

A CERTIFICAÇÃO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO: ESTRATÉGIAS COLETIVAS NO MERCADO DE CAFÉS CERTIFICADOS

Geraldo Magela Jardim Barra

Doutor em Administração (UFMG), Mestre em Administração (UFLA)

Faculdade Metodista Granbery

gmjbar@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir o papel de uma associação de cafeicultores certificados no suporte aos seus associados no mercado de cafés especiais. Acredita-se que os mecanismos sinalizadores de qualidade providos pelas associações são importantes para a redução da assimetria de informação e dos custos de transação no mercado de cafés certificados. De fato, os padrões, os certificados, os selos de qualidade, a marca conjunta e a rastreabilidade são mecanismos essenciais para o estabelecimento de transações neste mercado. Tais mecanismos são fundamentais para a entrada em determinados países consumidores de cafés especiais, nos quais os consumidores estão cada vez mais preocupados com as questões relacionadas à segurança alimentar. A coordenação da cadeia produtiva de café por meio da certificação provida por associações é fundamental para prover segurança alimentar e dar garantia de qualidade do produto. Trata-se de um estudo de caso sobre o papel de uma associação sob o prisma da Economia dos Custos de Transação, com uso de dados qualitativos e quantitativos, enfatizando a percepção dos associados. Os resultados ratificam a teoria, segundo a qual, as associações têm a capacidade de contribuir para o aumento da confiança entre os agentes nas cadeias produtivas, influenciando na redução de assimetrias de informação e diminuição dos custos de transação.

PALAVRAS CHAVE: Certificação. Café. Custos de transação.

ABSTRACT

The objective of this paper is to discuss the role of an association of certified coffee growers in supporting their associates in the specialty coffee market. It is believed that the quality signaling mechanisms provided by the associations are important for reducing information asymmetry and transaction costs in the certified coffee market. In fact, standards, certificates, quality seals, joint branding and traceability are essential mechanisms for establishing transactions in this market. Such mechanisms are essential for the entry into certain consumer countries of specialty coffees, where consumers are increasingly concerned with issues related to food safety. The coordination of the coffee production chain through the certification provided by associations is fundamental to provide food security and guarantee product quality. It is a case study about the role of an association under the Prism of Transaction Cost Economics, using qualitative and quantitative data, emphasizing the members' perception. The results of this paper confirm the theory that associations have the capacity to contribute to the increase of trust among agents in the productive chains, influencing the reduction of information asymmetries and reduction of transaction costs.

KEYWORDS: Certification. Coffee. transaction costs.

1 INTRODUÇÃO

A partir do início do século XXI, o mercado de cafés especiais tornou-se uma oportunidade de negócios. No entanto, a participação no mercado de cafés especiais exigiu mudanças nas práticas produtivas, principalmente, relacionadas à melhoria da qualidade do produto e a certificação de processos. Neste contexto, parte-se da pressuposição de que as associações facilitam o processo de empreendimento no mercado de cafés certificados. Essas organizações expandiram o seu papel de atuação em razão das mudanças que ocorreram na economia brasileira no final do século XX. A partir desse período, algumas associações passaram a agir de forma mais ativa no suporte aos negócios de seus associados (BARRA; OLIVEIRA; MACHADO, 2007). Busca-se, então, compreender se tais dificuldades podem ser atenuadas por meio de ações coletivas.

Em função das dificuldades de comercializar cafés diferenciados no mercado de cafés certificados, ações coletivas providas por grupos de interesse privado emergiram para facilitar aos cafeicultores brasileiros desenvolver canais de distribuição nesse mercado. Entre esses grupos de interesse, destaca-se o a Brazil Specialty Coffee Association (BSCA), por meio da certificação de cafés especiais.

