que deverão ser adotados e o desenho da rotina que acompanhará a implementação da decisão; ii) *ex-post*, as renegociações contratuais – devido ao pressuposto de que todos os contratos completos são incompletos – como as demissões, as querelas judiciais e os acordos, o desenvolvimento de novos procedimentos de suporte e o redirecionamento dos negócios em função de incertezas.

Referindo-se à natureza dos contratos, Joskow (1987) assevera que o caráter contratual incompleto, derivado dos custos da redação, do seguimento e do cumprimento forçoso dos contratos de direitos contingentes que aumentam com a incerteza e a complexidade, juntamente com as inversões específicas da relação são os fatores decisivos que causam dificuldades transacionais nas operações simples do mercado instantâneo. O autor sustenta que os contratos no longo prazo mais completos podem ser uma possibilidade atrativa para os mercados instantâneos, mas que os contratos a longo prazo incompletos podem também confrontar problemas de materialização.

## 2.1 COMPORTAMENTO DOS AGENTES

Diversos autores, dentre eles, Marino (2005) e Paes de Souza (2007) enfatizam que a análise da ECT emprega os supostos comportamentais dos agentes, apresentando-se por meio dos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo. Assim, a seguir passa-se a explorar o conceito de racionalidade limitada e de oportunismo.

### 2.1.1 Racionalidade Limitada

A ECT quebra o paradigma da racionalidade ilimitada, presente na economia ortodoxa, pelo atributo cognitivo da racionalidade limitada. Segundo Williamson (1987) este pressuposto supõe que os agentes humanos são “intencionalmente racionais, porém somente de forma limitada”. Williamson (1987) busca essa explicação, fundamentando-se no conceito desenvolvido por Simon (1979), o qual explicita que a presença da racionalidade limitada faz com que as pessoas comporteem-se racionalmente apenas em relação àqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento. Devido a este pressuposto, diversos autores (WILLIAMSON, 1987; HART, 1987; KLEIN, 1987) se baseiam na idéia de que todos os contratos complexos são inelativamente incompletos.



Este suposto relega todas as formas da contratação ampla (com informação particular e sem ela) ao conjunto inviável. O argumento de que todas as formas viáveis da contratação completa são inevitavelmente incompletas decorre do fato de que os agentes são limitadamente racionais ao tomarem decisões, assim como também ao avaliarem a complexidade do ambiente no qual estão inseridos.

### 2.1.2 Oportunismo

Williamson (1987) conceitua oportunismo como sendo uma condição profunda da busca do interesse próprio que contempla a traição. Portanto, não serão confiáveis as promessas de um comportamento responsável que não estão apoiadas por compromissos críveis.

Nesse ponto, Williamson critica a visão de Simon (1979), para o qual o auto-interesse está associado a uma fragilidade motivacional. Defende Williamson que ações individuais de cunho estratégico são justificáveis, não por motivo de fragilidade emocional, mas em razão da presença do oportunismo, resultando em má adaptação contratual. Nessa mesma linha de raciocínio Marino (2005) complementa, esclarecendo que os esforços dos indivíduos são justificáveis pelos ganhos futuros, descontados do valor presente.

Para ajudar a explicar este suposto Williamson (1987: 130) cita Hart (1961) que, por sua vez, expõe o problema do oportunismo:

Nem o entendimento do interesse a longo prazo, nem a fortaleza da bondade da vontade... são compartilhados por todos os homens. Todos se vêem tentados, às vezes, a preferir seus próprios interesses imediatos... Se requerem "sanções"... não como motivação normal da obediência, sendo como uma *garantia* de que quem obedece voluntariamente não serão sacrificados por quem não o fazem.

Para Williamson (1987) somente porque os seres humanos individuais estão limitados em conhecimento, previsão, habilidade e tempo, é que as organizações são instrumentos úteis para o êxito do propósito humano. Assim, o estudo da organização econômica deverá considerar tanto a racionalidade limitada quanto o oportunismo. Por conseguinte, faz-se necessário organizar a atividade econômica para diminuir a racionalidade limitada ao mesmo tempo em que se salvaguardam as transações em questão contra os riscos do oportunismo. A Figura 1 proposta por Williamson (1987) demonstra as principais implicações contratuais e de organização desta orientação comportamental combinada.

Supostos Comportamentais (Implicações)	Racionalidade Limitada	Oportunismo
Para a Teoria Contratual	A contratação ampla é inevitável	O contrato como promessa é algo ingênuo
Para a Organização Econômica	O intercambio se verá facilitado pelos modos que apóiam a tomada de decisões adaptáveis, seqüenciais	O intercambio requer o apoio de salvaguardas espontâneas ou hábeis

**Figura 1** – Implicações dos Supostos Comportamentais para a Organização.

Fonte: adaptado de Williamson (1987, p. 131).



