



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*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.*

# RACIONALIDADE LIMITADA E OPORTUNISMO NA CADEIA DO CAFÉ: IMPACTOS NAS FORMAS CONTRATUAIS DO CONSÓRCIO AGRÍCOLA DE FAZENDAS ESPECIALIZADAS

## Bounded rationality and opportunism in the coffee chain: impacts in the forms of agricultural consortium of specialized farms contract

Gabriel Murad Velloso Ferreira<sup>1</sup>, Paulo Dabdab Waquil<sup>2</sup>, Wilson Magela Gonçalves<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar os impactos do comportamento oportunista e da racionalidade limitada na forma contratual adotada pelo Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.). Para isso, realizou-se um estudo de caso, no intuito de abranger as características mais importantes do tema, bem como seu processo de desenvolvimento. O referencial teórico que sustentou a pesquisa foi a Economia dos Custos de Transação (ECT). Mediante a análise das variáveis abordadas pela ECT, mais especificamente os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada, oportunismo) e formas contratuais, concluiu-se que, no caso estudado, a existência do oportunismo interfere de certo modo na confiança, aumentando os custos de transação. No mesmo sentido, a assimetria informacional reforça a limitação da racionalidade dos agentes e, portanto, aumenta os custos de transação. Isso deixa clara a importância destes elementos na definição da forma contratual. Verificou-se a necessidade de uma estrutura contratual formalizada mais especificada e detalhada para que se possam reduzir os custos de transação gerados pela possibilidade de ações oportunistas e pela racionalidade limitada dos agentes. De acordo com as características observadas no Consórcio, a forma contratual mais adequada é a relacional, em que o ponto de referência principal é a própria relação entre as partes, mantendo-se a autonomia entre elas. A confiança e a reputação são elementos relevantes.

**Palavras-chave:** contratos, oportunismo, racionalidade limitada, cafés especiais.

### ABSTRACT

The present research aimed to analyze the impact of opportunistic behavior and bounded rationality impacts in the forms of contract adopted by the Agricultural Consortium of Specialized Farms (C.A.F.E.). For that, a case study was accomplished with the objective to embrace the most important characteristics of the theme as well as its process of development. The theoretical reference that gave support to this study it was the Transaction Costs Economics (TCE). Through the analysis of the variables approached by TCE, more specifically the behavioral factors (bounded rationality, opportunism) and forms of contract, it was concluded that, in the case studied the existence of opportunism interferes in certain way in the trust increasing the transactional costs. In the same sense the informational asymmetry enhances the agents' bounded rationality; therefore it increases the transaction costs. This makes clear the importance of these elements in the definition in the contract form. In the case studied it was verified the need of a formalized and more specified and detailed contract structure so that it may reduce the transaction costs generated by the opportunistic actions and bounded rationality of the agents. According to the characteristics observed in the Consortium, the contract form that most adapt is the relational one, in which the main reference point is their own relationship when the autonomy among them is maintained. Trust and reputation are relevant elements.

**Key words:** contracts, opportunism, bounded rationality, specialty coffees.

## 1 INTRODUÇÃO

A grande magnitude mercadológica do agronegócio do café é caracterizada por um conjunto de atividades complexas e dinâmicas que têm passado por expressivas mudanças. Dentre elas se destaca o nível crescente de exigência dos consumidores, que valorizam cada vez mais os cafés que apresentam características físicas e organolépticas

distintas, bem como aspectos sociais, culturais e ecológicos que configuram certo grau de particularidade aos grãos. Essas mudanças têm favorecido o crescimento do mercado de produtos especiais, impondo aos países produtores o desafio de uma constante reflexão sobre os elementos que podem afetar a conquista dessa nova fatia de mercado.

A atuação no mercado de café, hoje em regime de liberdade e caracterizado pela intensa competitividade

<sup>1</sup>Mestre em Agronegócios – CEPAN/UFRGS, Professor da Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação/FABE – R. José Posser Sobrinho, 275 – 99150-000 – Marau, RS – gabrielmvf@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Doutor em Economia Agrícola – University of Wisconsin, Estados Unidos, Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS – Av. João Pessoa, 31, Centro – 90040-000 - Porto Alegre, RS – waquil@ufrgs.br

<sup>3</sup>Doutorando em Agronegócios – CEPAN/UFRGS, Professor da Universidade Federal de Pernambuco/UFPE – Av. Professor Rego, 1235 – Cidade Universitária – 50670-901 – Recife, PE – magela@npd.ufpe.br

Recebido em 31/07/06 e aprovado em 13/02/07

internacional, requer competência e eficácia de seus participantes, em contraste com um regime intervencionista. O mercado livre exige mudanças na forma de atuação de todos os agentes da economia cafeeira, que têm de conviver com os desafios impostos pela concorrência, externa e interna, vigente no setor.

Nesse sentido, de acordo com Souza et al. (2002), ao contrário do café *commodity*, que não oferece diferencial de qualidade, o especial se impõe como fator que induz a demanda. Aliado a isso, o fato de o mercado de café ter apresentado uma queda de preços a níveis muito baixos, a qualidade vem ganhando cada vez mais atenção por atender às expectativas dos consumidores. Seguindo uma tendência mundial, o consumo de cafés especiais está crescendo a taxas maiores que o de café *commodity*. Apesar de ainda incipiente, esse segmento constitui um importante mercado, além de uma alternativa para o incremento do consumo do produto no Brasil e no mundo.

No entanto, apesar de o Brasil ser o maior produtor e exportador de café *commodity* do mundo, ocupa uma pequena parcela no ranking dos especiais, ficando atrás de países como Colômbia, Guatemala e Costa Rica. Vale observar, de acordo com Saes et al. (2001), que o Brasil tem vantagens, com relação aos outros produtores, por possuir um parque cafeeiro complexo e diverso, que produz grande variedade de tipos de bebidas. Assim, segundo Saes & Farina (1999), o país não consegue mostrar nem levar para o consumidor esse produto. No mesmo sentido, Saes & Nakazone (2003) afirmam que o principal entrave competitivo para o ingresso do Brasil no mercado de cafés especiais é a coordenação entre os segmentos desse agronegócio.

Pode-se, dessa forma, alegar que, ao longo de quase um século de regulamentação no agronegócio do café, foi se solidificando uma estrutura de governança que não proporciona incentivos e dificulta controles que permitam “receber, processar, difundir e utilizar informações, de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir às mudanças no ambiente competitivo ou aproveitar oportunidades de lucros” (SAES & FARINA, 1999, p. 21).

No agronegócio do café, destacam-se algumas iniciativas de adoção de estruturas de governança e coordenação, como nos casos do café orgânico, da empresa *Illycaffè*, do Café do Cerrado e do café despolpado. De acordo com o Consórcio... (2002), uma outra e inédita iniciativa é a do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), idealizado pela Exportadora Princesa do Sul. O Consórcio conta com 17 empresários rurais do Sul de Minas que buscam uma cafeicultura

sustentável e responsável, e que, além de oferecer um produto de qualidade, agregam outros valores, como responsabilidade social, preocupação ambiental, rastreabilidade e transparência.

Em se tratando de coordenação e de estruturas de governança, a Nova Economia Institucional (NEI) compõe o conjunto de conceitos mais utilizados nos estudos e pesquisas desenvolvidos nos mais diversos setores da economia e, em especial, no agronegócio. A Economia dos Custos de Transação, uma das vertentes essenciais de investigação da NEI, sustenta que a questão da organização econômica é, fundamentalmente, um problema de governança. Nesse contexto teórico, a adoção de determinada estrutura de governança (mercado, híbrida ou hierárquica), bem como sua coordenação, passa a ser considerada como um elemento fundamental na busca por desempenho corporativo.

