

Inserção de pequenos produtores na cadeia de cafés especiais no Paraná: um estudo considerando ECT e VBR¹

Insertion of small producers in the specialty coffees chain in Paraná: a study considering tce and rbv

Priscilla Tiara Torrezan Chaves¹ , Sandra Mara de Alencar Schiavi¹ , Gabriel Granco² 

¹Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá (PR), Brasil. E-mails: priscilla.1007@hotmail.com; smaschiavi@uem.br

²Department of Geography and Anthropology, California State Polytechnic University Pomona (Cal Poly Pomona), Pomona (CA), Estados Unidos. E-mail: ggranco@cpp.edu

Como citar: Chaves, P. T. T., Schiavi, S. M. A., & Granco, G. (2024). Inserção de pequenos produtores na cadeia de cafés especiais no Paraná: um estudo considerando ECT e VBR. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 62(4), e282728. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2023.282728>

Resumo: O presente artigo teve como objetivo compreender como a adoção de estrutura de governança pode influenciar nos recursos e capacidades na produção rural para inserção e continuidade de pequenos produtores na cadeia de valor do café especial no Paraná. Para tanto, utilizou-se como aporte teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR), em conjunto. Realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva com produtores de cafés do Paraná e uma empresa exportadora de cafés especiais. Como resultados, para as transações de cafés especiais, identificou-se que a estrutura de governança híbrida, pautada em relações de longo prazo, fornece subsídios para o desenvolvimento e aprimoramento de recursos e capacidades estratégicos e específicos à transação. Observou-se também que a estrutura de governança híbrida viabiliza a combinação para potencializar esses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem mais estratégicos, podendo gerar vantagem competitiva. Portanto, é por meio da estrutura de governança híbrida que é possível alavancar os recursos e capacidades, inclusive de maneira estratégica, para inserção e continuidade dos pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado, como a de cafés especiais.

Palavras-chave: estrutura de governança; recursos e capacidades; *upgrading* da cadeia de valor.

Abstract: This article aimed to understand how the adoption of a governance structure can influence resources and capacities in rural production for the insertion and continuity of small producers in the specialty coffee value chain in Paraná. For this purpose, the Transaction Cost Economics (ECT) and the Resource-Based View (RBV) were used together as a theoretical framework. A qualitative and descriptive research was carried out with coffee producers from Paraná and a company that exports specialty coffees. As a result, for specialty coffee transactions, it was identified that the hybrid governance structure, based on long-term relationships, provides subsidies for the development and improvement of strategic and transaction-specific resources and capabilities. It was also observed that the hybrid governance structure enables the combination to leverage these resources and capabilities, so that they become more strategic, and can generate competitive advantage. Therefore, it is through the governance structure that it is possible to leverage resources and capabilities, including in a strategic way, for the insertion and continuity of small producers in higher value-added chains, such as specialty coffees.

Keywords: governance structure; resources and capabilities; upgrading the value chain.

¹ Beneficiário de auxílio financeiro da CAPES – Brasil. A presente pesquisa é proveniente de uma dissertação de mestrado financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e de participação em projetos de extensão financiados pela Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI) no âmbito do Programa Universidade Sem Fronteiras (USF) (TC 128/ 2021 – proc. 2365/2021 SGPEX UEM e proc.1183/2018 UEM) – Paraná/ Brasil. Agradecemos aos financiamentos. Estende-se os agradecimentos aos pareceristas da revista, pela leitura criteriosa e por valiosas contribuições ao trabalho.

1. Introdução

O agronegócio é um vetor importante para o crescimento econômico do Brasil. Dentre os produtos agrícolas, o café foi responsável por R\$ 34,5 bilhões da produção do setor em 2020 (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, 2021). Nesse setor, o Brasil é o maior produtor e exportador mundial. A produção total da safra no ano de 2022 foi de 50,92 milhões de sacas de 60kg de café beneficiado (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, 2022). Desse total, 39,35 milhões de sacas foram exportadas (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, 2023), sendo cerca de 20% de cafés especiais (Verde.Ag, 2023).

Essa categoria de café, denominada como café especial, é definida pela qualidade superior do produto, do grão verde à bebida na xícara, e pela qualidade de vida que o café pode oferecer aos envolvidos na sua cadeia de valor (Specialty Coffee Association, 2020). Saes (2006) afirma que a atuação em mercados com diferenciações e maior valor agregado pode ser um nicho alternativo para pequenos produtores, os quais não conseguem competir em larga escala. Dessa forma, para os pequenos produtores, a inserção em cadeias de maior valor agregado pode ser uma alternativa para obter maiores ganhos, serem competitivos e continuarem na atividade cafeeira.

No Estado do Paraná, iniciativas para a produção de cafés especiais por pequenos produtores têm sido observadas (Bronzeri & Bulgacov, 2014; Leite, 2020). Essas iniciativas visam agregar valor ao produto por meio da alta qualidade da bebida, da sustentabilidade e de atributos extrínsecos (processo de produção, origens dos cafés, história dos plantios e de produtores), podendo gerar vantagens para os produtores paranaenses (Bronzeri & Bulgacov, 2014; Leite, 2020).

As iniciativas para a diferenciação do produto muitas vezes implicam na necessidade de investimentos específicos e coespecializados. Entende-se por ativo coespecializado aquele recurso que gera valor em combinação com outro recurso, podendo trazer vantagem competitiva. Por vezes, essa combinação decorre de uma relação entre firmas (Saes & Silveira, 2014). Por envolver investimentos para a diferenciação e qualidade, estruturas de governança mais complexas são requeridas para coordenar a cadeia de cafés especiais, bem como para proteger o valor e a vantagem competitiva gerados (Saes, 2006; Saes & Silveira, 2014; Guimarães & Bánkuti, 2023).

Desse modo, a diferenciação impacta em maior complexidade da relação e na dependência entre os agentes, especialmente entre os segmentos produtor e comprador (Cunico et al., 2020). A interdependência entre os agentes, somada à alta especificidade de ativo, gera incertezas mercadológicas que precisam ser mitigadas. De um lado, o produtor precisa de garantias para a produção e comercialização desse café, dados os esforços e investimentos necessários para a produção. Por outro lado, o comprador precisa ter garantias de que o produtor vai conseguir atender às demandas de produção, garantindo o abastecimento do mercado comprador. Dessa forma, há necessidade de regularidade e constância na produção e na compra de cafés especiais.

Esse nicho de cafés especiais demanda tecnologias e conhecimentos técnicos quanto a cultivo, lavoura, tratamentos culturais e sobre o mercado (Saes & Silveira, 2014; Leite, 2020). No entanto, estudos apontam que os produtores, principalmente os pequenos, carecem de conhecimentos técnicos, mercadológicos e de gestão para sua inserção e continuidade nessas cadeias de maior valor agregado (Bronzeri & Bulgacov, 2014; Leite, 2020).

Trienekens (2011) argumenta que uma das formas de obter o *upgrading*² da cadeia de valor está na escolha adequada da estrutura de governança. O autor afirma que os principais fatores

² Entende-se por *upgrading* o desenvolvimento da cadeia de valor em direção a um melhor desempenho. De forma a ser um processo de melhorias nas capacidades de uma empresa, com vistas a participar de nichos econômicos de maior valor agregado (Trienekens, 2011).

que restringem esse *upgrading* são a dificuldade de acesso a mercados de maiores valores e a falta de recursos tecnológicos, de capital e de mão de obra especializada pelos produtores. Para o autor, a inserção em cadeias de valor passa pela aquisição e/ou desenvolvimento de recursos e capacidades (Trienekens, 2011). Nesse sentido, Gereffi et al. (2005) defende que, na ausência ou existência de baixa capacidade do fornecedor, faz-se necessária a adoção de estruturas de governança mais complexas para coordenar essas transações.

Estudos internacionais mostram a necessidade de esforços colaborativos e de governança para o desenvolvimento de recursos e capacidades. Borrella et al. (2015), em seu estudo na África Oriental, expõe que a adoção de estruturas de governança baseadas no compartilhamento de conhecimentos e valor fornecem oportunidades para a inserção dos pequenos cafeicultores em cadeias de maior valor agregado. Por sua vez, Clay et al. (2018) afirmam que a adoção de estruturas de governança adequadas pode incentivar o desenvolvimento de recursos e capacidades em cadeias de alta qualidade de café, como acontece em Ruanda.

No cenário do Paraná, Bronzeri & Bulgacov (2014) afirmam que o pequeno produtor enfrenta dificuldades em sua inserção e continuidade em cadeias de maior valor agregado por si só, devido à falta de recursos e capacidades. Assim, os autores ressaltam a importância de colaboração (vertical e horizontal) nessas cadeias (Bronzeri & Bulgacov, 2014). Em consonância, Leite (2020) argumenta que recursos e capacidades são essenciais para o *upgrading* da cadeia de valor do café, podendo ser uma alternativa para a continuidade da atividade para os pequenos produtores do Estado.