Conforme ensina Williamson, (a1) todos os contratos completos serão incompletos, por isso que (a2) se observarão modos que apóiam a tomada de decisões adaptáveis, seqüenciais (como um recurso para fazer frente ao caráter incompleto dos contratos); e (b1) as “promessas” que não estão apoiadas por compromissos críveis exporão as partes ao risco, de modo que (b2) surgirão salvaguardas de mercado e outras do gênero em apoio à mudança. Um exame mais detido das implicações contratuais e organizacionais revela que esses dados estão inter-relacionados e são complementares ou colaborativos.

Como já mencionado anteriormente, Williamson (1987) identifica nas transações três atributos principais, também chamados de dimensões, que servem de orientação para a análise, a saber: especificidade de ativos, freqüência de recorrência e incerteza. A seguir, explorará cada uma dessas dimensões para a descrição das transações.

## 2.2 ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Pode-se definir especificidade de ativos como o grau em que um ativo pode destinar a usos alternativos e por usuários alternativos, sem perder o seu valor produtivo. Isto transmite uma relação com a noção do custo fixo, porque as ramificações contratuais estavam encobertas, porém se tornavam evidentes somente no contexto da contratação incompleta (WILLIAMSON, 1987).

Para Saes e Farina (1999) a especificidade de ativos é considerada por Williamson um dos atributos mais importantes a serem considerados quando da definição das estruturas de governança. Para eles, trata-se da perda de valor a que está sujeito um ativo, quando utilizado fora da transação previamente estabelecida. A relação entre especificidade e uso parece ser inversamente proporcional. Sendo assim, a especificidade será tanto maior quanto menor a possibilidade de uso alternativo dos ativos.

Azevedo (1996) a define como os ativos que não são reempregáveis a não ser com perda de valor. Ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. A literatura sugere que a relação entre especificidade e perda parece ser diretamente proporcional. Deste modo, quanto maior for a especificidade dos ativos, maior será probabilidade de perda associada a uma ação oportunista por parte do outro agente e, consequentemente, maiores serão os custos de transação.

Diversos autores (JOSKOW, 1987; SAES e FARINA, 1999) apontam que Williamson lista quatro formas que a especificidade dos ativos pode assumir:

- Especificidade locacional ou geográfica: quando os agentes se encontram em uma relação de estreita vizinhança, o que reflete decisões *ex-ante* para minimizar os custos de transporte e de armazenamento, caracterizando retornos específicos aos investimentos;
- Especificidade de ativos físicos: quando uma das partes da transação, ou ambas, investem em equipe e maquinaria com características de desenho específicas da transação, de modo que os investimentos têm valores menores em usos alternativos;



- Especificidade dos ativos humanos: investimentos em capital humano, específicas da relação, que surgem frequentemente de um processo de aprendizagem na empresa; e
- Ativos dedicados: investimentos realizados para um cliente particular, cujo redirecionamento para o mercado resultaria em perda de seu valor.

Segundo Saes e Farina (1999), Masten (1991) adiciona a essas quatro formas a especificidade temporal, isto é, a perecibilidade. Para produtos “temporalmente específicos” seu valor é inherentemente dependente do tempo, tais como um jornal ou um produto agrícola perecível (MASTEN, 1991 *apud* SAES e FARINA, 1999).

Ainda de acordo com Saes e Farina (1999) se o nível de especificidade do ativo é baixo, as transações entre os agentes podem ocorrer pela via de mercado, governadas pelos preços relativos. À medida que a especificidade aumenta, custos são adicionados ao processo de negociação, resultando na ineficiência da utilização da estrutura de mercado, anteriormente adequado. Desta forma, passa a ser necessária a inclusão de arbitragem para a continuidade do contrato, ou mesmo pode implicar a remoção da transação pela via de mercado, passando então a ser levada a efeito pela via interna (integração vertical).

Para as autoras, a especificidade dos ativos está fortemente condicionada às características da base técnica, mas não se limita a elas. Esclarecem que a especificidade dos ativos pode se alterar ao longo do tempo, à medida, por exemplo, que uma nova tecnologia surge, disseminando-se e amadurece. Complementam, enfatizando que a especificidade tende a ser maior no início da trajetória tecnológica, exigindo, muitas vezes, a integração vertical. À proporção que essa tecnologia vai sendo adotada e desenvolvida, partes do processo produtivo podem ser terceirizados.

