

Mecanismos de governança em empresas de torrefação e moagem de café no Brasil

CAROLINE FOSCACHES DE OLIVEIRA QUEVEDO

USP - Universidade de São Paulo
carolinefoscaches@hotmail.com

MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES

USP - Universidade de São Paulo
ssaes@usp.br

GABRIELA FERESIN JARDIM

USP - Universidade de São Paulo
gabrielaferesin@gmail.com

Mecanismos de governança em empresas de torrefação e moagem de café no Brasil

1. Introdução

Em seu artigo de 1937, *The Nature of the Firm*, Ronald Coase questiona se a visão que a teoria econômica possui em relação à firma corresponde à sua função no mundo real. Para o autor, a firma não é vista apenas como uma função de produção, como pensado pela Economia Neoclássica, mas sim como um modo alternativo de coordenar a produção. Para Coase (1937), o mecanismo de preço pode ser substituído pela firma por algumas razões, dentre elas o fato de existirem custos na utilização do mecanismo de preço, os chamados custos de transação. Dessa forma, na visão do autor, existem duas formas polares de coordenar uma transação, o mercado e a hierarquia. Ronald Coase foi um dos principais responsáveis pelo surgimento da Nova Economia Institucional (NEI).

Williamson permitiu operacionalizar o *insight* de Coase a partir do estabelecimento dos atributos das transações – frequência, incerteza e especificidade de ativos – e os pressupostos comportamentais – racionalidade limitada e oportunismo. Conforme Williamson (1985), os custos de transação podem ser reduzidos a partir de um alinhamento entre as estruturas de governança e as características das transações. Existe, portanto, uma estrutura de governança ótima frente às características das transações. Além das formas polares de governança, o autor considerou também as formas que não são nem mercado e nem hierarquia, isto é, as chamadas formas híbridas.

Embora diversos estudos tenham reforçado a hipótese de alinhamento ótimo da ECT, recentemente, vários autores evidenciaram a utilização de formas simultâneas de governança para coordenar a mesma transação. Este fenômeno é conhecido como formas plurais (BRADACH; ECCLES, 1989). Estudos já constataram também a prática de formas plurais em empresas e setores brasileiros (MELLO; PAULILLO, 2010; SILVA; AZEVEDO, 2007).

O Brasil tem o agronegócio como um dos setores de maior destaque. Nesse contexto, o café possui importante participação, o que justifica um estudo mais aprofundado sobre o mesmo. Na safra 2012/2013, o país produziu 56,1 milhões de sacas, o que lhe garante a primeira posição no *ranking* de maiores produtores mundiais de café (USDA, 2013). De acordo com o MAPA (2012) esta produção deve crescer a um ritmo de 4,4% ao ano até 2020. Além disso, o país é o maior exportador de café verde do mundo, sendo responsável por 28,6% da exportação mundial.

Portanto, este trabalho busca responder à seguinte questão: Quais os fatores determinantes para a escolha dos mecanismos de governança utilizados pelas empresas de torrefação e moagem na compra do café verde?

Seu objetivo geral é analisar os mecanismos de governança utilizados pelas empresas de torrefação e moagem de café na compra do café verde. Especificamente, busca-se: a) identificar os mecanismos de governança adotados na transação de compra do café verde e suas motivações; b) verificar a existência de formas plurais nessa transação e; c) identificar os determinantes para a existência de formas plurais.

2. Revisão bibliográfica

Nesta seção serão abordados aspectos referentes à Economia dos Custos de Transação, uma das abordagens da NEI. Por fim, será feita uma apresentação do setor cafeeiro no Brasil bem como da indústria de torrefação e moagem de café.

2.1. Economia dos Custos de Transação e Formas Plurais

A Economia dos Custos de Transação (ECT) é uma das abordagens da NEI. Oliver Williamson trouxe as principais contribuições para essa corrente (AZEVEDO, 1997). Algumas das características que diferenciam a ECT da economia ortodoxa são: transação como unidade básica de análise, como proposto por Commons em 1934; caráter problemático dos direitos de propriedade e contratos; dependência da análise estrutural discreta, isto é, o modo de governança irá depender das formas estruturais; e o critério remediável, que afirma que, um resultado para o qual nenhuma alternativa superior pode ser aplicada com ganhos, presume-se ser eficiente (WILLIAMSON, 1996).