Com relação à certificação de cafés diferenciados, merecem destaque os estudos por apresentarem numa perspectiva histórica o processo evolutivo das pesquisas sobre as certificações da cadeia produtiva de cafés diferenciados no Brasil: UTZ (MARTINEZ, 2006); FCC (MAFRA, 2008); RAS (PALMIERI, 2008); ABIC (LEME; MACHADO, 2010); FLO (PEDINI, 2011); FLO (MIRANDA; SAES, 2012); FLO (SOUZA et al., 2013); BPA (PEREIRA, 2013); BPA (ROSA, 2014); BPA (PRADO, 2014); UTZ (LEME, 2015). Assumindo que as associações são importantes para dar apoio a produtores rurais que desejam negociar no mercado de cafés certificados, neste estudo, busca-se verificar tal concepção, propiciando assim, uma possível constatação que poderá servir de referência para outras realidades. Posto isso, objetiva-se com este estudo, descrever e analisar o papel da Brazil Specialty Coffee Association (BSCA) no suporte aos negócios dos produtores brasileiros de cafés especiais.

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

Assim sendo, com a finalidade de desdobrar os argumentos precedentes, este artigo está organizado em cinco partes. Após esta seção de introdução, são apresentadas as principais contribuições teóricas sobre custos de transação. Ao final do referencial teórico, tem-se a apresentação da metodologia, detalhando a elaboração do estudo. Em seguida, a organização pesquisada e o papel da certificação sob a ótica da economia de custos de transação são apresentados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, especificamente destacando a relevância do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Williamson (2000) propõe níveis de análise para estudo das organizações econômicas que se sobrepõe por estarem inter-relacionados. As organizações econômicas no nível mais baixo (quarto nível) são caracterizadas por apresentar evolução contínua. Neste nível, estão as contribuições da teoria econômica neoclássica/teoria da agência. O terceiro nível é composto pela governança, onde as características das transações entre os agentes econômicos são analisadas. Neste nível, o objeto de análise concentra-se na estrutura de governança, cuja evolução ocorre entre 1 e 10 anos, merece destaque o estudo de Williamson (1985) sobre a Economia de Custos de Transação (ECT). O segundo nível é composto pelo ambiente institucional, onde se encontram as regras formais do jogo (política, judiciário, burocracia). Neste nível, o objeto de análise são as instituições formais que são tratadas como regras do jogo, como abordado por North (1993), cuja evolução ocorre entre décadas e um século. O primeiro nível é composto por instituições informais, costumes e tradições, cujo objeto de análise concentra-se na formação de uma estrutura social enraizada, em que a evolução ocorre entre séculos e milênios. É neste nível que se encontra o conceito de *embeddedness* e onde estão posicionadas as contribuições de Granovetter (1985).

A Nova Economia Institucional (NEI) é uma corrente econômica que surgiu como uma reação aos pressupostos da teoria neoclássica. A NEI possibilita a compreensão de certos fenômenos que não são relevantes para a teoria neoclássica, pois os economistas neoclássicos não enfatizam o papel do ambiente institucional. Para os economistas neoclássicos, só existem as forças da oferta e da procura e o preço como mecanismos de coordenação. A base teórica da NEI foi estabelecida por Coase (1988) no seu clássico artigo sobre a firma. Coase (1988) propôs o rompimento com a visão restrita da firma, defendido pela teoria neoclássica, demonstrando que, além dos custos de produção, existem outros custos para se coordenarem as atividades econômicas, os custos de transação.

Para North (1993), a principal função das instituições em uma sociedade é a redução da incerteza por meio do estabelecimento de uma estrutura estável para a interação humana. Williamson (1985) compreende as instituições com sendo o alicerce da NEI. Assume-se que as organizações dependem do aparato institucional para se estabelecerem. As organizações não podem ser compreendidas sem o ambiente institucional que as cerca (ZYLBERSZTAJN, 1995). North (1994) sintetiza a NEI propondo a imagem das organizações como sendo “jogadores” e as instituições como sendo “regras do jogo”.