### 2.3 FREQÜÊNCIA

A quantidade de vezes em que ocorre a transação é muito importante. Assim, Saes e Farina (1999) explicam que a freqüência é uma medida de recorrência com que uma transação se realiza. Para Neves (1995) freqüência de transações é uma variável importante e tem relevância para explicar a estrutura de controle. O autor enfatiza que quanto mais freqüente for uma transação, mais uma estrutura especializada pode se manter, diminuindo-se seus custos fixos médios.

Alguns autores (Neves, 1999; Saes e Farina, 1999) acentuam que a freqüência desempenha papel duplo, haja vista que quanto maior for, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo que possa impor restrições ao comportamento oportunista. Ainda, se a freqüência de transação for muito elevada, os agentes terão menos motivos para impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a consequente perda dos ganhos futuros derivados da troca.

De acordo, ainda, com Saes e Farina (1999) em transações recorrentes as partes são estimuladas a desenvolver reputação, limitando seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo. Nesse sentido, Bánkuti (2002) também comenta sobre a importância da construção da reputação entre os agentes envolvidos na transação como fator inibidor do comportamento oportunista.



## 2.4 INCERTEZA

Autores como Neves (1999) e Zylbersztajn (1995) apontam que a incerteza é tratada na economia dos custos de transações como sendo os distúrbios exógenos que afetam as transações. Quando a especificidade é baixa, as transações não são muito afetadas pelos distúrbios, visto que as condições podem ser rapidamente reorganizadas.

Bánkuti (2002) aponta que a incerteza está relacionada com o desconhecimento de futuros eventos, a dificuldade do reconhecimento de informações relevantes ao contrato e a variância relacionada a uma certa distribuição de probabilidades.

Saes e Farina (1999) destacam que a incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. Num ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, por conseguinte, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes renegociantes.

Quanto maior for o nível de incerteza, maiores serão os custos associados à transação, principalmente nas renegociações. Em geral, transações caracterizadas por altos níveis de incerteza exigem mais adaptações futuras em contratos e demandam estruturas de controle mais complexas, incorrendo em aumentos de custos, que por sua vez, interferirão na forma como as transações posteriores acontecerão.

## 2.5 FORMAS DE GOVERNANÇA

Exposto os pressupostos da ECT e as características das transações, faz-se necessário abordar as estruturas de governança que minimizam os custos de transação. Assim, para Saes e Farina (1999) governar significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Para eles, esse tipo de governança pode ser obtido pelo sistema de preços, quando o produto desejado tem baixa especificidade e é oferecido por vários produtores. Caso contrário, a governança adequada pode exigir a elaboração de contratos onde ficam pré-estabelecidos instrumentos de incentivo e controle, tais como multas, auditorias ou prêmios por resultado. Em outras palavras, estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas.

Tendo em vista as estruturas de governança (mercado, intermediária e hierárquica), no presente estudo, adotou a matriz para identificação das características de cada forma de governança proposta por Paes de Souza (2007) e baseada em Barney (1996) como forma de avaliação da cadeia cafeeira em Cacoal.

A matriz utilizada para identificação das formas de governança na cadeia produtiva do café em Cacoal é apresentada pela Figura 2, a seguir.

Estratégias Formas de Governança	Posição da Empresa	Confiabilidade	Eficácia
<b>Mercado</b>	Extremo na transação. Desconhece o concorrente.	Preços praticados pelo mercado.	Análise e monitoramento dos ambientes. Decisões Estratégicas.
<b>Intermediária</b>	No centro das transações. Detém pequeno número de fases	Cooperação.	Alianças estratégicas.



	do processo produtivo.		
<b>Hierárquica</b>	Define as regras. Detém grande número de fases do processo produtivo.	Cadeia de valor.	Integração vertical.

**Figura 2 – Matriz para Identificação das Formas de Governança**

**Fonte:** Adaptado de Paes de Souza (2007, p. 92).

Conforme ensina Paes de Souza (2007) a posição da empresa, confiabilidade e eficácia observadas em cada forma de governança apresentadas na matriz devem ser analisadas pela perspectiva da empresa quanto às suas estratégias. Para ela, se a empresa desconhecer o concorrente e se encontrar num extremo da transação e ter que confiar nos preços estipulados pelo mercado, a sua eficácia vai se dar pela análise e monitoramento constante do ambiente e pelas decisões estratégicas de curto prazo. Se as relações estabelecidas se apresentam com essas características, pode-se mencionar que a forma de governança presente na cadeia produtiva é a de mercado.