De acordo com Azevedo (1997), o objetivo da ECT é explicar as estruturas de governança e mecanismos adotados que tem como finalidade reduzir os riscos aos quais os agentes envolvidos na transação estão sujeitos e suas consequências.

Para a ECT, em um mundo complexo, os contratos são tipicamente incompletos, o que faz com que as partes que investem em ativos específicos sejam expostas a algum risco, como a apropriação da renda gerada pelo ativo específico por alguma das partes, (KLEIN; SHELANSKI, 1995). Ainda conforme os autores, uma estrutura de governança adequada pode inibir esse tipo de comportamento. Dessa forma, a principal função da estrutura de governança é reduzir os custos da transação. Tais custos emergem do fato de os agentes serem racionais, mas de forma limitada, o que impede a construção de contratos completos; e oportunistas. Essas duas características são os pressupostos comportamentais da ECT (WILLIAMSON, 1996).

Conforme Williamson (1996) é possível identificar três estruturas de governança distintas: mercado, cujas transações acontecem basicamente via preços; forma híbrida, a qual é baseada em formas complexas de contratação, onde os contratos podem ser tanto formais quanto informais (MÉNARD, 1996); e hierarquia, na qual a empresa internaliza as atividades subsequentes.

A escolha do modo de governança adequado irá depender das características particulares da transação. Para Williamson (1985), os custos de transação podem ser reduzidos através de um alinhamento entre as características das transações e a estrutura de governança. Considera-se, portanto, que existe um alinhamento ótimo entre a estrutura de governança e as características das transações.

As transações diferem em três aspectos: frequência em que elas ocorrem, a incerteza inerente à transação e o grau de ativos específicos empregados; este último é particularmente importante para a definição da estrutura de governança eficiente (WILLIAMSON, 1996; KLEIN; SHELANSKI, 1995; ZYLBERSZTAJN, 1995). A seguir será detalhada cada característica.

- **Frequência:** conforme Azevedo (1997), este atributo permite diluir os custos decorrentes da transação (custos de redigir um contrato, coletar informações, se adaptar às mudanças e monitorar as ações), mediante a adoção de uma estrutura de governança mais complexa, e construir reputação por parte dos agentes envolvidos na transação. A criação de reputação ajuda a inibir o comportamento oportunístico dos agentes. Ainda conforme o autor, quando uma transação acontece de forma recorrente, a utilização de uma estrutura de governança mais complexa passa a ser viável. Zylbersztajn (1995) afirma que, para transações que ocorrem com maior frequência, as chances de se obter retornos dos investimentos decorrentes de um mecanismo mais complexo são maiores.

- **Incerteza:** de acordo com Azevedo (1997), na NEI, o atributo incerteza recebe três diferentes tratamentos: i) risco, ou seja, certo acontecimento é determinado por uma distribuição de probabilidade; ii) desconhecimento dos eventos futuros; e iii) aspecto informacional da incerteza, isto é, a incompletude ou assimetria da informação. Em relação ao primeiro tratamento, Williamson (1991) afirma que uma maior incerteza poderia assumir duas formas: a primeira é a aquela em que a distribuição de probabilidade de determinado evento

ocorrer é constante, entretanto ele ocorre com maior frequência. A outra forma é aquela em que os distúrbios acontecem de forma não constante, são sequenciais. Azevedo (1997) afirma que a função da incerteza para este primeiro aspecto é diferenciar as estruturas de governança; cada estrutura possui certa vulnerabilidade em relação à variação dos eventos. Dessa forma, este atributo pode ser fundamental para a determinação do modo de governança. De acordo com Williamson (1991), todas as formas de governança são danificadas por distúrbios frequentes, entretanto, a forma híbrida é mais vulnerável. Isso acontece devido ao fato de que as adaptações nessa estrutura de governança não podem ser feitas de forma unilateral ou por *fiat*¹, como é o caso do mercado e da hierarquia, respectivamente; mas sim através do consentimento entre as partes.

- **Especificidade de ativos:** Williamson (1996, p. 59) define especificidade de ativos como o “grau em que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por usuários alternativos sem sacrifício de valor produtivo.” Em uma transação onde não há investimento em ativo específico e que existam muitos fornecedores potenciais, a solução que oferece menor custo é utilizar o mercado como estrutura de governança, mesmo em um ambiente de incerteza (KLEIN; SHELANSKI, 1995). Já para as transações onde existe alto grau de especificidade de ativos, a solução mais eficiente é a hierarquia, pois à medida que o investimento em ativo específico aumenta, o custo de se utilizar o mercado como estrutura de governança aumenta também, tornando-se maior do que a utilização de mecanismos de governança mais complexos (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1991) classifica a especificidade de ativos em seis tipos, são eles: especificidade locacional, especificidade de ativos físicos, especificidade de ativos humanos, ativos dedicados, especificidade de marca e especificidade temporal.

