

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL**

MANUEL HYLEER ALANIA CAMPOS

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO EM
CADEIAS CURTAS DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR:
ESTUDO DE CASO DAS ORGANIZAÇÕES DEDICADAS AO CAFÉ ESPECIAL
EM VILLA RICA-PASCO-PERU**

Porto Alegre

2018

MANUEL HYLEER ALANIA CAMPOS

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO EM
CADEIAS CURTAS DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR:
ESTUDO DE CASO DAS ORGANIZAÇÕES DEDICADAS AO CAFÉ ESPECIAL EM
VILLA RICA-PASCO-PERU**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Campos Alania, Manuel Hyleer

Estrutura de governança e mecanismos de coordenação em cadeias curtas de abastecimento alimentar: estudo de caso das organizações dedicadas ao café especial em Villa Rica-Pasco-Peru / Manuel Hyleer Campos Alania. -- 2018.

129 f.

Orientador: Leonardo Xavier da Silva.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Estrutura de governança . 2. Mecanismos de coordenação. 3. Cadeias curtas de abastecimento alimentar. 4. Café. 5. Peru. I. Silva, Leonardo Xavier da, orient. II. Título.

MANUEL HYLEER ALANIA CAMPOS

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO EM
CADEIAS CURTAS DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR: ESTUDO DE CASO DAS
ORGANIZAÇÕES DEDICADAS AO CAFÉ ESPECIAL EM VILLA RICA-PASCO-
PERU**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Rural.

Aprovada em: Porto Alegre, 12 de julho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva - Orientador
PGDR/UFRGS

Prof. Dr. Marcelino de Souza
PGDR/UFRGS

Prof. Dr. Edson Talamini
PGDR/UFRGS

Profa. Dra. Rosemary Barbosa de Melo
Instituto Federal do Sertão Pernambucano

Dedico este trabalho com muito carinho aos meus pais, Marino e Maria. Que são os melhores seres humanos que sempre estiveram presentes na vida dos seus filhos e que ajudaram a realizar os sonhos de cada um, em realidade.

AGRADECIMENTOS

No final desta dissertação, há tantos para agradecer, porém difícil de já que a sua presença permitiu que este trabalho seja concluído, trabalho pelo qual não foi fácil como tudo na vida, mas o hoje posso escrever que estou grato e os terei presente no meu coração, desta maneira agradeço:

A minha família: pai (Marino), mãe (Maria), irmãs (Aracely e Andrea), que apesar da distância sempre teve sua presença, compreensão, carinho e apoio incondicionais, que foi de muita ajuda já que sem vocês teria sido muito mais difícil realizar este percurso acadêmico longe de vocês.

Ao professor Leonardo Xavier da Silva, por tê-lo como orientador, já que graças a sua experiência profissional fez com este trabalho seja construído, executado e concluído satisfatoriamente. Jamais esquecerei o apoio, a amizade, a compreensão e as lições explicadas com tanta facilidade e simplicidade que foram de grande contribuição em momentos conturbados na realização desta dissertação.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PGDR) e seu corpo de professores e funcionários pelo acolhimento durante o tempo em que tive o prazer de conviver com todos vocês.

Aos professores que participaram na banca de avaliação desta dissertação: prof. Marcelino de Sousa, prof. Edson Talamini e a prof^a. Rosemary Barbosa de Melo, e pela leitura e apontamentos deste trabalho, como também por seu aporte como professores durante a realização das disciplinas requeridas para a conclusão da minha dissertação.

Aos colegas da turma do mestrado e doutorado ingressa em 2016, e amigos do PGDR como de fora do PGDR, que foram parceiros nos diferentes momentos que uma estadia de dois anos pode gerar em uma cidade nova.

À Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa concedida durante o último ano da realização desta dissertação.

Aos cafeicultores, aos técnicos e engenheiros da agência de agricultura do Município de Villa Rica-Pasco e da Província de Oxapampa, pelo recebimento, ajuda, compreensão e por terem aceitado em participar nesta pesquisa.

Por fim e não menos importante agradeço a Deus pelas conquistas que tive no recorrer de toda minha vida, as quais foram de muita luta e constância para conseguir que cada sonho se torne realidade.

RESUMO

A produção de café no contexto da agricultura peruana é considerada uma atividade que, além da importância econômica e produtiva, exerce uma função social para as famílias que estão direta e indiretamente relacionadas com esta atividade, que é o caso do Município de Villa Rica/Pasco/Peru onde cerca de 90% da sua população estão vinculadas à cadeia produtiva do café especial, a qual está inserida nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar, por meio da certificação do sistema Comércio Justo. Nesse sentido, a seguinte pesquisa teve como objetivo principal analisar a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação em organizações agrícolas que estão inseridos nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar. Para atingir este objetivo, primeiro foi necessário delimitar o campo estudo, que para este caso foram nove organizações (cinco associações, três cooperativas e uma central) dedicadas ao café especial que desenvolvem suas atividades no Município de Villa Rica. Esta pesquisa teve um caráter exploratório-descritivo e empregou métodos quantitativos e qualitativos para a análise dos dados que foram obtidos mediante entrevistas com questionários semiestruturados aos representantes de cada organização. Para a interpretação dos resultados foi necessário a utilização do enfoque teórico da Nova Economia Institucional, Economia dos custos de transação e das Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar, com os quais se conseguiu entender o ambiente institucional, as características das transações e dos agentes, a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação das transações das organizações. Os resultados desta pesquisa mostram que as organizações estão inseridas em um ambiente institucional, que é regida basicamente pela questão cultural-histórica que fez ao município se tornar em um produtor altamente especializado na produção de café. As características das transações configuram com a presença dos ativos com alta especificidade, há presença de incerteza no nível médio-baixo e a frequência das transações têm uma alta recorrência. A característica dos agentes se configura com uma racionalidade pouco limitada, mas há presença de oportunismo no nível médio-baixo. A estrutura de governança praticada pelas organizações é de tipo híbrido devido a que pertencem ao comércio justo. E os mecanismos de coordenação são os contratos neoclássicos e a confiança. Neste sentido, ao realizar a Análise Estrutural Discreta Comparada verificou-se que, no caso estudado, as organizações têm adotado a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação adequados para realizar suas transações, mesmo sendo que há presença de uma alta especificidade dos ativos, oportunismo e incerteza, porém, acredita-se que o papel da confiança que se apresenta com um nível alto, é um determinante para que estas organizações consigam o sucesso nas suas

transações. Desta maneira, pode-se concluir que as organizações que estão inseridas nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar têm um fator a mais (confiança) que proporciona a eficiência das transações, mesmo sendo que estas são realizadas em um contexto global.

Palavras-chave: Estrutura de governança. Mecanismos de coordenação. Cadeias curtas de abastecimento alimentar. Café. Peru.

ABSTRACT

The production of coffee in the context of Peruvian agriculture is considered an activity that, besides the economic and productive importance, exerts a social function for the families that are directly and indirectly related to this activity, such is the case of the Municipality of Villa Rica / Pasco / Peru where about 90% of its population is linked to the special coffee production chain, which is inserted in the Short Supply Chains, through the certification of the FairTrade system. In this sense the following research had as main objective to analyze the structure of governance and the mechanisms of coordination in agricultural organizations that are inserted in the Short Supply Chains. To reach this goal, it was first necessary to delimit the study field, which in this case were nine organizations (five associations, three cooperatives and one central) dedicated to the special coffee that develop their activities in the Municipality of Villa Rica. This research had an exploratory-descriptive character and used quantitative and qualitative methods to analyze the data that were obtained through interviews with semi structured questionnaires to the representatives of each organization. In order to interpret the results, it was necessary to use the theoretical approach of the New Institutional Economics, Economy of transaction costs and Short Supply Chains, with which the institutional environment, the characteristics of the transactions and agents, the structure and mechanisms for coordinating the transactions of organizations. The results of this research show that the organizations are inserted an institutional environment, which is governed basically by the cultural-historical issue that made the municipality become a producer highly specialized in the production of coffee. The characteristics of the transactions are based on the presence of assets with high specificity, there is presence of uncertainty at the mid-low level and the frequency of transactions have a high recurrence. The characteristics of the agents are configured with a limited rationality, but there is presence of opportunism at the mid-low level. The governance structure practiced by the organizations is of the hybrid type because they belong to the fair trade. And the coordination mechanisms are neoclassical contracts and trust. In this sense, in carrying out the Comparative Discrete Structural Analysis it was verified that in the case studied, the organizations have adopted the governance structure and the adequate coordination mechanisms to carry out their transactions, even though there is a high specificity of assets, opportunism and uncertainty. However, it is believed that the role of trust that is presented at a high level is a determinant for these organizations to succeed in their transactions. In this way it can be concluded that the organizations that are inserted in the Short Supply Chains have one more factor (trust) that provides the efficiency of the transactions, even though these are carried out in a global context.

Keywords: Governance structure. Coordination mechanisms. Short Supply Chains. Coffee. Peru.

RESUMEN

La producción de café en el contexto de la agricultura peruana es considerada una actividad que, además de la importancia económica y productiva que tiene, ejerce una función social para las familias que están directa e indirectamente relacionadas con esta actividad, tal es el caso del Municipio de Villa Rica / Pasco / Perú donde cerca del 90% de su población está vinculada a la cadena productiva del café especial, la cual está insertada en las Cadenas Cortas de Abastecimiento Alimentar, a través de la certificación del sistema Comercio Justo. En ese sentido la siguiente investigación tuvo como objetivo principal analizar la estructura de gobernanza y los mecanismos de coordinación en organizaciones agrícolas que están insertados en las Cadenas Cortas de Abastecimiento Alimenticio. Para alcanzar este objetivo, primero fue necesario delimitar el campo estudio, que para este caso fueron nueve organizaciones (cinco asociaciones, tres cooperativas y una central) dedicadas al café especial que desarrollan sus actividades en el Municipio de Villa Rica. Esta investigación tuvo un carácter exploratorio-descriptivo y empleó métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis de los datos que fueron obtenidos mediante entrevistas con cuestionarios semiestructurados a los representantes de cada organización. Para la interpretación de los resultados fue necesario el uso del enfoque teórico de la Nueva Economía Institucional, Economía de los costos de transacción y de las Cadenas Cortas de Abastecimiento Alimenticio, con los que se logró entender el ambiente institucional, las características de las transacciones y de los agentes, de gobernanza y los mecanismos de coordinación de las transacciones de las organizaciones. Los resultados de esta investigación muestran que las organizaciones están insertas en un ambiente institucional, que se rige básicamente por la cuestión cultural-histórica que hizo al municipio convertirse en un productor altamente especializado en la producción de café. Las características de las transacciones configuran con la presencia de los activos con alta especificidad, hay presencia de incertidumbre en el nivel medio-bajo y la frecuencia de las transacciones tiene una alta recurrencia. La característica de los agentes se configura con una racionalidad poco limitada, pero hay presencia de oportunismo en el nivel medio-bajo. La estructura de gobernanza practicada por las organizaciones es de tipo híbrido debido a que pertenecen al comercio justo. Y los mecanismos de coordinación son los contratos neoclásicos y la confianza. En este sentido, al realizar el Análisis Estructural Discreta Comparada se verificó que en el caso estudiado, las organizaciones adoptaron la estructura de gobernanza y los mecanismos de coordinación adecuados para realizar sus transacciones, aun cuando hay presencia de una alta especificidad

de los activos, oportunismo e incertidumbre, sin embargo, se cree que el papel de la confianza que se presenta con un nivel alto, es un determinante para que estas organizaciones logren el éxito en sus transacciones. De esta manera, se puede concluir que las organizaciones que están insertadas en las Cadenas Cortas de Abastecimiento Alimenticio tienen un factor más (confianza) que proporciona la eficiencia de las transacciones, aun cuando éstas se realizan en un contexto global.

Palabras-clave: Estructura de gobernanza. Mecanismos de coordinación. Cadenas Cortas de abastecimiento alimentar. Café. Perú.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Localização da Selva Central na Região Pasco e Junín.....	21
Figura 2	Localização do Município de Villa Rica na Província de Oxapampa e Região de Pasco.....	23
Quadro 1	Prêmios conquistados nos concursos internacionais de café	25
Figura 3	Fluxograma analítico da pesquisa.....	25
Figura 4	Origem e corredor cafeeiro do Peru.....	32
Figura 5	Distribuição das zonas do café no Peru	34
Figura 6	Produção e área produzida de café - 2007	35
Figura 7	Produção de café 2007 – 2016 (toneladas).....	36
Figura 8	Área produzida de café 2007 – 2016 (ha).....	38
Figura 9	Países importadores do café peruano 2007 – 2017 (toneladas).....	38
Figura 10	Cadeia produtiva do café peruano	40
Figura 11	Processo que passa o café.....	42
Figura 12	Atores que oferecem serviços na cadeia produtiva do café.....	44
Figura 13	Delimitação da cadeia produtiva estudada	44
Figura 14	Esquema de indução das formas de governança.....	56
Quadro 2	Diferentes mecanismos de ampliação das cadeias curtas de abastecimento de alimentos no tempo e no espaço	59
Quadro 3	Diferentes definições e convenções de qualidade empregadas nas cadeias curtas de abastecimento de alimentos	60
Figura 15	Framework da pesquisa	62
Figura 16	Síntese da metodologia aplicada na pesquisa	69
Figura 17	Motivos para a formação da organização	76
Figura 18	Dificuldades e facilidades no começo das organizações	77
Figura 19	Principais mudanças	78
Figura 20	Motivos que levaram a essas mudanças	78
Figura 21	Dificuldades e facilidades na atualidade das organizações	79
Figura 22	Perspectivas a longo prazo.....	80
Figura 23	Meios utilizadas para obtenção de informação por partes dos agentes das organizações	94
Figura 24	Fatores para a tomada de decisão das organizações pesquisadas	94
Figura 25	Cursos de especialização realizados pelos agentes das organizações	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tipo de organizações atuantes no município.....	66
Tabela 2	Tipo de organização.....	71
Tabela 3	Tipo de atividade	71
Tabela 4	Número de agricultores que fazem parte das organizações.....	72
Tabela 5	Tempo de criação das organizações (anos)	72
Tabela 6	Representantes das organizações.....	73
Tabela 7	Idade e tempo no cargo dos representantes por tipo de organização.....	74
Tabela 8	Experiência para formar a organização	76
Tabela 9	Análise do Ambiente institucional.....	83
Tabela 10	Tipos de atividade das organizações, segundo especificidades dos ativos.....	88
Tabela 11	Incertezas nas transações realizadas pelas organizações	90
Tabela 12	Frequência e tipo de relacionamento nas transações realizadas entre as organizações pesquisadas e os associados, fornecedores e compradores.....	92
Tabela 13	Percepção do oportunismo nas transações das organizações pesquisadas	99
Tabela 14	Mecanismo de coordenação nas transações das organizações	103
Tabela 15	Atributos do processo de contratação	105
Tabela 16	Comparação entre a teoria e as evidências empíricas – organizações cafeeiras pesquisadas	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADEX	Associação de Exportadores
AEDC	Análise Estrutural Discreta Comparada
AGROIDEAS	Programa de Compensações para a Competitividade
ANPE-PERU	Associação Nacional de Produtores Ecológicos do Peru
AVPA	Agência para a Valorização de Produtos Agrícolas
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CCAAs	Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuário
COFF	Café Femenino Foundation
CJ	Comércio Justo
CNCJ	Coordenadora Nacional de Comércio Justo Peru
COFIDE	Banco do Desenvolvimento do Peru
CONAJOC	Coordenadora Nacional de Jovens Cafeeiros
CONAPO	Comissão Nacional de Produtos Orgânicos
CPC	Câmara de Peruana de Café e Cacau
CUNAVIR	Central Unitária de Associações Agrárias de Villa Rica
DIGESA	Direção Geral de Saúde Ambiental
ECT	Economia dos Custos de Transação
IICA	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
INDECOPI	Instituto Nacional de Defesa da Concorrência e Proteção da Propriedade Intelectual
INEI	Instituto Nacional de Estatística e Informação
JNC	Junta Nacional do Café
MEF	Ministério de Economia e Finanças
MINAGRI	Ministério de Agricultura e Irrigação
MINCETUR	Ministério de Comércio Exterior e Turismo

MRE	Ministério de Relações Exteriores
NEI	Nova Economia Institucional
OAVR	Oficina Agrária de Villa Rica
OIC	Organização Internacional do Café
ONG	Organização não governamental
PCV	Programa de Commodities Verdes
PRODUCE	Ministério de Produção
PUND	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
QQ/HA	Quintais por Hectare
RAAA	Rede de Ação em Agricultura Alternativa
RAE-PERU	Rede de Agricultura Ecológica do Peru
SENASA	Serviço Nacional de Sanidade Agrária
SUNAT	Superintendência Nacional de Administração Tributária
TLC	Tratado de Livre Comércio
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.
4C	Código Comum para a Comunidade Cafeeira

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	DELIMITAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS.....	25
1.2.1	Objetivo geral	26
1.2.2	Objetivos específicos.....	26
1.3	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO	26
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	29
2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO CAFÉ PERUANO DO CAFÉ PERUANO.....	31
2.1	O CAFÉ NO PERU	31
2.2	CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ.....	39
2.2.1	A montante.....	41
2.2.2	Estrutura produtiva	41
2.2.3	A jusante.....	41
2.2.4	Entidades reguladoras	43
2.2.5	Provedores de serviço.....	43
2.2.6.	Delimitação da cadeia pesquisa.....	44
3	REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	45
3.1	A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL: ASPECTOS FUNDAMENTAIS.....	45
3.2	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)	48
3.2.1	Características dos agentes.....	49
3.2.2	Características das transações	51
3.2.3	Estruturas de governança: aspectos contratuais, características e forma de análise	53
3.3	CIRCUITOS CURTOS DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR - CCAAS.....	56
3.4	FRAMEWORK DA PESQUISA	62
4	A METODOLOGIA DA PESQUISA.....	64
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	64
4.2	SOBRE A GERAÇÃO DOS DADOS E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	65
4.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	68

5	CARACTERÍSTICAS, TRAJETÓRIAS E O AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	70
5.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES E DOS SEUS REPRESENTANTES.....	70
5.1.1	Características das organizações	70
5.1.2	Característica dos representantes (líderes) das organizações	73
5.2	TRAJETÓRIAS DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS.....	75
5.3	AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	80
6	DETERMINANTES DAS TRANSAÇÕES E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS.....	84
6.1	AS DIMENSÕES DAS TRANSAÇÕES REALIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES	84
6.1.1	Características das transações	84
6.1.1.1	Especificidade dos ativos	84
6.1.1.2	Incertezas.....	89
6.1.1.3	Frequência	90
6.1.2	Características dos agentes.....	93
6.1.2.1	Racionalidade limitada.....	93
6.1.2.2	Oportunismo.....	96
6.2	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E MECANISMO DE COORDENAÇÃO ADOTADOS	100
6.3	ANÁLISE ESTRUTURAL DISCRETA COMPARADA (AEDC)	104
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
	APÊNDICE – CUESTIONÁRIO AGRICULTORES(AS) REPRESENTANTES DE LAS ORGANIZACIONES PESQUISADAS	119

1 INTRODUÇÃO

O seguinte trabalho tem como finalidade de contribuir com as discussões e reflexões de como se permeia o papel dos agentes e das transações nas organizações agrícolas, que estão inseridos nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar (CCAAs)¹, tendo em consideração que o meio rural é um espaço de reprodução social, econômica e ambiental, que se articula com o meio urbano (perto e distante) para realização das trocas materiais e imateriais, gerando uma relação de dependência recíproca na medida em que se estabelecem instituições e normas no bem comum.