De acordo, ainda, com a referida autora, se a empresa se encontrar no centro das transações e detiver um pequeno número de fases do processo produtivo, a sua confiabilidade ocorrerá a partir das estratégias de cooperação, sua eficácia com a firmação de alianças, e nesse caso, a forma de governança predominante é a intermediária. Se a empresa definir as regras e comandar um grande número de fases do processo produtivo na cadeia, sua confiabilidade estará na cadeia de valor e sua eficácia será a estratégia de integração vertical, caracterizando como forma predominante de governança a hierárquica.

### 3 MÉTODOS UTILIZADOS

No sentido de obter dados confiáveis a respeito da cadeia produtiva do café no município de Cacoal, Rondônia, e considerando a necessidade de atingir os objetivos propostos, utilizou-se de uma perspectiva exploratória (GIL, 1991; MATTAR, 1994), decidindo-se por fazer uma pesquisa em campo junto aos principais representantes dos diversos elos da cadeia produtiva. Para tanto, foi elaborado um questionário baseado na revisão da literatura referente à ECT. Dessa forma, pretendia-se fazer uma ligação entre as principais teorias de governança e os fenômenos observados na cadeia produtiva do café.

Os elementos pesquisados foram escolhidos devido à importância na cadeia produtiva do café de Cacoal, segundo uma amostra não-probabilística intencional (KIDDER et. al, 1987; GIL, 1991)). Os elementos pesquisados foram: dois fornecedores de insumos, quatro produtores de café, dois representantes da indústria (beneficiadora e rebeneficiadora), quatro varejistas que vendem café (sendo duas panificadoras/lanchonetes e dois supermercados). Os sujeitos pesquisados foram os proprietários e/ou gerentes dos estabelecimentos ou propriedades rurais.

Os dados coletados foram organizados em quadros e gráficos que ajudaram a proceder análises e comparações entre as variáveis. No sentido de avaliar a fidedignidade dos dados, os mesmos foram processados nos softwares Microsoft Excel e SPSS.

No sentido de mensurar a importância dispensada por cada elemento às variáveis de pesquisa, foi aplicado um questionário composto por uma escala do tipo Likert que ia

de 0 a 10, sendo o 0 a não aplicação da variável, 1 o menor grau para a variável em questão e 10 o maior grau possível para a variável. A escala utilizada apresentou um Alpha de Crobach de 0,734, o que a valida para a finalidade pretendida.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Inicialmente, a análise será procedida através das quinze variáveis escolhidas, separadas em cinco fatores, a saber:

FATORES	VARIÁVEIS
Especificidade de ativos	Redução de valor
	Ruptura de transação
	Prevenção de risco
Incerteza	Decisões
	Não conhecer o ex-ante
	Rompimento de acordo
Freqüência	Quantidade de vezes
	Maior Freqüência
	Reducir custos
Oportunismo	Auto-interesse
	Negociações
	Manipular informações
Racionalidade limitada	Limitação cognitiva
	Redução de custos
	Avaliar o ambiente

**Figura 3** – Quadro de Fatores e Variáveis Utilizados na Pesquisa

**Fonte:** Autores do artigo científico

Além disso, a pesquisa procurou avaliar quais as formas de governança predominantes, segundo o modelo de Barney (1996), na relação de compra de insumos e na relação de comercialização entre os elementos da cadeia.

O primeiro fator, a Especificidade de Ativos, obteve-se as seguintes médias nas respostas para suas variáveis (Figura 4):

Especificidade de Ativos	Redução de valor	Ruptura de transação
Fornecedor de insumos	5,5	1,5
Produtor	5	2,75
Indústria	10	2,5
Varejo	3,75	0,25

**Figura 4:** Médias para o Fator Especificidade de Ativos

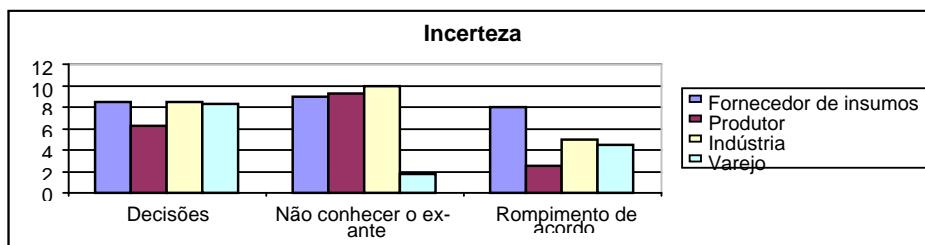
**Fonte:** Dados primários

A variável redução de valor procurava saber o quanto os elementos levavam em conta os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros envolvidos na transação. Pelo quadro, percebe-se que a indústria é quem mais está preocupada com os recursos envolvidos. Os fornecedores de insumos e o produtor rural possuem uma preocupação apenas média e os varejistas avaliam muito pouco o que está em jogo a cada transação.