Embora muitos estudos empíricos tenham confirmado a hipótese de alinhamento ótimo da ECT, estudos recentes evidenciaram a utilização simultânea de mais de uma forma de governança para coordenar a mesma transação, tal característica recebe o nome de formas plurais (MELLO; PAULILLO, 2010; SILVA; AZEVEDO, 2007; PARMIGIANI, 2007; HEIDE, 2003; BRADACH, 1997; LAFONTAINE, 1992; BRADACH; ECCLES, 1989; MONTEVERDE; TEECE, 1982).

O primeiro indício de formas plurais encontra-se no trabalho de Monteverde e Teece (1989). Os autores buscaram explicar por que as firmas da indústria automobilística possuem parte da sua produção sob integração vertical. Para elaborar este estudo, os autores assumiram que as firmas que integravam eram as que possuíam mais de 80% da sua produção “*in house*”, evidenciando, portanto, a existência de formas plurais, embora este não tenha sido o objetivo central do trabalho.

Já Bradach e Eccles (1989) reconheceram a existência das formas plurais. Os autores argumentaram que as formas de governança – preço, autoridade e confiança (ou mercado, hierarquia e formas híbridas) – são independentes e podem ser combinadas de diversas formas. Neste trabalho, mostra-se como preço e autoridade são combinados nas transações tanto dentro das firmas como entre firmas, bem como a relação entre preço e confiança e, por fim, confiança e autoridade. Bradach e Eccles examinam como as transações são enraizadas tanto no contexto de outras transações como também no contexto social. Além disso, os autores trazem o conceito de formas plurais, definindo-as como “um arranjo onde mecanismos de controle organizacional distintos são operados simultaneamente para a mesma função pela mesma firma” (BRADACH; ECCLES, 1989, p. 112).

A partir disso, diversos estudos se direcionaram a analisar as formas plurais empiricamente. Em 1997, Bradach analisou a cadeia de restaurantes e construiu um modelo

¹ Significa seja feito, em latim.

de gestão de cadeias que explica como o uso de formas plurais ajuda a cadeia a alcançar seus objetivos de uniformidade e adaptação.

De acordo com Mols (2001), a existência das formas plurais pode ser explicada à luz de diversas teorias; dentre elas, a teoria da agência, da estratégia e dos custos de transação. Além dessas teorias, o autor acrescenta também a Teoria Baseada no Conhecimento e a Economia Neoclássica (MOLS, 2010).

Dentre os autores que se baseiam na ECT, destaca-se o próprio Mols (2001), que elaborou onze proposições que explicam as formas plurais sob a ótica da ECT, e Mello e Paulillo (2010), que analisaram as formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. O objetivo dos autores foi identificar os fatores que levavam os produtores a vender para diferentes compradores sob diferentes estruturas de governança. Para os autores, neste setor, a utilização das formas plurais é explicada pela variação em pelo menos um dos atributos das transações propostas pela ECT – especificidade de ativos, frequência ou incerteza. Os autores verificaram também que a utilização das formas plurais não é temporária, conforme alguns autores defendem, mas sim permanente.

Muitos estudos utilizaram a teoria da agência para explicar as formas plurais. Lafontaine (1992), ao analisar franquias, constatou que a maioria das empresas possui dois tipos de coordenação: operaram em lojas próprias e franqueadas, simultaneamente. A autora verificou que esse mix acontece em diversas proporções. Heide (2003) analisou as formas plurais no setor de compra industrial, enfocando dois aspectos: as condições que motivam as firmas a utilizarem formas plurais e a maneira na qual uma estrutura de governança influencia a outra quando ambas são empregadas simultaneamente. O autor propôs que as formas plurais constituem uma maneira de reduzir o problema de assimetria de informação. Heide (2003) se baseou na proposição de Bradach e Eccles (1989), de que uma estrutura de governança influencia a outra.

Parmigiani (2007) analisa as formas plurais em pequenas empresas de manufatura, integrando três teorias distintas: a Economia dos Custos de Transação, a Economia Neoclássica e a literatura de *firm capabilities*. Além disso, a autora faz uma importante contribuição ao esclarecer a diferença entre formas híbridas e formas plurais.