Desde que ocorreu a grande chamada revolução verde até os dias atuais, não se há registrado uma mudança significativa nos sistemas agrários, segundo Rodríguez et al. (2015), o sistema de produção de alimentos convencionais que parte da ideia de que uma maior produtividade poderia erradicar a fome no mundo, aumentar a disponibilidade de alimentos e reduzir os preços destes. Com a ideia de uma maior produtividade, este sistema trouxe consigo a industrialização dos processos de produção, o que levou a uma centralização e concentração da produção por parte de poucas corporações internacionais, gerando cadeias produtivas longas², a homogeneização e o controle dos processos produtivos a nível mundial, permitindo desta maneira uma maior oferta de alimentos a preços baixos (RODRÍGUEZ *et al.*, 2015; SCHNEIDER *et al.*, 2016).

Embora este sistema tenha conseguido a redução dos custos de produção, de acordo com Alba (2005, p. 2), “[...] as conclusões do turbilhão produtivista não chegaram a uma situação de insustentabilidade meio ambiental - econômica e a perda de milhares de agricultores em todo o mundo”. Esta insustentabilidade meio ambiental é refletida na acelerada erosão e perda de recursos primordiais para a agricultura, que segundo Alba (2005, p. 2), “A erosão do solo, a compactação, a poluição da água e do ar, a perda de áreas agrícolas pelo crescimento urbano e industrial, assim como a extinção de espécies silvestres e a escassez da água”. Estas foram algumas conclusões do presidente Jimmy Carter referido no “Informe Carter 2000” sobre a situação da agricultura mundial no ano 1979 (ALBA, 2005).

Outro dos problemas ocasionados por este sistema é a continuidade da fome na população mundial, isto não sendo originado pela falta de disponibilidade de alimentos, mas sim pela má distribuição e acesso a estes produtos. Somado a isto, a mudança dos hábitos

¹ O termo também pode ser entendido com o conceito de circuitos curtos de abastecimento alimentar.

² O termo cadeias produtivas longas ou cadeias longas, faz referência ao complexo processo de estruturação desde a jusante, montante, até que chega ao consumidor final, já que para fins deste trabalho não tem haver só com a distância.

alimentares de muitas culturas, que passaram a consumir alimentos com alto conteúdo de gorduras e açúcares dando como resultado um massivo incremento da obesidade e doenças cardiovasculares que afetam a adultos e em maior magnitude às crianças (RODRÍGUEZ *et al.*, 2015; GOODMAN; REDCLIFT, 1990). Isto sendo refletido ainda mais nas camadas da população mais vulnerável (SMITH *et al.*, 2010; DIAZ-MÉNDEZ; GARCÍA-ESPEJO, 2016).

Todas estas posturas e evidências levaram a um consenso internacional em relação ao fato que a humanidade enfrenta problemas que tem múltiplas facetas e níveis de complexidade que podem ser vinculados fortemente a questões ambientais, sociais e de saúde da população (SCHNEIDER *et al.*, 2016, p. 9). E, neste cenário é que tem surgido um debate contemporâneo, no qual a preocupação dos estudiosos, políticos, organizações, a sociedade civil e em alguns casos o Estado para fazer frente a este sistema, há convergido na procura de alternativas capazes de responder essas contradições, com a geração de novas práticas e experiências para um desenvolvimento sustentável, as quais “[...] vêm ganhando reconhecimento, legitimação e ampliando seu tamanho e sua escala” (SCHNEIDER *et al.*, 2016, p. 13).

Como afirmam Alba (2005) e Schneider *et al.* (2016), essas alternativas implicam um pensamento social e disseminação de práticas agrícolas de base ecológica mais sustentável (agroecológicas) que relacione os conceitos científicos com as práticas da sociedade, para desenvolver formas de produção, distribuição, acesso, e comercialização mais eficazes onde os consumidores e os agricultores se (re)conectem e (re)valorizem os produtos dependendo da região, sazonalidade e sua procedência desses alimentos.

Um dos resultados dessas ações é a formação dos CCAAs, a qual vem se destacando não por ser uma articulação comercial, se não por ter como objetivo principal constituir um relacionamento direto entre consumidores e agricultores, na qual estes atores passam a ter uma maior conscientização, valorização e legitimação do modelo de produção da qual fazem parte, e que em alguns casos este pode ter uma visão ampliada do espaço e do tempo das relações geradas nesta articulação (MARSDEN *et al.*, 2000; RENTING *et al.*, 2003), tendo como elementos centrais a justiça social, confiança e equidade (RAYNOLDS, 2002).

Os ganhos materiais deste sistema são: Os consumidores passam a consumir alimentos frescos, locais e sazonais, e que na sua maioria provêm de uma forma diferente de produção (agroecológica, orgânicos, agroflorestal, etc.). E os produtores obtêm uma remuneração mais justa por ser uma comercialização mais direta que reduzem algumas etapas (atravessadores,

supermercados, atacados, entre outros)³, que geralmente aparecem nas cadeias longas de produção, representando uma vantagem para os produtores na luta contra o sistema dominante e concentrador da produção. Com respeito aos ganhos imateriais desta relação os atores passam a ter maior confiança, valorização, respeito e reconhecimento pelo seu papel cumprido na cadeia.

No Peru, assim como em outros países ao redor do mundo, se vem implementando novas formas de promover a agricultura alternativa, orgânica ou ecológica; é o caso da Rede de Agricultura Ecológica do Peru (RAE-PERU), Rede de Ação em Agricultura Alternativa (RAAA), a Associação Nacional de Produtores Ecológicos do Peru (ANPE-PERU), o BioMercado, Comissão Nacional de Produtos Orgânicos (CONAPO), a Coordenadora Nacional de Comércio Justo Peru (CNCJ), entre outras entidades tanto do setor público como privado (ONGs e certificadoras), que vem trabalhando para que mais atores se inserem neste sistema.

Todas estas entidades têm em alguma medida o mesmo fim, que é a de contribuir com que mais pessoas tenham melhor acesso a alimentos mais sustentáveis (alimentos sem agentes químicos, no próprio território, com baixo impacto ambiental, e sem organismo geneticamente modificado), por um lado, e pela outra a melhoria da qualidade de vida dos pequenos agricultores que praticam alguns destes tipos de agricultura, tanto de maneira independentemente como de forma organizada.

A CNCJ, que é a entidade que representa aos pequenos produtores organizados do Peru envolvidos com o Comércio Justo a nível internacional, vem trabalhando na sensibilização e desenvolvimento de campanhas para que os agricultores tenham uma maior participação nesta forma de comercialização, como também para conseguir mudar as regras e práticas do comércio internacional convencional (CNCJ, 2015).

Segundo a CNCJ (2015, p. 1):

O Comércio Justo é um movimento alternativo de cooperação entre pequenos produtores organizados e consumidores solidários, no qual os compradores estão dispostos a pagar preços justos aos pequenos produtores e que estes tenham a certeza de que o bônus do dinheiro chegará diretamente às mãos do produtor. Por sua vez, os produtores se comprometem a trabalhar sob os princípios da igualdade social, de gênero, de equilíbrio ambiental e respeito pela biodiversidade.

Neste sentido Reynolds (2002) afirma que o Comércio Justo passa a ser considerado um mecanismo que contribui com a formação dos (CCAAs), por tornar “[...] as redes mais

³ Com respeito a estes atores, cabe o esclarecimento que neste trabalho não se faz questionamento negativo ou positivo sobre estes, já que se entende que cumprem um papel no sistema agro-alimentar.

próxima e mais igualitária a relação entre produtor e consumidor e, além disso, humanizam o processo de intercâmbio comercial” (DIAZ-MÉNDEZ; GARCÍA-ESPEJO, 2016, p. 33). Como também se entende o sentido amplo do tempo e do espaço que consegue a articulação *face to face* entre produtores e consumidores em nível global (MARSDEN *et al.*, 2000; RENTING *et al.*, 2017). Este processo acontece de fato, por que se tem uma certificação ou selo, já que o distanciamento gerado leva para que o circuito tenha um respaldo dos agentes organizados (organizações sociais) e instituições (normas e regras) para garantir o bom funcionamento do sistema.

Se bem as organizações fazem parte do processo de garantia, estas têm e cumprem funções próprias pelas quais foram constituídos, seja na articulação dos agentes, aumento do poder de barganha frente a fornecedores de insumos ou clientes, alcançar escalas de produção, acesso a canais de distribuição ou acesso a políticas públicas, são alguns dos exemplos deste processo de articulação.

Segundo Sangalli *et al.* (2015, p. 228), a criação de uma organização pode ser entendida como um sistema que minimiza as barreiras para o crescimento da atividade agrícola, o que permite que os agricultores tenham um incremento das suas rendas, gerando consequentemente uma série de efeitos encadeados diretamente ou indiretamente para toda a dinâmica socioeconômica do espaço onde elas estão inseridas.

Para Cook (1995, p. 1155), as justificativas econômicas para a criação de uma organização têm dois motivos fundamentais: primeiro, os produtores individuais precisam de mecanismos institucionais para manter o equilíbrio econômico sob seu controle. Segundo, os produtores individuais precisam de mecanismos institucionais para combater o oportunismo e as situações de retenção encontrada quando os mercados falham. Neste contexto, pode-se observar uma posição de natureza defensiva e de sobrevivência referente ao mercado.

Sartorelli (2017), assinala que a criação de uma organização traz consigo por um lado uma alternativa positiva com relação à negociação com o mercado, mas também traz alguns desafios com respeito à gestão e governança de ditas organizações. E com respeito a esta última, Batalha *et al.* (2005) apontam que dependendo do grau de capital social dos agricultores, estes poderiam ter melhor compreensão e participação no funcionamento interno da organização.

Neste sentido, o estudo das estruturas internas e os condicionantes do ambiente das organizações são relevantes e mais ainda ao se utilizar uma abordagem teórica como a Nova Economia Institucional (NEI), por ser uma vertente interdisciplinar que não entende simplesmente uma organização como uma função de produção indiferente a seus processos

internos e externos. Os principais autores que levaram a NEI para uma discussão mais ampla sobre as organizações e sua função social e econômica, foram: Ronald H. Coase, Douglass North e Oliver E. Williamson, os quais tiveram presente as instituições e as motivações das pessoas para o entendimento da eficiência das organizações na sociedade. Segundo Sartorelli (2017), apesar da NEI, no seu começo, teve uma orientação para a análise das organizações com relação ao mercado, na atualidade os estudos encontrados são diversos, e no campo da agricultura, esta não é alheia.

O campo de estudo da NEI, é dividida em dois níveis analíticos: Primeiro, o nível macro que se refere ao ambiente institucional (macro-instituições). E o segundo, o nível micro denominado de Economia dos Custos de Transação (ECT). De acordo com Azevedo (2000), a aplicação da NEI na agricultura mostra como referência estes dois níveis analíticos, assinalando para o primeiro, o estudo dos direitos de propriedade, políticas de preços mínimos, a reforma agrária e a política de segurança alimentar, que tem efeitos sobre a ação dos agentes que compõem os sistemas agroindustriais. E, para o segundo, o estudo das regras que estabelecem uma relação específica entre os agentes, associações, cooperativas ou empresas, que tem o efeito sobre a eficiência do sistema agroindustrial a estudar.

Para este trabalho em particular foi utilizado o nível micro analítico (ECT), tendo como objetivo de investigação as estruturas de governança e mecanismos de coordenação das organizações (cooperativas e associativas) cafeeiras do Município de Villa Rica, Província de Oxapampa e Região Pasco que trabalham com o *café especial*⁴ e que estão inseridas nas Cadeias Curtas de Abastecimento de Alimentos (CCAAs) e mais específico para este caso no Comércio Justo.

1.1 DELIMITAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

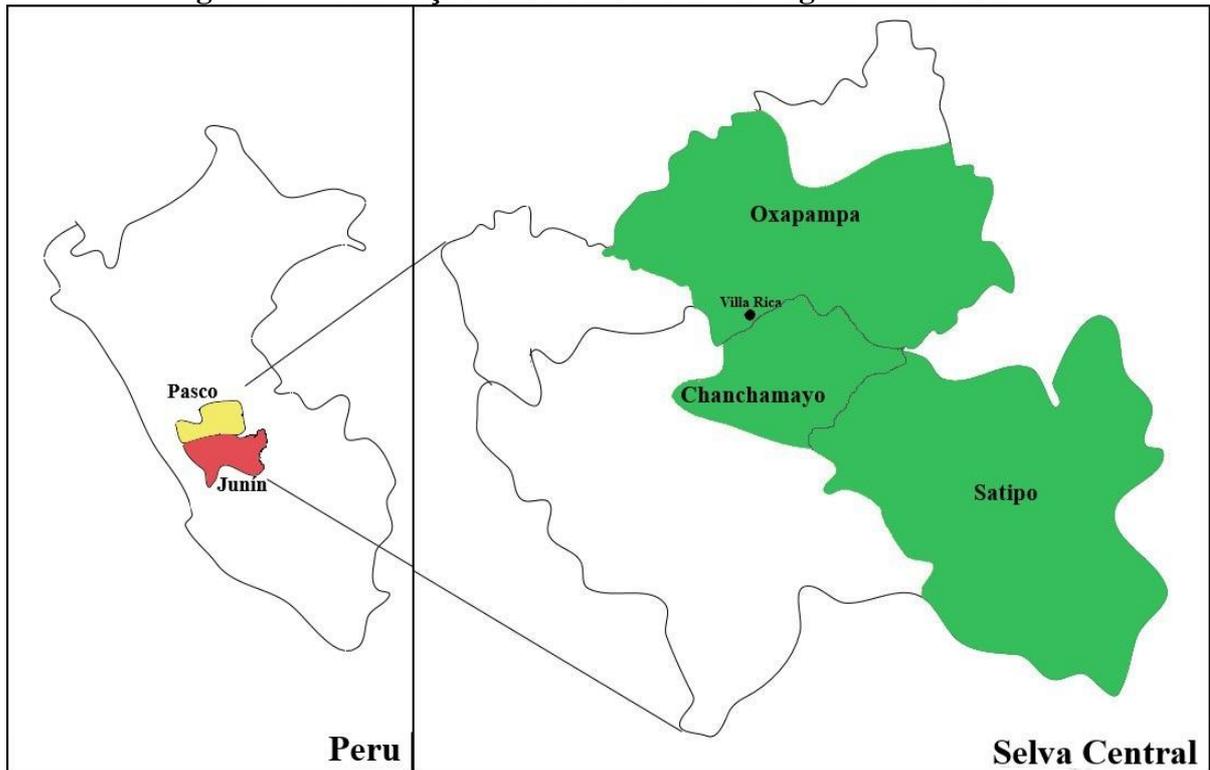
As transformações que vêm passando a agricultura como um todo, no âmbito global e, sobretudo nas últimas décadas, modificou as estruturas e as dinâmicas produtivas, sociais e econômicas do mundo rural, deixando-a exposta ante o mercado global que é altamente competitivo, concentrador e centralizador dos processos relacionados à produção, transformação ou processamento e comercialização dos produtos agrícolas.

No caso da atividade produtiva do café especial, no Peru e especialmente na região da

⁴ Este tipo de cafés está relacionado aos cafés que têm algumas características como: ao café de origem (denominação de origem, regional, exóticos, etc.); cafés sustentáveis (certificados); café de processo (segundo preferências ou ordens dos clientes); café de variedade (Geisha, Bourbon, Caturras, etc.); ou cafés com prêmios (VARGAS, WILLEMS, 2017, p. 33).

Selva Central⁵ (Figura 1) que produz 25,1% da produção nacional (PERU, 2016), atualmente está inserida na sua totalidade no mercado global, e, portanto, as suas estruturas tiveram que se modificar e adaptar a este modelo para poder competir e continuar na atividade, tanto na região como nas relações comerciais com o mercado externo (WECK *et al.*, 2009).

Figura 1 - Localização da Selva Central na Região Pasco e Junín



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da INEI (2017).