Quanto à ruptura de transação, de forma geral, os elementos pesquisados não vêm enfrentando problemas com quebras de contratos, exceto por um produtor rural que perdeu sua produção em função da falência de uma beneficiadora que não o pagou.

Em relação às formas de prevenção de riscos utilizadas pelos pesquisados, não foi possível perceber um padrão de comportamento que possa explicar a variável, pois variam muito entre mecanismos formais e informais, com destaque para o varejo que parece tender para negociações mais formais.

O segundo fator, a incerteza, buscou avaliar o quanto os elementos estão submetidos às incertezas do mercado de transação e como buscam minimizá-las. As médias das três variáveis estão dispostas na Figura 5 abaixo:



**Figura 5:** Gráfico das Médias da Variável ‘Incerteza’

**Fonte:** Dados primários

A variável ‘decisões’ buscava medir até que ponto o relacionamento influenciava nas decisões do empreendimento. Observou-se que o relacionamento parece ter uma importância relativa alta para todos os elementos, exceto para o produtor rural, o qual dá uma importância um pouco menor ao relacionamento. Tal fato pode se dever a maior importância que parte dos produtores dá ao preço de compra oferecido pela indústria.

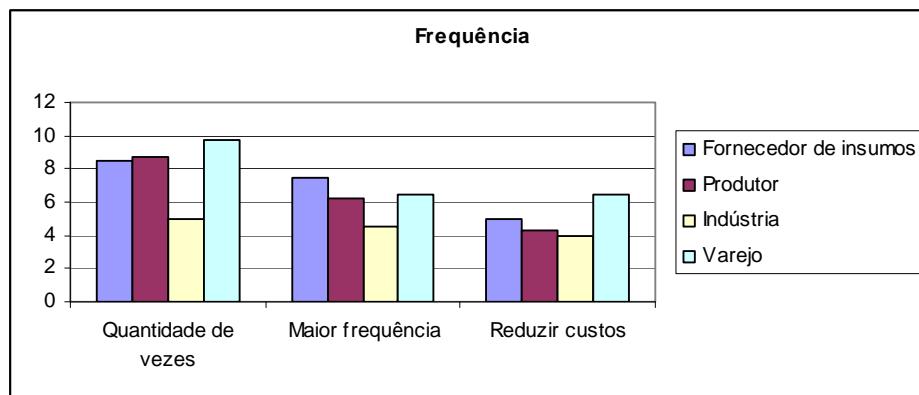
Por outro lado, quando perguntado sobre a importância de conhecer os antecedentes sobre outro elemento da negociação, o produtor rural eleva o valor das respostas, talvez pelos mesmos problemas de perda de dinheiro com indústrias não confiáveis e que podem vir a falir.

Cabe observar que uma das indústrias rebeneficiadora apresenta uma informação aparentemente discrepante, visto que para esta variável a indústria pesquisada se situa no extremo da indicação de maior importância ao conhecimento dos antecedentes do agente numa transação, e no fator oportunismo, avaliando os aspectos comportamentais dos parceiros envolvidos na negociação, essa mesma indústria se situa no extremo da indicação de menor importância, o que pode ser explicado pelo fato de que a transação não se dá diretamente entre comprador e vendedor, aparecendo a “figura” do corretor como principal mediador das transações.

Já os varejistas não dão muita importância para isso, pois precisam comprar o café para atender a demanda de seus clientes mesmo que isso não signifique os melhores lucros possíveis. Segundo eles, um cliente que não encontre a marca que procura na prateleira pode nunca mais voltar.

Quanto às garantias estabelecidas na negociação, são os fornecedores de insumos quem mais se preocupam com isso, como demonstram os resultados da variável ‘rompimento de acordo’.