Estudos analisando empiricamente as formas plurais também são encontrados no Brasil. Silva e Azevedo (2007) fizeram um comparativo das formas plurais no *franchising* de alimentos na França e no Brasil, dando destaque para o ambiente institucional, o qual, segundo os autores, é a principal variável explicativa das particularidades observadas nos dois países.

2.2. O setor cafeeiro no Brasil

O agronegócio é um dos setores que possuem maior destaque na economia brasileira, sua participação no PIB (Produto Interno Bruto) tem variado, em média, entre 22% e 26% nos últimos dez anos (CEPEA, 2011). Nesse cenário, o café apresenta importante participação, estando entre as vinte principais *commodities* produzidas pelo país (FAO, 2011).

O Brasil é o maior produtor mundial de café. Na safra 2012/2013 produziu 56,1 milhões de sacas. Em relação às espécies de cafés, para o mesmo período, o Brasil foi líder na produção do café arábica, com uma produção de 41,1 milhões de sacas, e foi o segundo maior produtor do café robusto, com 15 milhões de sacas produzidas, ficando atrás do Vietnã (USDA, 2013). Conforme dados do MAPA (2012), estima-se que a produção deva crescer a uma taxa média anual de 4,4% até o período de 2019/2020. Dentre os estados brasileiros, Minas Gerais é líder na produção do café arábica e o estado do Espírito Santo é o maior produtor da espécie robusta.

Conforme Saes e Nakazone (2004), o país possui algumas vantagens com relação aos demais produtores, dentre elas citam-se a complexidade e diversidade do parque cafeeiro e a liderança no processo de desenvolvimento tecnológico, destacando a fertirrigação e a mecanização.

Além de maior produtor, o Brasil também tem o posto de maior exportador de café do mundo. No período de 2012/2013 o país exportou 31 milhões de sacas de café, o que representa uma participação de 28,6% nas exportações mundiais (USDA, 2013). Espera-se que as exportações de café cheguem a 37,7 milhões de sacas para 2019/2020 (MAPA, 2012). Até meados de 2000, a reputação que o país possuía como produtor tradicional de café não lhe conferia vantagens econômicas significantes. Entretanto, desde 2002 o Brasil tem ganhado destaque como exportador de café de alta qualidade, o qual é moído, processado e embalado por torrefadoras brasileiras (COFFEE BUSINESS, 2013). Porém, a quantidade de café torrado e moído exportado pelas empresas brasileiras ainda é pequena; em 2012 foram exportadas 44 mil sacas de café torrado e moído (MAPA, 2012).

Em relação ao consumo doméstico de café, o Brasil é o segundo maior consumidor, com um consumo de 20,6 milhões de sacas na safra 2012/2013. Em 2012, o consumo per capita de café torrado foi de 4,98 Kg / habitante ano (ABIC, 2012). Dados da ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café) [2012] mostram que o consumo vem crescendo sistematicamente nos últimos 20 anos e, para os próximos 10 anos, a estimativa é que o consumo cresça cerca de 3,5% ao ano (MAPA, 2012).

2.2.1. A indústria de torrefação e moagem de café no Brasil

O segmento de torrefação e moagem de café, a partir da década de 60, passou a ter sua dinâmica determinada pelas políticas governamentais. Em 1961, o Brasil teve uma supersafra de café e alcançou estoques duas vezes maiores que a demanda mundial. Diante disso, o IBC (Instituto Brasileiro do Café) cria a “Campanha para Aumento do Consumo Interno de Café” com o objetivo de escoar o excedente da produção para o mercado interno através de subsídios para as empresas. A redução do preço do café ocasionou, portanto, um aumento significativo, 153,14%, no consumo interno do mesmo. Tal política implicou também em um aumento no número de empresas de torrefação e moagem; de 1.358 em 1959, o setor passou a ter 2.860 empresas em 1966 (SAES, 1995).

Ainda conforme a autora, em 1971 encerrou-se tal campanha devido às reduções na safra brasileira. Este fato poderia levar à adoção de estratégias de diferenciação, a partir da composição de diferentes *blends* e, conseqüentemente, a segmentação de mercado. Porém, o fim do subsídio gerou uma diminuição da oferta de café e, portanto, o aumento dos preços para o consumidor. Diante disso, o governo impôs o tabelamento de preços às torrefadoras a fim de combater a inflação; este tabelamento não fazia distinção entre os cafés. As empresas passaram a adotar, portanto, uma “diferenciação às avessas”. Elas comercializavam dois tipos de café: o tabelado e o de “combate”, o qual sofria uma torra mais intensa, com o intuito de disfarçar o café verde de má qualidade e até mesmo a utilização de outros produtos como milho, cevada etc. (SAES; ESCUDEIRO; SILVA, 2006, p. 25).