Uma das adaptações que os agricultores realizaram, foi começar a trabalhar de forma organizada, seja via cooperativas, associações ou outras formas de organização, o que os permitiu acessar ao mercado global via certificações⁶ (sendo isto necessário para a continuação na atividade), acesso de políticas públicas (de crédito e assistência técnica), e terem um pouco mais o controle da produção e comercialização dos seus produtos (obtendo o reconhecimento e revalorização do processo produtivo local). Esta nova forma de trabalho ajuda-os para estar presente no mundo, porém trouxe consigo alguns impactos dentro da atividade sejam na forma de produção, na renda adquirida, na comercialização, na organização e nas relações sociais dentro daquela região.

Segundo o estudo de Ruben e Fort (2011) sob o impacto econômico (renda) para produtores de café orgânico e convencional na Província de Chanchamayo e Satipo que tem a

⁵ Região constituída por três províncias: Chanchamayo, Satipo e Oxapampa

⁶ Comércio Justo, Orgânico, Rainforest, 4C, UTZ ou Denominação de Origem

certificação do Comércio Justo, esta ajuda para compreender um pouco a dinâmica e os efeitos deste processo. Os resultados mostrados pelos autores assinalam que não tem um efeito significativo na renda com respeito às duas formas de produção, isto devido a que existe um jogo interno de vantagens e desvantagens dentro deste sistema.

Por um lado, porque não existe uma diferença notável no preço comercializado na região para produtos certificados e não certificados devido a que a forte demanda e o alto preço do café na região, e que muitas vezes o preço do café certificado por Comércio Justo⁷ é a base para a comercialização dos cafés, fazendo que os produtores convencionais tenham um ganho indireto. Também é identificado que o gasto da produção orgânica é mais alto devido à forma de produção e todas suas implicações, o que, na maioria dos casos, faz com que a renda gerada não se identifique como um diferencial na comercialização. Isto faz com que os agricultores não percebam nenhuma diferença tangível (RUBEN; FORT, 2011).

Com respeito aos impactos positivos de se fazer parte de uma organização, o estudo mostra que os agricultores e cooperativas que têm mais tempo de atuação, tem um melhor resultado com relação aos novos. Isto é refletida no bem-estar dos agricultores por terem uma renda mais estável, uma maior inclinação a fazer investimento doméstico e de infraestrutura ligada à propriedade, levando-os a uma maior especialização na atividade que em certa medida é negativa porque os insumos e a mão-de-obra passaram a ser mais caros.

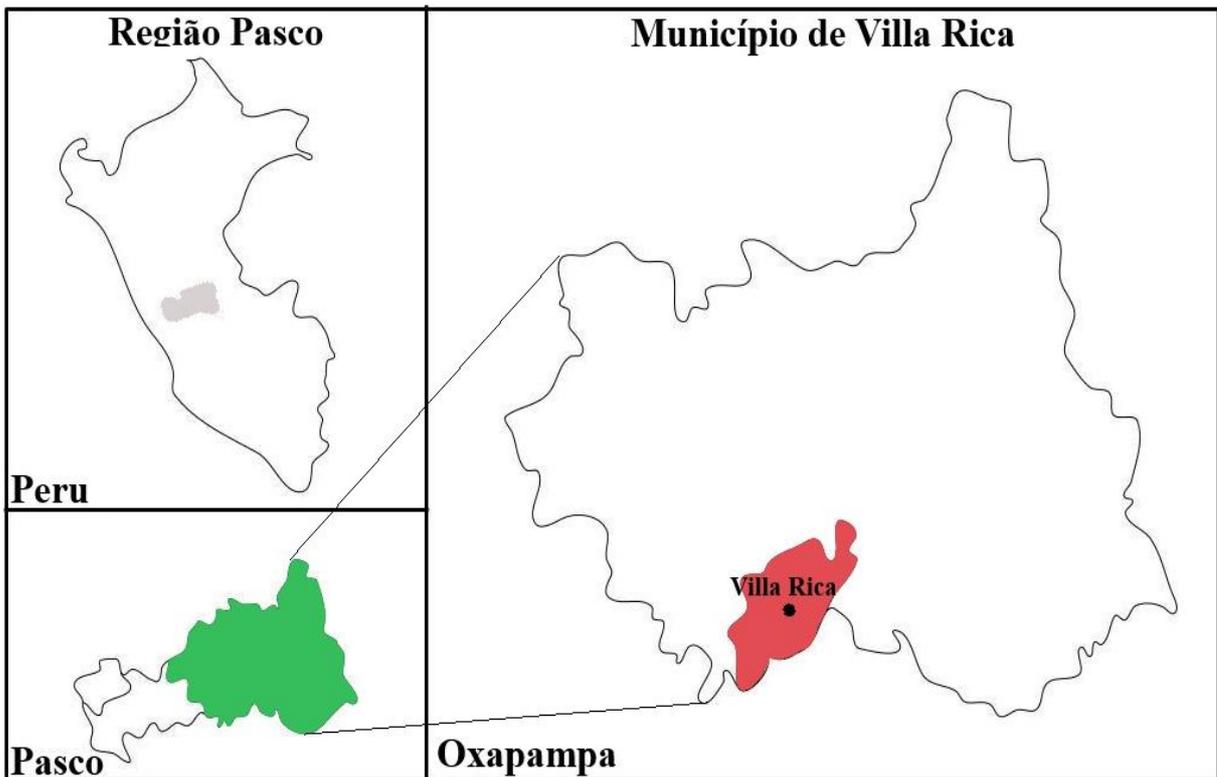
Os autores também chamam a atenção, a que os agricultores que fazem parte das organizações têm um melhor comportamento com respeito ao risco, gerando uma maior participação em novos empreendimentos, como por exemplo, processar alguns produtos das suas propriedades ou solicitar empréstimos privados. Se bem esta forma de atuar ainda parece ser limitada, a participação nas organizações e as certificações têm um papel importante no processo de recuperação de algumas cooperativas agrárias e a melhoria da produção e da qualidade do café.

O recorte empírico para esta investigação é o Município de Villa Rica, o qual está localizado na Província de Oxapampa, Região Pasco e pertence à selva central (Figura 2), abrange uma área de 859,23 km² a qual corresponde a 4.8% da área total da Província. Segundo os dados do último Censo Nacional Agropecuário (CENAGRO) de 2012, no Município existem 2.426 unidades agropecuários com superfície agrícola, sendo que 53.8% deles possuem menos de cinco hectares de área física. Com respeito à população, o Município

⁷ O preço do produto do Comércio Justo é um preço pago referente aos níveis mínimos de Comércio e Prima de Comércio segundo o contrato do New York Board of Trade "C" (NYBOT/ICE) para café arábica e o contrato London "EURONEXT LIFFE" para café robusta.

tinha para o ano de 2007 detectou-se uma população total de 18.619, dos quais 7.268 habitantes moravam na área rural (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - INEI, 2007).

Figura 2 - Localização do Município de Villa Rica na Província de Oxapampa e Região de Pasco



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do INEI (2017).

A economia do Município é baseada principalmente na produção de café especial e tudo gira em torno a este produto. Segundo a Cooperativa Villa Rica Golden Coffee (2017), no “Município existem 7.800,7 hectares de plantação de café que produz mais de 130,000 quintais⁸ de café de qualidade, aproximadamente 80% são pequenos cafeicultores com menos de 10 hectares, e dos 16,931 villarricenses⁹, 90% está relacionado de forma direta e indireta ao café”.

A alta especialização que vem acontecendo fez que na atualidade o município fosse considerado a “Capital Cafeteira do Peru”, e internacionalmente é conhecido como o local que produz o “Melhor Café do Mundo”. Este reconhecimento é devido a que nos últimos anos ganhou diversos prêmios no âmbito internacional e desde o ano 2010 obtém a Denominação de Origem - Café Villa Rica (Quadro 1). Também é importante mencionar que o Município

⁸ Unidade de medida equivalente a 60 kilos de café.

⁹ Pessoa que mora no Município de Villa Rica.

faz parte da Reserva de Biosfera Oxapampa Ashaninka Yanasha, a qual foi incluída no Programa Homem e a Biosfera da UNESCO, por “[...] ser um espaço que oferece a oportunidade de construir, de maneira conjunta e organizada, as condições para gerir o território de maneira sustentável, para o deleite e benefício da população e a humanidade” (UNESCO, 2015, p. 2).

Quadro 1 - Prêmios conquistados nos concursos internacionais de Café

2004	Medalha de Ouro ao Melhor Café Mundo - França
2005	Medalha de Prata ao Melhor Café Mundo - França
2008	Caneca de Ouro - Alemanha
2009	Reconhecimento ao Primeiro Bruto - França
2010	Obtenção da Denominação de Origem - Peru
2016	2do. Concurso Internacional de Cafés Torrados à Origem AVPA - França Cinco Medalhas de Ouro Três Medalhas de Prata Três Medalhas de Bronze
2017	3ro. Concurso Internacional de Cafés Torrados à Origem AVPA - França Uma Medalha de Ouro Uma Medalha de Prata Quatro Medalhas de Bronze

Fonte: Elaboração própria a partir de AVPA (2016 e 2017).

No Município de Villa Rica existe um movimento interessante devido ao reconhecimento que ganhou tanto no âmbito nacional como internacional, que fez com que quase 90% da produção sejam destinados ao mercado cafeeiro mais exigente como: Estados Unidos, Canadá e países europeus (PRODUTO...,2017), e para lograr a inserção neste mercado, os agricultores tiveram que se organizar em cooperativas ou associações como também procurar por certificações que os permita ter um melhor acesso aos consumidores finais.

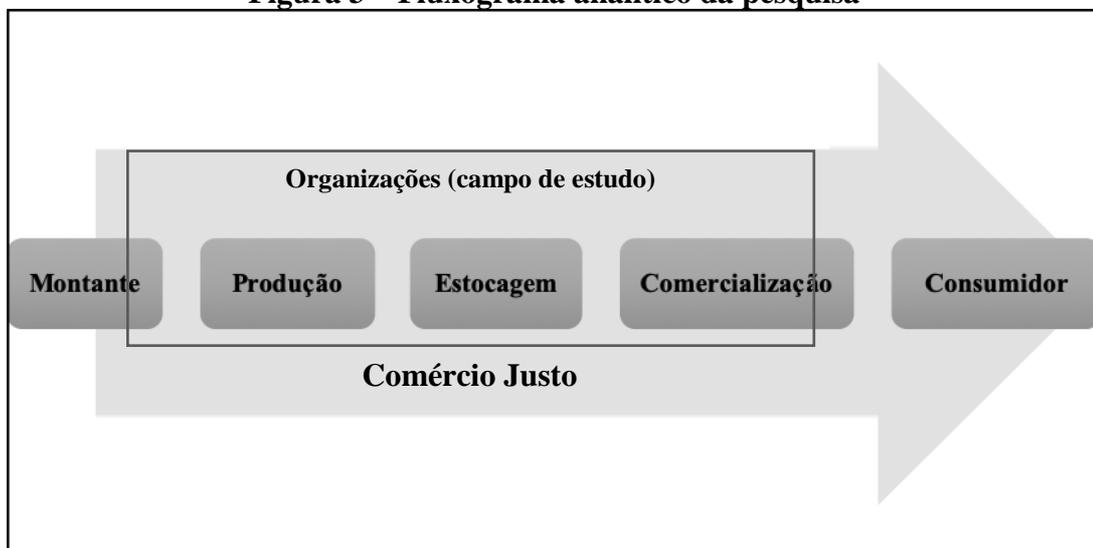
Segundo os dados da Oficina Agrária de Villa Rica (OAVR), para o ano de 2017 no Município existiam: 26 associações com um total de 772 sócios, 2 centrais com um total de 390 sócios, 15 comitês com um total de 458 sócios, 3 cooperativas com um total de 303 sócios e 1 grêmio com um total de 183 sócios. Se bem a soma total de número de sócios foi de 2106, isto não quer dizer, que naquela data existiam este todo de sócios ativos pertencentes a uma só organização, já que, por exemplo, um sócio podia participar de duas ou mais organizações. Neste sentido, o número total passa a ser relativo.

Para os agentes e as organizações que fazem parte da cadeia produtiva do café no Município, pode-se assinalar *a priori* que: estão no processo de especialização e as organizações constituídas nele teriam o objetivo comum de contribuir na articulação com os agentes e fatores externos e internos no sentido amplo, que proporcione eficiência das

organizações. A especificidade do produto tem um papel importante neste contexto, porque, por exemplo, o mercado global está constantemente disputando este produto, que faz que em alguns dos casos as empresas internacionais cheguem no município e tentem modificar a estrutura e dinâmica local.

Se bem a cadeia produtiva do café seja ampla, tendo diferentes agentes, estruturas e dinâmicas que vão desde a montante, o sistema produtivo e a jusante (ver o capítulo seguinte). Sendo assim, neste trabalho pretende-se trabalhar em um campo restrito à atuação das organizações vinculadas ao café especial no sistema do Comércio Justo, a qual representa melhor o que acontece no Município estudado (Figura 3).

Figura 3 – Fluxograma analítico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2017).

Tendo esta introdução e deixado clara a proposta da temática, se tem como pergunta norteadora desta pesquisa: Quais estruturas de governança e mecanismos de coordenação predominam nas transações realizadas pelas organizações cafeeiras do Município de Villa Rica/Pasco que operam nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar e estão inseridas no mercado do café especial com certificação do Comércio Justo?

1.2 OBJETIVOS

A partir da contextualização e da formulação do problema de pesquisa, apresentam-se os objetivos deste estudo:

1.2.1 Objetivo geral

O seguinte trabalho tem como objetivo geral analisar as estruturas de governança e os mecanismos de coordenação adotados que predominam nas transações realizadas pelas organizações cafeeiras do Município de Villa Rica/Pasco que operam nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar e estão inseridas no mercado do café especial com certificação do Comércio Justo.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) descrever a dinâmica de funcionamento das organizações;
- b) caracterizar as organizações e suas transações na atividade do café;
- c) identificar as formas de governança adotadas pelas organizações; e
- d) comparar as estruturas de governança e os mecanismos de coordenação utilizados pelas organizações com aqueles recomendados pela teoria.

1.3 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa é justificada pela importância de se explorar a abordagem teórica da Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar (tendo as relações dos agentes como eixo principal). Para a materialização deste trabalho é estudado o setor cafeeiro do Município de Villa Rica - Pasco, a qual possui características que se encaixa na temática (Figura 3) e tem uma importância social, econômica e ambiental, tanto no nível local, regional, nacional e internacional, o que faz necessário criar ações que tornem o setor mais eficiente.

A produção de café é uma atividade destacada para a agricultura peruana, não só pela importância produtiva e econômica, mas também pela função social e ambiental que ele traz consigo. De acordo com Cahuapaza (2016), da cadeia produtiva (armazenamento, processamento e comercialização) dependem umas 2,5 milhões de peruanos e emprega mais de 70 milhões de empregos ao ano. Isto é devido a que principalmente o setor cafeeiro é essencialmente familiar, sendo que 85% dos pequenos produtores possuem menos de 5 ha, 65% são produtores com uma idade superior a 50 anos, 80% administram sua chácara sem gerenciamento técnico nem empresarial e 64 mil hectares são administradas por mulheres

(INEI, 2012).

Com respeito às mulheres, estas estão tendo uma atuação na cadeia produtiva do café, oferecendo para o mercado o “Café Feminino¹⁰”, sistema pelo qual estão empoderando-se como produtoras no Peru e no setor desde 2004 (CFF, 2018). Um ano após a criação da cooperativa, já eram 750 mulheres envolvidas no projeto e todas elas pertencentes a 50 comunidades da região norte do Peru (PLANET BEAN FLYER, 2016). Segundo McMurtry (2009), esta experiência está sendo “exportada” para outras regiões produtoras de café no Peru e no mundo, fazendo que se reconheça e valorizando o papel da mulher neste setor.

No caso dos jovens estes têm uma participação de 27,8% na área rural no Peru (INEI, 2007) e segundo o estudo da RIKOLTO (2017), em regiões produtoras de café os jovens nos últimos anos tiveram uma participação ativa como sócios nas suas organizações, uma melhora na parte técnica (produtiva, processamento e controle de qualidade) e até chegaram a participar como líderes em algumas organizações. A participação ativa que os jovens vieram tendo nas últimas décadas manifestou-se no ano de 2005 com a criação da Coordenadora Nacional de Jovens Cafeeiros (CONAJOC), que tem como finalidade oferecer suporte, assistência e incentivos econômicos através de projetos de inovação para os jovens (MIJARC; FIDA; FAO, 2012).

Segundo Vargas e Willems (2017), o café é o principal produto agrícola exportado por Peru¹¹, e chega para mais de 50 países (PROGRAMA DE COMMODITIES VERDES - PCV, 2017). Segundo os dados publicados pela Organização Internacional do Café - ICO (2018), o Peru teve uma exportação total para o ano de 2017 de 4,600 mil sacas¹², tendo um crescimento de 9% com respeito ao ano de 2016. Nesta atividade são dedicadas 223,902 famílias em 425,400 hectares, localizadas em 15 regiões, 95 Províncias e 450 Municípios em nível nacional (PCV, 2017). A maior concentração da produção para o ano de 2016 encontrava-se nas Regiões de Junín, San Martín, Cajamarca, Cusco, Amazonas, Huánuco e Pasco, tendo um total de 95% do total de área cultivada e 91% do total de produtores (PERU, 2018).

A Região de Pasco, para o ano de 2016 ocupou a sexta posição na produção de café, chegando a produzir 10,094 toneladas em 10,794 hectares (PERU, 2018). Já o Município de Villa Rica ocupou o posto 20 no *ranking* dos Municípios com maior área de produção (INEI, 2012), mas a diferença entre o Município estudado e os demais, é que este tem alguns

¹⁰ É uma iniciativa de algumas mulheres cafeeiras do norte do Peru, que criaram a marca (cooperativa) no ano de 2004 e atualmente está espalhada no mundo, chegando a ter uma estrutura dentro do Comércio Justo.