Há duas vertentes analíticas da NEI aplicáveis ao estudo das organizações. A vertente desenvolvida por North apresenta natureza macro-desenvolvimentista, focalizando a gênese, a estruturação e as mudanças das instituições. Além de North, merece destaque o trabalho de Mattheus. A vertente desenvolvida por Williamson sobre economia dos custos de transação (ECT) é de natureza micro-institucional e estuda a natureza explicativa dos diferentes arranjos institucionais. Além de Williamson, merece destaque os trabalhos de Densets, Barzel e Menard (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A ECT permite o estabelecimento de uma relação entre os atributos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia dos custos de transação e de produção. Assim, mediante a ótica da ECT, assume-se que a definição da forma de governança mais eficiente será uma decorrência dos atributos das transações e dos parâmetros estabelecidos pelo ambiente institucional em que a firma está inserida. Há três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança: os pressupostos comportamentais, as características da transação e o ambiente institucional. Os pressupostos comportamentais são o oportunismo e a racionalidade limitada. Os fatores que compõem as

características da transação são a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos. Por sua vez, o ambiente institucional é composto por fatores como a tradição legal, os aspectos culturais, entre outros. Assim, com base nas condições de operação da firma, é possível definir a forma de governança mais eficiente, seja via mercado, por integração vertical ou por meio de formas híbridas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Na visão de Zylbersztajn (1995), é essencial entender o impacto dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo das pessoas nas transações para se compreender a ECT. Tais pressupostos influenciam o comportamento dos indivíduos gerando impactos no desenvolvimento das transações entre os agentes, nos custos de transação e no estabelecimento das formas de governança. A racionalidade limitada está relacionada às limitações dos indivíduos processarem informações. Pela racionalidade limitada dos indivíduos, não é possível prever todas as contingências de uma transação no futuro. Assim, assume-se que os contratos para gerir as transações são incompletos, uma vez que não é possível prever de forma pré-determinada todas as possibilidades de acontecimentos de uma transação. Entretanto, os indivíduos buscam contornar as lacunas contratuais, uma vez que têm consciência das necessidades e adaptações *ex-post* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Isso não seria problemático caso não houvesse o pressuposto comportamental do oportunismo (ZYLBERSZTAJN, 1995). A compreensão do oportunismo é, portanto, importante em virtude do aparecimento de possíveis problemas de adaptação decorrentes dos contratos incompletos. Ou seja, um dos agentes envolvidos na transação pode agir de forma aética e causar prejuízos para o outro agente (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Para Zylbersztajn (1995), o oportunismo ocorre quando o indivíduo busca o auto-interesse rompendo condutas éticas aceitas na sociedade. No entanto, a ECT não assume que todo indivíduo seja oportunista, nem, tampouco, que o indivíduo sempre aja de forma oportunista. Pelo contrário, só a possibilidade de existir um comportamento oportunista em algum momento no futuro já é o bastante para derivar as previsões dessa teoria (ZYLBERSZTAJN, 1995).

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

Williamson (1985) baseia-se em três dimensões fundamentais da transação para estabelecer a sua caracterização: especificidades de ativos, frequência e incerteza. Ao se caracterizarem essas três dimensões da transação, é possível estabelecer o desenho de uma forma de governança, com o intuito de reduzir os custos de transação relacionados a essa transação. Os ativos específicos são aqueles ativos caracterizados por serem especializados para determinada transação e terem o seu valor estabelecido em função da continuação dessa transação. O investimento nesses ativos está sujeito a problemas de adaptação e riscos no futuro, gerando custos de transação. O aumento nos custos de transação está relacionado a maiores níveis de especificidades de ativos. A frequência está relacionada à quantidade de repetições de um mesmo tipo de transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Com o processo de repetição das transações entre os agentes, possibilita-se o desenvolvimento de reputação, atribuindo um valor ao comportamento não oportunista desses agentes. Torna-se possível, assim, diminuir os custos de preparação e monitoramento dos

contratos, mediante mudanças nas cláusulas de salvaguardas contratuais. Em consequência, os custos de transação são reduzidos (ZYLBERSZTAJN, 1995). A incerteza, para Farina, Azevedo e Saes, (1997), tem a função de revelar os limites da racionalidade. Nesse sentido, as características de os contratos serem incompletos são evidenciadas, demonstrando que essa dimensão está relacionada ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada.