O terceiro fator ‘freqüência’ é o que pretendeu medir a importância dada às negociações realizadas sempre com o mesmo parceiro e obteve os seguintes resultados (Figura 6):



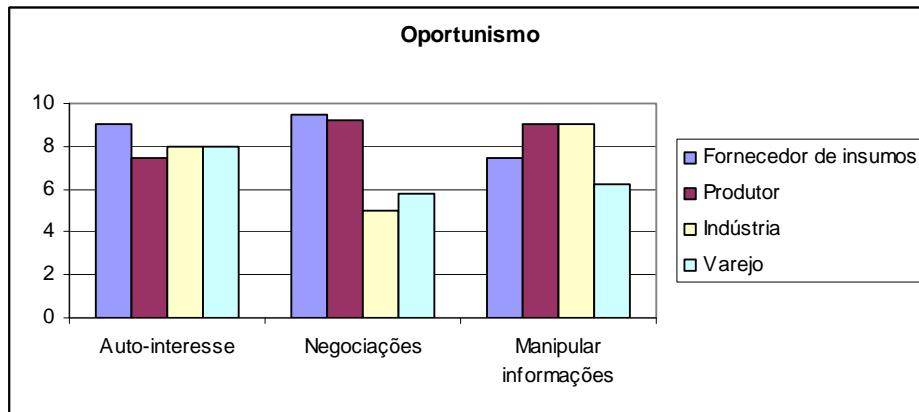
**Figura 6:** Gráfico com Médias do Fator ‘Freqüência’

Fonte: Dados primários

A variável ‘quantidade de vezes’ procurava saber se o fechamento de negócios com os mesmos parceiros era importante para os elementos pesquisados. Desses, apenas a indústria não avaliou essa variável com importância relativa alta. Um fator que talvez explique essa relação é o fato que a indústria compra de muitos produtores diferentes a cada ano e pode ser difícil até mesmo saber se são os mesmos do ano anterior, assim como também pelo fato de que grande parte da venda de café se dá mediante a bolsa de valores de Londres e Nova York.

Todavia, quando se procurou saber se o fechamento do negócio com o mesmo parceiro traria maior competitividade ou redução de custos (variáveis ‘maior freqüência’ e ‘reduzir custos’), a importância relativa ficou perto de 5, portanto, podendo ser caracterizada como, aproximadamente, média para todos os elementos. Possivelmente, esse fenômeno ocorra pela falta de uma estrutura de coordenação entre os diversos elementos. Os relacionamentos parecem existir, mas de forma muito tênue, sem uma utilização estratégica para melhoria dos resultados empresariais de toda a cadeia.

A análise do fator ‘oportunismo’ permite inferir que, de maneira geral, os elementos pesquisados da cadeia produtiva cafeeira dão alta importância para medidas que evitem o oportunismo (Figura 7).



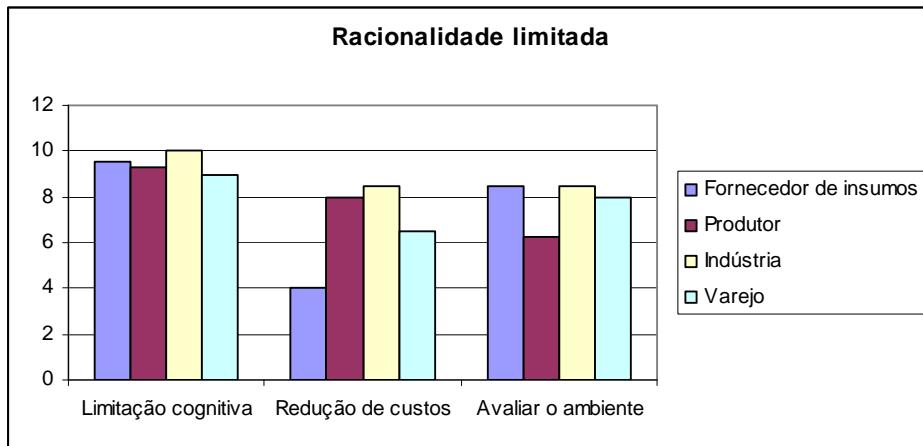
**Figura 7:** Gráfico de Médias do Fator ‘Oportunismo’

**Fonte:** Dados primários

A variável ‘auto-interesse’ procurou medir o quanto era importante a realização de ações voltadas para o benefício de todo o empreendimento e não só do proprietário. A variável manipular informações avaliou a importância dada à divulgação das informações a todos os interessados. Valores altos nessas variáveis significam uma importância alta dada a ações anti-oportunismo. De fato, isso foi observado na pesquisa realizada, reforçando os indícios observados no fator ‘freqüência’.

No que diz respeito à variável ‘negociações’, um valor alto também significa maior importância a minimização do oportunismo na medida em que se busca conhecer os aspectos comportamentais dos parceiros com quem se negocia. Os fornecedores de insumos e produtores apresentaram médias altas em suas respostas. Por outro lado, a indústria e o varejo apresentaram médias relativamente baixas, ao que parece, pelo fato da indústria correr riscos baixos de oportunismo por parte do produtor e o varejista de correr riscos baixos de oportunismo por parte da indústria.