¹¹ Isto somando todos os tipos de cafés: convencional, orgânico, especial, etc.

¹² Sacas de 60 Kg.

diferenciais importantes. O Município é o maior produtor de café orgânico do país e da região (PERU, 2016), tem um alto nível tecnológico aplicado na produção, o que faz com que chegue a ter o maior rendimento produtivo¹³ e excelente qualidade do café a nível do país (DECADA, 2016), tem presente um alto número de variedades de café, fornece mudas e sementes para outras áreas de cultivo de café no país (PALOMINO *et al.*, 2014), e desde o ano de 2010 obtém a Denominação de Origem (Café Villa Rica), sendo o único no país para este produto (INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL - INDECOPI, 2010).

Em relação à comercialização do café especial, não só do Município, como dos demais Municípios produtores deste café esta é realizada através das organizações. Segundo Vargas e Willems (2017), isto acontece desta maneira porque assim conseguem um maior preço e acesso a algumas certificações que o mercado demanda. Para o ano de 2015, o café total produzido no país foi comercializado por cerca 598 milhões 296 mil dólares, das quais 320 milhões correspondem ao café especial, o que significa mais dos 53%, mostrando a sua representatividade no contexto nacional (VARGAS; WILLEMS, 2017).

Com respeito ao tema organizacional, de acordo com os dados oferecidos pela OAVR (2017) no município estudado existem 47 organizações (associações, cooperativas, comitês e centrais). A existência e recuperação das organizações (não só do Município estudado) inseridas na cadeia produtiva do café devem-se em parte, a como afirma Decada (2016), ao resultado dos esforços realizados pelo governo local, regional, nacional, e os produtores cafeeiros, no restabelecimento dos cultivos pós-efeito da ferrugem do cafeeiro¹⁴. Esta crise levou à substituição da variedade de café Typica para a Catimor a qual é mais resistente à doença e é mais produtiva, porém, a qualidade é inferior à Typica. Para que esta mudança aconteça, o governo colocou em pauta o tema da organização (associativismo e cooperativismo) para a que os produtores tenham acesso às políticas, já que o governo não tinha a infraestrutura nem a capacidade de ajudar de forma independente os produtores, a menos que fossem grandes produtores.

De acordo com Vargas e Willems (2017), a forma de comercialização via organização está geralmente vinculada com os cafés especiais, e que os cafés especiais estão relacionados diretamente com as certificações (Comércio Justo, Rainforest, 4C, UTZ e orgânico), já que

¹³ Produz mais de 60 qq/ha

¹⁴ Em 2012-2013, esta doença chegou a afetar grande parte dos cultivos do café em quase todo o país, provocando uma instabilidade na cadeia produtiva deste produto, o que levou para uma nova crise do café no Peru. O impacto foi enorme e até a atualidade ainda não se conseguiu recuperar a pesar das políticas e programas que foram elaborados exclusivamente para este problema, como foi o Plano Nacional para a Renovação das Plantações de Café (PNRC).

são os únicos meios que oferecem garantia da qualidade, a origem, a forma de produção, e as características para que o produto seja comercializado nos mercados especializados (Estados Unidos, Alemanha, Bélgica, Canadá, Suécia e Coreia do Sul)¹⁵, que na maioria dos casos está a longas distâncias onde o produto é produzido.

Neste sentido, conhecendo a importância do café para o país e ainda mais para o Município, este trabalho se faz necessário no sentido que este tem características que se encaixam na temática proposta e onde é essencial conhecer as relações entre estes agentes quanto à articulação, formalização, dependência, custos de transação, pressupostos comportamentais e ambiente institucional que envolve a produção e a comercialização do café especial, como por outro lado é importante conhecer a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação das organizações.

Ao não se ter encontrado pesquisas ou publicações que tragam à luz a compreensão das relações entre os agentes (produtores / organizações / mercado) é importante salientar que os resultados desta pesquisa, poderiam contribuir para que as organizações alcancem a eficiência (COASE, 1937; NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1993) e consigam o desenvolvimento do Município como assinalam (MARSDEN *et al.*, 2000; GOODMAN, 2004; RENTING *et al.*, 2017) nos seus trabalhos sobre a contribuição dos Circuitos Curtos de Abastecimento Alimentar e das Redes Agroalimentares Alternativas para o Desenvolvimento Rural.

Tendo exposto a justificativa e os motivos, na sequência é apresentada a estrutura de como será desenvolvido esta dissertação, com a pretensão de deixar claro as escolhas teóricas, metodológicas e a aplicação destas no campo empírico estudado.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. O primeiro que foi a introdução, na qual foram apresentados a problematização, os objetivos e a justificativa desta pesquisa. A seguir, no segundo capítulo, é apresentada uma breve contextualização sobre o café e a cadeia produtiva este no Peru, elencando as características da montante, a jusante e os agentes que fazem parte desta cadeia produtiva.

No capítulo três, apresenta-se o referencial utilizado para o embasamento teórico desta dissertação, as quais foram a abordagem da Nova Economia Institucional (NEI) e mais

¹⁵ Estes são os seis países que mais café importaram do Peru para o ano de 2016.

especificamente da Economia dos Custos de Transação (ECT); e a abordagem dos Circuitos Curtos de Abastecimento de Alimentos (CCAAs)¹⁶. Além disso, é apresentado o *Framework* da pesquisa com a discussão sobre a utilização das abordagens teóricas aplicadas ao campo de estudo desta pesquisa.

No capítulo quatro, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para chegar às respostas do problema e ao objetivo proposto nesta pesquisa. Aqui apresenta-se como foi delimitado o campo de pesquisa, as técnicas empregadas para coleta e geração dos dados, assim com o procedimento para a análise e interpretação das informações geradas.

No capítulo cinco, se apresenta os resultados desta pesquisa. Neste momento são identificadas as características tanto das organizações estudadas como dos seus representantes (líderes), com a qual se pretende mostrar um panorama da trajetória, dinâmica, mudanças e as perspectivas futuras com relação à continuidade das organizações.

No capítulo seis são apresentadas as discussões e as análises dos resultados, com base nas perspectivas teóricas utilizadas, objetivando trazer à luz como as estruturas de governança, as características das transações e dos seus agentes, assim como os mecanismos de coordenação adotados pelas organizações, se mostram nas relações das Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar. Ao final deste capítulo é aplicada a Análise Estrutural Discreta Comparada, para discutir os resultados das abordagens teóricas com a parte empírica deste trabalho com a finalidade de confirmar ou não se as formas de governança adotadas proporcionam uma maior eficiência e menores custos de transação para as organizações pesquisadas.

Por fim, no capítulo sete, encerra-se com as considerações finais da pesquisa, mostrando os principais resultados encontrados e sugestões para os estudos futuros. Ao fim, se têm as referências utilizadas para esta dissertação.

¹⁶ Isto é devido a que se tem mais tempo e maior desenvolvimento teórico que o conceito das cadeias curtas, porém, como foi mencionado anteriormente são conceitos semelhantes.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO CAFÉ PERUANO

Neste capítulo, é apresentada uma contextualização do café e a cadeia produtiva deste produto no Peru, com o objetivo de proporcionar um panorama geral e delimitação do empírico a qual este trabalho está inserido. Este esforço deve-se a que é necessário ter uma base para os próximos capítulos, neste sentido, este se encontra dividido em duas partes. a) A primeira apresenta um contexto histórico do produto, da produção, as principais transformações e o impacto desta no setor produtivo. b) A segunda parte apresenta a estrutura da cadeia produtiva, mostrando quem são os agentes, como é composto a jusante o sistema produtivo e a montante. É importante assinalar que este capítulo foi desenvolvido com dados secundários (trabalhos acadêmicos, relatórios, séries históricas e jornais) das diferentes entidades relacionadas ao setor tanto no âmbito local quanto no âmbito internacional.

2.1 O CAFÉ NO PERU

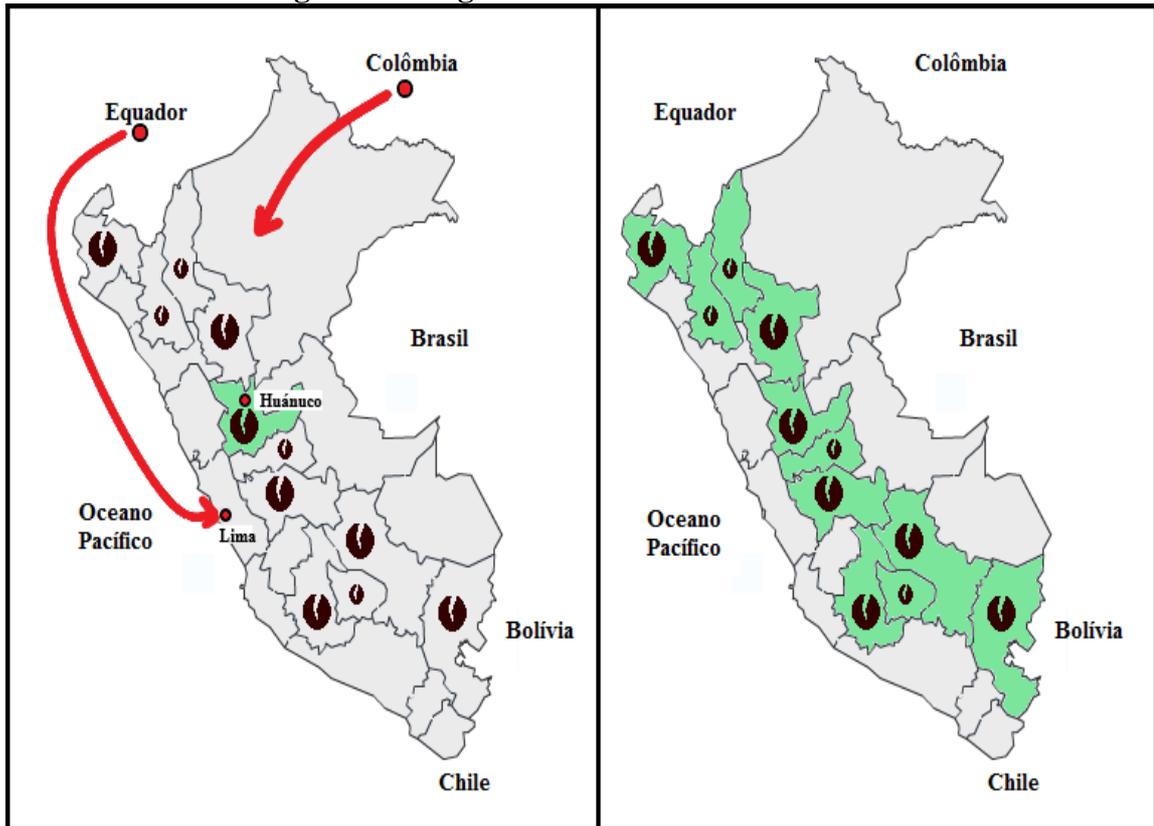
Se bem o café teve origem no território da atual Etiópia no continente africano, este foi espalhado pelo mundo entre os séculos 15 e 16 pela expansão do povo árabe, chegando ao continente europeu um século mais tarde (CIENCAFE, 2016). Com respeito ao primeiro registro do café no território peruano, existem algumas discrepâncias, sendo três as possíveis datas da chegada do café no país: 1) segundo CIENCAFE (2016) o café chegou entre os anos de 1740 e 1760 pelo Município de Chinchao na Região de Huánuco (zona central do país); 2) segundo a mesma fonte outra data foi o ano de 1760 na qual chega à cidade de Lima, desde Guayaquil – Equador; e 3) de acordo com Cuadras (2006) a terceira data da chegada foi o ano de 1838 na qual chega desde a Bacia do Orinoco, que na atualidade pertence ao território da Venezuela e Colômbia (Figura 4).

Independentemente da data e o local de origem, este produto se estabeleceu nas zonas dos vales interandinos e a selva alta configurando o corredor cafeeiro do país ao lado leste da cordilheira dos Andes (Figura 4), na qual achou condições ambientais e climáticas favoráveis para seu desenvolvimento e expansão (CIENCAFE, 2016). Conforme Cuadras (2006) e Cahuapaza (2016), logo após do ano de 1850, quando chegaram os primeiros colonos europeus (austro-alemães) na busca da *terra prometida*¹, foram esses que observaram o

¹ Termo que faz referência à época da migração de europeus ao Peru devido aos problemas das guerras no continente europeu. Esta migração foi possível, pois o país estabeleceu políticas de colonização européia no

potencial do café na zona, e chegaram mais tarde a consolidar a produção de café no Vale de Chanchamayo até o ano de 1876, junto à cana de açúcar, coca², tabaco, banana e cacau. É importante ressaltar que os colonos foram os impulsores deste processo e que para essa data não só eram austro-alemães, se não que chegaram franceses, alemães, ingleses e italianos para colonizar o vale.

Figura 4 - Origem e corredor cafeeiro do Peru



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cuadras (2006); CIENCAFE (2016); Cahuapaza (2016).

Nota: Lado esquerdo origem do café e lado direito o corredor cafeeiro do país.

Segundo CIENCAFE (2016), para o ano de 1887, o aumento dos preços internacionais do café torna o Peru pela primeira vez exportador deste produto, sendo os primeiros países compradores Chile, Inglaterra e Alemanha, e que de acordo com Cahuapaza (2016) estas primeiras exportações tiveram um valor estimado de 12 mil libras esterlinas. Posterior a isto, entre 1900 e 1920, no período denominado como a *crise internacional do café*, houve uma superprodução mundial deste produto que impactam o sistema produtivo peruano,

século XIX, a qual tinha como objetivo a concessão e distribuição de terras, para estas pessoas que chegaram no país. Isto levou à ocupação e colonização do Município de Pozuzo, Oxampampa, Villa Rica e Palcazu (OAS, 1987).

² Planta nativa da América Latina andina (Peru, Bolívia, Equador e Colômbia), cultivada principalmente para o consumo cultural de seus habitantes.

dificultando a venda da produção interna devido principalmente ao baixo preço deste produto no mercado internacional.

Após a crise do café, já no ano de 1930 segundo as afirmações da CIENCAFE (2016), o Peru teve uma reativação do sistema produtivo, sobretudo no vale de Chancamayo que passa a ser um centro de referência nacional e mundial na produção de cafés de alta qualidade. Esta importância obtida fez com que o capital estrangeiro (inglês) se instalasse no vale e começasse a investir na ampliação de terras cultivadas, sem descuidar a qualidade para manter os preços elevados do café. Este novo processo contribuiu para que a zona fosse monopolizada pelos colonos até meados dos anos 1960, tanto economicamente, quanto na posse da terra (ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS - OAS, 1987). Para Cahuapaza (2016) e CIENCAFE (2016) esta estrutura levou ao surgimento das primeiras cooperativas em 1961, as quais tomaram o controle da comercialização do café, para 1970 estas estavam espalhadas pelo território nacional, eram responsáveis por 80% das exportações e chegaram a ser um total de 220 cooperativas registradas no país (WECK et al, 2009).

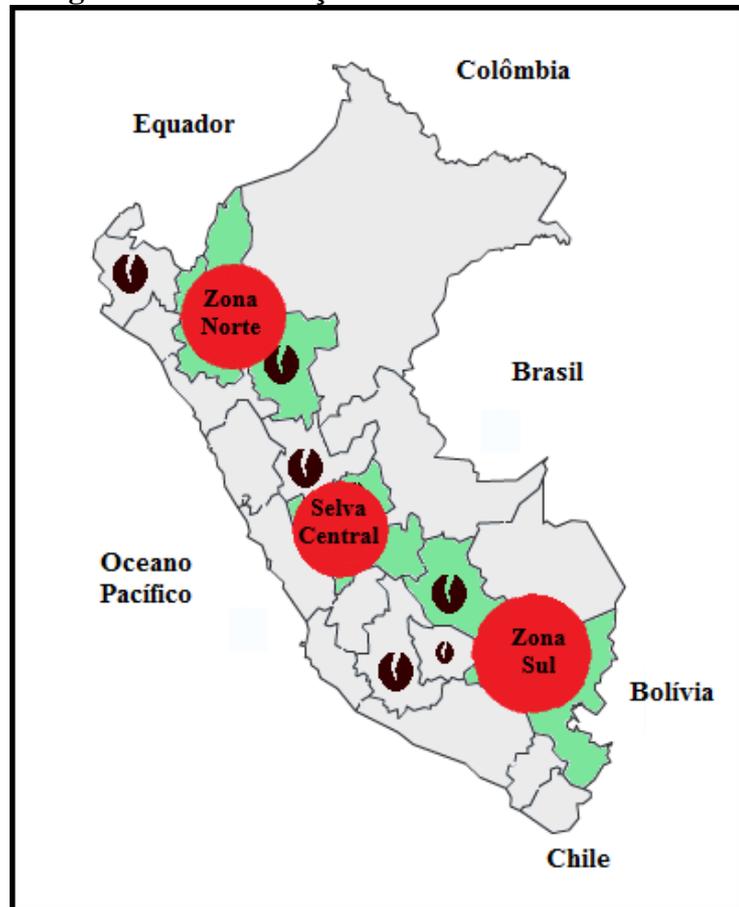
Outro acontecimento importante neste período foi a reforma agrária implementada no final da década 60, onde a terra foi ocupada por sociedades agrícolas, cooperativas agrícolas, camponeses ou comunidades indígenas (OAS, 1987). Segundo a CAFEICULTURA (2008), este processo estruturou um sistema produtivo com pequenas parcelas (com média de 3 hectares) que não tinham regularizado o seu direito da posse da terra, o que condicionou em grande medida a que estes não conseguissem por exemplo o financiamento bancário ou assistência por parte do governo. Cabe ressaltar que, por mais que se teve essa configuração produtiva, isso não quis dizer que não existiam grandes propriedades com plantações de café no território nacional.