É nesse contexto que a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR), usadas em conjunto, apresentam-se como referenciais teóricos para esse estudo. Alicerçada no campo da Economia, a ECT apresenta como foco a análise das estruturas de governança eficientes para coordenação das transações. O objetivo, portanto, é a eficiência obtida com a minimização dos custos de transação, por meio do alinhamento entre estrutura de governança e atributos da transação (especificidade de ativo, frequência e incerteza), considerando a existência de comportamento oportunista e da racionalidade limitada (Williamson, 1985). Por outro lado, a VBR, que tem como base o campo da Estratégia, possui como foco a identificação e exploração de recursos e capacidades estratégicos que gerem vantagem competitiva, permitindo maior desempenho e competitividade aos agentes (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Estudos têm buscado a complementariedade entre a ECT e a VBR. Argyres e Zenger (2012), por exemplo, apontam que a integração de ativos complementares entre as empresas cria valor, visto que esse conjunto de ativos será único, demandando estruturas de governança adequadas para proteger o valor criado. Saes (2009), por sua vez, expõe outro ponto de complementariedade, em que a ECT explica quais estruturas de governança são mais eficientes para explorar os recursos estratégicos da firma.

No que tange ao estudo em cadeias de base agropecuária, pesquisas apontam que há benefício com as discussões envolvendo as teorias da ECT e VBR conjuntamente³. Esses estudos se concentram na discussão sobre adoção de estruturas de governança que permitam o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades, por meio de abordagens colaborativas e cooperativas pensando, principalmente, no pequeno produtor (Chamberlain & Anseeuw, 2017; López-Bayón et al., 2018; Kano, 2018; Clay et al., 2018; Windsperger et al., 2018).

³ Vale ressaltar que este estudo focou na perspectiva econômica, com a Economia dos Custos de Transação, e estratégica, com a Visão Baseada em Recursos. No entanto, abordagens distintas têm sido relevantes nas discussões sobre cadeias agroalimentares, considerando aspectos de coordenação entre atores, questões institucionais e de construção social, as quais envolvem abordagens territoriais (Niederle, 2014; Niederle et al., 2017), Arranjos Produtivos Locais (APLs) (Vial et al., 2012; Leme et al., 2019) e abordagens sociológicas (Singulano & Higgins, 2021).

No entanto, essas pesquisas não abordam como exatamente as estruturas de governança podem influenciar, de modo a gerar, alavancar, desenvolver recursos e capacidades que sejam estratégicos, visando especialmente a inserção e continuidade de pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado. É nesse sentido que o presente trabalho visa contribuir.

Diante desse contexto apresentado, busca-se nessa pesquisa compreender como a adoção de estrutura de governança pode influenciar nos recursos e capacidades na produção rural para inserção e continuidade de pequenos produtores na cadeia de valor do café especial no Paraná. Como objetivos específicos, tem-se: (a) descrever a estrutura de governança adotada entre pequenos produtores e comprador na cadeia de valor do café especial no Paraná; (b) descrever os recursos e capacidades na produção rural na cadeia de valor do café especial no Paraná; (c) entender como a estrutura de governança pode influenciar os recursos e capacidades na produção rural na cadeia de valor do café especial no Paraná.

Com isso, busca-se contribuir teoricamente para a complementaridade das teorias estudadas, especialmente ao buscar melhor entender as organizações, associando à coordenação de cadeias produtivas, por meio da ECT, com os aspectos estratégicos das organizações, por intermédio do olhar da VBR. Empiricamente, pretende-se contribuir para a inserção e continuidade dos pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado, visando não só a sobrevivência da atividade desses produtores, como também sua competitividade. Em termos gerenciais, busca-se contribuir com atores dos diferentes segmentos da cadeia, para que possam melhor compreender as restrições de recursos e capacidades e as necessidades de iniciativas privadas individuais ou em parcerias para superar as limitações encontradas. Além disso, é possível contribuir para a elaboração de políticas públicas visando o desenvolvimento do setor, de forma que essas políticas direcionem esforços em programas para o desenvolvimento da cadeia de cafés especiais no Paraná, considerando suas limitações em termos de recursos e capacidades no segmento produtor, elo essencial para a criação de valor nessa cadeia.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT) possui como base teórica a Nova Economia Institucional (NEI), em seu ramo micro analítico. Foi a partir dos trabalhos de Coase (1937, 1960) e de Williamson (1985) que a questão dos custos de transação e das estruturas de governança começaram a receber destaque dentro da literatura econômica. A ECT adota uma abordagem contratual para o estudo da organização econômica (Williamson, 1996). Possui como ideia central explicar as diferentes estruturas de governança adotadas pelas firmas para coordenar suas transações (Williamson, 1985, 1996; Silveira et al., 2014).

A unidade de análise na ECT é a transação, tendo como foco a minimização dos custos de transação associados, por meio do alinhamento das estruturas de governança (mercado, híbrida e hierarquia) e dos atributos da transação (frequência, incerteza, especificidade de ativos), considerando os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e comportamento oportunista) (Williamson, 1985).

Por esses pressupostos, assume-se que os indivíduos possuem comportamento oportunista e uma racionalidade que é limitada. Em outras palavras, os indivíduos possuem um limite em sua capacidade cognitiva para processar as informações disponíveis, que já não são completas, tornando, em consequência, os contratos sempre incompletos (Williamson, 1985, 1996; Azevedo, 2000). Já o comportamento oportunista refere-se à busca ávida pelo interesse

próprio, ou seja, o indivíduo pode até mentir, trapacear, roubar e quebrar promessas se for de seu interesse (Williamson, 1985; Azevedo, 2000). Vale mencionar que assumir o oportunismo dos indivíduos não quer dizer que eles o são o tempo todo e continuamente, mas que podem agir oportunisticamente caso seja de seu interesse (Williamson, 1996).

Com relação aos atributos da transação, identificam-se três deles: a frequência, a incerteza e a especificidade do ativo. A frequência está relacionada à recorrência da transação, ou seja, a regularidade com que dois agentes realizam determinada transação. A incerteza refere-se à impossibilidade de previsão de todos os eventos e comportamentos, e está relacionada à disponibilidade de informações (Williamson, 1985; Zylbersztajn & Neves, 2000). Por fim, a especificidade dos ativos está relacionada à perda de valor de um ativo, caso não seja utilizado para determinada transação (Williamson, 1985). Isso significa que determinados recursos são personalizados às necessidades de um comprador específico e perdem parcial ou totalmente seu valor em um uso alternativo (Gancarczyk & Gancarczyk, 2016).

A partir disso, as transações podem ser organizadas em uma relação pura de mercado; em estruturas híbridas, como os contratos; ou em hierarquia (integração vertical). Na relação de mercado, as partes não desenvolvem um relacionamento nem uma continuidade da transação, tendo o preço como parâmetro para as interações. Nas formas híbridas, as transações são executadas mediante contratos formais ou informais, podendo ser de longo ou de curto prazo. E na hierarquia a firma abarca as transações internamente (Williamson, 1985).

Segundo Williamson (1985), o principal atributo que deve ser levado em consideração na escolha da estrutura de governança adequada é a especificidade do ativo, tendo sempre presentes as ideias dos pressupostos comportamentais. Assim, à medida que se aumenta a especificidade, há necessidade de maior controle, adotando, assim, estruturas de governança mais complexas, tendendo para a hierarquia (Williamson, 1985, 1991).

Desse modo, não há, a priori, uma estrutura de governança superior às demais (Farina, 1999). O conceito de eficiência do qual trata a ECT apoia-se na adequação da estrutura de governança aos atributos da transação à qual se vincula; trata-se da hipótese de alinhamento. Com isso, contribui para a coordenação eficiente das transações econômicas.

2.2 Visão Baseada em Recurso (VBR)

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe que os recursos internos da firma sejam fonte de vantagem competitiva sustentável frente a seus concorrentes. Dito de outra forma, as vantagens competitivas se originam de um conjunto de recursos estratégicos desenvolvidos ou adquiridos pela firma (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). A preocupação central da VBR está em entender as diferenças de desempenho no longo-prazo ao considerar rendas eficientes em condições de concorrência em que geram valor (Saes, 2009).

O início dessa abordagem teórica deu-se com Wernerfelt (1984), inspirado no trabalho de Penrose (1959) (Saes, 2009). Wernerfelt (1984) traça um paralelo entre a visão tradicional focada no produto, defendido pelo modelo competitivo de Michel Porter (1985), e a visão baseada em recursos, em que a firma é como uma coleção de recursos, sendo esse seu foco.

Barney (1991) complementa essa abordagem ao afirmar que há interação entre os recursos da firma, sendo eles mais do que apenas fatores. Para o autor, há três principais categorias de recursos da firma: recursos físicos (equipamentos, maquinários, localização geográfica, entre outros); recursos humanos (conhecimento, experiência, treinamento, entre outros); e recursos organizacionais (planejamento, controle, relações informais, estrutura e sistema formal, entre outros).

Além dessas categorias, os autores Carvalho et al. (2014) complementam que no contexto agroindustrial há mais três categorias em propriedades rurais, seguindo o proposto por Grant (1991), que são: recursos tecnológicos (investimento em tecnologia, inovações etc.); recursos financeiros (capital, tipos de crédito etc.); e recursos reputacionais (marca, imagem/reputação, relação com os clientes, entre outros).

Nem todo recurso é estrategicamente relevante e vai gerar vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; D'Oria et al., 2021). Para tanto, os recursos devem ser: valiosos, isto é, devem fornecer condições para a firma explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças, de forma a afetar as receitas e lucros da empresa; raros, ou seja, escassos entre os atuais e potenciais concorrentes; imperfeitamente imitáveis, quando outras empresas não podem obter e imitar esses recursos; e devem ser insubstituíveis, quando não há substitutos equivalentes (Barney, 1991).