O fator ‘racionalidade limitada’ possui o intuito de averiguar o quanto os elementos da cadeia produtiva da cafeicultura valorizam a informação sobre o ambiente interno e externo do negócio (Figura 8).



**Figura 8:** Gráfico de Médias do Fator ‘Racionalidade Limitada’

Fonte: Dados primários

Quando perguntados sobre a importância atribuída à busca de informações e conhecimentos sobre o ramo de negócio do empreendimento, todos os elementos julgaram a variável muito importante. Não há indícios que todos efetivamente procedam a ações nesse sentido, apenas que o consideram importante.

Entretanto, quando perguntados se a disseminação de informações entre os empreendimentos poderia contribuir na interação entre eles e na redução de custos, os fornecedores de insumos consideraram a variável ‘redução de custos’ pouco importante. Relevante notar que as médias mais baixas foram as apresentadas pelos dois extremos da cadeia: o fornecedor de insumos e o varejista. É provável que a falta dessa interação tenha mais reflexos no meio da cadeia produtiva estudada.

Ao buscar entender, agora, a importância dada à busca de informações sobre o ambiente externo na variável ‘avaliar o ambiente’, foi o produtor rural que deu a menor importância. Tal fato ocorra, talvez, pela dificuldade do produtor, à margem dos recursos de tecnologia de informação e das políticas públicas, de chegar até esse tipo de informação.

Ao se analisar as formas de governança dos elementos da cadeia produtiva do café, segundo o modelo proposto por Paes de Souza (2007), percebeu-se que a forma predominante de aquisição de equipamentos, materiais e serviços é através de transações via mercado. Os fornecedores de insumos e os produtores rurais o fazem tanto pelo que é proposto por seu fornecedor, quanto pelo preço de mercado e pelos seus controles internos.

De acordo com os resultados da pesquisa, apenas a indústria e os varejistas apresentaram tendências a um comportamento similar. Os primeiros declararam adquirir insumos através do preço praticado pelo mercado e os segundos através de seus controles internos. A explicação para esse fenômeno pode residir na forte dependência da indústria aos preços praticados na bolsa de valores, aos quais eles se ligam durante o tempo todo e determinam o preço de compra do café. Para os varejistas, a compra de insumos depende muito mais dos sistemas de estoque que apontam quantidades a serem repostas.



Por outra perspectiva, agora das formas de governança adotadas na comercialização de seus produtos, os resultados apresentados pelos elementos da cadeia cafeeira pesquisada diferem em parte. Apesar de ainda existir a predominância das transações de mercado, os resultados seguem algumas tendências diferentes.

Observa-se que os fornecedores de insumos seguem formas de mercado, porém variam entre o que é proposto pelo comprador, preço de mercado e controles internos. Todavia, os produtores rurais parecem seguir uma tendência de vender o café pelo preço de mercado, exceto por um elemento. Os produtores que vendem pelo preço de mercado preferem 'depositar' seu café junto às beneficiadoras para comercializarem aos poucos. Em função disso, muitas vezes perdem um bom preço do café. Já o produtor que estabelece negociações com os compradores, apenas o consegue por não 'depositar' o café, mas guardá-lo em sua propriedade até possuir uma grande quantidade, a qual é comercializada em épocas de alta. A primeira relação, predominante, parece não ser a ideal para melhores resultados, no entanto mais cômoda.

A indústria segue formas de mercado de acordo com o proposto pelo comprador e pelo preço de mercado. A ligação com o preço da bolsa de valores é muito forte, entretanto, dependendo do tamanho do comprador, é esse quem estabelece as condições de compra, principalmente quando se trata de café para exportação.

O varejo também apresentou um resultado híbrido, entre venda pelo preço de mercado e com base nos controles internos. Os supermercados dependem mais do preço de mercado, pois seu ganho se dá no volume de vendas. Por outro lado, nas panificadoras/lanchonetes predominam as informações obtidas pelos controles internos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise dos dados levantados na pesquisa de campo realizada na cadeia produtiva do café no município de Cacoal, onde se buscou analisar as características dessa cadeia à luz da ECT, possibilitou identificar a questão da racionalidade limitada de todos os integrantes da cadeia, e percebe-se que o elo que mais sofre pressão são os produtores. Alguns deles afirmaram, inclusive, não conseguir saber o custo de produção e muitos acabam vendendo pelo preço oferecido pelos compradores, podendo levar a não cobertura dos custos incorridos na produção.