Posterior a esta época de bonança (até a década dos 80), de acordo com Weck et al. (2009) e Cahuapaza (2016), o Peru passou por uma guerra interna (terrorismo) e uma crise econômica que causou uma instabilidade na cadeia produtiva do café, diminuindo as áreas de produção, destruíram as cooperativas e sua participação nas exportações chegaram só a 50%. Para finais de 1993 só se tinha 25 cooperativas ativas que eram responsáveis pelos 4% das exportações, e foi neste contexto que se cria a Junta Nacional do Café (JNC) com a finalidade de reativar o setor³ (WECK *et al.*, 2009).

³ O programa de reativação teve como objetivo os seguintes quatro pontos: i) gestão empresarial eficiente para recuperar a confiança dos parceiros e atores do mercado; ii) apostar na melhoria da qualidade do produto; iii) melhorar o acesso aos mercados; e iv) desenvolver alianças estratégicas com outros atores da cadeia cafeeira e cooperação internacional (WECK et al., 2009, p. 328).

Para a década passada (até 2007), segundo a CAFEICULTURA (2008), o Peru tinha entre 1,5 e 2 milhões de pessoas envolvidas direta e indiretamente na cadeia produtiva do café, e esta já estava estabelecida em três zonas do território nacional: norte, sul e selva central (Figura 5), sendo esta última, a zona que possuía melhor estrutura, maior uso de tecnologia e tinha uma vantagem por estar localizada mais perto de Lima (porto de Callao). De acordo com Weck et al. (2009), para esta época também já podia-se observar alguns resultados do programa da JNC, que neste caso o número de cooperativas ativas passou para 78, estas tinham uma participação de 21% nas exportações, e que a qualidade do produto cumpria os padrões dos cafés especiais (sustentável, orgânicos e comércio justo).

Figura 5 – Distribuição das zonas do café no Peru

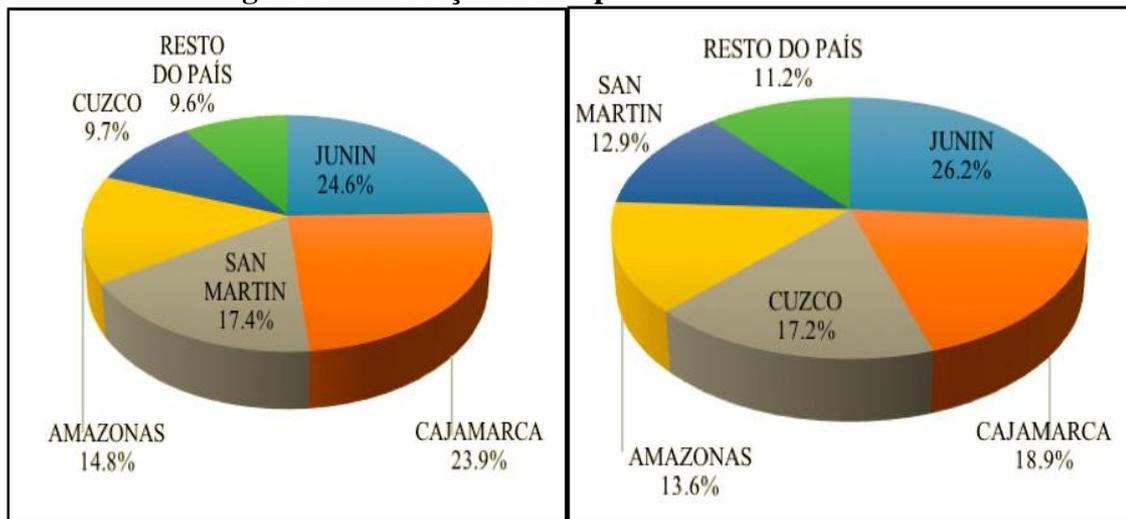


Fonte: Elaborado a partir dos dados do PERU (2018).

Segundo os dados divulgados pelo PERU (2018) para o ano de 2007, o país tinha produzido 225.992 toneladas de café em 324.062 hectares a nível nacional. As cinco regiões que mais produziram foram: Junín, Cajamarca, San Martín, Amazonas e Cuzco, as quais possuíam um 90,4% da produção nacional. Para o caso da área de produção, as cinco regiões foram as mesmas só que em alguns casos as posições mudaram, na qual a região Cuzco

passou para o posto três e a região San Martin passou para o posto cinco. Estas regiões possuíam 88,8% da área total produzida (Figura 6). De acordo com INFOCAFÉS (2018) para o ano 2017, 85% da produção foi obtida graças aos agricultores que administram menos de cinco hectares.

Figura 6 – Produção e área produzida de café - 2007



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do PERU (2018).

Nota: Lado direito produção e lado esquerdo área produzida.

Do total produzido no país foram exportadas 173.624 toneladas equivalentes a 426.949 mil dólares americanos, sendo os cinco principais países importadores: Alemanha (31,6%), Estados Unidos (30,4%), Bélgica (8,9%), Países Baixos (4,5%) e Suécia (4,5%), dos quais Alemanha e Estados Unidos importavam 62% (TRADE MAP, 2018).

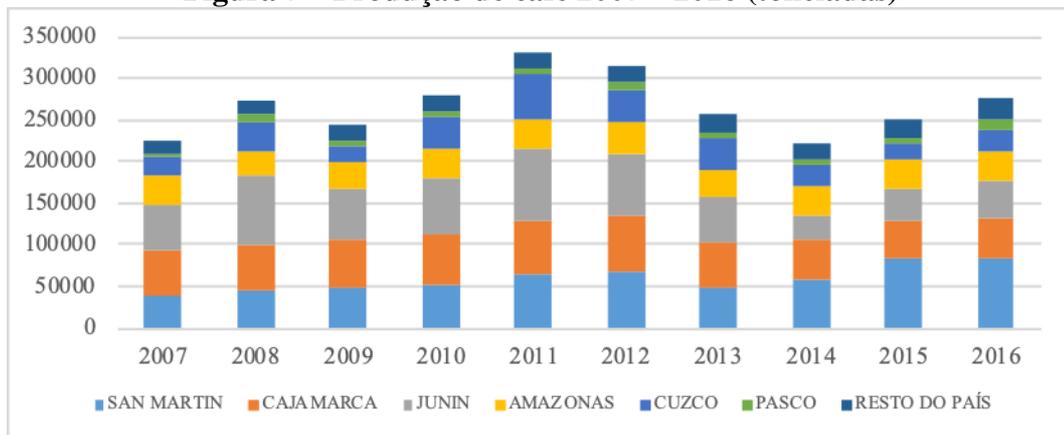
As informações da última década (2007-2017) mostram que o café passou por um processo importante a ser mencionado os quais são confirmados pelos dados e trabalhos publicados recentemente. Sendo que para o começo da última década (2007), com relação ao café especial, AGROBANCO (2007) afirma que para o ano de 2006-2007 o Peru produz em 85 mil hectares certificadas com um valor estimado de 55.200 toneladas deste tipo de café, das quais 41.400 foram exportadas, via certificação.

Isto fez com que o país se consolidasse na produção de café orgânico, passando a ocupar o primeiro posto no *ranking* mundial das exportações neste setor. Segundo Okuda (2008), o país conseguiu isto com uma estrutura produtiva de pequenas parcelas, mas com uma especialização destinada à produção do café especial (orgânico, comércio justo ou outras), o resultado levou para que as exportações gerassem para o país cerca 120 milhões de

dólares, das quais 93 milhões foram das cerca de 400 mil sacas (60 kg) dos produtos orgânicos exportadas.

Em relação à parte produtiva, a produção do café no território nacional teve um crescimento de 22,95% no período de 2007-2016, chegando a produzir 277.760 toneladas para o ano de 2016, sendo as seis principais regiões produtoras: San Martin (29,6%), Cajamarca (17,3%), Junín (16,8%), Amazonas (12,6%), Cuzco (9,8%) e Pasco (3,6%), os quais possuíam o 89,8% da produção nacional (Figura 7).

Figura 7 – Produção de café 2007 – 2016 (toneladas)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do PERU (2018).

Na Figura 7, pode-se observar que neste período houve mudanças: primeiro que a região de San Martin passou a liderar o *ranking* nacional com um aumento da sua participação na produção nacional que passou de 17,4% para 29,6%; a região Junín passou para o terceiro posto no *ranking*, devido à diminuição da sua participação que passou de 24,6% para 16,8%, a região de Cajamarca se manteve na mesma posição, mas sua participação em proporção diminuiu de 23,9% para 17,3%; a região Amazonas também se manteve na mesma posição e teve uma leve diminuição da sua participação que passou de 14,8% para 12,6%; a região Cuzco se manteve na sua posição e sua proporção; e por último a região de Pasco, que para o ano 2007 estava na posição sete como uma participação de 2,3%, para o ano de 2016 passou para a sexta posição com uma participação de 3,6% na produção nacional.

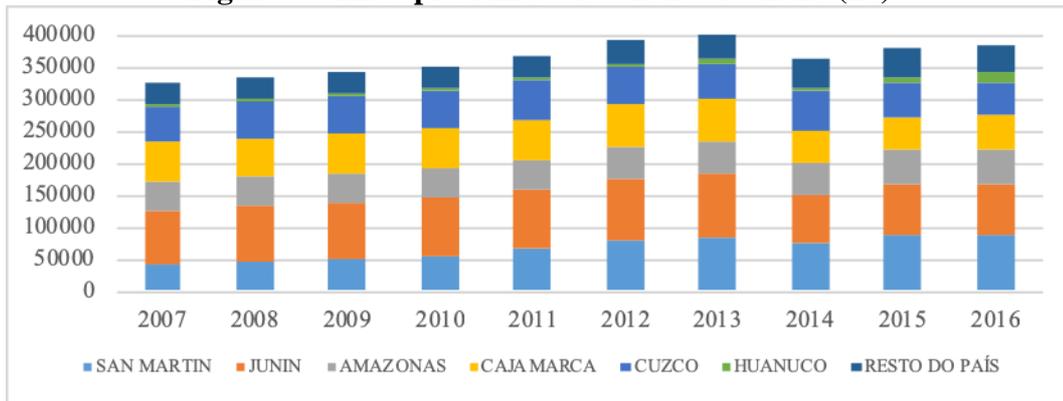
Da mesma figura também se pode observar que para o ano de 2014 a produção teve uma queda de 33% em comparação ao ano 2011, na qual o país alcançou um pico de produção de 331.547 toneladas de café. Dentro das seis regiões apresentadas anteriormente, Junín foi a quem mais queda teve, apresentando aproximadamente 58,2% menos do

rendimento produtivo neste período, seguido por Pasco (-50,1%), Cuzco (-46,2%), San Martin (-19,9%), Amazonas (-14,8%) e Cajamarca (-5,3%).

Segundo autores como PERU (2014); Gamarra et al. (2016); Gomez et al. (2016); (PRODUTO..., 2017); Ccoicca (2017) esta queda que passou o setor foi devido à crise da ferrugem cafeeira (2013-2014), que afetou os cultivos em nível nacional. De acordo com Gamarra et al. (2016), a zona da Selva Central foi a mais afetada, com 63% dos seus cultivos, levando a uma crise para os produtores que não estavam preparados para estes acontecimentos. Neste sentido, o governo nacional com a ajuda dos governos municipais e regionais, e as entidades no setor agrícola tiveram que implementar políticas⁴ devido à pressão nacional e da população que dependia direta ou indiretamente do café, como mostra Gomes et al. (2016, p. 52) “os produtores de café bloquearam a rodovia para exigir ajuda ao Estado”. Segundo (FINALIZA..., 2013) e (PARO..., 2013), os produtores pediam ao governo ajuda, sobretudo para a comprar das dívidas obtidas para a produção e melhoramento das plantações de café e a concessão de créditos para renovação das plantações afetadas. Depois de dias de luta e bloqueios de rodovias, os agricultores e o governo chegaram a um acordo onde, este último se comprometeu com a criação de mecanismos de financiamento para dar conta das demandas dos agricultores.

Esta queda nos rendimentos foi confirmada com os dados do PERU (2018) apresentados sobre a produtividade na Figura 7. Também pode ser confirmada pelos dados sobre a área utilizada por este cultivo da Figura 8, onde se pode observa que a área produzida não teve uma grande mudança neste período (2013-2014), ainda mais se é comparada com o ano de 2011 (ano pico da produção).

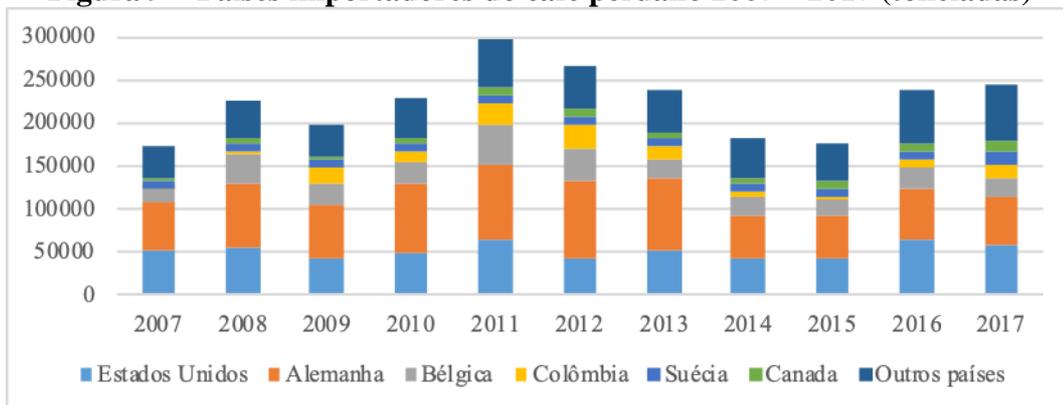
⁴ O governo nacional através do MINAGRI teve que implementar: o Plano Nacional Contra a Ferrugem Cafeeira no ano de 2013 como um valor de 100 milhões de soles (moeda nacional), com o objetivo de oferecer empréstimos aos agricultores em um valor de 12.880 soles por hectare. O Plano Nacional de Renovação das Plantações de Café (2013) com o objetivo de substituir as plantações que eram mais susceptíveis à ferrugem por outras espécies que são mais resistentes e têm boa produtividade mais também tem menos qualidade; entre outros programas para ajudar a recuperação do setor. (PERU, 2014).

Figura 8 – Área produzida de café 2007 – 2016 (ha)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do PERU (2018).

A mudança mais notória se dá nas regiões de Junín e Cajamarca, na qual se pode observar que para o ano 2013 utilizaram 99.090 e 66.099 hectares, respectivamente, mas para o ano 2014, devido à ferrugem do cafeeiro, suas plantações foram prejudicadas, levando-as a uma redução de 22,1% e 23,1 da área cultivada.

Se bem a crise afetou toda a cadeia produtiva do café, o setor teve uma recuperação nos anos posteriores como já foi mencionado, fazendo que o Peru ocupe o posto oito no *ranking* mundial para o ano 2016 (FAO STAT, 2018). Outro dado para confirmar esta recuperação é o crescimento das exportações, sendo que para o ano de 2017 foi 244,964 toneladas de café como um valor equivalente a 707.173 mil dólares americanos, mostrando um crescimento de 8,8% nas exportações em relação ao ano 2008 e 34,4% em relação ao ano de 2014 (Figura 9) (TRADE MAP, 2018).

Figura 9 – Países importadores do café peruano 2007 – 2017 (toneladas)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do TRADE MAP (2018).