Assim, para Barney (1991) as empresas obtêm vantagem competitiva a partir de recursos estratégicos, de forma a possibilitar a implementação de estratégias que exploram seus pontos fortes internos, evitando suas fraquezas, ao passo que responde às oportunidades ambientais, neutralizando as ameaças externas (Barney, 1991). Portanto, pode-se entender como recursos estratégicos aqueles que geram valor para a firma, são raros entre os concorrentes, difíceis de imitar e insubstituíveis.

De forma distinta, Peteraf (1993) examina as quatro condições dos recursos para assegurar as vantagens competitivas sustentáveis, de modo que os recursos precisam ser heterogêneos para garantir lucros diferenciados, devem ser inimitáveis devido a mecanismos de isolamento, devem também possuir especificidades que os tornem adaptados exclusivamente a suas necessidades e devem existir barreiras para restringir a competição pelos recursos.

Para Peteraf (1993) essas quatro condições devem ser respeitadas para o recurso gerar vantagem competitiva sustentável. Além disso, vale mencionar que, por rendas diferenciadas, entende-se rendas superiores que fluem dos ativos específicos da firma e que não podem ser imediatamente replicadas (Peteraf, 1993; Augusto & Souza, 2012).

Carvalho et al. (2014), complementam ao afirmar que o valor potencial de um recurso depende, muitas vezes, da combinação entre eles e como são configurados para serem implantados. Recursos valiosos podem ficar inativos caso não usados conjuntamente com outros recursos – que podem inclusive ser comuns, isto é, sem diferenciação (Carvalho et al., 2014).

Em suma, pode-se afirmar que a VBR tem como ideia central que os recursos sejam estratégicos para gerarem rendas superiores, de forma a fornecer vantagem competitiva para a firma, o que é essencial para estratégias que criam valor. Assim, contribuem para o desempenho e competitividade das firmas.

2.3 Complementaridade teórica entre ECT e VBR

Como visto nas seções anteriores, entre as duas teorias há diversas diferenças, porém ambas tratam de eficiência e competitividade, ainda que com fundamentos e olhares diferentes. A Visão Baseada em Recursos está preocupada com os ativos internos, em que a identificação e utilização de recursos diferenciados possibilitam rendas superiores, que, em consequência, geram vantagens competitivas (Peteraf, 1993). Portanto, está voltada para o desempenho e competitividade da firma. Em contrapartida, a Economia dos Custos de Transação está pautada na eficiência e coordenação das transações econômicas, por meio do alinhamento entre os atributos da transação com as estruturas de governança, a fim de atenuar os custos de transação (Williamson, 1985).

Farina (1999) argumenta que coordenar as transações de modo eficiente permite à firma definir e viabilizar estratégias competitivas. Essas estratégias (de diferenciação, liderança em custos etc.) dependem da capacitação de recursos internos (Farina, 1999). A autora afirma que a capacidade de ação estratégica pode depender da articulação de ações colaborativas e cooperativas entre fornecedores, distribuidores e instituições de pesquisa públicas e/ou privadas. Assim, coordenação e cooperação (tanto vertical quanto horizontal) são importantes para a competitividade (Farina, 1999).

Em concordância, Saes (2009) afirma que a criação de recursos a partir da cooperação vertical e/ou horizontal é importante para a coordenação de cadeias produtivas. A cooperação vertical, seja por meio de contratos formais ou relacionais, permite gerar e explorar valor que ultrapassa os limites das firmas. Para a autora, cada firma em uma rede controla uma parte integrante dependente de recursos possuídos por outra, assim gerando ganhos conjuntos em compartilhar esses recursos (Saes, 2009). Nesse sentido, Cárdenas & Lopes (2006) e Santos et al. (2017) argumentam sobre a importância em considerar a ECT e VBR em conjunto para compreender as causas que levam as empresas a cooperarem entre si, especialmente levando em consideração os recursos e capacidades entre as empresas.

Um outro ponto de complementariedade das teorias é pautado na especificidade do ativo. Para Saes (2009) é esse o elemento chave que faz a intersecção entre as duas teorias. Grant (1991) adiciona ainda que a condição estratégica é atingida quando os recursos, aparentemente comuns, são arranjados e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da organização, transformando-os em ativos específicos (Grant, 1991; Barney, 1991).

Saes & Silveira (2014, p. 396) colocam que “quando se faz necessário o uso de recursos diferenciados e coespecializados, estruturas mais complexas, tais como contratos formais, são necessárias para resguardar a criação de valor”. Assim sendo, a estrutura de governança visa, de um lado, possibilitar a coordenação, a exploração e o desenvolvimento de estratégias de criação de valor (Foss & Foss, 2004) e, por outro, proteger o valor criado (Saes & Silveira, 2014).

Além do mais, Crook et al. (2013) citam que o desenvolvimento de parcerias, como as governanças relacionais pautadas na confiança, oferece uma redução de custos de transação, ao passo que também permite uma maximização e inovação de recursos e capacidades para gerar vantagem competitiva. Esses relacionamentos permitem que haja uma combinação de recursos entre as empresas, tornando-os específicos e criando mais valor do que qualquer empresa poderia criar sozinha. Com isso, percebe-se que as empresas desenvolvem recursos e capacidades conjuntos, tornando-os específicos, mas mantendo a autonomia entre as empresas, portanto sem precisar aumentar o grau de integração (Crook et al., 2013).

É nesse sentido, que a articulação entre a ECT e a VBR permite ver a firma como um conjunto de recursos e capacidades que determina o que ela é capaz de realizar, e impacta no desenvolvimento de especificidade de ativo (Santos et al., 2017). Pode-se dizer, portanto, que a ECT abarca questões de quais estruturas de governança permitem o desenvolvimento de recursos e capacidades, e propicia sua melhor exploração, dada a presença de incertezas, racionalidade limitada e de possíveis comportamentos oportunistas (Augusto & Souza, 2012). Assim sendo, a ECT traz como principal contribuição para a estratégia a incorporação da coordenação na análise do desempenho e competitividade das firmas. A coordenação está diretamente ligada à estratégia, visto que é resultado de uma ação deliberada dos agentes econômicos (Saes, 2009).

Nesse sentido, as estruturas de governança que abrangem aspectos cooperativos fornecem melhorias no desempenho dos agentes, principalmente em cadeias de produtos de alta qualidade. Assim, contribui para a coordenação vertical e a alavancagem de recursos (como o conhecimento, informações e inovações) entre os atores da cadeia, além de fornecer maiores incentivos para esses agentes (López-Bayón et al., 2018).

3. Metodologia

Visando atingir o objetivo proposto neste trabalho, a presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, pois busca compreender como a adoção de estrutura de governança pode influenciar nos recursos e capacidades na produção rural para inserção e continuidade de pequenos produtores na cadeia de valor do café especial no Paraná. Dessa forma, utilizar a pesquisa qualitativa permite se aprofundar no que se quer conhecer e compreender (Sampieri et al., 2013).

Esse estudo é do tipo descritivo, tendo em vista que procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). O intuito dessa pesquisa foi descrever e posteriormente compreender a relação entre os recursos e as estruturas de governança para a inserção e continuidade dos produtores na cadeia de cafés especiais.

A presente pesquisa é proveniente de uma dissertação de mestrado financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e de participação em projeto de extensão na cadeia de cafés especiais financiada pela Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI) no âmbito do Programa Universidade Sem Fronteiras (USF). O projeto visou realizar ações para fortalecer a cafeicultura do Paraná, por meio de atuações centradas nos processos técnico-produtivos e de mercado. Diversas ações foram realizadas no decorrer desse projeto: visitas aos produtores e empresa exportadora, dias de campo, encontros, conversas, entre outros.

Além disso, uma das ações do projeto de extensão consistiu em realizar um diagnóstico da cafeicultura do Paraná, e para tanto foram aplicados questionários com 120 cafeicultores, em 30 municípios paranaenses. Esses questionários foram aplicados *in loco*, isto é, na propriedade do produtor rural. Embora o questionário tivesse enfoque quantitativo, estar presente no ambiente do produtor permitiu importantes percepções acerca dessa atividade e dos envolvidos. Assim, a aplicação dos questionários, no âmbito do projeto de extensão, foi importante para ter uma linha de base, de forma que permitiu identificar produtores de cafés especiais e trouxe indícios de potenciais limitações, em termos de recursos e capacidades, que precisavam ser compreendidas em profundidade – por isso a presente pesquisa qualitativa.

Com os questionários aplicados, identificou-se também as estruturas de governança utilizadas nas transações de café, sendo elas por mercado *spot*; contratos futuros; contratos formais e governança híbrida pautada em relação de longo prazo. Para as transações de cafés especiais, a maioria foi realizada via governança híbrida, de forma que ela foi a mais consistente para uma análise mais aprofundada, como sugere o presente estudo. Isso porque a governança híbrida encontrada é um programa desenvolvido por uma empresa exportadora de cafés especiais visando viabilizar as transações entre os produtores e a empresa. Esse programa, denominado neste trabalho por “Programa de Qualidade”⁴, é considerado como uma estrutura de governança híbrida, embasado em Williamson (1985), pois envolve um mecanismo de coordenação, com relação de longo prazo, pelo qual são organizadas as transações entre uma empresa exportadora de cafés especiais e os produtores.