Com base na contribuição da Economia dos Custos de Transação, argumenta-se que quanto maior a limitação na racionalidade dos agentes bem como uma propensão a um comportamento oportunista, mais forte indica a possibilidade de custos de transação mais altos. Inclui-se neste raciocínio também a confiança em parceiros e em instituições, sendo ela considerada complementar por vários autores, a exemplo de Doney et al. (1998) e Shane (1994).

Como este trabalho objetivou analisar os impactos dos pressupostos comportamentais (comportamento oportunista e da racionalidade limitada), na forma contratual do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), buscou-se identificá-los por meio do compartilhamento de informações e do posicionamento dos agentes participantes do C.A.F.E. nas transações comerciais em relação a determinados padrões contratuais. Assim, pode-se complementar o “estado da arte” na pesquisa relacionada com custos de transação, uma vez que se aprofunda a análise em apenas parte das variáveis consideradas pela ECT.

Pensando em implicações práticas, o trabalho pode contribuir com o setor cafeeiro, principalmente em se tratando da busca por uma maior participação nos mercados de cafés especiais, uma vez que determinadas formas contratuais que visem este segmento podem ser afetadas por uma maior inclinação ao oportunismo e limitação na racionalidade. Assim, tanto a iniciativa privada quanto os gestores públicos, que atuam na cadeia do café, podem se valer dos resultados para saber quais aspectos devem ser considerados na elaboração de contratos, em se tratando de comportamento oportunista e racionalidade limitada.

## 2 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Enquanto, tradicionalmente, a teoria econômica procura determinar a alocação ótima dos recursos, dado um certo conjunto de organizações econômicas (em geral família, firma e mercado), a Nova Economia Institucional tem como objetivo identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos. No artigo de 1937, considerado por muitos estudiosos como clássico, Coase (1937) começou a estudar a empresa sob um enfoque alternativo ao convencional. Para ele, os estudos até então existentes sobre as empresas e os mercados não estavam preocupados em estabelecer os princípios fundamentais de análise - fato que ele procurou realizar -, mas em elaborar análises, de maneira arbitrária, sem quaisquer conteúdos teóricos mais profundos. Diante desta lacuna ele estabeleceu dois pontos fundamentais: primeiro não é a tecnologia, mas as transações e seus respectivos custos que constituem o objeto central da análise; e, segundo, a incerteza e, de maneira implícita, a racionalidade limitada são elementos-chave na análise dos custos de transação.

Muitos autores, em função da proposição central de Coase (1937), passaram a desenvolver linhas de pesquisas independentes entre si, mas a principal referência é Williamson (1985). Este autor, ao comentar a contribuição seminal de Coase, salienta que esse autor não aborda, com a devida profundidade, os aspectos internos da organização, mas supera analiticamente a ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época. Entretanto, observa-se que o conceito dos custos de transação está intimamente associado à racionalidade limitada e ao oportunismo, ambos inerentes à organização econômica.

A questão que Williamson (1996) se propôs estudar é como essas instituições (mercados, firmas e contratos) lidam com os problemas vinculados à transação, uma vez que, conforme demonstrou Coase (1988), a utilização do mecanismo de mercado implica custos. No arcabouço desenvolvido por Williamson (1993), a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional, pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos, pelas características das transações e pelas formas contratuais.

Williamson baseia-se em duas premissas centrais, racionalidade limitada, cuja principal referência é Simon (1945), e oportunismo. Sob premissas irrealistas, em que não existisse oportunismo e os atores possuíssem todas as

informações num determinado momento (racionalidade perfeita), a possibilidade de a transação (ou da cooperação) fracassar seria nula. Se os agentes não dispuserem de todas as informações e se o comportamento oportunista for provável, a complexidade e incerteza da situação comercial aumentarão, sendo cada vez mais difícil tomar uma decisão “correta”.

Além dessas premissas, os custos de transação são influenciados pela especificidade dos ativos, frequência das transações, incerteza, ambiente institucional e formas contratuais, dentre outros. Aqui, limita-se, porém, à questão do oportunismo e racionalidade limitada e tratam-se as demais condições como constantes, *ceteris paribus*. Afora isso, sendo uma premissa, o oportunismo e a racionalidade limitada podem perpassar todas as condições e situações. Cabe ressaltar que a adoção de formas contratuais está, basicamente, relacionada a determinado nível de especificidade dos ativos envolvidos nas transações.

Williamson (1985, p. 30) define oportunismo como “condição da busca de auto-interesse com astúcia” e resume comportamentos, como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar, confundir, etc. O autor menciona, ainda, que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas algumas, em algumas vezes.

O comportamento oportunista contribui, por sua vez, para uma maior complexidade e incerteza. Altos níveis de incerteza fazem com que a elaboração e a execução de acordos contratuais sejam difíceis (TEECE, 1996). Nas relações comerciais ou, mais especificamente, nas relações cooperativas entre duas (ou mais) empresas, existem quatro momentos principais nos quais podem ocorrer custos de transação (WILLIAMSON, 1985, p. 20):

- ao encaminhar a cooperação, surgem custos relacionados com a procura de informações sobre possíveis parceiros e suas condições para entrar num negócio;
- custos de negociação, principalmente intensidade e duração das negociações, formulação do contrato, etc;
- custos de controle para assegurar que as condições estipuladas no contrato sejam cumpridas (datas, quantidades, qualidades, preços, segredo, propriedade industrial, etc.);
- custos de adaptação que surgem a partir de novas condições, especificamente quando as cláusulas do contrato não foram preenchidas.

Nota-se também que a propensão ao comportamento oportunista certamente influencia todos

os quatro tipos de custos enumerados. A procura de informações pode ser dificultada quando um ator não está disposto a passar informações relevantes, por ter medo de que sejam usadas para finalidades que possam prejudicar o interesse individual. Como a racionalidade é limitada, não podem existir contratos perfeitos. Por conseguinte, cada versão do contrato teria que ser verificada minuciosamente para evitar que o parceiro se aproveite de uma “lacuna”, isto é, uma possibilidade de tirar proveito da imperfeição do contrato, sem violá-lo abertamente. Em decorrência disso, o oportunismo também aumenta os custos de controle e adaptação.

A existência do oportunismo interfere na confiança e na reputação e, dessa forma, aumenta os custos de transação. Em sentido contrário, é provável que uma menor propensão ao comportamento oportunista melhore as condições para a produção de confiança e reputação, facilitando a cooperação interorganizacional. Por esta razão, torna-se crucial investigar uma maior ou menor propensão ao comportamento oportunista em uma estrutura de governança hierarquizada. Pode-se dizer, então, que as duas dimensões, “oportunismo” e “racionalidade limitada”, são importantes para entender as diferenças de custos de transação nas formas contratuais.

Estes fatores irão interferir na forma de governança mais adequada às condições reinantes. Segundo Zylbersztajn (1995), a forma de governança que emerge terá de compatibilizar os custos associados à estruturação dos contratos aos incentivos associados a cada arranjo contratual e aos custos de controle associados.

Isto permite concluir que a Economia dos Custos de Transação oferece um modelo analítico que permite explicar as diferentes escolhas acerca das estruturas de governança das cadeias produtivas, com a decisão final sendo tomada no sentido de se construir uma estrutura de governança que, ao coordenar, o faça com o objetivo de diminuir os custos de transação entre os diferentes agentes da cadeia (FURLANETTO & ZAWISLAK, 2000).

A maior parte das transações realizadas no sistema agroindustrial do café é via mercado. Uma vez que não envolve ativos específicos, o café é tido como uma *commodity*. Na falta de algum tipo de especificidade do produto, a sinalização via mercado é suficiente, já que o produto é homogêneo e os preços contêm todas as informações de que os produtores necessitam para escolher produzi-lo (NUNES & SOUSA, 2003). Já no caso dos produtos diferenciados, os preços não contêm toda a informação relevante para os agentes. As características físicas do produto, cuja determinação é custosa, e do

processo de produção, a que o consumidor não tem acesso direto, são as informações fundamentais. E, de acordo com Saes & Nakazone (2003), é por isso que se verifica que a inserção do Brasil no mercado de cafés especiais ocorre a partir de novas estruturas de governança mais coordenadas, em que há uma identificação de todos os segmentos da cadeia.