Na questão do oportunismo dos agentes, percebeu-se que o elo que mais se aproveita dela é a indústria principalmente pela negociação com os produtores que não se utilizam dos sistemas de informações disponíveis para embasamento das decisões.

A respeito da especificidade dos ativos que levem a redução de valor, observa-se um equilíbrio principalmente nos produtores e fornecedores de insumo, porém para a indústria essa importância é elevada ao nível máximo. Já a ruptura de transação para todos os elos a importância foi baixa, porém um produtor por já haver sofrido a quebra de contato elevou a importância, ressaltando sua preocupação na comercialização por temer novas perdas. Há uma tendência para as transações informais nos elos da cadeia, exceto a comercialização de varejo que tem trabalhado com contratos formais. Essa diferenciação deixa transparecer as incertezas com relação às negociações, com a necessidade de alguns elos necessitarem de proteções formais para as negociações.

Em última instância, analisando as formas predominantes de governança na cadeia produtiva no café no município de Cacoal e embasado nos conceitos



anteriormente citados, se pôde perceber que a forma preponderante é a governança através das transações de mercado, percebendo-se ainda que o elo mais frágil da cadeia é o dos produtores, principalmente por não disporem de controle dos custos, o que os tornam frágil perante os demais elos da cadeia no município, podendo inclusive comprometer toda cadeia com um desequilíbrio na continuação das atividades dos produtores.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, P. F. **Integração Vertical e Barganha.** 1996, 220 f. Tese (Doutorado em Economia). FEA/USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1996.

BÁNKUTI, Ferenc Istvan. **Entraves e incentivos ao abate clandestino de bovinos no Brasil.** 2002, 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BELOMO DE SOUZA, Paulo Roberto. **A parceria na coleta seletiva de Londrina sob a ótica da economia dos custos de transação:** um estudo de caso. 2005, 234 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá – UEM/Universidade Estadual de Londrina – UEL, Maringá, 2005. Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis072.pdf>> . Acesso em: 21 jul. 2007.

COASE, R. H. La naturaleza de la empresa (1937). In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996, p. 29-48.

\_\_\_\_\_. La naturaleza de la empresa: influencia (1987). In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996, p. 85-103.

\_\_\_\_\_. La naturaleza de la empresa: significado (1987). In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996, p. 67-84.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **Segundo Levantamento Safra do Café 2007/2008.** abr. 2007. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/Boletim.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2007.



DEMSETZ, H. Una revisión de la teoría de la empresa (1987). In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996, p. 220-247.

FAGUNDES, Jorge. Economia Institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 2, UFRJ. Rio de Janeiro, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HART, Oliver D. Os contratos incompletos y la teoría de la empresa (1987). In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996, p. 192-219.

JOSKOW, Paul L. La especificidad de los activos y la estructura de las relaciones verticales: pruebas empíricas (1987). In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996, p. 163-191.

KIDDER, Louise H. et al.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

KLEIN, Benjamin. La integración vertical como propiedad organizativa: una revisión de la relación Fisher Body-General Motors (1987). In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996, p. 294-312.

MARINO, Matheus Kfouri. “**Implementação de estratégias e governança:** estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil”. 2005, 134 f. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06122005-100738/>>. Acesso em: 21 jul. 2007.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de Marketing.** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994.

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** 1999, 297 f. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Sistema agroindustrial citrícola:** um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro. 1995, 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração). FEA/USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1995.



PAES DE SOUZA, Mariluce. **Governança no agronegócio:** enfoque na cadeia produtiva do leite. Porto Velho: EDUFRO, 2007.

ROSA NETO, Calixto e COLLARES, Daniela Garcia. A importância da agricultura familiar no contexto do agronegócio café em Rondônia. In **XLIV CONGRESSO DA SOBER** (Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural), Fortaleza, 2006.

SAES, Maria Sylvia Macchione e FARINA, Elizabeth M. M. Q.. **O agribusiness do café no Brasil.** São Paulo: Pensa/Milkbizz, 1999.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Trad. Aluizio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

VENEZIANO, Wilson. **Cafeicultura em Rondônia:** situação atual e perspectivas. Porto Velho: Embrapa-CPAF-Rondônia, 1996. 24 p. (Embrapa-CPAF-Rondônia. Documentos, 30).

WILLIAMSON, Oliver. E. The economic institutions of capitalism. In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996.

WILLIAMSON, Oliver. E. La lógica de la organización económica (1987). In: Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comps.). **La naturaleza de la empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, 1996, p. 126-162.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness:** uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 1995, 241 f. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1995.