Assim, realizaram-se, em 2021, entrevistas semiestruturadas com um dos sócios gestores da exportadora/comprador que formulou o arranjo “Programa de Qualidade”, e com 13 produtores de cafés especiais do Paraná, os quais também participaram dos questionários aplicados anteriormente no projeto de extensão. Escolheu-se a técnica de entrevista semiestruturada por essa possuir um roteiro, mas ser aberta para a interação entre entrevistado e entrevistador (Triviños, 1987; Lüdke & André, 2004). Além dessas entrevistas, foram realizadas duas reuniões

⁴ Nome fictício criado para preservar a identidade desse arranjo criado pela exportadora.

coletivas virtuais (via Google Meet) com um grupo de produtoras de cafés especiais do Paraná. Essas reuniões seguiram um roteiro para a condução e visaram captar informações mais gerais sobre a produção e comercialização de cafés especiais, bem como uma maior aproximação com essas produtoras em período de pandemia da covid-19. No total, foram oito produtoras participantes nas duas reuniões.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com acessibilidade e conveniência, especialmente buscando produtores-chave. Justifica-se tal critério de seleção pelo enfoque em pesquisas qualitativas, as quais buscam maior compreensão e aprofundamento do fenômeno estudado, tendo como base Minayo (2001). Além disso, foi utilizado o critério de convergência e saturação para a definição do tamanho da amostra. A convergência dos dados é alcançada quando há reincidência de informações. Assim, busca-se a saturação, ou seja, a situação em que o acréscimo de informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado (Thiry-Cherques, 2009).

Além dos dados primários obtidos pelas entrevistas e reuniões, foi utilizado material institucional da empresa exportadora (como material do site eletrônico da empresa, folders e materiais utilizados em dias de campo com os produtores), bem como outros materiais e documentos disponibilizados pelos entrevistados, como notas de compra. Assim, vale salientar que a presente pesquisa qualitativa teve como foco de análise em profundidade as 13 entrevistas semiestruturadas com produtores de café, as duas reuniões com cafeicultoras, bem como a entrevista com o comprador e gestor da empresa exportadora de cafés especiais. Dessa forma, essas entrevistas e reuniões serviram de base para os resultados e análises do presente trabalho.

Com relação à análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, em que há três fases, de acordo com Bardin (2011). A primeira corresponde à pré-análise, que consiste em organizar o material a ser analisado, sistematizando as ideias relacionadas ao tema de pesquisa. A segunda fase é de exploração do material, em que se faz a codificação do material, isto é, definem-se categorias de análise para facilitar a interpretação e as inferências. Neste trabalho as categorias de análise procederam da literatura da ECT e VBR, sendo elas: estrutura de governança, e recursos e capacidades (desdobrados em humanos, físicos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais), tais categorias são apresentadas e desdobradas no Quadro 1. Por fim, a terceira fase, consiste no tratamento dos resultados, a partir das inferências e interpretações.

Quadro 1 – Categorias de análises, a partir das definições constitutivas e operacionais

Categorias de análise	Definição constitutiva	Definição operacional
Estrutura de governança	Mecanismos de coordenação pelos quais as transações são organizadas (Williamson, 1985).	Forma adotada para coordenar as transações entre produtores e comprador de cafés especiais, denominada como Programa de Qualidade. O foco da análise é a governança híbrida, pautada em relações de longo prazo.
Recursos e capacidades	Consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos, capacidades e conhecimentos possuídos e controlados pela firma (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Carvalho et al., 2014).	Entendidos como ativos tangíveis e intangíveis utilizados para a produção de cafés especiais, podendo ser físicos, humanos, organizacionais, financeiros, reputacionais e tecnológicos, como, por exemplo: conhecimento, aprendizado, maquinários, organizações coletivas, entre outros.

Quadro 1 – Continuação...

Categorias de análise	Definição constitutiva	Definição operacional
Desdobramentos dos Recursos e capacidades		
Recurso humano	Relacionado com recursos mais intangíveis, como: conhecimento tácito ou explícito, treinamento, experiência, entre outros (Barney, 1991; Carvalho et al., 2014).	Recursos ligados ao conhecimento e experiência sobre a atividade cafeeira, são eles: tempo na atividade cafeeira, mão de obra familiar, especialmente na colheita, recebimento de assistência técnica/capacitação, anos de estudo (Borrella et al., 2015; Minten et al., 2019; Clay et al., 2018; Costa, 2019; Leite, 2020;).
Recurso físico	Diz respeito a recursos mais tangíveis, como maquinário, equipamento, tamanho da propriedade, localização, entre outros (Barney, 1991; Carvalho et al., 2014).	Operacionalizados pelo uso de maquinários, como: despulpador, lavador e terreiro suspenso, bem pelo tamanho da área destinada à atividade cafeeira (Carvalho et al., 2014; Leite, 2020).
Recurso organizacional	Refere-se aos recursos ligados ao relacionamento com o meio, os stakeholders, planejamento, cultura organizacional, entre outros (Barney, 1991; Carvalho et al., 2014).	Para a produção de cafés são vistos como os recursos ligados ao planejamento do manejo (adubação, tratamentos culturais, entre outros) e à participação em associações, cooperativas e organizações coletivas (Bronzeri & Bulgacov, 2014; Carvalho et al., 2014; Leite, 2020).
Recurso tecnológico	Os recursos tecnológicos são associados aos investimentos em tecnologia e inovações (Carvalho et al., 2014).	Esses recursos foram operacionalizados a partir da frequência da realização da análise de solo (por ano) e da análise foliar (por ano), embasado no trabalho de Azevedo (2018).
Recurso financeiro	São aqueles recursos ligados à capacidade financeira, como capital da organização, e o tipo de crédito (Carvalho et al., 2014).	Vistos a partir da renda do produtor rural, bem como do acesso a recursos próprios, empréstimos, PRONAF, entre outros (Carvalho et al., 2014; Leite, 2020).
Recurso reputacional	Refere-se aos recursos atrelados à imagem/reputação, ao relacionamento com clientes e à marca (Carvalho et al., 2014).	Operacionalizado pela existência de certificação para o café (<i>fair trade</i> , orgânico, UTZ etc.), dado pela imagem/reputação que pode estar atrelada à certificação (Carvalho et al., 2014; Elfenbein et al., 2015; Clemente et al., 2017).

Fonte: elaborado pelos autores

4. Resultados e Discussão

4.1 Caracterização dos produtores entrevistados

Esta seção busca caracterizar os produtores de cafés entrevistados neste estudo. Todos eles são participantes da estrutura de governança híbrida, denominada aqui como “Programa de

Qualidade". No Quadro 2 os produtores foram listados de 1 a 10. Nesse quadro são apresentadas as informações sobre região, sexo, tempo como cafeicultores (anos), tipo de produção, área total do estabelecimento rural e área destinada ao café.

Quadro 2 – Caracterização dos 13 produtores entrevistados

Produtor	Mesorregião	Sexo	Tempo como cafeicultor(a) (anos)	Tipo de produção	Área total (ha)	Área café (ha)
1	Norte Pioneiro	Feminino	30	Especializada	12	11,625
2	Norte Pioneiro	Feminino	12	Especializada	2,5	2
3	Norte Pioneiro	Feminino	32	Especializada	5	4
4	Norte Pioneiro	Feminino	7	Especializada	10,84	7,26
5	Norte Pioneiro	Feminino	11	Diversificada	4,84	3,87
6	Norte Pioneiro	Feminino	20	Especializada	8	7
7	Norte Pioneiro	Feminino	13	Especializada	5,082	5,082
8	Norte Pioneiro	Feminino	40	Especializada	3,66	3,63
9	Norte Novo	Feminino	4	Diversificada	7,26	4,84
10	Norte Novo	Masculino	8	Especializada	6,1	4,2
11	Norte Novo	Masculino	48	Diversificada	12,1	7,26
12	Norte Novo	Masculino	56	Diversificada	12,1	12
13	Norte Novo	Masculino	42	Diversificada	7,2	3,5

Fonte: elaborado pelos autores

Como visto no Quadro 2, os produtores entrevistados estão centrados na região do Norte Pioneiro e Norte Novo do Paraná, regiões com maiores concentrações de produção cafeeira. A maioria são mulheres produtoras. Nota-se também que os entrevistados são pequenos produtores, dado o tamanho do estabelecimento rural e a porção destinada para a produção do café. Além disso, esses produtores possuem como base a mão de obra familiar, especialmente na colheita. Assim, podem ser classificados como agricultores familiares⁵.

A maioria das produtoras do Norte Pioneiro possui produção especializada em café, ou seja, concentra a produção agropecuária total em uma atividade, nesse caso, a de café. Isso as torna mais dependentes dessa atividade. Por outro lado, na região do Norte Novo a maioria possui produção diversificada. Portanto, para a maioria dos produtores entrevistados a cafeicultura é a única atividade agropecuária geradora de renda.

A maioria dos produtores entrevistados estão há muitos anos na atividade cafeeira. O mais antigo está com 56 anos como cafeicultor e a mais nova com quatro anos. No entanto, essa produtora relata que, apesar de fazer pouco tempo que está à frente da atividade, sempre esteve ajudando o pai, o qual está nessa atividade há 79 anos.

Outros produtores com menos tempo de cafeicultura também relataram situações semelhantes, em que estão efetivamente trabalhando efetivamente na atividade a pouco tempo, mas que já conheciam o cultivo pelos pais, avós, bisavós que trabalhavam anteriormente com o café.