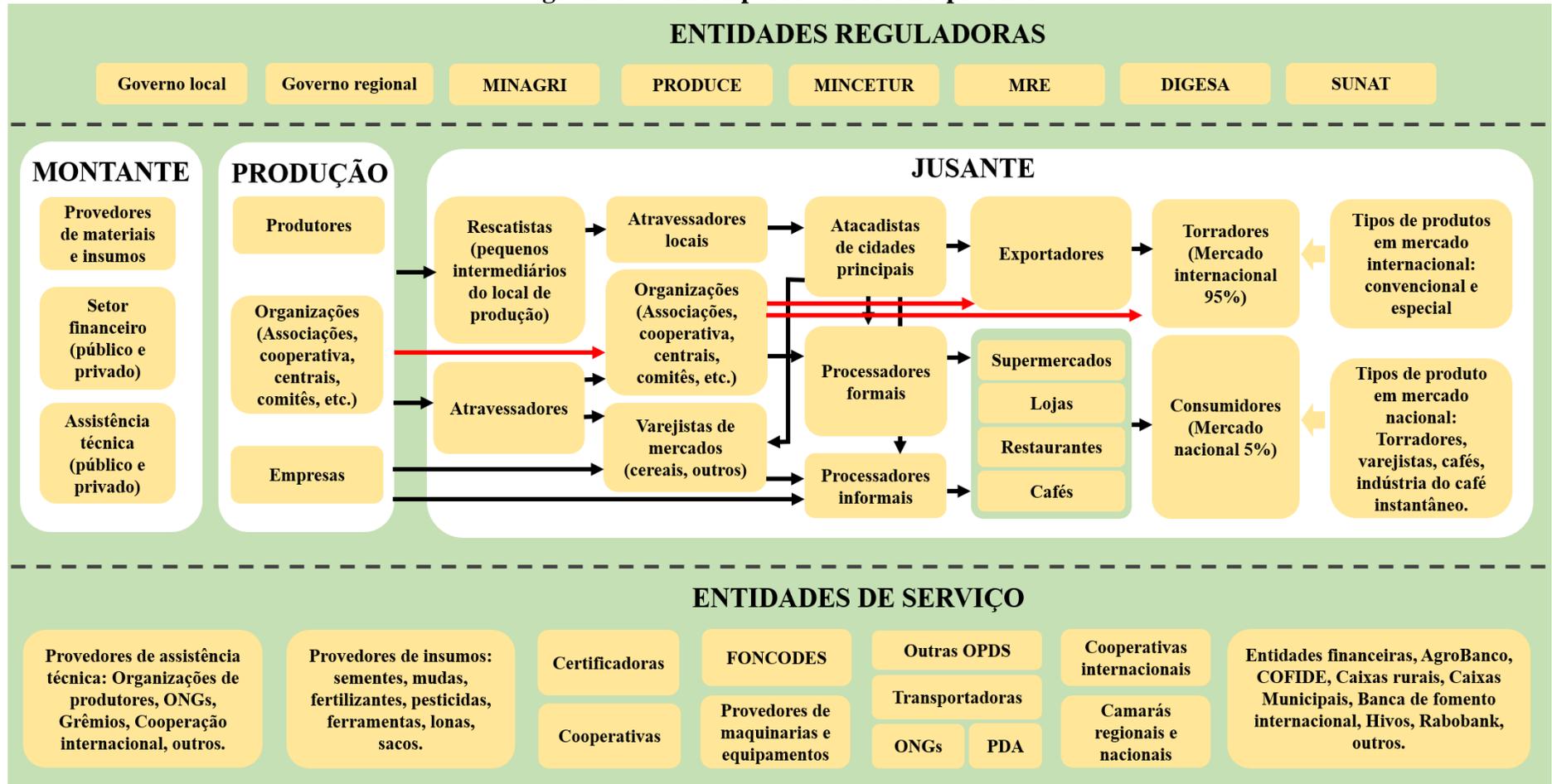
Na Figura 9, pode-se observar também que nesta última década (2008-2017), a Alemanha teve uma participação menor nas importações nos dois últimos anos, sendo os Estados Unidos que passou a liderar com o 27,1% e 24% das importações do café peruano

nos anos de 2016 e 2017, respectivamente, mas há alguns fatos importantes que são mostrados nos dados. Primeiro, Colômbia foi o terceiro colocado no *ranking* mundial na produção para o ano de 2016 (FAO STAT, 2018) e mesmo assim é o quarto país que mais café importa do Peru, mostrando um crescimento 312,8% no período de 2008-2017. O outro fato é que a exportação para países que não estão na Figura 9 têm uma porcentagem maior que o Estados Unidos (24,0%) que chegando a ser 27,4%, este dado pode afirmar que alguns países estariam começando a importar mais café peruano, ou que há novos compradores no mundo.

2.2 CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ

Nesta seção apresenta-se a estrutura da cadeia produtiva do café (Figura 10), os agentes, as entidades (reguladores e as que oferecem serviços) e as organizações, com a finalidade de poder identificar e compreender melhor a delimitação proposta nesta pesquisa (setas vermelhas) já que como se observa na Figura 10, esta cadeia é muito abrangente. Para esta parte foi adaptado e traduzido o material produzido por Vargas e Willems (2017).

Figura 10 – Cadeia produtiva do café peruano



Fonte: Adaptado e traduzido de Vargas e Willems (2017)

2.2.1 A montante

Esta é composta pelos provedores de matérias e insumos para a produção (sementes, fertilizantes, ferramentas, etc.); processamento (despolpadoras, secadoras, ferramentas, embalagens, etc.); e pelo setor financeiro público (AgroBanco e COFIDE) e privado (Bancos, Caixas rurais, Caixas municipais, Cooperativas, Banca de Fomento Internacional, exportadoras e credores locais), na maioria dos casos estes estão perto do local de produção, o qual facilita o processo produtivo. Mas cabe ressaltar, que nem todos os produtores têm fácil acesso a esses recursos.

2.2.2 Estrutura produtiva

A produção está a cargo dos pequenos produtores organizados em associações, cooperativas, centrais, comitês, comunidades camponesas e nativas, que realizam a produção do café com um sistema pouco intensificado, onde a mão de obra é fundamental em todo o processo produtivo (limpeza da área de produção, semeadura, adubação, poda e colheita), devido à geografia onde o café é produzido (encostas da montanha); produtores independentes; e as empresas. Estes dois últimos possuem grandes propriedades e utilizam um sistema mais intensificado. Com respeito à produção, o produto final é o café cereja que posteriormente passa a ser beneficiado.

2.2.3 A jusante

Esta parte da cadeia é a mais complexa devido às estruturas formais e informais que são formadas nela. Uma vez realizada a colheita do café, esta passa para o beneficiamento, a qual consiste no despolpamento, fermentação, lavagem, secagem, seleção, empacotamento, comercialização, torrefação até chegar ao consumidor final.

O processo até o empacotado é realizado de forma individual ou organizada (já que algumas organizações contam com a infraestrutura e equipamento para realizar este processo), o resultado disto é o café verde com suas diferentes variedades (pergaminho, ouro, bola, etc.), durante o percurso dos processos é verificada a qualidade do café (na propriedade, na organização e no comércio) a qual determina o valor monetário que o produto receberá pelo seu produto.

Devido ao fato de que o processo de beneficiamento necessita de uma infraestrutura adequada (local, maquinarias e materiais), os produtores que são pequenos (85% de cafeeiros em nível nacional) e não contam com esta, acabam repassando o seu produto (café cereja) para as organizações que fazem parte, ou comercializando para outros agentes que atuam nas proximidades do local de produção, realizando todo o processo de beneficiamento (grandes empresas como Nestlé), ou só alguns dos processos (por exemplo, atravessadores locais, que juntam uma determinada quantidade para comercializar para exportadores ou outros agentes). Outros agentes que fazem parte na comercialização do café são: os “rescatistas”¹, atravessadores, varejistas, atacadistas, exportadores (broker²) ou em alguns casos são as mesmas organizações que assumem esta atividade.

Com respeito às organizações (associações, cooperativas, comitês, grêmios, comunidades camponesas ou nativas), são estas que atuam como redutores da barganha do setor privado (durante todo o processo de comercialização), já que têm o objetivo de fazer chegar o café dos produtores ao mercado ou consumidor local, regional, nacional e internacional que está composta por torrefadores internacionais, supermercado, lojas e cafés. Na Figura 11 pode-se observar o processo que passa o café desde a produção até o processamento e o consumo final.

Figura 11 – Processo que passa o café



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de imagens da internet (2018).

¹ Pequeno atravessador que desenvolve suas atividades na vizinhança do lugar de produção.

² É um agente ou uma empresa que faz a interligação entre um comprador e um vendedor.

Para terminar esta subseção, cabe ressaltar que a cadeia produtiva do café no Peru tem entidades transversais que dão suporte na: assistência técnica, garantia de comercialização, organização, financiamento, entre outras atividades para que esta se desenvolva. Estas entidades são: públicas, privadas, sociedade civil e sócio para o desenvolvimento, que tem presença no âmbito nacional como internacionais, e atuam como reguladoras e prestadoras de serviços.

2.2.4 Entidades reguladoras

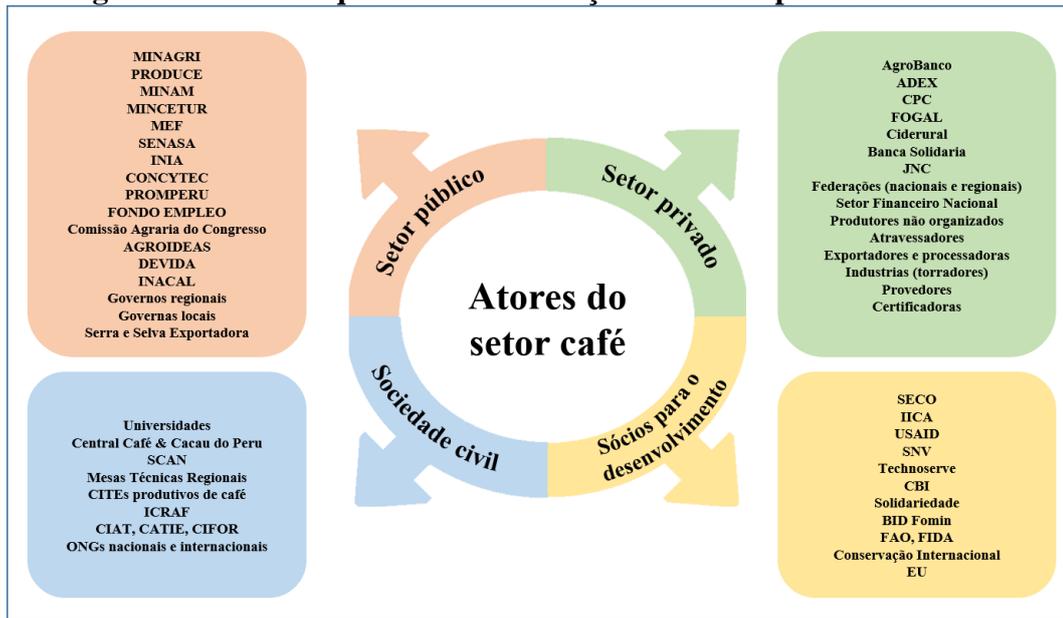
Essas são as que pertencem ao governo e estão inseridas diretamente na cadeia produtiva do café. Neste sentido, os governos locais e regionais das zonas produtoras são atores que participam oferecendo assistência técnica, palestras, oficinas e destinam recursos financeiros para a implementação de projetos em prol da cadeia. Os diferentes ministérios como: Ministério de Agricultura e Irrigação (MINAGRI), Ministério de Produção (PRODUCE), Ministério de Comércio Exterior e Turismo (MINCETUR), e o Ministério de Relações Exteriores (MRE), das quais a primeira está mais relacionada ao setor produtivo, a segunda está relacionada à formalização das organizações, a terceira e quarta estão relacionadas mais com o comércio exterior.

As duas Secretarias que estão relacionadas à regulação são: a Direção Geral de Saúde Ambiental (DIGESA) a qual é responsável tanto, pelos registros sanitários dos cafés como para o consumo nacional como para as exportações, e a Superintendência Nacional de Administração Tributária (SUNAT) a qual está relacionada à regulação e tributação das exportações e importações do café.

2.2.5 Provedores de serviço

Estes atores são muito diversos e estão presentes desde a montante, produção, jusante até a comercialização para o consumidor final. Os setores (público, privado, sociedade civil e sócios para o desenvolvimento) têm atores (Figura 12) que oferecem serviços que vão desde assistência técnica, pesquisa, certificações, financeiros, transportes, entres outros, que se complementam no grau da sua participação em determinadas atividades. Desta maneira, se consegue que cadeia produtiva do café esteja em atividade, porém não se pode afirmar que ela esteja sendo eficiente.

Figura 12 – Atores que oferecem serviços na cadeia produtiva do café

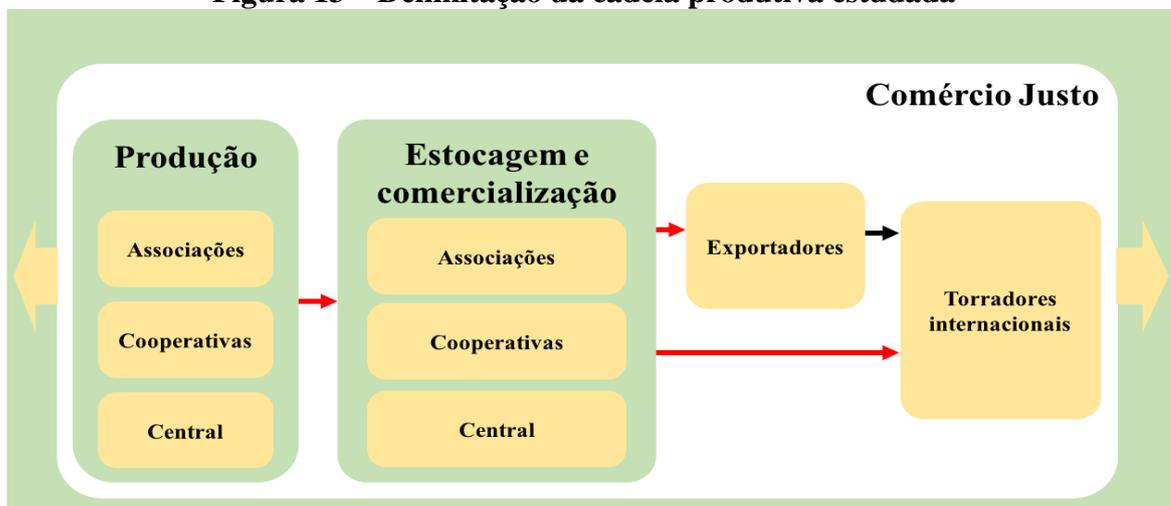


Fonte: Traduzido do PCV (2016).

2.2.6 Delimitação da cadeia pesquisa

Após a apresentação que foi realizada nas seções anteriores deste capítulo, nesta subseção se tem como objetivo ilustrar e delimitar melhor a parte da cadeia pesquisada, já que esta tem uma abrangência muito ampla desde a montante até o que produto chegue no consumidor final. Neste sentido, o seguinte trabalho é delimitado pela atuação das organizações cafeeiras na produção, estocagem e comercialização de café especial que estão inseridas no canal de comercialização do Comércio Justo (Figura 13).

Figura 13 – Delimitação da cadeia produtiva estudada



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

3 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os elementos teóricos que são relevantes para a compreensão do problema empírico a ser estudado, nesse sentido, a Nova Economia Institucional (NEI), a Economia dos Custos de Transação (ECT), e os Circuitos Curtos de Abastecimento de Alimentos (CCAAs) se colocam como as ferramentas teóricas que orientaram a esta pesquisa. Este capítulo encontra-se dividido em quatro partes: a primeira traz uma abordagem introdutória à NEI (histórico, características e o diferencial); a segunda explora a teoria da ECT, mostrando o comportamento dos agentes, as características das transações, e as estruturas de governança; a terceira, apresenta a abordagem teórica dos Circuitos Curtos de Abastecimento de Alimentação e sua relação direta com o Desenvolvimento Rural; e finalmente, é apresentado o *framework* desta pesquisa.

3.1 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL: ASPECTOS FUNDAMENTAIS

A utilização da NEI justifica-se por ser uma ferramenta teórica, a qual contempla dois motivos básicos: primeiro, por ter uma visão mais heterodoxa da economia, e, segundo, por ter uma abordagem nas relações contratuais. De acordo com Schubert (2012), o primeiro permite uma interpretação mais transversal e menos rígida das complexas relações sociais em torno ao mercado, em consequência da sua relação com as demais áreas do conhecimento; e o segundo permite o aprofundamento das reflexões, tanto no processo das relações de trocas no mercado, como na configuração dos arranjos institucionais, em virtude de que a unidade de análise é as transações.

Para Schubert (2012, p. 68), “[...] a origem da NEI é um tanto difícil de demarcar por causa dela ter vertentes históricas difusas”. Mas, remonta-se à década de 30 por terem autores como Commons, Knight, Barnard e Hayek que começaram a desenvolver as discussões que contribuíram com a NEI atual (FARINA *et al.*, 1997). No entanto, a principal contribuição para a estruturação desta corrente teórica advém do trabalho “The Nature of the Firm” publicado por Ronald H. Coase (1937), na qual o autor percebe que dentro da firma ocorre uma grande quantidade de transações, e é dispensada a governança via mercado (FERREIRA, 2014). Segundo Silveira (2017, p. 47) “[...] a firma não é somente uma função de produção e introduz a noção de Custos de Transação, demonstrando que existem custos ao utilizar o mecanismo de preços”.

A consolidação da estrutura teórica atual da NEI deve-se aos trabalhos posteriores a Coase, não obstante estes tiveram como ponto de partida os seus escritos. Neste sentido, Oliver E. Williamson e Douglass C. North são os mais destacados, tendo como a consagração dos seus trabalhos o recebimento do prêmio Nobel de Economia: Coase (1991), North (1993) e Williamson (2009).

A importante contribuição que Douglass North (1990b) com respeito à análise sobre os Custos de Transação é no nível macro-analítico da NEI, relacionando instituições com desempenho econômico, no qual, segundo Silveira (2017, p. 47) “[...] mantêm alguns conceitos e determinantes básicos da teoria econômica neoclássica, como escassez, e a concorrência, porém incorpora as questões institucionais, avaliam a racionalidade dos agentes como sendo limitada e consideram as mudanças que ocorrem ao longo do tempo”. Segundo Schubert (2012), esta importante contribuição de North teve uma maior aproximação com os escritos de Williamson.

Neste sentido, a NEI para North (1990a, p. 1) “[...] é ao mesmo tempo, mais ampla e mais restrita que a economia neoclássica”. De acordo com Silveira (2017, p. 48), esta é mais restrita devido ao fato de que as instituições determinam um conjunto limitado de opções em certo período em uma sociedade, é mais ampla, pois abrange os vários aspectos que descrevem os bens e os serviços e a ação dos agentes, em oposição à teoria dos preços que observa apenas preço e quantidade.

Para Breitenbach e Silva (2010, p. 2), a NEI “[...] apresenta-se como uma perspectiva teórica contemporânea na análise organizacional que procura responder à questão de: *por que as organizações existem*”, e segundo os mesmos autores (p. 2) “[...] as respostas têm sido formuladas a partir da construção de uma ligação entre as perspectivas econômicas e sociológicas”. Mas, para chegar a este ponto, primeiro se tem que passar pela compreensão das instituições e dos agentes, porque segundo North (1990, p. 16), “As instituições são criações humanas. Evoluem e são alteradas por humanos”

Então, para começar a estudar a NEI se deve ter presente os conceitos da “instituição” e “organização”. Para North (1990, p. 13), as instituições são “[...] as regras do jogo em uma sociedade, ou mais formalmente, são as limitações idealizadas pelo homem que dão forma às interações humanas”. Elas geram estruturas de incentivos à interação humana, seja na forma política, social ou econômica. Também aponta que as instituições são compostas por regras formais (leis, normas, etc.) e regras informais (moral, cultura, hábitos) que são criadas e evoluem (NORTH, 1990).