De acordo com os autores, em 1990 houve a extinção do IBC e, como consequência, o fim do tabelamento de preços. A desregulamentação gerou uma intensa concorrência no setor, que significou a piora da qualidade do produto. Neste período, a indústria estava estagnada e ociosa. Diante do contexto do setor, a ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café) buscava a criação de um programa de autofiscalização, que garantia às empresas o direito ao “Selo de Pureza ABIC”. Tal programa permitiu a reversão do cenário nacional.

Até o final da década de 1970, o IBC não permitia a entrada de empresas estrangeiras no setor nacional. A primeira empresa multinacional entrou apenas em 1978 (SAES, 1995).

Conforme Saes e Nakazone (2004), este setor passa por um grande processo de consolidação devido à entrada de multinacionais no mercado brasileiro. Dentre os fatores responsáveis pela atratividade do Brasil, citam-se: o fato de o país ter o segundo maior mercado consumidor e as facilidades provenientes de estar próximo aos fornecedores. A entrada de empresas multinacionais acontece por meio de aquisições de empresas nacionais relevantes.

Este setor é caracterizado pela forte concentração. Em 2005 existiam 1.171 empresas de torrefação e moagem de café, sendo que as 10 maiores foram responsáveis por 43% do total da produção industrial (ABIC, 2005). Conforme Saes, Escudeiro e Silva (2006), as micro e pequenas empresas possuem participação significativa nesse setor, representando 83% do total.

Apesar de ter o preço como o principal instrumento de competição, a tendência do mercado mundial é o aumento da segmentação e diferenciação do café por qualidade (SAES; NUNES, 2001). Ainda conforme os autores, a estratégia de segmentação se refere à produção com variados *blends*, onde certos atributos passam a ter papel fundamental. Já a diferenciação está relacionada à marca.

3. Procedimentos metodológicos

Quanto ao método de abordagem, esta pesquisa se classifica como dedutiva tratada de forma quantitativa. Em relação aos procedimentos, este estudo é uma pesquisa de campo, uma vez que foi realizada uma investigação empírica no local onde ocorre o fenômeno, neste caso, nas empresas de torrefação e moagem de café, e bibliográfica, para a coleta dos dados secundários (VERGARA, 2003).

Para esta pesquisa, a amostragem foi não probabilística. Na amostragem não probabilística, a escolha dos elementos que irão fazer parte da amostra não é feita com o intuito de representar, estatisticamente, a população; além disso, não existem métodos para calcular o erro de amostragem (HAIR JR. et al., 2005). A amostra foi construída a partir de uma amostra intencional de uma lista de empresas-membros da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC). Como se busca analisar as micro, pequenas e médias empresas brasileiras da indústria de torrefação e moagem de café, o principal critério para escolha das empresas foi o número de empregados.

A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários semiestruturados mediante contato telefônico. Foram entrevistadas 214 empresas de torrefação e moagem de café. Entretanto, para esta pesquisa considerou-se 202 empresas devido aos *missing values*. As empresas entrevistadas estão localizadas nos diversos estados brasileiros. A Tabela 1 mostra o percentual de empresas entrevistadas em cada local.

Tabela 1: Localização das empresas entrevistadas.

Estado	Percentual	Estado	Percentual
São Paulo	29,2	Mato Grosso do Sul	1,4
Minas Gerais	31,1	Rio Grande do Sul	0,9
Espírito Santo	6,4	Roraima	0,4
Rio de Janeiro	5,4	Amapá	0,4
Bahia	4,4	Ceará	0,9
Distrito Federal	1,9	Rio Grande do Norte	0,4
Alagoas	0,4	Rondônia	1,4
Paraná	6,4	Maranhão	0,4
Santa Catarina	2,4	Sergipe	0,4
Goiás	3,9	Paraíba	0,4
Mato Grosso	2,4	-	-

Como mostra a Tabela 1, a maioria das empresas entrevistadas estão localizadas nos estados de São Paulo e Minas Gerais, sendo este líder na produção nacional de café arábica, como visto anteriormente. Em seguida, os estados com maiores quantidades de empresas entrevistadas foram o Paraná e o Espírito Santo, o qual é líder na produção do café robusta.