Dos produtores entrevistados, todos participam de alguma organização coletiva, cooperativa ou associação⁶. No entanto, foi observado que as produtoras do Norte Pioneiro são mais

⁵ Embora os produtores entrevistados sejam da agricultura familiar, no presente trabalho optou-se pelo termo "pequenos produtores", pois explicita a pequena escala e seus desdobramentos em termos de transação, estratégia, recursos e capacidades e inserção no mercado, elementos que norteiam a pesquisa.

⁶ Nesse ponto vale mencionar que os produtores entrevistados não participam de nenhuma cooperativa ou organização coletiva que esteja vinculada com a certificação *Fair Trade*. Essa certificação, pela tradução comércio justo, está relacionada com a busca por maior equidade no mercado internacional (Risso, 2014). Nesse tipo de mercado, entre as exigências, está a de preço mínimo a ser pago aos produtores rurais; além disso, estão relacionados com produtos de maior qualidade e possibilidade de agregação de valor (Pedini, 2011; Risso, 2014; Aguiar et al., 2022). Embora tenha relevância esse segmento de mercado, o presente trabalho não focou nesse aspecto, dada a não participação dos produtores entrevistados nesse segmento.

ativas e engajadas com as organizações coletivas das quais fazem parte, especialmente da organização coletiva que é apenas para produtoras de café.

Vale mencionar ainda que todos esses entrevistados se intitularam como produtores de cafés especiais. Contudo, nem todos já produziram e comercializaram esse tipo de café. Essa definição por parte deles advém muito mais dos esforços que realizam para essa produção e da participação no Programa de Qualidade. Dos entrevistados, 10 já produziram e comercializaram cafés especiais.

Com isso, pode-se perceber que, os pequenos produtores, os quais em sua maioria dependem da atividade do café, e que não conseguem competir em volume, ou seja, em larga escala, estão buscando como alternativa a produção de cafés especiais, conforme o apontado por Saes (2006) e Santos (2019). Além disso, no estudo de Silva et al. (2014) é demonstrado que os produtores que dependem mais da atividade cafeeira para sua renda buscam mais formas de aumentar sua competitividade, por exemplo por meio de certificações e aproveitando novas demandas de mercado, como a de cafés especiais.

4.2 Caracterização da empresa exportadora de cafés especiais

A empresa exportadora e compradora de cafés especiais atua no mercado há oito anos. A empresa busca comercializar cafés produzidos em altas latitudes e em clima subtropical, pois esses fatores, de acordo com um dos sócios, impactam diretamente a maturação do café, afetando principalmente o perfil da bebida. Os cafés adquiridos pela empresa são principalmente dos Estados de São Paulo e Paraná, os quais são direcionados principalmente para o mercado externo, em regiões como Europa, Estados Unidos, China, Japão e Austrália.

Entre as categorias comercializadas pela empresa, há a denominada de *microlot* (microlote), uma linha de café com a bebida de maior pontuação na escala da SCA (*Specialty Coffee Association*)⁷, acima de 86 pontos.

Para obtenção de cafés de alta qualidade, principalmente os com pontuação acima de 86 pontos na SCA, a empresa busca construir um relacionamento de longo prazo e durante todo o ano com seus fornecedores, por meio de projetos de incentivo técnico, de mercado e gerencial na produção de cafés especiais. Nesse sentido, a empresa desenvolve programas que valorizam aspectos intrínsecos e extrínsecos da produção dos cafés, por exemplo o perfil da bebida, a origem dos cafés, apelos sociais, entre outros. Destaca-se o Programa de Qualidade (foco desse estudo), desenvolvido principalmente na região do Norte Pioneiro e Norte Novo do Paraná.

O programa conta com acompanhamentos da produção, realizados por meio de visitas de um agrônomo e do gestor da empresa, especialmente em períodos chave do ciclo produtivo do café especial, como colheita e pós-colheita. Além disso, há assistência técnica em todo período produtivo (interpretação de análise de solo e análise foliar, condução de tratamentos culturais, entre outros). Ademais, são realizados cursos de capacitação, visando maior profissionalização dos produtores nos aspectos produtivos, de classificação, prova e comercialização dos cafés especiais. Segundo o gestor entrevistado, isso ocorre para minimizar os erros de preparo do fruto, gerados muitas vezes pela carência de informações do produtor. Trabalhos anteriores, como o de Borrella et al. (2015), enfatizaram a importância de compartilhamento de conhecimento para a produção de cafés de maior qualidade, como a de cafés especiais, de forma a auxiliar na inserção de pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado.

⁷ Instrumento internacional utilizado na classificação de cafés.

O programa ainda trabalha e desenvolve aspectos ligados a apelos sociais em três grupos diferentes. Em um grupo, o apelo está ligado à agricultura familiar, envolvendo assentados de programa de reforma agrária; outro é relacionado ao apelo de gênero, em um grupo de cafeicultoras de um projeto governamental de incentivo à produção de cafés por mulheres; e o outro faz apelo à recuperação de região tradicional na cafeicultura paranaense, a qual teve seus campos de café reduzidos após forte geada na década de 70.

Para o grupo de assentados, o Programa de Qualidade iniciou no ano de 2016. No grupo das mulheres, foi em 2017, embora a relação com dois dos gestores da exportadora já ocorresse anteriormente a isso, desde 2015. Já para o último grupo, o acordo foi firmado em 2017, com início dos trabalhos em 2018.

De acordo com o gestor, não há nenhum requisito para o produtor participar do Programa de Qualidade que esteja relacionado com recursos específicos. Embora o gestor ressalte a importância de o produtor possuir recursos e capacidades para a produção de cafés especiais, ele explica que não é exigido isso dos produtores, visto que há uma carência deles nesse aspecto. No entanto, nota-se que há condições mínimas para que de fato o produtor consiga produzir e comercializar os cafés especiais, como infraestrutura mínima, com terreno em condições adequadas, e local adequado de armazenagem para o café. Além disso, o produtor precisa trabalhar com café e buscar, dentro de suas condições, a qualidade.

Para que o produtor seja incentivado a produzir os cafés especiais, a exportadora oferece um valor adicional, a depender da qualidade do café e dos apelos sociais associados. O produtor participante do programa que conseguir produzir café especial acima de 86 pontos na SCA recebe um maior valor adicional em cada saca (de 60kg). Produtores que fizerem cafés especiais abaixo de 86 pontos, ou seja, de 80 a 85 pontos na SCA, também recebem um valor adicional proporcional de acordo com a pontuação, mas inferior se comparado ao dos cafés de 86 pontos. Além disso, no caso do grupo de produtoras, é adicionado ainda um valor prêmio por saca por esses cafés acima de 86 pontos, dado o apelo de gênero que foi desenvolvido no mercado pela exportadora.

A ideia do programa, portanto, é abordar práticas sustentáveis de produção de café, bem como tópicos de colheita e pós-colheita para ajudar os participantes a produzirem com melhor qualidade ao longo dos anos, e, conseqüentemente, garantir a disponibilidade de cafés especiais no longo prazo, inserindo-os assim em cadeias de maior valor agregado e em cadeias globais de valor. Para tanto, busca-se um relacionamento estreito com os participantes do programa, por meio de parceria, fornecendo assistências técnicas e capacitações ao longo do ano para que consigam produzir cafés especiais de forma recorrente e constante. Além disso, por meio de iniciativas sociais, busca-se proporcionar aos cafeicultores um meio de vida mais sustentável, em termos econômicos, sociais e ambientais.

Assim, apesar de o pequeno produtor carecer de recursos e capacidades para produzir esse tipo de café, a entrada no Programa de Qualidade possibilita o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades, por meio de acompanhamentos técnicos, de mercado e capacitações para esses produtores. Desse modo, corroborando com Saes (2009), Augusto & Souza (2012), Clay et al. (2018) e Minten et al. (2019).

4.3 Estrutura de governança, e recursos e capacidades para inserção e continuidade na cadeia de valor do café

Os principais recursos e capacidades encontrados na produção rural dos produtores analisados foram dos tipos: humano (tempo na atividade cafeeira; mão de obra familiar, especialmente na

colheita; anos de estudo; e recebimento de assistência técnica/capacitação), físico (área destinada a atividade cafeeira; uso de lavador⁸; despulpador⁹; e terreiro suspenso¹⁰), organizacional (participação em associações, cooperativas e/ou organizações coletivas; e plano de manejo), tecnológico (frequência de análise de solo¹¹; e frequência de análise foliar¹²), financeiro (renda; e acesso a empréstimos, Pronaf, entre outros) e reputacional (possuir certificações).

Dentre eles, diversos recursos e capacidades dos produtores foram desenvolvidos, acessados e aprimorados a partir da adoção da estrutura de governança, Programa de Qualidade. De modo geral, os produtores relatam que os principais foram: conhecimentos adquiridos sobre questões técnicas, de mercado e de gestão, a partir do recebimento de assistências técnicas e capacitações; planejamento de manejo, tratos culturais e colheita; organização do estabelecimento rural e da produção; aquisição de recursos físicos, como lavador, despulpador, terreiro suspenso, secador mecânico e estufa¹³; e frequência de análises de solo e foliar. Observou-se que esses recursos conjuntos e combinados possibilitam a produção de cafés especiais, além de proporcionar uma regularidade dessa produção. Além disso, foi possível perceber que alguns recursos e capacidades foram valorizados a partir da adoção da estrutura de governança, por exemplo: o fato de ser pequeno produtor, com base na mão de obra familiar e participação em organização coletiva, especialmente atrelado ao gênero.