A consolidação do sistema agroindustrial do café e a implementação de mecanismos que reduzam a assimetria de informações e valorizem a complementaridade entre os agentes, em face do crescimento da especificidade dos ativos (cafés especiais e mercado mais diferenciado), são fatores imprescindíveis na constituição do desenvolvimento sustentável dessa cadeia.

### 3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas (C.A.F.E.), objeto de estudo desta pesquisa, é composto por 17 empresas rurais do Sul de Minas. O C.A.F.E. foi idealizado pela Exportadora Princesa do Sul Ltda. que, ao perceber a existência e o crescimento de um nicho de mercado voltado para especialidades, buscou estabelecer parcerias, ao longo da cadeia do café, com empresas orientadas pela diferenciação, no intuito de atender a esse crescente nicho de mercado. Segundo o Consórcio... (2002), o elemento central que diferencia esta iniciativa das demais é o fato de os participantes produzirem café fino e rastreado, ou seja, com qualidade superior a do tradicional tipo 6 bebida dura, além da rastreabilidade. O segundo aspecto de diferenciação é o fato de os produtores estarem unidos por meio de um consórcio, o que possibilita a continuidade da produção e comercialização de cafés especiais, consolidando, assim, uma forma inédita de coordenação no agronegócio do café.

Para se obter as informações necessárias, foram questionados todos os participantes do C.A.F.E., ou seja, os 17 consorciados (produtores rurais) e a empresa idealizadora (exportadora), a responsável pela comercialização da produção. Um fator de significativa importância e facilitador da pesquisa foi a total abertura e apoio da empresa idealizadora do Consórcio, para a realização do estudo.

Tendo em vista o fato de que a unidade básica de análise é a transação entre os agentes que fazem parte do C.A.F.E., aplicaram-se questionários nos agentes que possuem amplo conhecimento acerca das relações neste consórcio. Dessa forma, foram pesquisados os responsáveis pelas empresas rurais que, na maioria (94%), eram os proprietários ou filhos dos proprietários, e o presidente da empresa idealizadora (exportadora).

No entanto, para a definição de um protocolo de questionários, foi necessário o desenvolvimento de um esquema preliminar de pesquisa que contemplasse a base teórica do trabalho, a Economia dos Custos de Transação, mais especificamente racionalidade limitada e oportunismo.

As análises foram fundamentadas, principalmente, nas estatísticas descritivas, com o intuito de identificar e hierarquizar as reais fontes de custos de transação no C.A.F.E., em se tratando de racionalidade limitada e oportunismo. A partir disso, identificaram-se os principais fatores, de forma isolada, que influenciavam, positiva ou negativamente, a governança do Consórcio. Foi possível, assim, realizar a análise de elementos potenciais e limitadores da coordenação exercida no Consórcio, trazendo contribuições para o processo de tomada de decisão, tanto com relação a ações privadas quanto públicas.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

##### 4.1 O Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas - C.A.F.E

A história do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas teve início em 2002, quando uma das empresas que fazem parte do Grupo Unecom (União de Empresas de Comércio Mundial), a Exportadora Princesa do Sul Comércio Exterior Ltda. que, de acordo com Saes & Farina (1999), é a oitava maior exportadora de café do país, percebeu a necessidade de aproximar o relacionamento entre o produtor e o consumidor.

A partir disso, nasceu o C.A.F.E. que, segundo o Consórcio... (2002), é formado por 17 famílias do Sul de Minas selecionadas por serem originárias do setor cafeeiro e por acreditarem que existe uma forma diferenciada de oferecer um produto no qual qualidade e rastreabilidade são palavras-chave, um novo estilo de produzir com conscientização, atendendo a requisitos do que se chama um café diferenciado.

Na seqüência, tem-se a apresentação das análises a partir dos resultados obtidos nos questionários, bem como as interpretações realizadas por meio do relacionamento dessas análises com o corpo teórico que se utilizou como embasamento – a Economia dos Custos de Transação. É importante ressaltar que as terminologias utilizadas para identificar os participantes do Consórcio são consorciados/produtores rurais e empresa idealizadora/exportadora.

##### 4.2 Racionalidade limitada

A teoria reconhece que a racionalidade dos agentes econômicos é limitada, mas que os mesmos empreendem esforços no sentido de ampliar a “racionalidade buscada”.

Na verdade, a questão da racionalidade pode ser resumida em termos da condição da absoluta impossibilidade de os agentes econômicos dominarem a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão mais adequada, na maioria das situações negociais. Nesta etapa, buscaram-se elementos com relação ao compartilhamento de informações dentro do Consórcio, pois todo elemento que amplia a base cognitiva dos agentes pode ser considerado ampliador da racionalidade funcional, sendo, portanto, redutor dos custos de transação, como pode ser visto a seguir.

Tanto os produtores quanto a empresa idealizadora (exportadora) reconhecem a existência de um sistema específico de compartilhamento de informações no Consórcio. Na Tabela 1 estão as principais formas utilizadas para o compartilhamento de informações dentro do Consórcio, de acordo com a percepção dos produtores, destacando-se as reuniões, o boletim semanal com informações do mercado de café e as conversas informais com o presidente da empresa idealizadora e com os demais consorciados (produtores).

A empresa idealizadora também reconhece como formas de compartilhamento de informações, as reuniões e o boletim semanal que é repassado aos consorciados, além de mencionar as conversas ocasionais. Tem-se aqui uma convergência nas percepções da empresa idealizadora e dos consorciados, sobre como é feito o compartilhamento de informações. Este é um ponto positivo e contribui para reduzir a racionalidade limitada no Consórcio, à medida que as partes reconhecem os sistemas específicos de trocas de informações. Assim, este é um elemento redutor dos custos de transação.

Após saber quais as principais formas de compartilhamento de informações no Consórcio, é importante verificar quais informações são compartilhadas e qual a importância destas informações para que os produtores continuem no Consórcio e produzindo cafés especiais. Isto é exposto na Tabela 2.

**TABELA 1** – Formas de compartilhamento de informações no consórcio.

| Informações     | % dos Consorciados |
|-----------------|--------------------|
| Reuniões        | 100,00%            |
| Boletim semanal | 94,12%             |
| Conversas       | 52,94%             |
| Site            | 17,65%             |
| Palestras       | 5,88%              |

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 2** – Informações compartilhadas no consórcio e sua importância (1 para insignificante e 5 para extremamente importante).

| Informações               | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Moda | Coef. Var. |
|---------------------------|--------------|--------|--------|-------|------|------------|
| Mercado                   | 88,24%       | 5      | 5      | 5,00  | 5    | 0%         |
| Preço                     | 76,47%       | 1      | 5      | 4,46  | 5    | 25%        |
| Qualidade                 | 58,82%       | 1      | 5      | 4,30  | 5    | 29%        |
| Quantidade demanda/oferta | 64,71%       | 1      | 5      | 3,91  | 5    | 31%        |
| Estratégicas              | 70,59%       | 1      | 5      | 3,83  | 5    | 35%        |
| Técnicas                  | 58,82%       | 1      | 5      | 3,20  | 5    | 51%        |

Fonte: Dados da pesquisa.