Tratando as dimensões das transações como parâmetros, para Williamson (1991), a forma de governança será selecionada, com base em um nível de especificidade de ativos, de acordo com a comparação dos custos de se estabelecer a transação no mercado por meio da hierarquia ou por formas híbridas. De acordo com esse autor, existe um contínuo entre as duas extremidades mercado e hierarquia, posicionando as formas híbridas dentro dessa intercalação. Na perspectiva da ECT, existe a possibilidade da ocorrência de oportunismo pós-contratual em função dos conceitos de racionalidade limitada e oportunismo. Existe, assim, a necessidade da configuração de mecanismos de precaução que podem ser formais ou informais (ZYLBERSZTAJN, 1995). Os contratos são salvaguardas formais que têm como intuito controlar a variabilidade e amenizar riscos existentes nas transações, incrementando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações (ZYLBERSZTAJN, 1995). No entanto, em razão da racionalidade limitada, os contratos caracterizam-se inevitavelmente por serem incompletos (WILLIAMSON, 1996).

Em síntese, a principal contribuição da ECT é a possibilidade de compreensão dos custos de transação, que são um dos principais problemas para coordenar as atividades econômicas na sociedade, bem como os sistemas agroindustriais. Com base na ECT, destacam-se os estudos no Brasil sobre sistemas agroindustriais (ZYLBERSZTAJN, 1995; NEVES, 2000; NASSAR, 2001; MACHADO, 2002; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2009; CALEMAN, 2010; WINKLER, 2013; WATANABE; ZYLBERSZTAJN, 2014).

3 METODOLOGIA

O estudo de caso foi o método de pesquisa utilizado neste trabalho, fazendo o uso de estratégias de coleta e tratamento de dados qualitativos e quantitativos. As fontes de dados utilizadas neste estudo foram primárias e secundárias, oriundas dos produtores de cafés especiais associados à BSCA, da direção da BSCA e dos documentos analisados. Esta pesquisa foi realizada em duas fases durante o ano de 2006. Inicialmente, foi realizada a fase qualitativa da pesquisa. Num segundo momento foi realizada a fase quantitativa. Nessa última fase, foi coletado um volume maior de dados, os quais foram tratados estatisticamente. Na fase qualitativa da pesquisa foram utilizadas as seguintes ferramentas para a coleta dos dados: técnicas de análise documental, entrevistas semi-estruturadas.

Inicialmente, foi realizada a análise documental, que incluiu os seguintes documentos: código de conduta da BSCA; publicações da imprensa; *folders*; publicações científicas; conteúdo do website da BSCA. Em seguida, foram realizadas entrevistas com representantes da BSCA e com produtores de cafés especiais pertencentes ao quadro de associados dessa entidade. Dos representantes, foi selecionado, para entrevista, o Diretor-Executivo. Dos produtores, foram selecionados sete cafeicultores.

Na fase quantitativa, os dados foram obtidos por meio de questionários estruturados, os quais foram enviados pelo correio aos respondentes. A pesquisa compreendeu um universo de 45 produtores ligados à BSCA, que compunha o total de membros da associação. Estes cafeicultores estão localizados em cinco estados brasileiros (Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Espírito Santo e Paraná). Houve um retorno de 35 questionários.

Esse questionário estruturado apresenta escala de cinco pontos do tipo *Likert*. Após a sua elaboração, ele foi submetido a pesquisadores com o intuito de verificar se as questões

eram adequadas ao fenômeno estudado, bem como verificar alguma incoerência da escala ou inadequações de linguagem. A validade do instrumento foi obtida pelo teste com produtores. Depois, os questionários foram encaminhados para todos por meio do correio tradicional.