Para mensurar a variável estrutura de governança, os entrevistados responderam a porcentagem de café verde adquirido via mercado, contratos e integração vertical. Além dessa variável, foram considerados também: a média mensal de sacas produzidas pelas empresas, a quantidade de fornecedores, o tipo de administração, a área de atuação da empresa, o número de marcas e o número de *blends*.

Os dados foram analisados com auxílio do software MINITAB, versão 12.1. Para a análise foram utilizados testes de diferenças entre médias (ANOVA) e testes de correlação.

4. Análise dos resultados

A princípio, faz-se necessário identificar as formas de governança adotadas pelas empresas de torrefação e moagem de café que foram entrevistadas para esta pesquisa. Dentre as empresas entrevistadas, 80,19% utilizam formas singulares de governança, sendo que dessas, 92% compram o café verde por meio do mercado spot e 8% são integradas verticalmente. Pode-se observar, portanto, que as formas híbridas não são utilizadas quando a empresa adota uma única forma de governança.

Dentre as empresas que compram no mercado spot, os principais motivos para tal ação é a confiança no produtor, a qualidade do grão, o fato de conseguir melhor preço e a manutenção do *blend*. Grande parte das empresas integradas não respondeu qual é a principal motivação para a escolha dessa estrutura de governança. Porém, dentre as que responderam, uma delas afirmou que o controle da qualidade e do processo produtivo são as principais razões. Duas outras empresas integradas afirmaram que a compra é feita dos próprios cooperados, ou seja, são cooperativas.

Em relação à área de atuação da empresa, classificada como internacional (1), nacional (2), regional (3) ou local (4), é possível identificar que as empresas que transacionam apenas por mercado spot ou por integração vertical possuem áreas de atuação diferentes, como mostra a Figura 1. Tal fato pode ser determinante para a escolha da estrutura de governança.

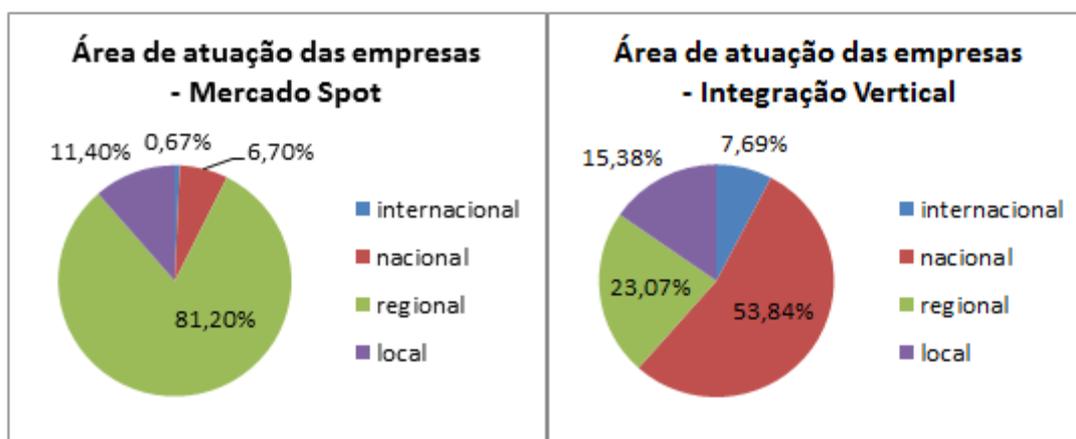


Figura 1: Área de atuação das empresas.

Como mostra a Figura 1, a maioria das empresas que coordenam suas atividades através do mercado spot atua regionalmente e, em seguida, no mercado local. Já as empresas que são integradas atuam principalmente no mercado nacional, seguido pelo mercado regional. Além

disso, as empresas integradas possuem grande participação no mercado internacional, em comparação com as empresas que transacionam no mercado spot.

Em relação ao tipo de administração das empresas, se é familiar ou profissional, não houve diferença entre as empresas; tanto as que utilizam o mercado spot quanto as que são verticalmente integradas são, em sua grande maioria, empresas familiares. Quanto ao número de *blends* que as empresas possuem, as que possuem integração vertical apresentam maior quantidade de *blends*.

Por meio de um teste de correlação, foi possível verificar estatisticamente tais resultados, como mostra a Tabela 2. Para tanto, considerou-se 0 para as empresas que atuam no mercado e 1 para as empresas que são integradas.