As informações relativas ao mercado de café foram assinaladas por 15 produtores, unanimemente, como extremamente importante para a sua continuidade no Consórcio. As informações de mercado mencionadas são aquelas relacionadas ao comportamento do mercado futuro, à melhor época para vender o café, ou seja, envolve um elemento de previsão. A variável preço do café foi assinalada por 13 consorciados como sendo uma informação compartilhada no Consórcio e, em média, extremamente importante. Informações com relação às quantidades demandadas e ofertadas de café foram ressaltadas por 11 consorciados, ficando, em média, como uma informação muito importante. As informações relacionadas com a qualidade do café foram assinaladas por 10 consorciados, como uma informação, em média, extremamente importante.

A empresa idealizadora considera as informações de mercado como extremamente importantes para o desempenho e a continuidade do Consórcio, o que está de acordo com os consorciados, mostrando aqui, que as partes estão priorizando as mesmas informações. No entanto, isso não exclui a existência de problemas no compartilhamento dessas informações.

O fato de os consorciados terem assinalado as alternativas que constam na Tabela 2 não significa que estes estejam plenamente satisfeitos com as informações compartilhadas. Estas podem ter sido assinaladas porque são importantes para eles, mas, ao mesmo tempo, eles não têm acesso a elas.

Isso é confirmado no momento em que se verificou que 12 dos 17 consorciados consideram que existem informações não compartilhadas no Consórcio. No entanto, 5 consorciados mencionam que o mesmo não ocorre. Dos 12 consorciados que apontam a existência de informações não compartilhadas, as reclamações mais recorrentes foram:

- **mercado:** é preciso refinar as informações de mercado, não trabalhar apenas com as informações que passaram; é necessário buscar compartilhar mais informações de perspectivas de mercado de forma mais regular e com livre acesso; alguns têm acesso a esse tipo de informação, mas só quando procuram o presidente da empresa idealizadora;
- **técnicas:** é preciso mais informações técnicas sobre adubações, tratamentos culturais e manejo na colheita e pós-colheita. Troca de informações sobre o que os consorciados estão fazendo e que está dando certo. Esta reclamação demonstra que os consorciados estão preocupados em conseguir melhorar a qualidade do café;
- **reuniões:** é necessário intensificar as reuniões, buscar um maior intercâmbio entre os consorciados, divulgar mais as informações dos consorciados, fazer atas das reuniões e repassar aos consorciados;
- **demanda:** maior especificação das necessidades dos clientes, conhecer melhor os clientes, quais os tipos de café de que a empresa idealizadora está precisando e qual o destino do café. A empresa idealizadora precisa buscar mais mercado para o café do Consórcio, prospectar novos clientes;
- **qualidade:** é preciso esclarecer melhor as questões relativas à qualidade do café dos consorciados.

Nesse ponto, fica clara a existência de problemas de compartilhamento de informações dentro do Consórcio, de acordo com a perspectiva dos produtores rurais. Isto resalta a racionalidade limitada, o que aumenta os custos de transação e compromete a eficiência da governança do Consórcio. A empresa idealizadora manifesta sua insatisfação com os consorciados, pelo fato de ter grande dificuldade para conseguir a documentação da rastreabilidade.

A partir disso, percebe-se a existência da racionalidade limitada, pois, mesmo que os indivíduos

sejam incapazes de raciocinar e processar toda informação disponível, neste caso, os consorciados não têm acesso às informações de que necessitam e consideram importantes para continuar transacionando. Por parte da empresa idealizadora, existe uma menor limitação na racionalidade, visto que a empresa tem mais acesso às informações de mercado. No entanto, com relação às informações provenientes dos consorciados, a empresa idealizadora afirma que necessita aumentar e melhorar as informações a respeito do processo de rastreabilidade, da qualidade do café e da quantidade de café que os consorciados irão depositar no Consórcio. Estes elementos alimentam a racionalidade limitada e são fontes de custos de transação. Por isso, precisam ser trabalhados para que se reduzam os limites informacionais e, conseqüentemente, tornem a estrutura de governança eficiente, ou seja, com custos de transação mínimos.

Na Tabela 3 expõe-se a avaliação dos produtores com relação ao compartilhamento de informações no Consórcio e para o nível de informação do mercado de café, por meio do Consórcio. O compartilhamento de informações no Consórcio foi percebido, em média, como bom. As informações do mercado de café foram classificadas, em média, também como boas.

É interessante ressaltar a existência de significativa variação nos dois elementos apresentados anteriormente, que são avaliados como péssimo e, também, como ótimo. Isso ressalta a diversidade de opiniões existentes no Consórcio e a necessidade de se ampliar o compartilhamento de informações para que se possa minimizar a racionalidade limitada e, conseqüentemente, os custos de transação.

A empresa idealizadora classifica o compartilhamento de informações no Consórcio como péssimo, o que se deve à dificuldade que ela tem de obter as informações dos consorciados. No entanto, a empresa afirma que busca melhorar a troca de informação, principalmente por meio da cobrança destas informações dos consorciados. A empresa classifica as informações que repassa sobre o mercado de café para os consorciados como muito boa. Percebe-se um conflito de percepções

com relação às informações dentro do Consórcio. Existe uma grande diversidade de opiniões dos consorciados, como já foi exposto e uma avaliação positiva por parte da empresa. Isso ressalta a assimetria informacional dentro do Consórcio, o que aumenta a racionalidade limitada e, conseqüentemente, os custos de transação.

As principais fontes de informação utilizadas pelos consorciados, bem como a sua importância para que estes continuem no Consórcio e produzindo especialidades, são apresentadas na Tabela 4. As informações provenientes do Consórcio foram assinaladas por 16 consorciados e avaliadas, em média, como muito importantes. Tem-se, neste elemento, a segunda maior variação de todas as fontes de informação mencionadas pelos consorciados. Isto, novamente, reforça a diversidade de percepções dentro do Consórcio, o que nem sempre é negativo, mas pode ser uma importante fonte de custos de transação à medida que intensifica a racionalidade limitada dos agentes.

Das fontes de informações que constavam nas alternativas do questionário, a que foi considerada como mais importante pelos consorciados foi a BM&F, pois foi assinalada por 13 produtores e, em média, ficou como muito importante, com pontuação superior à do Consórcio. Esta foi a resposta com maior uniformidade entre os consorciados. A outra fonte de informações, melhor avaliada que a do Consórcio, foram as provenientes das cooperativas, indicadas por 13 produtores como muito importante. Além de melhor avaliadas, estas duas últimas tiveram uma variação menor nas respostas, ou seja, as respostas foram mais harmônicas. O Consórcio foi mais bem avaliado que os teleinformativos, os jornais e revistas e a Internet; no entanto, a variação dentro dos dois primeiros foi menor que a do Consórcio. Com isso, percebe-se que existe a necessidade de melhorar/aumentar as informações do mercado de café proveniente do Consórcio, para que se reduza a racionalidade limitada no Consórcio.

Além das fontes de informações apontadas pelos consorciados, a empresa idealizadora afirma que, no mercado de café, é preciso que se tenha uma espécie de estrutura intuitiva que é muito importante para que se

**TABELA 3** – Nota para o compartilhamento de informações no consórcio e o nível de informação do mercado de café através do consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo).

| Informações                     | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Moda | Coef. Var. |
|---------------------------------|--------------|--------|--------|-------|------|------------|
| Compartilhamento de informações | 100%         | 1      | 5      | 3,24  | 3    | 39%        |
| Informações de mercado          | 100%         | 1      | 5      | 3,12  | 3    | 48%        |

Fonte: Dados da pesquisa.



possam fazer as análises. Isto se deve, principalmente, à característica de se trabalhar com previsões de preços, o que justifica a importância dada às informações fornecidas pela BM&F aos consorciados, ou seja, os consorciados estão preocupados com o futuro e valorizam este tipo de informação.