4 RESULTADOS

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

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

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

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

Os associados da BSCA estão apresentando características que mostram a sua orientação para as estratégias de diferenciação. Saes (1995) enfatiza as vantagens da diferenciação, afirmando que, por meio dessa estratégia, é possível estabelecer uma maior lealdade ao produto e criar nichos de mercado mais rentáveis e atrativos. O entrevistado 1 ressalta a importância desse tipo de estratégia: *“safra alta ou safra baixa, quem tiver um produto diferenciado vai vender primeiro”* (Entrevistado 1).

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

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

4.1 REPUTAÇÃO

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação à influência da reputação da BSCA nos seus negócios (Tabela 1). Quando questionados se os compradores de cafés especiais acham que os membros da BSCA têm uma boa reputação no mercado, 91,43% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 74,29% dos respondentes concordam totalmente, 17,14% concordam em parte, 5,71% não concordam e nem discordam e 2,86% discordam em parte. Das questões relacionadas com reputação, essa foi a que apresentou maior percentual de concordância. O histórico de relacionamentos dos associados no mercado de cafés especiais colabora, em grande parte, para essa reputação. É importante, também, ressaltar o papel do código de conduta da BSCA.

No relato do entrevistado 6, evidencia-se a importância da reputação da BSCA: “*Eu tenho certeza que qualquer membro da BSCA que chegar hoje e pedir para ser recebido por uma torrefação de qualidade no Japão ele vai ser recebido, porque ele é da BSCA*” (Entrevistado 6).

Do total dos respondentes, 80% concordam que ser membro da BSCA facilita a manutenção dos negócios já existentes. Sobre essa afirmativa, 48,57% dos respondentes concordam totalmente, 31,43% concordam em parte, 5,71% não concordam nem discordam, 2,86% discordam em parte e 11,43% discordam totalmente. Do conjunto dos respondentes, 77,15% concordam que ser membro da BSCA facilita a geração de novos negócios. Desse conjunto, 22,86% concordam totalmente, 54,29% concordam em parte, 11,43% não concordam nem discordam, 5,71% discordam em parte e 5,71% discordam totalmente.

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

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

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

TABELA 1 – Reputação da BSCA

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

4.2 SELO DE QUALIDADE

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação à influência do selo de qualidade da BSCA nos seus negócios (Tabela 2). Questionados sobre o fato de o selo de qualidade da BSCA aumentar a confiança do comprador sobre a qualidade do produto fornecido, 88,57% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 62,86% dos respondentes concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 5,71% discordam em parte e 5,71% discordam totalmente. O entrevistado 2 relata a sua percepção sobre o selo de qualidade da BSCA: *“Ele é um cartão de apresentação. Não tem dúvida. Só de estar na BSCA, já é, vamos dizer, um avanço, um respeito na verdade, que é um produtor de qualidade. Se não, ele não estaria lá”* (Entrevistado 2).

Verifica-se que a maioria dos respondentes acredita ter relação entre o Selo de Qualidade da BSCA e a confiança do comprador no produto. Há indícios para ratificar a importância do selo como sendo um mecanismo sinalizador de qualidade capaz de reduzir assimetrias de informação e gerar confiança.

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

Com relação à importância do selo de qualidade da BSCA na manutenção dos negócios já existentes, 65,71% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 28,57% concordam totalmente, 37,14% concordam em parte, 20,00% não concordam e não discordam, 2,86% discordam em parte e 11,43% discordam totalmente.

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

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

Esse resultado reforça a importância do certificado da BSCA e do Sistema de Gestão Sócio-ambiental para a Produção de Cafés Especiais no mercado de cafés especiais. Esse sistema de gestão é muito importante para consolidar a abertura de negócios no mercado de cafés certificados do mercado externo, visto que a qualidade e as questões socioambientais são fatores centrais nas decisões de compradores estabelecidos em alguns países desenvolvidos, como os Estados Unidos.