De acordo com North (1991), ao longo da história, as instituições foram criadas por

seres humanos para conduzir a ordem e reduzir a incerteza. Para reduzir a incerteza existem as interações humanas onde são criadas estruturas e os mecanismos que restringem, mas segundo o mesmo autor, isto não quer dizer que sejam necessariamente eficientes ou que não tenham mudanças, pelo contrário, elas estão continuamente evoluindo. A diferenciação entre as instituições e as organizações, e a interação delas determinam as direções da mudança institucional como também as organizações com suas instituições, podendo ser uma relação simbiótica de retroalimentação (NORTH, 1990).

Segundo Silva (2014), Farina et al. (1997) e Mendes et al (2009), estes afirmam que esta corrente teórica possui duas vertentes principais que se complementam entre elas: a primeira dedicada à análise do impacto das mudanças institucionais (desempenho econômico) e o surgimento das firmas, a qual é conhecida como a abordagem do Ambiente Institucional proposta por Coase (1957) inicialmente, mas que foi aprimorada pelos trabalhos de Davis e North (1971) e North (1990; 1991); e a segunda dedicada às formas de organização com foco na firma, mas conhecida como Economia dos Custos de Transação (ETC) proposta por Coase (1957), North (1990), e posteriormente por Williamson (1985; 1996), que sistematiza os custos de transações, “[...] estabelecendo bases analíticas mais sólidas e se sobressaindo por introduzir a especificidades dos ativos como uma característica diferencial para a NEI” (SILVEIRA, 2017, p. 49-50). Segundo Conceição (2006), a união dos estudiosos da NEI foi devido à análise micro-institucional que ela faz, com ênfase em uma teoria da firma não convencional.

Schubert (2012), sugere que desde o seu surgimento enquanto teoria, a NEI vem sendo utilizada e acrescida de novas interpretações e análises em diversos estudos e contribuições de diversas áreas do conhecimento, seja das Ciências Políticas, da Administração, da Economia, do Direito, entre outras. Sendo uma ferramenta importante de análise que auxilia na compreensão das dinâmicas de funcionamento não só das instituições, mas dos agentes econômicos envolvidos no processo (AZEREDO, 2007), assumindo como pressupostos a racionalidade limitada dos agentes (BREITENBACH; SILVA, 2010).

Com respeito à agricultura, Azevedo (2000, p. 34) faz referência da aplicação da NEI para este setor, devido a que ela tem algumas características tanto em nível das macro-instituições, onde os direitos à terra, políticas de preço mínimos, reformas agrárias, assim como políticas de segurança alimentar são elementos do ambiente institucional. Como no nível das micro-instituições, onde as regras que regulam uma relação específica entre indivíduos, associações, cooperativas ou empresas; as particularidades intrínsecas do produto agrícola; os diferentes arranjos institucionais e o comportamento dos agentes nas relações

entre eles e os mercados, são alguns elementos que precisam de estruturas de governança que podem ser decisivas para que determinadas organizações consigam sua eficiência e competitividade, e não só dependam da coordenação via sistema de preços.

Neste sentido, a NEI explica as formas de organização existentes no mercado, e seus arranjos contratuais, evidenciando o ambiente institucional e sua relação nas transações econômicas das organizações, configurando as melhores formas de alocação do recurso para alterar as condições iniciais destas, que é diferente da teoria econômica tradicional, onde a alocação do recurso tem que ser ótima em certos conjuntos de organizações econômicas (JOSKOW, 1995).

3.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

A ECT foi introduzida na literatura econômica por Ronald H. Coase (1937), com a publicação do artigo “The Nature of the Firm”, no qual problematiza e responde a seguinte questão: Por que as empresas existem? De acordo com Schubert (2012, p. 72), Coase teve dois aportes importantes para esta corrente teórica e se deu em dois momentos: Primeiro, ao analisar a firma como uma organização que busca minimizar seus custos através dos seus arranjos estruturais e burocráticos e, não somente, através das análises fundamentadas nas funções de produção (na publicação do artigo já mencionado), e segundo, ao analisar os exemplos do dia a dia nos seus estudos “Problem of social cost” (1960), no qual revela os custos que estão por trás dos arranjos sociais para a resolução de conflitos, desacordos e concertações.

Segundo Silva (2014), posterior a Coase, foram se somando os trabalhos de Arrow (1969), Furubotn e Richter (1991), Barzel (1989), Williamson (1985) e Cheung (1990) que serviram para oferecer a estrutura teórica a ECT atual. Para Mendes et al (2008), no seu estudo sobre os trabalhos de Williamson, indicam que além do afirmado anteriormente, o autor reconheceu como importantes as contribuições de outros trabalhos anteriores aos de 1930 para estruturação da ECT. Todo este processo desde o começo até os dias atuais fez com que a ECT tivesse uma posição interdisciplinar, onde, por exemplo, Direito, Economia, Administração cumprem papéis importantes. De acordo com Williamson (1989), estas áreas de conhecimento em um período de tempo trabalhavam de forma independente, e não percebiam que tinham interesses em comum.

O ponto importante identificado por Coase (1937) foi que a auto-regulação do sistema econômico pelo fator preço não dava conta da explicação já que a empresa era entendida

como uma função de produção, onde “[...] mesmo ciente de que realizar transações econômicas provoca custos, estes eram ignorados, de maneira que eram relevantes somente os custos de produção” (SILVEIRA, 2017, p. 51). Coase (1937) também assinala que os custos não poderiam ser eliminados por completo, mas sim reduzidos quando as empresas começam a considerar uma perspectiva além do produtivo. Estas contribuições foram muito importantes para identificar as falhas do mercado associadas a custos de transação, que levaram outros autores como Williamson a estudar esta temática. De acordo com o trabalho de Williamson (1989), a ECT assume um caráter micro-analítico, considerando a unidade básica de análise à transação, para o qual as empresas, mercados e instituições devem ter presente a forma de organização para economizar os custos de transação.

Guedes (2004) e Silveira (2017) assinalam que Williamson foi quem desenvolveu a Economia dos Custos de Transação e é quem melhor se alinha à pesquisa de Coase, ampliando a discussão em termos teóricos e analíticos. Propondo neste sentido as duas hipóteses comportamentais da Economia dos Custos de Transações, a racionalidade limitada e o oportunismo. E que, segundo Mendes et al. (2008, p. 321-322), Williamson define que essas hipóteses, “[...] num ambiente complexo e imprevisível, são a razão da existência de custos nas transações. A dimensão desses custos depende das características das transações, como frequência, especificidade do ativo e incertezas”.

Neste sentido, a ECT tem como unidade de análise as transações, tendo como pressupostos que os agentes econômicos são oportunistas e têm uma racionalidade limitada, e que as transações apresentam características como a frequência, a especificidade dos ativos e a incerteza (AZEVEDO, 2000).

Nesta linha de pensamento, Williamson (1985) aponta que os custos de transação são principalmente os custos ex-ante de procurar, preparar, negociar e salvaguardar uma transação via contrato formal ou informal, como também, os custos ex-post de monitoramento, ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de uma transação é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos para conduzir o sistema econômico.

3.2.1 Características dos agentes

Nesta subseção são apresentados os elementos comportamentais da ECT: racionalidade limitada e o oportunismo, os quais segundo Silva (2014) no estudo dos trabalhos de Williamson, estes padrões de comportamento dos agentes econômicos são

inerentes à firma por ser o resultado da busca por uma maior eficiência na produção. Sendo assim, que estas características são fundamentais para compreender a ECT como afirmava Williamson (1996, p. 56), “[...] a racionalidade e o oportunismo vinculados servem tanto para reorientar a atenção, como para ajudar a distinguir entre modos de contratação viáveis e inviáveis”.

A discussão sobre a racionalidade limitada foi apresentada e definida por Herbert Simon (1979), que posteriormente foi incluído à análise da ECT por Williamson (1985), a partir do reconhecimento de que o comportamento humano enfrenta limitações para lidar com a formulação e resolução de problemas complexos face à realidade, mesmo que agindo de forma racional (WILLIAMSON, 1985; BREITENBACH; SILVA, 2010; FERREIRA, 2014).

Neste sentido, Ferreira (2014, p. 40) assinala sobre Williamson (1985) que “[...] para NEI o processo cognitivo humano está sujeito à racionalidade limitada, definida como comportamento que é intencionalmente racional, porém de forma limitada”, e que para Breitenbach e Silva (2010, p. 15) “[...] a consideração da racionalidade limitada como um pressuposto da ECT foi uma das suas maiores contribuições, já que se opôs à proposta da economia neoclássica de que as pessoas são racionais e podem prever e tomar sempre a melhor decisão”.

De acordo com Silva (2014), com respeito à última afirmação sobre a racionalidade neoclássica, isto levaria a uma implicação direta de que os custos de transação são zero, que há um mercado perfeito e que os agentes conheçam todos os atributos dos produtos a serem trocados como também conhecem todos os termos da troca.

Segundo Schubert (2012), neste contexto é que os autores da NEI e da ECT se baseiam no argumento que os agentes são dotados de racionalidade limitada e de um comportamento oportunista. O que implica, em certo sentido, no reconhecimento de um dinamismo menor da economia, quando comparado com as proposições dos velhos institucionalistas e dos neo-schumpeterianos (SILVA, 2014).

Em relação ao Oportunismo, Breitenbach e Silva (2010, p. 15) afirmam que “[...] esse seria a busca do interesse próprio com malícia, decorrente da presença de assimetrias de informação, que dão origem a problemas de risco moral e seleção adversa”. Esta afirmação é apoiada por Azevedo (2010, p. 36) quando assinala que “[...] os indivíduos são considerados fortemente auto-interessados; podendo, se for de seu interesse, mentir, trapacear ou quebrar promessas”, e que, portanto, é “[...] responsável pelas condições reais ou inventadas de assimetria de informações, que trazem complicações e geram os problemas das organizações econômicas” (SARTORELLI, 2017, p. 33).

Segundo Sartorelli (2017, p. 34), “[...] dessa forma, fica claro, que mesmo não sendo regra na qual todo ser humano é considerado oportunista por natureza, esse pressuposto é latente nas interações e transações entre indivíduos e entre organizações”. Mas, para lidar com os acontecimentos não antecipados dos agentes, Williamson (1989) destaca que basta o estabelecimento de regras claras que determinem o comportamento na hora das transações para lograr uma maximização dos lucros.

Conforme Breitenbach e Silva (2010), a reputação obtida pelos agentes nas suas ações cria um ambiente onde estes têm que assumir o compromisso que poderia provocar o desenvolvimento da confiança toda vez que aconteça as transações. Neste processo de repetições os agentes se avaliam um aos outros com o objetivo de testar e confirmar ou não as suas reputações. Segundo Azevedo (2000), e Azevedo e Faulin (2003), estas avaliações levam para que os agentes decidam se vai acontecer o desenvolvimento das relações à base de confiança, ou pode acontecer o rompimento ou interrupção das transações, prejudicando os ganhos futuros.

O oportunismo resultado das transações pode ser diretamente proporcional a seu impacto nas características das transações, seja na especificidade dos ativos, na frequência, e na incerteza dos agentes nas transações.

3.2.2 Características das transações

Nesta subseção, são tratadas as dimensões que compõem a ECT: Especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência (Williamson, 1989), as quais segundo Azevedo (2000), têm uma magnitude que varia dependendo das características das transações, podendo ser maior ou menor. Segundo Sartorelli (2017, p. 35), no estudo do trabalho de Williamson (1989), assinala que este afirma que “[...] existem razões e/ou fatores econômicos nas formas como são organizadas as transações entre os agentes, e esses fatores precisam ser identificados e explicados” pelo motivo que essas características poderiam determinar a escolha de uma adequada estrutura de governança por parte da organização.

A especificidade dos ativos é considerada um elemento chave da ECT, devido a que está diretamente relacionada à estrutura de produção, as quais estão vinculadas com os agentes, o mercado e o ambiente institucional. (WILLIAMSON, 1989; SCHUBERT, 2012; MENDES *et al.*, 2008). Mas, como assinala Williamson (1989), isto não quer dizer que as outras dimensões não sejam importantes, já que elas cumprem um papel na análise como um todo na parte subjetiva das transações.

Segundo Williamson (1991, p. 281), a especificidade refere-se “[...] ao grau em que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por outros agentes diferentes sem sacrifício do seu valor produtivo”. Neste sentido, para ter uma melhor compreensão desta dimensão Williamson (1991, p. 281) os classifica em seis tipos:

- a) especificidade geográfica ou local, em que ativo perde valor no caso de deslocamento;
- b) especificidade física do ativo, onde as características exclusivas de um determinado ativo podem não ter valor em outra aplicação;
- c) especificidade do capital humano, conhecimento acumulado sobre uma determinada atividade, porém limitada a outras áreas;
- d) especificidade de ativos dedicados, feitos sob encomenda ou para atender exclusivamente um determinado cliente;
- e) especificidade da marca, relacionados aos padrões de qualidade do produto da organização;
- f) especificidade temporal, onde o tempo envolvido no desenrolar da transação pode implicar em perda de valores transacionados.

Continuando com a discussão, Farina e Zylbersztajn (1994) assinalaram que dependendo do nível de especificidade dos ativos, estes podem acrescentar novos custos nas transações, sendo está confirmada por Williamson (1989) quando afirma que quanto mais específico é o ativo, o investimento para este seja empregado em outra atividade pode ser muito custoso, podendo causar complicações nas transações dos agentes.

Se bem a especificidade do ativo é uma dimensão das transações, esta tem uma relação bidirecional com os pressupostos comportamentais, sobretudo com o comportamento oportunista do agente. Schubert (2002) tenta explicar este comportamento, com ajuda das outras duas dimensões que ainda não foram discutidas (frequência e incerteza), neste sentido, ele afirma que quando um ativo é muito específico a frequência tende a ser maior também, devido a que as transações necessitam de contratos que garantam e mantenham as relações, isto pela sua vez gera uma relação de dependência com as partes envolvidas.

Mendes et al. (2008) assinalam que a frequência é uma medida de recorrência, onde as partes podem desenvolver uma reputação. Neste sentido, Silva (2014) afirma que esta característica pode diluir os custos de transação, devido à reputação dos agentes, podendo limitar o seu interesse em agir oportunisticamente para obter ganhos em curto prazo (FARINA, 1999).

De acordo com Silva (2014), a reputação obtida está associada ao número de vezes que os agentes realizam as transações, seja esta ocasional, discreta ou recorrente. Segundo

Bankuti (2007) a frequência das transações apresenta dois aspectos principais: a primeira que há uma possibilidade de construir uma boa reputação entre os agentes envolvidos, e a outra e que proporciona uma diluição dos custos inerentes a todas as transações.

Continuando com as discussões de Bankuti (2007), com respeito aos aspectos apresentados, no primeiro caso dependendo da recorrência das transações, os agentes podem mostrar um comportamento com um nível alto de oportunismo ou pode não haver este comportamento porque a recorrência criou um ambiente de confiança. Para o segundo aspecto, a recorrência das transações faz com que os agentes não precisem se preocupar pela busca das informações, de elaborar e monitorar os contratos, já que a medida que haja mais repetições nas transações, não precisam ser elaborados novos contratos para garantir as transações entre os agentes, por exemplo.

Com respeito à incerteza, Mendes et al. (2008, p. 16) afirmam que ela “[...] está associada diretamente a falta de capacidade de prever de forma adequada às condições futuras”. Para Pereira et al. (2009), essas dificuldades devem-se às características dos agentes e da instabilidade ambiental, e segundo Silva (2014, 45) “É uma imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional. Não há como prever os acontecimentos futuros”. Portanto, neste sentido, pode-se considerar que a “[...] incerteza das transações está diretamente associada ao pressuposto da racionalidade limitada” (SARTORELLI, 2017, p. 37).

Azevedo (2000) afirma que em um ambiente de incerteza, as lacunas se expandem e os contratos são incompletos, evidenciando os limites da racionalidade e dá margem para as ações oportunistas. Neste sentido “[...] se torna difícil estabelecer salvaguardas” (SILVEIRA, 2017, p. 58).

As dimensões que foram apresentadas até aqui, características dos agentes (racionalidade limitada e o oportunismo) e a características das transações (especificidade dos ativos, frequências e incerteza), possibilitam traçar e propor uma estrutura de governança adequada que contribui com a redução dos custos de transação de uma organização.

3.2.3 Estruturas de governança: aspectos contratuais, características e forma de análise

Segundo Schubert (2012, p. 95), “[...] as estruturas de governança surgem na perspectiva de interpretação microeconômica da firma com um olhar diferenciado, mas não

oposto, da teoria neoclássica, tendo como foco os modelos de organização”.

Para Silveira (2017), um dos elementos centrais da ECT é o contrato, já que ela determina o comportamento das transações, tanto no nível *ex-ante* quanto *ex-post*. Com relação aos contratos, Williamson (1989) assinala que existe uma variedade de contratos, e que essa variedade pode ser explicada sob a ótica da ECT, principalmente pelas diferenças dos atributos (formal ou informal) que estão presentes nas transações.

Nesta perspectiva que mostra uma abundância de arranjos contratuais, Williamson (1989) e Zylbersztajn (1995) classificaram os contratos em clássicos, neoclássicos e relacionais. De acordo com Sartorelli (2017, p. 40), estes são:

- a) os contratos clássicos: são considerados contratos completos, padronizados e que se esgotam na hora da transação. São utilizados em mercados organizados, não há uma relação de dependência entre as partes que transacionam e a identidade deles é irrelevante, as regras são claras e baseadas em normas jurídicas e documentos formais;
- b) os contratos neoclássicos: são considerados incompletos, geralmente utilizados em transações de longo prazo por períodos determinados, sendo executados sob condições de incertezas, mas preservando a renegociação do contrato original entre as partes. A identidade é relevante, pois há uma tendência de substituição do litígio pela arbitragem em caso de desacordos. E, como são incompletos, podem sofrer adaptações sempre que surgirem novas circunstâncias que não foram previstas antecipadamente;
- c) os contratos relacionais: neste tipo de contrato, a complexidade, a duração e a flexibilidade são características básicas. É considerado como incompleto e só é utilizado em transações que se repetem, não possui um período determinado, sendo resultado do relacionamento e confiança das partes. As renegociações e adaptações podem ou não ser baseadas em contratos já existentes, o ponto de referência aqui é como a relação completa se desenvolveu ao longo do tempo.