O desempenho da empresa idealizadora e dos consorciados, segundo a percepção dos consorciados, no compartilhamento de informações no Consórcio, é apresentado na Tabela 5. A empresa idealizadora foi classificada, em média, como tendo um desempenho muito bom, enquanto que os consorciados ficaram, em média, como bons na troca de informações dentro do Consórcio. Nota-se que, na opinião dos próprios consorciados, estes estão, em média, com o desempenho pior que o da empresa idealizadora. Isto pode ser percebido pelo valor da média e da moda que são inferiores aos da empresa idealizadora e também pelo coeficiente de variação que é superior, mostrando uma maior diversidade na opinião dos consorciados.

A empresa idealizadora classificou o seu desempenho no compartilhamento de informações como muito bom e o desempenho dos consorciados como péssimo, principalmente pelo fato de ter dificuldade em

conseguir as informações de rastreabilidade dos cafés dos consorciados.

Fica claro que é necessário melhorar o desempenho de ambas as partes no compartilhamento de informações dentro do Consórcio, principalmente pela significativa diferença na avaliação da empresa e dos consorciados com relação ao desempenho dos consorciados no compartilhamento de informações. Isto reforça a importância de se minimizar os efeitos da racionalidade limitada para melhorar o desempenho da estrutura de governança.

Apesar de os produtores apontarem problemas no compartilhamento de informações dentro do Consórcio, quando questionados se estes estavam buscando melhorar o compartilhamento de informações, 12 (70,59%) responderam que não, contra 5 (29,41%) que afirmaram fazer algo para melhorar o compartilhamento de informações no Consórcio. A empresa idealizadora, como já mencionado, busca melhorar o compartilhamento de informações por meio, principalmente, de cobrança das informações de rastreabilidade dos consorciados.

À medida que os produtores e a empresa idealizadora demonstram certo descontentamento com o

**TABELA 4** – Fontes de informações do mercado de café e sua importância para os consorciados (1 para insignificante e 5 para extremamente importante).

| Informações       | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Moda | Coef. Var. |
|-------------------|--------------|--------|--------|-------|------|------------|
| BM&F              | 76,47%       | 1      | 5      | 3,92  | 5    | 30%        |
| Cooperativas      | 76,47%       | 1      | 5      | 3,77  | 5    | 35%        |
| Consórcio         | 94,12%       | 1      | 5      | 3,63  | 5    | 39%        |
| Jornais/Revistas  | 88,24%       | 2      | 5      | 3,40  | 4    | 33%        |
| Teleinformativos  | 76,47%       | 1      | 5      | 3,31  | 4    | 31%        |
| Internet          | 70,59%       | 1      | 5      | 3,17  | 4    | 48%        |
| *Pessoas ramo     | 11,76%       | 3      | 5      | 4,00  | N/D  | 35%        |
| *ACO <sup>1</sup> | 5,88%        | 5      | 5      | 5,00  | N/D  | N/D        |

Fonte: Dados da pesquisa.

\*Outras (não constavam nas alternativas do questionário)

<sup>1</sup> Associação do Café Orgânico

**TABELA 5** – Nota para a empresa idealizadora e para os consorciados no compartilhamento de informações dentro do consórcio (1 para péssimo e 5 para ótimo).

| Informações          | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Moda | Coef. Var. |
|----------------------|--------------|--------|--------|-------|------|------------|
| Empresa Idealizadora | 94,12%       | 1      | 5      | 3,88  | 5    | 34%        |
| Conсорciados         | 94,12%       | 1      | 5      | 2,94  | 3    | 40%        |

Fonte: Dados da pesquisa.

desempenho de ambas as partes no compartilhamento de informações no Consórcio, buscou-se saber o que poderia ser feito para melhorar este desempenho. As principais ações mencionadas foram: a necessidade de mais reuniões, o maior conhecimento dos consorciados e a realização de visitas técnicas nas propriedades. Estas seriam formas de se potencializar a busca pela qualidade e o compartilhamento de informações no Consórcio.

A empresa idealizadora afirma que precisaria explicar melhor para os produtores a importância da colaboração deles na rastreabilidade, para que o Consórcio possa ter um melhor desempenho. A exportadora também ressalta a importância de realizar trabalhos de acompanhamento no campo, em que seriam feitas auditorias periódicas do processo de rastreabilidade, e a implantação de um sistema para penalizar quem não cumprir o acordado. Esta seria uma forma de monitoramento que aumentaria os custos de transação *ex-ante*, no intuito de reduzir os custos *ex-post*.

De forma geral, os produtores apontam a realização de melhorias no compartilhamento de informações que abrangem a realização de mais reuniões, principalmente na safra, para que se possam discutir índices de desempenho dos consorciados e práticas no processo produtivo que obtiveram êxito. Ressalva-se aqui a necessidade de maior participação dos consorciados na troca de informações e experiências. Isto também poderia ser obtido por meio de palestras, cursos, treinamentos, encontros e depoimentos dos consorciados, o que ocasionaria maior participação dos consorciados e aumento da interação entre as partes, além de ser um facilitador para a melhoria da qualidade do café. Outro ponto abordado foi a necessidade de um planejamento das atividades do Consórcio, no sentido de os consorciados conhecerem melhor as necessidades da empresa idealizadora, ou seja, saber mais sobre o cliente final, o que a empresa vai precisar naquele ano. Os consorciados querem atender a demanda da empresa, mas através do conhecimento do cliente; é preciso envolver mais os consorciados com informações do negócio em si e não só informações técnicas.

A exportadora ressalta que os produtores precisam entender e cumprir o processo de rastreabilidade, sendo necessário um maior envolvimento para que se possa melhorar o compartilhamento de informações no Consórcio. Estas informações ressaltam a existência e a concretização da racionalidade limitada no Consórcio como um fator limitante do desempenho da forma contratual adotada.

Para finalizar esta etapa, buscou-se saber qual a importância que os consorciados e a empresa idealizadora dão ao compartilhamento de informações, para que ambas

as partes continuem no Consórcio e atuando no mercado de especialidades. Com isso, pode-se perceber uma convergência nas respostas dos consorciados, em que 100% dos mesmos afirmaram que o compartilhamento de informações é extremamente importante. Dessa forma, os consorciados consideram o compartilhamento de informação como essencial para o desempenho do Consórcio. O mesmo ocorre com a empresa idealizadora que também classifica como extremamente importante o compartilhamento de informações para o desempenho do Consórcio. Assim, à medida que se potencializa a troca de informação no Consórcio, reduz-se a assimetria informacional, melhora-se a satisfação tanto dos consorciados quanto da empresa idealizadora, evitando desgastes e, conseqüentemente, reduzindo os custos de transação.

Com base no que foi apresentado acima, conclui-se que a racionalidade limitada existe e leva à insatisfação em ambas as partes, na medida em que umas não estão satisfeitas com as outras no processo de compartilhamento de informações. No entanto, percebe-se que a racionalidade limitada é mais intensa nos consorciados, principalmente pelo fato de estes não terem um acesso direto às informações do mercado onde estão atuando e dos demais consorciados. A empresa idealizadora conhece bem o mercado e cada consorciado individualmente, o que minimiza a sua racionalidade limitada. Dessa forma, têm-se diversos elementos, como os abordados acima, que devem ser analisados, para que se possa reduzir a racionalidade limitada dos agentes, reduzindo, assim, os custos de transação e tornando a forma contratual mais eficiente.

### 4.3 Oportunismo

A idéia central relacionada ao oportunismo diz respeito ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes. Dado que se assume a possibilidade de haver comportamento oportunista entre agentes econômicos e que a teoria aponta haver uma relação direta entre custos de transação e oportunismo, o desafio colocado é: verificar o padrão comportamental dos agentes a partir do nível de confiança mútua avaliado pelos mesmos, constatar as ações que podem se caracterizar como oportunistas, suas prováveis causas e as ações estabelecidas com o objetivo de mitigar esse fenômeno.