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

TABELA 2 – Selo de qualidade BSCA

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

4.3 MARKETING CONJUNTO

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação à influência do marketing conjunto realizado pela BSCA no suporte aos seus negócios (Tabela 3). Questionados sobre o argumento de que os concursos, as feiras, as visitas de compradores e as missões comerciais realizados pela BSCA facilitam o desenvolvimento de novos contatos no mercado de cafés especiais, 77,14% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 45,71% concordam totalmente, 31,43% concordam em parte, 14,29% não concordam nem discordam, 2,86% discordam em parte e 5,71% discordam totalmente.

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

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

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

Por meio das atividades de marketing conjunto, os associados têm oportunidade de desenvolver novos contatos e de implementar relacionamentos mais próximos com os

compradores, pois tais atividades permitem uma maior aproximação e um aumento do contato pessoal. O entrevistado 5 relata a importância dos contatos pessoais para a negociação de cafés especiais: “é muito importante ter esse tipo de contato”. A BSCA realiza ações de marketing conjunto que contribui para a mudança de imagem do café brasileiro em âmbito internacional. Tais ações são importantes para aumentar a confiança dos compradores sobre os associados. Sobre o marketing conjunto da BSCA, o entrevistado 4 expressa a seguinte opinião:

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

TABELA 3 – Marketing conjunto da BSCA

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

4.4 APRENDIZAGEM COLETIVA

Neste bloco de questões, é apresentada a percepção dos associados com relação à influência da aprendizagem coletiva estabelecida entre associados nos seus negócios (Tabela 4). Questionados se aprenderam bastante com os outros associados após terem entrado na BSCA, 68,57% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão,

40,00% concordam totalmente, 28,57% concordam em parte, 20,00% não concordam nem discordam, 5,71% discordam em parte e 5,71% discordam totalmente. O relato de dois entrevistados apresenta as suas opiniões sobre a aprendizagem entre associados.

“Sempre aprende. Sempre aprende. Cada fazenda é uma fazenda. Não existe fazenda igual a outra. Você vai visitar uma fazenda, você sempre traz uma idéia. O fulano soldou um parafuso aqui, a máquina parou de quebrar. Pronto, já valeu a viagem. Existe isso. Existe isso sim. É uma coisa que no ramo é difícil” (entrevistado 4).
 “Evidentemente, que você tem por mais, por mais informal que seja. Às vezes, uma reunião dessa, uma hora de almoço, um cafezinho, você sempre aprende, né. Às vezes, você discute uma técnica nova. Enfim, um manejo diferente, então você. E a gente sempre está aprendendo. Evidentemente, a gente sempre aprende” (entrevistado 5).

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

Questionados se o aprendizado gerado por meio da interação entre associados facilita a manutenção dos negócios existentes, 51,42% dos respondentes concordam com essa afirmativa. Sobre essa questão, 25,71% concordam totalmente, 25,71% concordam em parte, 28,57% não concordam nem discordam, 5,71% discordam em parte e 14,29% discordam totalmente.

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

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

“Troco bastante, a gente promove encontros aí e troca muita idéia e conversa muito. Tanto como, tanto de preparo de café quanto de comercialização. Sem dúvida é interessante” (entrevistado 6).
 “Comunica, a gente sempre tem as reuniões, né. Tá sempre trocando as figurinhas” (entrevistado 1).
 “a gente tem reunião muito freqüente [...]. A gente troca opinião, discute [...]. É uma oportunidade ótima para troca de informação, sistema novo de maquinário. Afinal, inovação” (entrevistado 2).

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

TABELA 4 – Aprendizagem coletiva entre os associados da BSCA

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

4.5 DESEMPENHO

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

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

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

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

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

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

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

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

TABELA 5 – Suporte da BSCA no desempenho de seus associados

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

Fonte: Dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO

Neste trabalho, partiu-se da concepção teórica de Barra, Oliveira e Machado (2007) de que as associações de interesse privado provêm suporte ao processo de empreendimento no mercado de cafés certificados. Estas organizações expandiram o seu papel de atuação e passaram a agir de forma mais ativa no suporte aos negócios de seus associados. De fato, pela análise do conjunto de questões da pesquisa, constata-se a existência de concordância no que se refere à influência das ações da BSCA no desempenho de seus membros, em termos de reconhecimento, prestígio, atração de novos clientes, organização e gestão. Verifica-se também a existência de um nível de concordância razoável no que se refere à influência das ações da BSCA no desempenho de seus membros, em termos de rentabilidade e resultados financeiros.