O compartilhamento de conhecimento da exportadora com os produtores por meio de assistências técnicas, capacitações e orientações em todo o ciclo produtivo do café até sua comercialização influencia no desenvolvimento de diversos recursos. O primeiro está relacionado aos recursos tecnológicos, de frequência da análise de solo e foliar, bem como na interpretação dessas análises, e nas prescrições provenientes. No caso dessas análises, por vezes a empresa exportadora oferece o custeamento, contando apenas com a coleta do solo e das folhas feitas pelos produtores.

A partir dessas análises e das prescrições, a exportadora, por meio de seus agrônomos, monta planos de manejo para a produção cafeeira dos produtores participantes. Esse planejamento inclui um detalhamento de como, quanto e quando os manejos e tratos culturais devem ser feitos. Especialmente para a produção de café especial, o tempo e momento ideal para realização desses processos são importantes e influenciam na qualidade e produtividade. A produtora 7 afirma: “[com a participação no Programa de Qualidade] adquirimos muito conhecimento, bastante experiência com o café [especial] e muito aprendizado com cada nova colheita e com cada novo desafio”.

Além disso, os produtores relatam terem feito mudanças na colheita do café, passando a colher somente o fruto “cereja” (frutos maduros) de forma seletiva, o que demanda conhecimento¹⁴, que

⁸ O lavador é um equipamento utilizado para lavar e separar os frutos do café. Nele geralmente são separados os frutos secos, que, por possuírem menor densidade, flutuam – são os chamados “boias” –, dos verdes e maduros.

⁹ O despulpador é um maquinário que retira a polpa do café. Esse processo geralmente é feito com cafés de maior qualidade, pois é regulado para despulpar apenas cafés do tipo cereja (maduro).

¹⁰ O terreiro suspenso é uma estrutura elevada que tem como base uma tela vazada, o que permite maior respiração dos frutos, evitando fermentações indesejadas que diminuem a qualidade do café. Além disso, por ser elevado, evita o contato com o chão, diminuindo o risco de contato com impurezas, fungos, bactérias etc., que podem influenciar negativamente na qualidade dos frutos e grãos. É utilizado para secagem do café.

¹¹ A análise de solo visa identificar o perfil do solo, o qual vai indicar quais os nutrientes em falta, para assim realizar adubação e correção adequadas.

¹² A análise foliar identifica as necessidades da planta, é uma forma de monitorar e controlar as pragas e doenças da lavoura, além de avaliar o estado nutricional da planta.

¹³ A estufa é uma estrutura elevada, de base com tela vazada (terreiro suspenso) e com cobertura plástica. É utilizada para secagem do café, sendo ainda pouco utilizada por pequenos produtores de café no Paraná, dado seu custo e o pouco conhecimento dessa prática pelos cafeicultores.

¹⁴ O café possui diversos estádios de maturação, o que influencia na qualidade do fruto; assim, demanda conhecimento para identificar o momento ideal de colheita.

foi adquirido por meio da exportadora. Ou então, passaram a colher no pano, sem contato com o chão, para posterior lavagem e separação dos frutos (boia, verde e maduro). A produtora 3 relata: “E colheita seletiva também [começou a fazer depois da entrada no Programa de Qualidade], nós tentamos aproveitar os maduros no máximo, só seca lá no pé se vir chuva mesmo”.

Na etapa de secagem do café, alguns produtores contam terem adquirido maquinários, como lavador, despoldador e secador, além de reformar terreiros. Além disso, algumas produtoras do grupo de cafeicultoras construíram estufas para a secagem do café com ajuda da exportadora. Esse equipamento é importante, pois ajuda a evitar perdas de qualidade no café, por fornecer proteção contra chuva, frio e umidade, dado que o Paraná tem como característica a chuva e o frio na época da colheita.

Além desses recursos, que foram adquiridos, desenvolvidos e aprimorados no processo produtivo do café, outros, ligados à comercialização, também passaram por aprimoramentos. O uso de mão de obra familiar e o fato de serem pequenos produtores (ligado ao recurso físico de área destinada ao café) passaram a ser recursos importantes para agregar valor, embora não fossem reconhecidos pelos produtores como sendo recursos essenciais para a valorização.

Ademais, observou-se que o recurso organizacional associado à participação em associações, cooperativas e organizações coletivas também passou por mudanças após a adoção da estrutura de governança, especialmente no grupo de produtoras. Além do adicional financeiro associado à produção de cafés acima de 86 pontos no protocolo da SCA, produzidos por esse grupo de produtoras, elas relatam que o Programa de Qualidade trouxe visibilidade e desenvolvimento para o grupo.

Observou-se que esse é um recurso essencial também pelo ponto de vista da exportadora, pois é ele que permite trazer visibilidade, bem como viabilizar ações coletivas, principalmente de assistência técnica e capacitação. Trabalhar com um grupo de produtores permite adquirir um volume de café produzido que compense os esforços empreendidos. Desse modo, o grupo confere consistência à aquisição desses cafés, além de possibilitar a agregação de valor ao produto.

Todos esses recursos, desenvolvidos conjuntamente, por meio da estrutura de governança entre os produtores e a exportadora, possibilitam a produção de cafés especiais, bem como maior constância na produção e maior produtividade, além de possibilitar a inserção e continuidade desses produtores em cadeias de maior valor agregado. Os produtores enfatizam que isso tem sido de extrema importância, como mostra a fala da Produtora 5:

A ‘exportadora’ abriu um leque muito grande de opções, de conhecimento, de mercado, coisas que não conhecíamos antes, que o café tem esse mercado tão grande, o quanto ele emprega e profissionaliza. [...] Antes eu não entendia muita coisa de café e não fazia questão nenhuma de entender. Aí aprendi a ter gosto mesmo, prazer de trabalhar com o café, de ver a evolução que eu tive, que as produtoras tiveram, que o grupo e o bairro tiveram. Depois que começamos a trabalhar com café especial tivemos uma evolução muito grande, não só cada uma das produtoras, mas a evolução do nosso bairro, do café, de conhecimento.

Com isso, nota-se que, para alcançar a produção de cafés especiais e conseguir a inserção e a continuidade de pequenos produtores em cadeias de maior valor agregado, foi necessário o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades, por meio de estrutura de governança. Por um lado, esses recursos, desenvolvidos conjuntamente, no caso em estudo, podem ser vistos como ativos específicos, dado que a não realização da transação impõe perda de valor para ambos os lados, segundo os entrevistados¹⁵. Por outro lado, a interação e combinação desses recursos, desencadeados pela participação na estrutura de governança, podem ser vistos como estratégicos, pois converge com o apontado por Grant (1991), o qual defende que

¹⁵ Isso se dá, por um lado, pela escassez de compradores de cafés especiais na região, por outro lado, se dá pelos investimentos específicos realizados para se transacionar.

a condição estratégica é obtida quando recursos, aparentemente comuns, são organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da firma, transformando-os em ativos estratégicos (Grant, 1991; Barney, 1991).

No cenário analisado, os recursos e capacidades estratégicos estão relacionados à mão de obra familiar na colheita, à pequena área do café (pequeno produtor), à participação em organizações coletivas, e à interação entre recursos relativos a recebimento de assistência técnica/capacitação, análises de solo e foliar, plano de manejo e utilização de despolpador e lavador. Assim, é a combinação desses recursos e capacidades que fornece sua condição estratégica e a possibilidade de gerar vantagem competitiva.

Em consonância com Crook et al. (2013), nota-se que o desenvolvimento dessa governança híbrida, pautada na relação de longo prazo de colaboração, permite a maximização dos recursos e capacidades para gerar vantagem competitiva. Como o autor argumenta, esses relacionamentos de parceria permitem que haja combinação de recursos entre os agentes, tornando-os estratégicos e criando mais valor do que qualquer agente sozinho poderia criar. Assim, os agentes desenvolvem e aprimoram recursos e capacidades conjuntos, tornando-os estratégicos, específicos e coespecializados, mas mantendo a autonomia entre as partes, sem precisar aumentar o grau de integração (Crook et al., 2013; Saes & Silveira, 2014).

Isso só é possível dada a cooperação e colaboração entre as partes. Nota-se que é por meio do relacionamento colaborativo entre a exportadora e os produtores que os recursos e capacidades na produção rural são desenvolvidos e aprimorados, possibilitando, assim, a produção de cafés especiais com maior valor agregado. Percebe-se, então, que isso leva à criação de valor e viabiliza a estratégia competitiva de diferenciação, corroborando com os trabalhos de Farina (1999) e Saes (2009).

Esses resultados identificados vão ao encontro do apontado por pesquisas internacionais. A de Ramon-Jeronimo et al. (2017), por exemplo, afirma que a interdependência dos parceiros, em união colaborativa, pode propiciar o acesso a recursos essenciais, *know-how* e novas oportunidades de negócios, gerando vantagens competitivas. O trabalho de López-Bayón et al. (2018) acrescenta ao afirmar que as estruturas de governança com aspectos colaborativos e cooperativos contribui para a alavancagem de recursos e capacidades, fornecendo incentivos para esses agentes e coordenação em cadeias de maior valor agregado.