As formas de sustentação do relacionamento dos produtores no Consórcio e a sua importância são apresentadas na Tabela 6. Merece destaque a confiança,

que foi assinalada pelos 17 consorciados, como sendo um elemento extremamente importante para o bom relacionamento entre as partes envolvidas e para que os produtores continuem atuando no Consórcio. Semelhante é o que acontece com a idoneidade, pois foi assinalada por 14 consorciados como também extremamente importante, o que vai ao encontro da confiança e reforça a importância dada a este elemento pelos produtores. O tempo de relacionamento foi assinalado por 4 dos consorciados como sendo extremamente importante para que eles continuem no Consórcio e produzindo especialidades. Neste caso, os produtores estão no Consórcio há 3 anos, o que coincide com a implementação deste por parte da empresa idealizadora, mantendo, assim, até o momento, sua formação inicial.

Um nível abaixo, na importância, dos elementos citados anteriormente está a garantia (de o produtor vender o café, no mínimo pelo preço de mercado), pois foi considerada, por 3 produtores, como sendo muito importante para que estes continuem no Consórcio. Tem-se aqui, de forma geral, que os consorciados estão na iniciativa calcados, principalmente, na confiança. No entanto, nota-se uma menor avaliação da garantia de venda do produto por um preço mínimo, o que diverge de alguns pontos afirmados pelos consorciados e que serão apresentados no decorrer do trabalho.

A exportadora ressalta que o relacionamento está baseado na amizade e afirma que a escolha dos consorciados se deu por indicação. Isto está alinhado com a opinião dos consorciados e se torna um ponto de convergência que reduz as divergências informacionais e, conseqüentemente, os custos de transação, pois a amizade, assim como a confiança, são elementos que podem reduzir o oportunismo e, conseqüentemente, a incerteza.

Apesar da importância dada à confiança, é importante destacar a existência de conflitos nas transações dentro do Consórcio, pois 5 produtores afirmam que existem

conflitos nas transações, já 12 ressaltam o contrário. No entanto, basta que exista um caso de conflito ou ação oportunística, para que se justifique a adoção de mecanismos de monitoramento e punição, instrumentos estes que vão aumentar os custos *ex-ante*, no intuito de reduzir os *ex-post*.

Os produtores que reconhecem a existência de conflitos nas transações apontam, essencialmente, a questão da disputa de preço no ato da venda. Estes ressaltam que a exportadora, por vezes, não paga o mesmo preço de mercado e que alguns dos consorciados chegaram a retirar o café do Consórcio para vender por outras vias. Em contrapartida, a empresa idealizadora, apesar de também reconhecer a existência de conflitos nas transações no Consórcio, afirma que existe uma falta de entendimento por parte dos produtores, pois estes querem vender um café de baixa qualidade com valor agregado, sendo que, muitas vezes, a rastreabilidade não é feita ou é incompleta. O presidente da empresa comenta, ainda, que é preciso esclarecer que não adianta o café ser rastreado (fato que ainda não ocorre corretamente) se este não tiver qualidade; café de baixa qualidade não deve ingressar no Consórcio e tem que ser comercializado no mercado. A empresa aponta que a solução desses conflitos poderá ser alcançada por meio de auditorias nas propriedades, para acompanhar e vistoriar o processo de rastreabilidade, que é falho, e também de uma maior cobrança, envolvendo também punições e um maior esclarecimento sobre a questão da qualidade. Estes mecanismos são geradores de maiores custos de transação, no entanto, é importante ponderar os resultados em termos de custos *ex-ante* e benefícios, ou economia *ex-post*.

Como já mencionado, a confiança e a reputação têm grande importância no Consórcio, por isso, na seqüência tem-se a avaliação dos produtores sobre a exportadora na criação e no desenvolvimento da confiança. A avaliação foi feita por 100% dos consorciados que

**TABELA 6** – Base do relacionamento dos consorciados no consórcio e sua importância para que os consorciados continuem no consórcio e produzindo especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante).

| Relacionamento          | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Moda | Coef. Var. |
|-------------------------|--------------|--------|--------|-------|------|------------|
| Confiança               | 100,00%      | 5      | 5      | 5,00  | 5    | 0%         |
| Idoneidade              | 82,35%       | 5      | 5      | 5,00  | 5    | 0%         |
| Tempo de relacionamento | 23,53%       | 5      | 5      | 5,00  | 5    | 0%         |
| Garantias               | 17,65%       | 4      | 4      | 4,00  | 4    | 0%         |

Fonte: Dados da pesquisa.

classificaram, em média, o desempenho da exportadora como estando entre muito bom e ótimo. Esta avaliação positiva da exportadora na criação e no desenvolvimento da confiança pode ser explicitada pelo fato de os produtores entregarem seu café à empresa. Se a confiança não existisse, isso não aconteceria, pois o café é a principal fonte de remuneração de todos os consorciados. A exportadora também classifica o seu desempenho como ótimo e reafirma que se não houvesse confiança, os produtores não entregariam o seu produto à empresa. É importante ressaltar que os consorciados têm total liberdade de retirar o café caso consigam melhores oportunidades de negócio.

Apesar de se ter uma avaliação, em média, como muito boa ou ótima, pelos consorciados, é interessante ressaltar que existem participantes que classificam a empresa idealizadora como péssima no desenvolvimento da confiança no Consórcio. Isso indica que existe insatisfação com relação à confiança, mesmo que por uma pequena parte, e tal fato precisa ser superado para que se tenha uma maior convergência na percepção dos consorciados, o que resultaria em redução dos custos de transação, principalmente no que se refere à troca de informações e ações oportunísticas.

Alguns dos elementos apontados pelos produtores como potencializadores da confiança merecem ser destacados. Dentre eles estão: a busca por uma maior união dos consorciados; uma maior prospecção por novos clientes e, conseqüentemente, uma maior realização de negócios de café com valor agregado; a garantia de preço de mercado; mais informações das negociações realizadas pelo Consórcio; maior transparência na classificação e no preço do café e mudança no estilo de negociação. Isso porque o produtor tem a impressão de que a empresa quer ganhar “em cima dele”, devido às disputas de preço. O produtor quer que a exportadora brigue por preço com o cliente e não com ele; quer poder confiar a venda nas mãos da exportadora, para que a iniciativa se consolide como um Consórcio e não como um comércio comum.

Tem-se aqui, explicitamente, que existem produtores com a visão de que a exportadora está agindo oportunisticamente, ou seja, em seu próprio benefício em

detrimento dos interesses dos consorciados. Os produtores afirmam, ainda, que eles próprios precisam realizar a rastreabilidade bem feita e intensificar a troca de informações no Consórcio. E isto é o que a empresa idealizadora expõe quando aborda que os consorciados não estão levando a rastreabilidade a sério, e que, a partir do momento que isto for interiorizado, e que estes compreenderem e realmente adotarem a rastreabilidade, a confiança aumentará.

Na Tabela 7 verifica-se a importância dada pelos produtores à confiança para que estes continuem no Consórcio. Nota-se uma avaliação similar, que varia de muito a extremamente importante, o que reforça a valorização dada à confiança como um elemento necessário para a sua permanência no Consórcio. A empresa exportadora classifica a confiança como extremamente importante para o desempenho do Consórcio.

De forma geral, tem-se que o oportunismo se manifesta na forma semiforte, ou seja, os agentes agem em interesse próprio, sem, no entanto, lesar a outra parte. Na ótica dos produtores, a empresa idealizadora age oportunisticamente, quando não paga o preço de mercado no café. Já do ponto de vista da empresa idealizadora, os consorciados agem de forma oportunista, quando pretendem vender um café de baixa qualidade como café diferenciado. Torna-se necessário um maior esclarecimento sobre as regras e o funcionamento do Consórcio, para que se possam solucionar esses conflitos e aumentar a confiança dentro da iniciativa. Isso porque à medida em que aumenta a confiança, reduzem-se as ações oportunísticas e, conseqüentemente, os custos de transação. No entanto, é preciso destacar que a criação de mecanismos para o aumento da confiança gera custos *ex-ante*, mas, com a intenção de reduzir os *ex-post* e tornar a forma contratual mais eficiente.