Constata-se com a análise conjunta dos dados da pesquisa, que há concordância entre os respondentes com relação à importância da reputação, do marketing coletivo, da aprendizagem coletiva e do selo de qualidade nos negócios dos associados.

Com relação às questões que verificavam a influência da BSCA no desempenho dos seus associados, houve também concordância. Constata-se, portanto, que o caso estudado exemplifica a importância do suporte de uma associação a produtores rurais que desejam comercializar produtos diferenciados.

Constata-se que a BSCA tem implantado ações estratégicas pelas quais se demonstra a reputação da entidade em âmbito mundial no mercado de cafés especiais, assim como a dos seus associados mais atuantes nesse mercado.

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

As atividades de marketing conjunto realizadas pela BSCA são importantes para o desenvolvimento de novos contatos, bem como para implantar uma maior interação entre o produtor e o comprador, contribuindo para gerar maior confiança, condição fundamental para negociar no mercado de cafés certificados.

Sendo uma alternativa mercadológica de maior impacto do que o marketing realizado por apenas uma empresa, o marketing conjunto facilita a interface do associado com compradores internacionais que pagam um preço diferenciado. Por meio dessa ação coletiva, o associado pode conhecer novos compradores e estreitar as relações com os principais compradores, aumentando o nível de confiança.

É importante destacar a influência dos mecanismos sinalizadores de qualidade providos pela BSCA na redução da assimetria de informação e dos custos de transação. Os padrões, os certificados, os selos de qualidade, a marca conjunta e a rastreabilidade são mecanismos essenciais para o estabelecimento de transações em canais de distribuição de produtos diferenciados.

Tais mecanismos são fundamentais para a entrada em determinados países consumidores de cafés especiais. Os consumidores desses países estão cada vez mais preocupados com as questões relacionadas à qualidade, à segurança alimentar, à preservação ambiental e à responsabilidade social.

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

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os mecanismos sinalizadores de qualidade providos pelas associações são importantes para a redução da assimetria de informação e dos custos de transação no mercado de cafés certificados. De fato, os padrões, os certificados, os selos de qualidade, a marca conjunta e a rastreabilidade são mecanismos essenciais para o estabelecimento de transações neste mercado.

Tais mecanismos são fundamentais para a entrada em determinados países consumidores de cafés especiais. Os consumidores desses países estão cada vez mais preocupados com as questões relacionadas à segurança alimentar. Portanto, a coordenação da cadeia produtiva de café por meio da certificação provida por associações é fundamental para prover segurança alimentar e dar garantia de qualidade do produto.

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

Em virtude das características do mercado de cafés especiais, constata-se que a organização estudada evidencia que a associação é um agente de confiança importante para

dar suporte a negócios em canais de distribuição de produtos diferenciados. Essa organização provê evidências de que a associação é uma rede horizontal que possibilita a geração de reputação, a realização de marketing conjunto, o provimento de mecanismos sinalizadores da qualidade e, além disso, é um espaço adequado para a aprendizagem coletiva.

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

É importante ressaltar que a expansão do mercado de café certificados e a demanda por produtos alimentícios rastreados nos mercados internacionais causaram impactos nos sistemas agroindustriais do Brasil. Com essas mudanças, passa-se a exigir das associações atividades de coordenação não só em nível horizontal, mas também, em nível vertical.

Dentro das novas atribuições que essas associações podem realizar, evidencia-se que a certificação de empresas situadas a jusante da cadeia produtiva e o estabelecimento de parcerias com empresas e outras associações para a coordenação da cadeia produtiva são atividades fundamentais para se gerar competitividade para as empresas e para o setor como um todo. Estudos orientados para o desenvolvimento dessas competências é um novo campo de pesquisas.