Tabela 2: Teste de correlação para formas de governança

	Gov	Adm	Atuação	Blends	Marcas
Gov	1				
Adm	-0,004	1			
Atuação	-0,298**	-0,037	1		
Blends	0,169*	0,197**	-0,348**	1	
Marcas	-0,055	-0,034	-0,112	1	1

* p-valor < 0,05

** p-valor < 0,01

Além dos resultados já descritos anteriormente, foi possível constatar também a existência de uma relação positiva e significativa entre o tipo de administração e o número de *blends*; por meio da análise de variância (ANOVA), observou-se que as empresas profissionais possuem maior quantidade de *blends* que as empresas familiares. Constatou-se também uma relação significativa entre a área de atuação e o número de *blends*; as empresas com maior área de atuação trabalham com uma maior quantidade de *blends*. O sinal negativo dessa relação é explicada pelo estabelecimento dos critérios para a área de atuação que, como apresentado anteriormente, varia de 1 (internacional) à 4 (local).

Verificou-se que a maioria das empresas que são 100% integradas, 46,15%, produz café gourmet. Por outro lado, a maior parte das empresas que operam 100% no mercado spot, 72,48%, atuam na indústria produzindo café tradicional. Essa constatação corrobora com a teoria da Economia dos Custos de Transação, a qual afirma que, quanto maior a especificidade de ativos, a estrutura de governança que reduz os custos de transação é a hierarquia e, no outro extremo, para baixas especificidades de ativos, o mercado é a governança mais eficiente.

Em relação à utilização de formas plurais, isto é, a utilização de mais de uma forma de governança para coordenar a mesma transação, 19,8% das empresas a utilizam. Dentre essas, a maioria, 95%, compram café verde por meio do mercado spot e também produzem parte do café; as outras 5% compram uma parte do café no mercado spot e a outra parte é comprada por meio de contratos. A questão da manutenção da qualidade e possibilidade de negociação continuam sendo as principais motivações para a escolha das formas plurais. A Tabela 3 traz um teste de correlação para as formas plurais.

Tabela 3: Teste de correlação para formas plurais

	FP	Sacas	Fornecedores	Adm	Atuação	Blends	Marcas
FP	1						
Sacas	0,100	1					
Fornecedores	0,132*	0,664**	1				
Adm	-0,087	0,169*	-0,01	1			
Atuação	-0,104	-0,168*	-0,263**	-0,017	1		
Blends	0,216**	0,546**	0,488**	0,141*	-0,401**	1	
Marcas	0,251**	0,494**	0,572**	0,02	-0,284**	0,720**	1

* p-valor < 0,05

** p-valor < 0,01

Verificou-se que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a utilização de formas plurais e o número de fornecedores; empresas que utilizam formas plurais possuem maior número de fornecedores. A utilização das formas plurais também possui relação positiva e significativa com o número de *blends* e o número de marcas. Ou seja, as empresas com formas plurais possuem maior quantidade de *blends* e de marcas.

Ao relacionar os tipos de café que as empresas produzem, com a existência de formas plurais, por meio de um teste qui-quadrado foi possível verificar uma relação significativa, a um nível de 10% de significância, entre essas variáveis, mostrando que mais empresas que não utilizam formas plurais produzem café tradicional, enquanto que mais empresas que possuem formas plurais produzem café gourmet e, de forma agrupada, o número de empresas que produzem cafés orgânicos, cafés com origem e outros tipos de cafés é três vezes maior nas formas plurais do que nas formas singulares. Além disso, as empresas que utilizam simultaneamente mais de uma forma de governança produzem maior variedade de cafés. Entretanto, tal constatação não foi estatisticamente significativa. No setor citrícola, Mello e Paulillo (2010) encontraram conclusão semelhante ao verificar que a adoção de formas plurais por parte dos produtores acontece devido ao fato de o comprador pertencer a canais de distribuição distintos devido à qualidade, por exemplo.

5. Considerações finais

O café possui um importante papel na economia brasileira; o país é o maior produtor e exportador do mundo, e o segundo maior consumidor de café. As empresas de torrefação e moagem de café brasileiras, no entanto, exportam apenas pequena parte de sua produção. Essa indústria é voltada para o mercado interno e tem o preço como o principal instrumento de competição. Porém, a tendência do mercado mundial é de aumento da segmentação e da diferenciação do café por qualidade. Para que as empresas sejam eficientes e reduzam custos de transação, é necessário que as mesmas utilizem mecanismos de governança adequados para coordenar suas transações.

Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar os mecanismos de governança utilizados pelas empresas de torrefação e moagem de café na compra do café verde. Para tanto, foi realizado um estudo quantitativo a partir de entrevistas realizadas junto à micro, pequenas e médias empresas de torrefação e moagem de café brasileiras; foram entrevistadas 202 empresas.

Constatou-se que mais de 80% dessas empresas utilizam apenas uma forma de governança, das quais, 92% coordenam a compra de café verde por meio do mercado spot. Os motivos alegados para tal prática é a confiança no produtor, a qualidade do grãos, melhor preço e manutenção do *blend*. As outras 8% integram a produção de café verde. Além disso,

foi possível observar que as empresas integradas possuem maior área de atuação e produzem maior quantidade de *blends*.

Verificou-se também que neste setor algumas empresas utilizam formas plurais de governança. Observou-se que existe uma relação positiva e significativa entre a utilização de formas plurais e número de fornecedores, quantidades de *blends* e quantidade de marcas.

Para estudos futuros, sugere-se uma investigação mais aprofundada sobre as razões que levam à utilização de formas plurais neste setor, levando em conta as teorias que tratam da mesma.

Referências

ABIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ. **Indicadores da indústria de café no Brasil. 2012.** Disponível em:

<<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#consint2012.2>>.

Acesso em: 2 jul. 2013.

ABIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ. **Indicadores da indústria de café no Brasil. 2005.** Disponível em:

<<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#consint2012.2>>.

Acesso em: 5 jul. 2013.

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

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology.** v. 15, 1989.

BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains.

Administrative Science Quarterly, v.42, n.2, p. 276-303, jun. 1997.

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

COFFEE BUSINESS. **Cafeicultura no Brasil.** 2013. Disponível:

<<http://www.coffeebusiness.com.br/>>. Acesso em: 2 jul. 2013.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS.

Food and agricultural commodities production: commodities by country. 2011. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>. Acesso em: 2 jul. 2013.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIDE, J. B. Plural governance in industrial purchasing. **Journal of Marketing,** v. 67, p. 18-29, oct. 2003.

KLEIN, P. G.; SHELANSKI, H. A. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. **Journal of Law, Economics and Organization.** v. 11, n. 2, p. 335-361, out. 1995.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **The RAND Journal of Economics.** v. 23, n. 2, p. 263-283, summer, 1992.

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Projeções do agronegócio: Brasil 2011/2012 a 2021/2022.** Brasília, 2012.

_____. **Informe estatístico do café: dezembro 2012.**

- MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **RESR**, v. 48, n.1, p.135-159, jan/mar, 2010.
- MÉNARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the French poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v. 152, n. 1, p. 154-183, 1996.
- MOLS, N. P. Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**. v. 10, n. 3, p. 227-246, 2001.
- MOLS, N. P. Economic explanation for concurrent sourcing. **Journal of Purchasing & Supply Management**. v. 16, n. 1, p. 61-69, 2010.
- MONTEVERDE, K.; TEECE, D. J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Bell Journal of Economics**. v. 13, n. 1, p. 206-213, spring, 1982.
- NORTH, D. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico** – Parte 1: Introducción a las instituciones y al cambio institucional. p. 13-22. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1993.
- PARMIGIANI, A. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. **Strategic Management Journal**, v. 28, p.285-311, 2007.
- SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. 1995. 163 f. Tese (Doutorado em Economia) Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. O agronegócio café do Brasil no mercado internacional. **Revista FAE Business**. n. 9, p. 40-42, set. 2004.
- SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. da. Estratégia de diferenciação no mercado brasileiro de café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 8, n. 21, p. 24-32, mai./ago. 2006.
- SAES, M. S. M.; NUNES, R. **O desempenho das MPes na indústria de torrefação e moagem de café: relatório de pesquisa**. 2001.
- SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **RAC**, 1ª ed. Especial, p. 129-152, 2007.
- USDA - UNITED STATE DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Production, supply and distribution online**. 2013. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdHome.aspx>>. Acesso em: 2 jul. 2013.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. The free press. 1985.
- _____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, S.L., v. 36, n. 2, p. 269-296, jun., 1991.
- _____. **The mechanisms of governance**. Nova York: Oxford University Press, 1996.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 239 f. Tese (Livre Docência) Universidade de São Paulo, 1995.