#### 4.4 Formas contratuais

Os contratos podem ser entendidos como estruturas institucionalizadas que regem os direitos, os deveres e as expectativas de uma transação acordada entre dois agentes. Ou seja, se configuram como um eixo central

**TABELA 7** – Importância da confiança para que os consorciados continuem no consórcio e produzindo especialidades (1 para insignificante e 5 para extremamente importante).

|           | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Moda | Coef. Var. |
|-----------|--------------|--------|--------|-------|------|------------|
| Confiança | 100%         | 4      | 5      | 4,82  | 5    | 8%         |

Fonte: Dados da pesquisa.

na análise dos modos de governança, facilitando o respeito e a harmonização dos interesses individuais das partes envolvidas. Os contratos definem, ainda, os procedimentos (comportamentos, recompensas e punições) e instituem dispositivos para que sejam executados (BROUSSEAU & FARES, 1998). O desenvolvimento de certas estruturas contratuais, especificamente direcionadas para a governança das transações, resulta dos esforços voltados para a redução dos custos associados às transações, buscando criar estruturas de governança apropriadas. Estas estruturas de governança constituem uma estrutura contratual explícita ou implícita, na qual a transação se localiza.

Com relação às formas contratuais existentes no Consórcio, segundo a visão dos consorciados, tem-se que a maioria dos consorciados (10) reconhece a existência de contratos formais e informais. Com relação às formas contratuais, de forma isolada, cinco dos consorciados afirmam que as transações são reguladas por contratos formais, enquanto, dois afirmam que são via contratos informais. A empresa idealizadora afirma que existem ambos os contratos regulando o funcionamento do Consórcio. Nota-se, aqui, a convergência de informação de 58,82% dos consorciados (10), com o que a empresa idealizadora afirma. Isto reforça a assimetria informacional existente no Consórcio, um elemento que intensifica a racionalidade limitada, aumentando os custos de transação e, consequentemente, reduzindo a eficiência da forma contratual do Consórcio.

Os consorciados demonstraram dar mais importância aos contratos informais para que eles continuem no Consórcio e com a produção de especialidades, pois esta alternativa foi assinalada por 100% deles, com uma média de muito a extremamente importante, ligeiramente superior aos contratos formais, que também ficaram com a média variando de muito a extremamente importante. Essa preferência inicial pelos contratos informais pode ser explicada pela confiança, elemento abordado, pelos consorciados, como essencial dentro do Consórcio. Visto que, quando se fala em contrato formal, devido à cultura dos consorciados, pode surgir um elemento de desconfiança. O mesmo não ocorre com a empresa idealizadora que considera os contratos formais como extremamente importante para que ela continue à frente do Consórcio e para o melhor desempenho deste, enquanto os contratos informais passam a ser insignificantes.

Apesar de os consorciados, como mencionado anteriormente, indicarem os contratos informais como mais importantes, em média, é preciso ressaltar que 13 dos 16

respondentes do contrato formal, o consideram como extremamente importante para que continuem no Consórcio. Já entre os 17 respondentes do contrato informal, 12 o consideraram como extremamente importante. À medida que se tem um contrato mais formalizado, pressupõe-se um maior conhecimento das regras e do funcionamento do Consórcio. Isto reduz a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes, tendo como resultado uma maior eficiência da forma contratual do Consórcio.

Os elementos que devem ser abordados nos contratos e a sua importância para a continuidade do produtor no Consórcio e na produção de especialidades são apresentados a seguir. Inicialmente, dois elementos merecem destaque: qualidade e regras para a determinação de preço e compartilhamento de lucros. O primeiro foi assinalado por 15 consorciados como extremamente importante e o segundo foi considerado por 11 consorciados, também como extremamente importante, ou seja, estes devem constar no contrato e ser bem especificados e detalhados. Outros elementos que os consorciados abordaram foram a rastreabilidade que deve ser melhor esclarecida, e as regras gerais do Consórcio e da classificação do café, que precisam ficar mais explícitas e podem ser colocadas no *site* do Consórcio. Na opinião da empresa idealizadora, os elementos que devem constar e/ou ser melhor trabalhados nos contratos são: a qualidade, um melhor detalhamento da qualidade mínima exigida no Consórcio; as regras para a determinação de preço e compartilhamento de lucros e a regularidade das negociações entre os consorciados e a empresa. A empresa ressalta, ainda, que é necessário um maior comprometimento com o processo da rastreabilidade. Percebe-se, aqui, que tanto os consorciados quanto a empresa idealizadora estão sentindo falta de um maior esclarecimento dos elementos contratuais e a efetivação disso aumenta os custos *ex-ante*, mas reduz os custos *ex-post*, principalmente pela redução da assimetria informacional, da racionalidade limitada e do oportunismo, portanto, dos custos de transação.

O relacionamento entre as partes no Consórcio foi avaliado pelos consorciados, em média, como muito bom ou ótimo. Já a empresa idealizadora classifica como bom o relacionamento entre as partes, isto devido ao desgaste proporcionado pela necessidade de cobrança dos consorciados para cumprirem a rastreabilidade. Mais uma vez, existe um distanciamento entre empresa idealizadora e os consorciados e isto é mais um gargalo que reduz a eficiência contratual do Consórcio, pois intensifica a assimetria informacional.

Com relação a incentivos para que os consorciados dêem continuidade aos contratos, dos 13 respondentes, 8 afirmam que existe incentivo, que é basicamente a expectativa por melhores preços de venda. Já 5 dos consorciados respondentes não percebem nenhum incentivo para continuar transacionando. A empresa idealizadora reforça que o maior incentivo é a expectativa por melhores preços. Este é mais um ponto que manifesta a racionalidade limitada e a assimetria informacional dentro do Consórcio.

Quando questionados sobre a importância que os consorciados davam à existência de contratos para que estes permanecessem no Consórcio e produzindo especialidades, estes responderam que, em média, é importante. Apesar de a moda ser 1, é interessante ressaltar que 5 dos consorciados ressaltaram a existência de contratos como sendo extremamente importante para que continuem no Consórcio, ao mesmo tempo em que, também, 5 consorciados afirmaram que a existência de contratos é insignificante para que eles permaneçam. Tem-se aqui uma divisão na opinião dos consorciados. Parte deles afirma que é necessário uma maior formalização das relações no Consórcio, enquanto que uma segunda parte afirma a importância da “palavra” nas relações.

A empresa idealizadora está de acordo com a primeira parte mencionada, pois afirma que os contratos formais são extremamente importantes para que esta continue à frente do Consórcio, apesar de que, até então, a relação era mais informal. Em estruturas de governança híbridas, a existência de contratos se torna imprescindível, pois, por meio destes, se reduz a limitação da racionalidade e o oportunismo, e estes são elementos que contribuem para a eficiência da governança, ou seja, reduzem os custos de transação dentro da estrutura contratual adotada.

## 5 CONCLUSÃO

Com base nos dados apresentados no decorrer do trabalho, tem-se que, apesar de o relacionamento no Consórcio estar baseado na confiança e na amizade, as partes alegam a existência de comportamento oportunista. No caso dos produtores, o oportunismo reside no fato de a empresa idealizadora não comercializar o café, no mínimo, pelo preço de mercado. Já para a empresa idealizadora, o oportunismo dos produtores se manifesta no não fornecimento de um café de alta qualidade e rastreado (ativo específico). Ambas as partes afirmam que a mitigação do comportamento oportunista é necessária para que estes continuem atuando. Os consorciados ressaltam que existe uma disputa em preço com a empresa e que chegam a tirar

o café do Consórcio para vender no mercado. Já a empresa idealizadora menciona que os consorciados entregam café de baixa qualidade e querem vender com valor agregado. Percebe-se um desgaste no relacionamento dentro do consórcio; no entanto, tal fato poderia ser minimizado a partir de um maior detalhamento dos contratos.