Considerando as mudanças ocorridas na economia brasileira, no ambiente institucional do SAG de café e no papel institucional das associações, criam-se espaços para a realização de estudos que busquem prover concepções que poderão ser norteadoras para a gestão dessas entidades. Novos estudos poderão adicionar contribuições para essa temática.

Por fim, é importante salientar que neste trabalho, apresentam-se certas limitações. Algumas estão relacionadas ao fato de ser um estudo de caso, impedindo assim, generalizações. Assim sendo, sugere-se que estudos posteriores sobre associações que estão atuando no SAG de café. É importante ressaltar que, neste estudo, enfocou-se a opinião dos associados e dirigentes da organização. Ou seja, não foi realizado o aprofundamento de problemas internos dessa organização. Dessa maneira, abrem-se espaços para novos trabalhos que possam enfocar tal questão.

REFÊRENCIAS

BARRA, G. M. J.; OLIVEIRA, V. C. S.; MACHADO, R. T. M. O papel das associações de interesse privado no mercado cafeeiro brasileiro. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, abr./jun. 2007.

CALEMAN, S. M. Q. **Falhas de coordenação em SAG's complexos**: uma aplicação na agroindústria da carne bovina. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no SAG da carne bovina. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 10, p. 359-375, 2009.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. Chicago: University of Chicago, 1988.

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

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

LEME, P. H. M. V. **A construção do mercado de cafés certificados e sustentáveis da UTZ Certified no Brasil**: as práticas e os arranjos de mercado. 2015. 273 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

LEME, P. H. M. V.; MACHADO, R. T. M. Os pilares da qualidade: o processo de implementação do Programa de Qualidade do Café (PQC). **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 2, p. 234-248, 2010.

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

MAFRA, L. A. S. **Indicação geográfica e construção do mercado**: a valorização da origem no Cerrado Mineiro. 2008. 123 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MARTINEZ, J. L. T. **Impactos da certificação Utz Kapeh em fazendas de café**: estudo de casos enfatizando o sistema de informação. 2006. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

MIRANDA, B. V.; SAES, M. S. M. Coordenação e qualidade no sistema *fairtrade*: o exemplo do café. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 3, p. 367-379, 2012.

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

NEVES, M. F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

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

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

PALMIERI, R. H. Impactos socioambientais da certificação Rainforest Alliance em fazendas produtoras de café no Brasil. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PEDINI, S. **Fair Trade**: alternativa ao mercado convencional de café e processos de empoderamento de cafeicultores familiares. 2011. 174 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

PEREIRA, S. P. **Caracterização de propriedades cafeeiras com relação às boas práticas agrícolas**: aplicação das análises de cluster e discriminante. 2013. 138 f. Tese (Doutorado em Agronomia) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

- PRADO, A. S. **Boas práticas agrícolas e certificação na cafeicultura**. 2014. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014.
- ROSA, B. T. **Caracterização das boas práticas agrícolas e roteiro metodológico para a certificação da cafeicultura familiar no Sul de Minas**. 2014. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014.
- SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- SOUZA, S. M. C. et al. Avaliação do grau de conformidade visando à inserção dos cafeicultores na certificação e comércio justo (fair trade). **Coffee Science**, Lavras, v. 8, n. 4, p. 510-518, out./dez. 2013.
- WATANABE, K.; ZYLBERSZTAJN, D. Agro-System (AGS) as a tool for analysis, taking into account. **Revista Brasileira de Engenharia de Biosistemas**, Campinas, v. 5, p. 57-74, 2014.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, n. 36, p. 269-296, June 1991.
- _____. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free, 1985.
- _____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead Oliver E. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595-613, set. 2000.
- WINKLER, C. A. G. **Estruturas de governança e apropriação de renda no SAG do café**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2013.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (Livre Docente em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 1995.