Dessa forma, esses esforços colaborativos viabilizados pela estrutura de governança, nos moldes do Programa de Qualidade, possibilitam a produção e a comercialização de cafés especiais, propiciando a inserção desses produtores em cadeias de maior valor agregado. O desenvolvimento e aprimoramento dos recursos e capacidades permite ainda a continuidade dos produtores nessas cadeias, dado que eles passam a produzir de forma mais recorrente, constante, em maiores volumes e em qualidade superior.

5. Conclusões

Este artigo teve como objetivo compreender como a adoção de estrutura de governança pode influenciar nos recursos e capacidades da produção rural para inserção e continuidade de pequenos produtores na cadeia de valor de café especial no Paraná. Com o trabalho, foi possível observar que a partir da adoção da governança híbrida, no formato do Programa de Qualidade, recursos e capacidades foram desenvolvidos e aprimorados de forma conjunta entre os agentes analisados – empresa exportadora de cafés especiais e produtores – por exemplo, o plano de manejo, a frequência de análises do solo e foliar, bem como o recebimento de assistências técnicas e capacitações. Além disso, os recursos relacionados à participação em

associação, cooperativa e/ou organizações coletivas, a mão de obra familiar, e a área destinada a atividade cafeeira foram valorizadas e possibilitaram a agregação de valor para o café especial.

Notou-se, portanto, que é a partir da relação entre os agentes e da interação entre recursos e capacidades que se possibilita a produção de cafés especiais, visando principalmente a constância dessa produção. Dito de outra forma, para produzir e comercializar cafés especiais, principalmente de alta qualidade, e de forma recorrente e constante, é necessária uma série de conhecimentos, competências técnicas e infraestruturas adequadas em todas as etapas produtivas. Dado que o produtor nem sempre as possui, uma estrutura de governança que possibilite o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades, ao passo que garanta a compra desses cafés, mostra-se pertinente.

Dessa forma, percebeu-se que a partir da adoção da estrutura de governança foi possível desenvolver recursos e capacidades que são estratégicos e específicos à transação. Com isso, pode-se gerar uma vantagem competitiva, bem como impor perdas caso não transacionados com a exportadora. Assim, pode-se dizer que é a estrutura de governança híbrida, no formato do Programa de Qualidade, que viabiliza a interação e combinação para potencializar esses recursos e capacidades, de maneira que eles se tornem estratégicos, podendo gerar vantagem competitiva.

Portanto, os resultados apresentados enfatizam que recursos e capacidades são necessários para a implementação de estratégia de diferenciação, neste caso voltadas para o mercado de cafés especiais. Em casos como os analisados, em que produtores carecem de capacitação e recursos adequados, uma estrutura de governança híbrida pautada em relacionamentos de longo prazo e colaborativa mostra-se relevante. É a partir dessa governança que há o desenvolvimento e aprimoramento desses recursos e capacidades necessários para a diferenciação. Ademais, é a partir dessas relações que se torna possível a produção de cafés especiais. Assim, o nicho de cafés especiais se apresenta como uma alternativa para a continuidade de pequenos produtores na atividade cafeeira, atividade tradicional e de dependência econômica para esses produtores e produtoras.

De forma geral, este trabalho contribui com os estudos de Augusto & Souza (2012), Chamberlain & Anseeuw (2017), Perito et al. (2017), Leite (2020) e Cunico et al. (2020) quanto às discussões sobre inserção e continuidade de produtores rurais em cadeias de maior valor agregado, bem como com a complementaridade teórica entre ECT e VBR. No entanto, estudos anteriores não haviam abordado como recursos e capacidades podem ser desenvolvidos, aprimorados e/ou alavancados a partir de estruturas de governança, de forma a torná-los específicos e estratégicos e, com isso, propiciar a inserção e continuidade de produtores rurais em cadeias de maior valor agregado, como a de cafés especiais. O presente trabalho contribui nesse sentido.

Pode-se considerar que, de maneira geral, o subsistema de cafés especiais no Paraná hoje é altamente dependente de iniciativas privadas, como mostrado no presente estudo. Destaca-se a necessidade de se repensar as políticas públicas e programas governamentais para promoção da produção e acesso a mercados de cafés especiais por pequenos cafeicultores no Estado, que viabilizem condições sustentáveis para criação de valor na cadeia. Isso deve ocorrer para além do concurso “Café qualidade Paraná” (Café Qualidade Paraná, 2024), é preciso combinar ações para produção de cafés com qualidade que apoiem a superação de limitações de recursos e capacidades do segmento produtor, não somente em termos técnico-produtivos como também em aspectos gerenciais e de comercialização. Nesse sentido, políticas públicas podem subsidiar o desenvolvimento de recursos e capacidades de pequenos cafeicultores, tais como treinamentos e capacitações, mão de obra na colheita (etapa crítica do processo produtivo e que depende de mão de obra qualificada), aquisição e uso de maquinários para a produção

com mais qualidade, como despulpador, lavador de café e terreiros de secagem – recursos importantes conforme mostrado no presente trabalho. Assim, políticas públicas poderiam ser direcionadas para a realização de treinamentos, capacitações e acompanhamentos em todo o ciclo produtivo de cafés especiais, visando capacitar e aprimorar os pequenos produtores em termos produtivos, gerenciais e de comercialização.

Como contribuição gerencial, destaca-se que o trabalho contribui mostrando para os gestores como o Programa criado pode gerar vantagens competitivas que podem impactar em seu desempenho. Além disso, a pesquisa sinaliza sobre a importância de governanças colaborativas para o desenvolvimento conjunto dos agentes nos segmentos comprador e produtor, de maneira a fomentar o desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades capazes de agregar valor ao produto. Para os pequenos produtores de café, o trabalho apresenta aspectos relevantes para a inserção e continuidade em cadeias de maior valor agregado, como é o caso dos cafés especiais. Assim, o trabalho apresenta subsídios para que os pequenos produtores continuem trabalhando com o café e de forma mais competitiva.

Por fim, como limitação do estudo, tem-se que a pesquisa não buscou trabalhar com os aspectos conceituados por Peteraf (1993) sobre renda ricardiana e condições estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva sustentada, no entanto, esses aspectos são relevantes e podem ser inclusos em pesquisas futuras. Ademais, esse estudo não buscou trabalhar sobre a proteção dos direitos de propriedade relacionados aos recursos e capacidades desenvolvidos e aprimorados a partir da estrutura de governança, conforme sugerem alguns estudos, como de Saes (2009), e Augusto & Souza (2012). Apesar disso, este estudo obteve indícios de que, à medida que recursos e capacidades estratégicos e específicos vão sendo desenvolvidos, estruturas de governança adequadas são necessárias para protegê-los. Com isso, nota-se que há um processo dinâmico e de realimentação nessa relação, que pode ser fonte de investigações futuras.

Referências

- Aguiar, B. H., Romaniello, M. M., & Pelegrini, D. F. (2022). A influência do Fairtrade no desenvolvimento do capital social: o caso dos cafeicultores da Cooperativa "Dos Costas". *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 60(2), e224545. <http://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.224545>
- Argyres, N., & Zenger, T. (2012). Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: a dynamic perspective and integration. *Organization Science*, 23(6), 1643-1657. <http://doi.org/10.1287/orsc.1110.0736>
- Augusto, C. A., & Souza, J. P. (2012). Estruturas de governança e recursos estratégicos: um estudo sobre a capacidade de resposta às leis ambientais em destilarias no estado do Paraná. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(3), 411-434. <http://doi.org/10.1590/S0103-20032012000300002>
- Azevedo, A. S. (2018). *As cafeiculturas do cerrado mineiro e do sul de minas no escopo das singularidades institucionais* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Lavras, Lavras. Recuperado em 4 de abril de 2023, de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/29509>
- Azevedo, P. F. (2000). Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*, 47(1), 33-52.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3. ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Borrella, I., Mataix, C., & Carrasco Gallego, R. (2015). Smallholder farmers in the speciality coffee industry: opportunities, constraints and the businesses that are making it possible. *IDS Bulletin*, 46(3), 29-44. <http://doi.org/10.1111/1759-5436.12142>
- Bronzeri, M. S., & Bulgacov, S. (2014). Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16(1), 77-91. Recuperado em 4 de abril de 2023, de <https://www.revista.dae.ufpa.br/index.php/ora/article/view/785>
- Café Qualidade Paraná. (2024). *Concurso Café Qualidade Paraná*. Recuperado em 4 de abril de 2023, de <https://www.cafequalidadeparana.com.br/>
- Cárdenas, L. Q., & Lopes, F. D. (2006). A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(2), 1-8. <http://doi.org/10.1590/S1679-39512006000200005>
- Carvalho, D. V., Prévot, F., & Machado J. A. D. M. (2014). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração*, 49(3), 506-518.
- Chamberlain, W. O., & Anseeuw, W. (2017). Contract farming as part of a multi-instrument inclusive business structure: a theoretical analysis. *Agrekon*, 56(2), 158-172. <http://doi.org/10.1080/03031853.2017.1297725>
- Clay, D. C., Bro, A. S., Church, R. A., Ortega, D. L., & Bizoza, A. R. (2018). Farmer incentives and value chain governance: critical elements to sustainable growth in Rwanda's coffee sector. *Journal of Rural Studies*, 63, 200-213. <http://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.06.007>
- Clemente, L. A. G., Bánkuti, S. M. S., & Souza, J. P. (2017). Análise dos recursos estratégicos e ativos específicos sob a ótica da complementariedade entre as teorias RBV e ECT: o caso dos produtores de café certificados em Minas Gerais, Brasil. *Revista Científica Expressão*, 23, 1-20.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law & Economics*, 3, 1-44. <http://doi.org/10.1086/466560>
- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA. (2021). *Panorama do agro*. Recuperado em 23 de abril de 2023, de <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agrohttps://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>
- Costa, B. R. (2019). Brazilian specialty coffee scenario. In L. F. Almeida & E. E. Spers (Eds.), *Coffee consumption and industry strategies in Brazil: a volume in the consumer science and strategic marketing series*. Oxford: Woodhead Publishing, Elsevier.
- Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Junior, D. J., & Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: what have we learned and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*, 27(1), 63-79. <http://doi.org/10.5465/amp.2012.0008>
- Cunico, E., Souza, J. P., & Schiavi, S. M. A. (2020). Contracts for value sustainability: a governance structure for specific, strategic and difficult-to-measure assets. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 11-40. <http://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17673>
- D'Oria, L., Crook, T. R., Ketchen Junior, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: a review and meta-analytic integration of the strategic resources-actions-performance Pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383-1429. <http://doi.org/10.1177/0149206321994182>