Nada seria necessário ser dito a respeito dos contratos, caso fosse possível a formulação de contratos completos. No entanto, devido à racionalidade limitada, os contratos são invariavelmente incompletos, uma vez que os agentes econômicos não são capazes de antecipar e estabelecer contratualmente todas as contingências futuras. Isto ganha relevância à medida em que se reconhece que os indivíduos podem agir oportunisticamente nestas lacunas contratuais. Nesse contexto, a negociação *ex post* ganha importância econômica. Assim, os contratos geram custos *ex ante*, no intuito de reduzir os custos *ex post*. Portanto, dependendo da relevância da negociação *ex post*, é natural que os agentes econômicos preocupem-se em escolher estruturas de governança que a facilitem. No Consórcio, percebe-se que a negociação *ex post* ganha importância no momento em que existe insatisfação, tanto dos consorciados quanto da empresa idealizadora, na realização das transações, principalmente quando os consorciados se queixam que estão vendendo o café sem valor agregado e a empresa idealizadora ressalta a sua insatisfação com a qualidade do produto e com a rastreabilidade.

A existência de manifestações oportunistas de ambas as partes tende a diminuir a confiança, caso não sejam resolvidas as questões de informação. A diminuição da confiança pode aumentar os custos de transação. Em sentido contrário, é provável que uma menor propensão ao comportamento oportunista melhore as condições para a geração de confiança, facilitando a cooperação interorganizacional. No mesmo sentido, a assimetria informacional reforça a limitação da racionalidade dos agentes e, portanto, aumenta os custos de transação. Isto elucida a importância destes elementos na definição da forma contratual. À medida que se reconhece isto, passa-se a assumir custos *ex ante* no intuito de reduzir os *ex post*, ou seja, os de adaptação.

Assim, verifica-se a necessidade da adoção de contratos formalizados e com regras claras para a continuidade do Consórcio. Isto reforça o postulado pela ECT, de que é essencial a adoção de contratos ou estruturas de governança verticalizadas, sejam estes formais ou não. Assim, dado o nível de oportunismo e racionalidade limitada no Consórcio e, de forma implícita, a especificidade dos

ativos, pode-se dizer que a forma contratual mais eficiente para esta estrutura de governança é a relacional. O ponto de referência principal é a própria relação das partes, tomada no seu todo, e as partes mantêm a sua autonomia e a governança é exercida por estruturas bilaterais especializadas, dispensando a integração vertical em uma única firma.

### 5.1 Limitações do trabalho e algumas sugestões

Do ponto de vista metodológico, a principal limitação do estudo se relaciona com o próprio método utilizado na pesquisa. Os estudos de natureza qualitativos são limitados na extrapolação e na generalização dos resultados tão somente para situações semelhantes.

Das críticas que têm sido feitas aos estudos que utilizam a ECT como base analítica, uma se encaixa como limitação deste trabalho. Tal crítica reside no fato de os estudos avançarem pouco na quantificação dos custos de transação. Sendo assim, é necessário reavaliar, sob o aspecto metodológico, estes estudos. Outra crítica recorrente, e na qual o presente trabalho procurou avançar, é a questão da superficialidade nas análises dos diversos trabalhos, no sentido de que se têm abordado todos os elementos teóricos envolvidos pela ECT. Neste caso, buscou-se avançar à medida que as análises centraram-se apenas nos pressupostos comportamentais.

Outra limitação de natureza teórica do trabalho é a utilização apenas da Economia dos Custos de Transação (ECT) como referencial teórico. Poder-se-ia ter inserido no trabalho alguma outra base teórica complementar. No entanto, a idéia foi, efetivamente, centrar a análise nos conhecimentos evidenciados pela ECT, tendo em vista a relevância deste conjunto de conhecimentos para os trabalhos no âmbito do setor agroindustrial.

Com relação ao caso estudado, é importante lembrar que o Consórcio está apenas no seu terceiro ano de funcionamento, o que, de certa forma, é pouco tempo para a consolidação da confiança e da reputação. Além disso, durante este período, houve significativas turbulências no mercado de café, além das fortes intempéries climáticas. Estes fatores podem ser limitantes nas análises e nas interpretações, principalmente em se tratando do comportamento dos agentes e dos resultados alcançados pelo Consórcio.

Indica-se, para este caso, um aprofundamento teórico com base na abordagem da confiança. Segundo Sako & Helper (1998), oportunismo e confiança não são meros opostos. Falta de oportunismo não é condição suficiente para boa vontade (goodwill). Os autores admitem e confirmam que os fatores determinantes do oportunismo

são diferentes dos fatores que determinam a confiança. Algumas condições podem prevenir o oportunismo, mas não necessariamente criam confiança, enquanto outros fatores desenvolvem confiança, mas não constituem salvaguardas contra o oportunismo.

Superficialmente, pode-se imaginar que confiança e contratos são simplesmente substitutos ou complementares. Woolthuis et al. (2005) argumentam que outras perguntas devem ser feitas quando se estuda a relação entre confiança e contratos. A primeira pergunta refere-se ao relacionamento causal entre eles, ou seja, contrato precede confiança? Ou o contrário? A segunda pergunta é como e por que confiança e contratos podem ser substitutos e complementares um do outro? Por último, como as várias combinações de confiança e contrato afetam o desenvolvimento de relacionamentos e os resultados?

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROUSSEAU, E.; FARES, M. **Incomplete contracts and governance structures**. Paris: Université de Paris, 1998. Working Paper, 98-05. Disponível em: <<http://atom.univ-paris1.fr/documents>>. Acesso em: 26 out. 2004.
- CONSÓRCIO AGRÍCOLA DE FAZENDAS ESPECIALIZADAS. **Folheto de divulgação**. Varginha, 2002.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Econômica**, [S.l.], n. 4, nov. 1937.
- COASE, R. H. **The firm, the market and the law**. Chicago: The University of Chicago, 1988.
- DONEY, P.; CANNON, J.; MULLEN, M. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 601-623, 1998.
- FURLANETTO, E. L.; ZAWISLAK, P. A. Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. CD-ROM.
- NUNES, R.; SOUSA, E. L. L. de. Terra preservada: coordenando ações para garantir a qualidade do produto orgânico. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Orgs.). **Gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 9, p. 182-214.

- SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. **O agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.
- SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. Cadeia: café. In: COUTINHO, L. G. (Coord.). **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Campinas: NEIT/IE/UNICAMP, 2003.
- SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M.; SPERS, E. E. **Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do Estado de Minas Gerais**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2001.
- SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [S.l.], v. 34, n. 3, p. 387-417, Mar. 1998.
- SHANE, S. The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 15, n. 8, p. 627-643, 1994.
- SIMON, H. A. Rational decision making in business organization. **American Economic Review**, Nashville, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sept. 1979.
- SOUZA, M. C. M.; SAES, M. S. M.; OTANI, M. N. Pequenos agricultores familiares e sua inserção no mercado de cafés especiais: uma abordagem preliminar. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 32, n. 11, p. 16-26, nov. 2002.
- TEECE, D. J. Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions. In: \_\_\_\_\_. **Managing strategic innovation and change**. New York: Oxford University, 1996. p. 287-306.
- WILLIAMSON, O. E. Vertical integration: theory and policy. In: \_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism**. [S.l.]: The Free Press, 1985. cap. 4.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, p. 75-94, 1993.
- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University, 1996.
- WOOLTHUIS, R. K. et al. Trust, contract and relationship development. **Organization Studies**, [S.l.], v. 26, n. 6, p. 813-840, Jun. 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.