- Elfenbein, D. W., Fisman, R., & Mcmanus, B. (2015). Market structure, reputation, and the value of quality certification. *American Economic Journal. Microeconomics*, 7(4), 83-108. <http://doi.org/10.1257/mic.20130182>
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. (2022). *Safra dos Cafés do Brasil totaliza 50,92 milhões de sacas de 60kg de café em 2022*. Brasília. Recuperado em 4 de abril de 2023, de <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/77216868/safra-dos-cafes-do-brasil-totaliza-5092-milhoes-de-sacas-de-60kg-de-cafe-em-2022#:~:text=36%25%20do%20total,-A%20produ%C3%A7%C3%A3o%20total%20da%20safra%20dos%20Caf%C3%A9s%20do%20Brasil%20deste,%C3%A0%20safra%20passada%20de%202021>
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. (2023). *Exportações dos cafés do Brasil atingem 39,35 milhões de sacas e receita cambial recorde de US\$ 9,23 bi em 2022*. Brasília. Recuperado em 4 de abril de 2023, de <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/77856850/exportacoes-dos-cafes-do-brasil-atingem-3935-milhoes-de-sacas-e-receita-cambial-recorde-de-us-923-bi-em-2022#:~:text=socioecon%C3%B4micos%20e%20ambientais,-Exporta%C3%A7%C3%B5es%20dos%20caf%C3%A9s%20do%20Brasil%20atingem%2039%2C35%20milh%C3%B5es%20de,9%2C23%20bi%20em%202022>
- Farina, E. M. M. Q. (1999). Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, 6(3), 147-161. <http://doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300002>
- Foss, K., & Foss, N. J. (2004). The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. *Management Review*, 15(1), 107-121.
- Gancarczyk, M., & Gancarczyk, J. (2016). SME supplier upgrading during the cooperation life cycle – Evidence from Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 21(3), 318-351. <http://doi.org/10.5771/0949-6181-2016-3-318>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <http://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <http://doi.org/10.2307/41166664>
- Guimarães, A. F., & Bánkuti, S. M. S. (2023). Coordenação em sistemas agroalimentares diferenciados do café: uma revisão à luz da ECT e da ECM. *Desafio Online*, 12(1), 179-202. <http://dx.doi.org/10.55028/don.v12i1>
- Kano, L. (2018). Global value chain governance: a relational perspective. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 684-705. <http://doi.org/10.1057/s41267-017-0086-8>
- Leite, J. V. G. A. (2020). *Cadeia de Valor de Cafés no Norte do Paraná: proposta trans/formativa para upgrading na produção rural* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Leme, P. H. M. V., Aguiar, B. H., & Rezende, D. C. D. (2019). A convergência estratégica em Arranjos Produtivos Locais: uma análise sobre a cooperação entre atores em rede em duas regiões cafeeiras. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 57(1), 145-160. <http://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790570109>
- López-Bayón, S., González-Díaz, M., Solís-Rodríguez, V., & Fernández-Barcala, M. (2018). Governance decisions in the supply chain and quality performance: the synergistic effect of geographical indications and ownership structure. *International Journal of Production Economics*, 197, 1-12. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.022>

- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (2004). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas* (8. ed.). São Paulo: EPU.
- Minayo, M. C. L. (Ed.). (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (19. ed.). Petrópolis: Vozes.
- Minten, B., Dereje, M., Engida, E., & Kuma, T. (2019). Coffee value chains on the move: evidence in Ethiopia. *Food Policy*, 83, 370-383. <http://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.07.012>
- Niederle, P. (2014). Desenvolvimento, instituições e mercados agroalimentares: os usos das Indicações Geográficas. *DRd - Desenvolvimento Regional em Debate*, 4(2), 21-43. <http://doi.org/10.24302/drd.v4i2.670>
- Niederle, P. A., Mascarenhas, G. C. C., & Wilkinson, J. (2017). Governança e institucionalização das indicações geográficas no Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 55(1), 85-102. <http://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790550105>
- Pedini, S. (2011). *Fair Trade: alternativa ao mercado convencional de café e processos de empoderamento de cafeicultores familiares* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perito, M. A., de Rosa, M., Bartoli, L., Chiodo, E., & Martino, G. (2017). Heterogeneous organizational arrangements in agrifood chains: a governance value analysis perspective on the sheep and goat meat sector of Italy. *Agriculture*, 7(6), 47. <http://doi.org/10.3390/agriculture7060047>
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <http://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Ramon-Jeronimo, J. M., Florez-Lopez, R., & Ramon-Jeronimo, M. A. (2017). Understanding the generation of value along supply chains: balancing control information and relational governance mechanisms in downstream and upstream relationships. *Sustainability*, 9(8), 1487. <http://doi.org/10.3390/su9081487>
- Risso, G. A. (2014). *Transação e mensuração em Sistemas Fair Trade no Paraná um estudo das estruturas de governança* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Saes, A. M. (2006). Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação. informações econômicas. *Instituto de Econômica Agrícola*, 36(2), 7-19.
- Saes, M. S. M. (2009). *Estratégia de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala. Como adquirir Vantagens Competitivas Sustentáveis? Uma abordagem teórica*. São Paulo: Fapesp/Annablume.
- Saes, M. S. M., & Silveira, R. L. F. (2014). Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendencias recentes. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 22(2), 386-407.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5. ed.) Porto Alegre: Penso.
- Santos, J. K. (2019). *Atributos e dimensões nas transações entre compradores e pequenos produtores de cafés especiais no Paraná* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Santos, N. M., Ferraz, I. N., Falqueto, J. M. Z., & Verga, E. (2017). A teoria dos custos de transação nas pesquisas de estratégia no Brasil. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(2), 4-18. <http://doi.org/10.5585/riae.v16i2.2437>

- Silva, E. C., Castro Junior, L. G., Costa, C. H. G., & Andrade, F. T. (2014). Determinant factors in adopting socio-environmental certifications in coffee farms. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52(3), 437-448. <http://doi.org/10.1590/S0103-20032014000300002>
- Silveira, R. L. F., Carrer, M. J., Carvalho, T. B., Foschaches, C. A. L., & Saes, M. S. M. (2014). Formas Plurais de Governança: uma análise das transações de suprimento entre frigorífico e pecuarista. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52(4), 761-782. <http://doi.org/10.1590/S0103-20032014000400008>
- Singulano, M. A., & Higgins, S. S. (2021). Formas de adaptação de produtores de café à liberalização mercantil: proposta de uma tipologia analítica a partir de um estudo de caso na região das Matas de Minas. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 29(2), 278-303. <http://doi.org/10.36920/esa-v29n2-2>
- Specialty Coffee Association – SCA. (2020). Recuperado em 4 de abril de 2023, de <https://sca.coffee>
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica e dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 3, 20-27.
- Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2), 51-82. Recuperado em 4 de abril de 2023, de <https://ageconsearch.umn.edu/record/103987>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e, educação*. São Paulo: Atlas.
- Verde.Ag. (2023). *Produção de cafés especiais: saiba quais são os desafios e as oportunidades*. Recuperado em 4 de abril de 2023, de <https://blog.verde.ag/encontro-com-gigantes/producao-de-cafes-especiais/>
- Vial, L. A. M., Sette, T. C. A., Sellitto, M. A., & Batisti, V. (2012). Arranjos produtivos locais e cadeias agro-alimentares: revisão conceitual. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 4(3), 105-121. <http://doi.org/10.15675/gepros.v4i3.290>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. Beijing: China Social Sciences Publishing House.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. <http://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oso/9780195078244.001.0001>.
- Windsperger, J., Hendrikse, G., Cliquet, G., & Ehrmann, T. (2018). Governance and strategy of entrepreneurial networks: an introduction. *Small Business Economics*, 50(4), 671-676. <http://doi.org/10.1007/s11187-017-9888-0>
- Zylbersztajn, D., & Neves, M. (2000). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.

Recebido: Janeiro 27, 2024

Aceito: Agosto 03, 2024

JEL Classification: D23; L14; Q10