De acordo com Zylbersztajn (1995, p. 69), “[...] a utilização da ECT como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção busca relacionar os atributos típicos das transações com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção”. O autor também chama a atenção para considerar que “[...] as estruturas de governança existem dentro de um ambiente institucional que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 69).

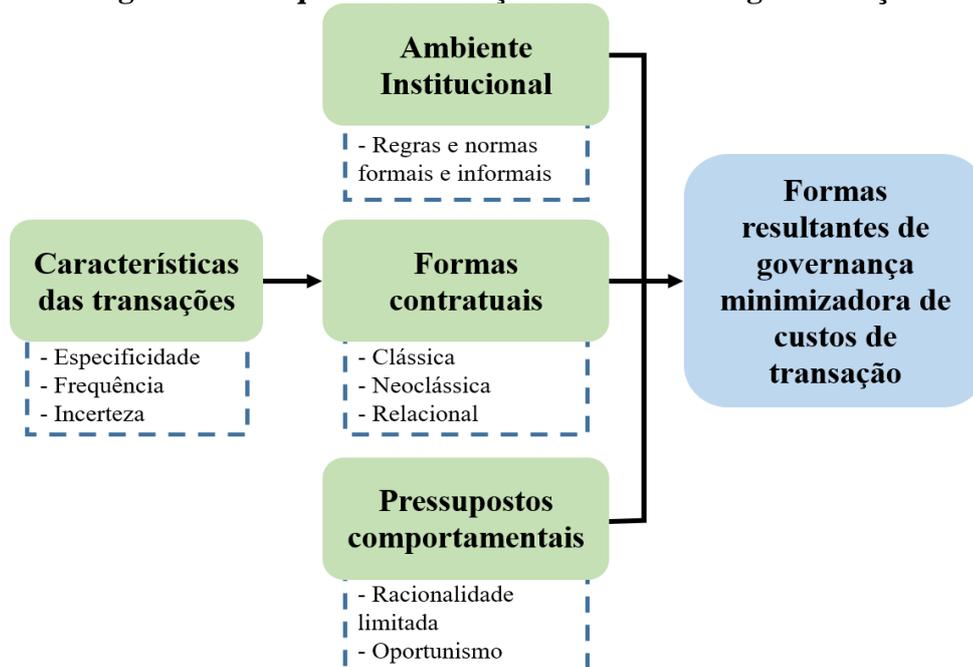
Para poder classificar as possíveis formas de governança, Williamson (1989), Zylbersztajn, 1995, Ménard (2012) e Sartorelli (2017, p. 40), apresentam cinco formas:

- a) governança de mercado: é determinada pelas leis do mercado, no qual prevalecem os mecanismos de preços para a definição da transação. O mercado é especialmente eficaz quando as transações são consideradas recorrentes, já que ambas as partes precisam somente consultar sua própria experiência para tomar a decisão de continuar uma relação comercial, ou buscar outra no mercado. Nesta estrutura, trata-se de relações impessoais e não-específicas, e as questões conflituosas são resolvidas na esfera judicial. Está relacionada dessa forma aos contratos clássicos;
- b) governança trilateral: se verifica este tipo de governança quando há algum grau de especificidade dos ativos. Ambas as partes possuem o desejo de cumprir integralmente os termos do contrato, e as disputas legais dão lugar a mecanismos de arbitragem, sendo escolhida uma terceira parte responsável pela resolução destas disputas. Fica evidente a existência de coordenação e a relação de tal governança com os contratos do tipo neoclássicos;
- c) governança bilateral: está diretamente ligada com relações de confiança que podem ser construídas entre as partes, assim, a dependência bilateral e o crescimento de reputação entre as partes levam ao aparecimento de estruturas de governanças bilaterais. Observa-se que há um elevado interesse dos agentes em cumprir o contrato para evitar sacrifício de valor das transações específicas. A governança bilateral encontra-se apoiada nos contratos neoclássicos;
- d) governança híbrida: é considerada no sentido que, as organizações econômicas não apelam diretamente ao sistema de preços nem à integração vertical (MÉNARD, 2012). Porém, está se configura na passagem tanto pela governança bilateral, como pela governança trilateral, procurando manter a autonomia e garantia dos incentivos do mercado (ZYLBERSZTAJN, 1995). “Assim, em uma relação de autoridade, não se pode ter suas visões sistematicamente prevalecendo sobre as de outros participantes devido à sua posição naquele arranjo” (GRASSI, 2003, p. 53).
- e) governança unificada (hierárquica): pode ser considerada quando se observa elevada especificidade de ativos e quando as transações não são ocasionais, gerando elevados riscos. Dessa forma, a contratação via mercado dá lugar ao contrato bilateral que por sua vez é substituído pela governança unificada, ou seja, pela organização interna por meio da integração vertical.

Segundo Silveria (2017, p. 62) “[...] para auxiliar nessa escolha da melhor estrutura de governança, a ECT lança mão de um modelo conceitual”. Este modelo é chamado de Análise Estrutural de Discreta Comparada (AEDC) e foi proposto por Williamson (1991). De acordo

com Silveira (2017, p. 62), este “[...] trata-se de um enfoque comparativo entre estruturas de governança alternativas, de acordo com os elementos teóricos determinantes dessas formas” sem importar quais são as suas características de transação, dos agentes, do ambiente institucional e os contratos. Mas, que tenha critérios de eficiência, o que provoca em um sentido amplo, a diminuição dos custos de transação (Figura 14).

Figura 14 – Esquema de indução das formas de governança



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995, p. 23).

A utilização a AEDC nas pesquisas empíricas que tem como base teórica a ECT, é devido a que essa introduz o realismo necessário para dialogar com o sistema produtivo (ZYLBERSZTAJN, 1995), como afirma Silveira (2017), o modelo (AEDC) consegue relacionar os atributos e elementos da ECT. Outro ponto a ser mencionado é que se bem a criação da NEI-ECT não foi para ser aplicado nos estudos do meio rural, na atualidade se tem muitas pesquisas que verificaram a pertinência desta abordagem, por exemplo, nos estudos das cadeias produtivas, as formas de organização econômica da agricultura, as relações dos agricultores com os mercados, entre outros.

3.3 CIRCUITOS CURTOS DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR - CCAAS

Para compreender melhor a abordagem teórica dos CCAAs, nesta seção será apresentado um breve resgate histórico começando pelo surgimento das Redes Alimentares

Alternativas (RAAs), através do referencial teórico do regime alimentar. As discussões com respeito às RAAs surgem em relação ao novo dinamismo do mercado mundial de alimentos, que vêm se configurando pós II Guerra Mundial e que foi intensificado com a Revolução Verde desde os anos 1970 até os dias atuais. Autores como Friendmann e McMichael (1989) e Storel (2003, p. 1) explicaram este processo através do regime alimentar, o qual “[...] procura ressaltar as relações sistêmicas entre as dietas alimentares e os fenômenos econômicos e políticos a nível global”. O resultado desta é a identificação de três períodos, que segundo os autores, estes se diferenciam a partir da acumulação e regulação social:

O primeiro regime (1870-1914), no qual a Inglaterra configura-se como nação hegemônica no mundo; o segundo regime (1947-1973) o período “fordista” centrado na hegemonia dos Estados Unidos, pós II Guerra Mundial; e o terceiro e último regime que começa no final da década de 1980, e que de acordo com Storel (2003), este regime poderia se caracterizar como aquela em que a globalização financeira se estendeu ao âmbito da produção, tornando os capitais do sistema agroalimentar mais livres das regularizações dos estados nacionais. Através da liberalização comercial e financeira e a integração vertical (LOCKIE; KITTO, 2000), este processo é marcado pela configuração da superestrutura do mercado internacional que se expandiu e criou novas ordens materiais e simbólicas (PLOEG, 2008).

Com a ideia de uma maior produtividade, este sistema também trouxe consigo a centralização e concentração da produção por parte de algumas corporações transnacionais (BUSCH, 2004), gerando cadeias produtivas longas, no qual a homogeneização e o controle dos processos produtivos são em nível global, criando novos hábitos alimentares, formas de produzir e sistema de distribuição de alimentos, influenciando os setores da produção agropecuária e da indústria, que passam a ser organizados através de contratos que acompanham desde as primeiras fases da produção até a chegada do alimento na mesa do consumidor final (BURCH; LAWRENCE, 2005).

Conforme Almeida (2002, p. 3), neste contexto é que surgem críticas ao processo de desenvolvimento em geral e ao modo de agricultura em particular. Essas críticas são baseadas na existência de propostas “alternativas” ou “diferentes” que contêm uma enorme diversidade de conceitos, que vão desde preocupações por entender essas dinâmicas da natureza até o questionamento do modo socioeconômico vigente (COSTA, 2002, p. 3). Este processo foi acompanhado pela preocupação dos estudiosos, políticos, organizações e da sociedade civil para fazer frente a este sistema convencional, já há convergido na procura e geração de novas alternativas para um desenvolvimento sustentável.

De acordo com Friedmann e McMichael (1989), o terceiro regime alimentar também vem acompanhado de uma maior valorização e conscientização das pessoas (consumidores) na procura de uma mudança e resgate do significado cultural e simbólico do alimento, levando-os a consumir produtos que respondem os padrões de qualidade, modificando a ênfases da “quantidade pela qualidade”.

A procura destes produtos foi devido ao aumento da preocupação das pessoas com relação a questões como ecologia, saúde e bem-estar animal (RENTING *et al.*, 2003), e, segundo os mesmos, isto foi e é porque o sistema produtivo convencional, além dos questionamentos assinalados anteriormente, passou por diversos escândalos (surto) com respeito a cadeias produtivas dos alimentos como: a salmonela, encefalopatia espongiforme bovina (EEB), resíduos de dioxina no leite, e no contexto mais contemporâneo a presença dos organismos geneticamente modificados (OGMs) e a febre aftosa. A soma de todas estas consequências gerou uma grande perda da confiança por parte dos consumidores, levando-os a ter uma visão negativa do sistema produtivo dominante no mundo, e que segundo Goodman (1999), a desconfiança dos consumidores foi arraigando-se para esta forma de produção.

Neste sentido se configura um novo mercado que é construído na base da qualidade dos alimentos que estão sobrepostos ao mercado de alimentos em massa (MARSDEN, 1998), que por mais que tenham toda a parte normativa (legislações sanitárias) para o controle da produção, processamento, distribuição, comércio e toda a cadeia produtiva no âmbito nacional como internacional, ela está passando por um processo de questionamento. Mas, isto não quer dizer que perderam a sua importância na configuração do sistema agroalimentar global (RENTING *et al.*, 2003).

Neste contexto, para ter um estudo mais detalhado do surgimento e evolução da corrente teórica sobre as redes alimentares alternativas, é realizada a leitura do trabalho de Renting *et al.* (2003), para o qual se creditou a sua relevância devido, a suas diferentes posições e processos analíticos das RAAs e sua implicação direta com o desenvolvimento rural. Para Renting *et al.* (2003, p. 28), as RAAs “[...] são um tema amplo que abrange redes emergentes de produtores, consumidores e outros atores que incorporam alternativas ao modo industrial mais padronizado de abastecimento alimentar”, e que “[...] por sua própria natureza, empregam diferentes construtos e equações sociais envolvendo ecologia, localidade, região, convenção de qualidade e culturas dos consumidores” (RENTING *et al.*, 2003, p. 29).

Dentro das discussões das RAAs, o estudo mais específico sobre as redes de produção e consumo é utilizado a teoria das Cadeias Curtas de Abastecimento de Alimentos (CCAAs), que abrange especificamente “[...] as inter-relações entre atores que estão diferentemente

envolvidas na produção, processamento, distribuição e consumo de novos produtos alimentares” (RENTING *et al.*, 2003, p. 29).

No estudo de Renting *et al.* (2003) se consegue ter uma compreensão das dinâmicas e morfologias das CCAAs, onde os produtores e consumidores articulam-se através de “instituições, códigos e mediadores”. Com respeito às dinâmicas, os autores explicam que existem duas dimensões interconexas:

- a) Refere-se à estrutura de organização das cadeias e seus mecanismos específicos de ampliação das relações no tempo e no espaço. No qual se distingue três posições, que se diferenciam na amplitude destas variáveis (Quadro 2), que traduzido seria desde as redes no nível local até o nível global, o distanciamento que se gera neste processo implica passar de uma relação *face to face* entre produtores e consumidores a ter uma presença de mediadores (intermediários) e instituições para garantir a autenticidade do produto. Já que, como os mesmos autores assinalam “[...] ampliar as CCAAs a distâncias mais longas no tempo e no espaço supõe a criação de arranjos institucionais mais complexos” (RENTING *et al.*, 2003, p. 36-37).

Quadro 2 - Diferentes mecanismos de ampliação das cadeias curtas de abastecimento de alimentos no tempo e no espaço

CCAAs ←	→ CCAAs próximas ←	→ CCAAs
<i>face to face</i>		Ampliadas
Tendas rurais	Grupos de tendas rurais	Selos de certificação
Feira de agricultores	Marcas regionais	Códigos de produção
Venda na beira da estrada	Cooperativas de consumo	Efeitos de reputação
Colha e pague	Agricultura de base comunitária	Comércio justo.
Cestas prontas	Roteiros temáticos (articulações no espaço)	
Venda de porta em porta	Eventos especiais, feiras (articulação no tempo)	
Encomendas	Mercearias locais, restaurantes, empreendimentos turísticos.	
E-commerce	Varejistas “dedicados” (por exemplo, lojas de alimentos integrais, especializados ou dietéticos).	
	Catering para instituições (cantinas, escolas)	
	Venda para emigrantes	

Fonte: Renting *et al.* (2003, p. 36).

Neste sentido a ampliação das CCAAs depende essencialmente das convenções institucionalizadas, códigos e mediadores que possibilitem tanto o alongamento das redes de produtor-consumidor quanto à “ação a distância” (WHATMORE; THORNE, 1997).

Um ponto relevante assinalado pelos autores é que quando isto acontece, as redes de confiança passam a ser controlada por uma base jurídica formal. Sendo que todos os processos que gerados neste caminho implicam que “[...] os custos de transação e os custos de transporte são muito elevados o que reflete e obriga a uma produção de escala” (RENTING *et al.*, 2003, p. 38).

- b) Refere-se às diferentes definições e convenções de qualidade envolvidas na construção e na operação das CCAAs, no qual se distinguem duas categorias, os quais se diferenciam devido ao fator de entendimento sobre a qualidade do produto, mas como assinalado pelos mesmos autores “[...] nem sempre se pode estabelecer distinções claras” (RENTING *et al.*, 2003, p. 39). Na primeira a qualidade está relacionada aos atributos dos produtos e seu local de produção ou produtor, e a segunda estão relacionadas à conexão da produção e consumo do alimento “naturais” onde prevalece a preocupação e respeito à natureza (meio ambiente) e ao bem-estar animal (bioprocessos) (Quadro 3).

Quadro 3 - Diferentes definições e convenções de qualidade empregadas nas cadeias curtas de abastecimento de alimentos

<p>Características regionais ou artesanais primordiais</p> <p>(Conexão com o local de produção ou o produtor), designação de origem (por ex., denominação de origem protegida / indicação geográfica protegida), produtos de granja ou caseiro típicos, especialidade processamento na granja tradicional comércio justo</p>	<p>↔</p> <p>“Híbridos”</p>	<p>Características ecológicas ou naturais primordiais</p> <p>(Conexão com bioprocessos) orgânico, integrado, natural, saudável, seguro sem confinamento livre de OGM</p>
---	----------------------------	---

Fonte: Renting et al. (2003, p. 38).

Neste sentido a inter-relação de produtores e consumidores responde às iniciativas dos circuitos curtos, que vão se configurando e conectando-se em diferentes escalas, formando núcleos alimentares locais, regionais e globais, tendo como base as relações entre os atores dessas redes. De um lado, esses núcleos conseguem atender ao conjunto de demandas dos consumidores e, pelo outro, agregam produtos de produtores locais e ecológicos de áreas circunvizinhas (GOVERDE-LIPS *et al.*, 2015).

A formação dos circuitos curtos, onde prevalecem as relações diretas entre consumidores e produtores para fazer uma transação comercial como eixo central, mas que

não se restringe a esta atividade, mostra como os consumidores e produtores optam por esta forma de relações para passar a ter uma maior conscientização e valorização da modelo de produção.

Como afirma Byrne (2001, p. 2), “[...] os consumidores esperam que os alimentos sejam produzidos e processados de acordo com as boas práticas agrícolas, com maior respeito ao meio ambiente e para o bem-estar dos animais”. E, pelo lado dos produtores, estes recebem uma remuneração mais justa por participar neste tipo de relações comerciais mais diretas, eliminando e reduzindo algumas etapas (atravessadores, supermercados, atacados, entre outros), que geralmente aparecem nas cadeias longas de produção, representando uma vantagem para os produtores na luta contra o sistema dominante concentrador da produção.

Segundo Goverde-Lips *et al.*, (2015), os chamados circuitos curtos possibilitam relações mais diretas entre consumidores urbanos e produtores e apontam para novas perspectivas, na qual as relações baseiam-se em uma qualidade compartilhada de produtores e consumidores, que combinam valores tradicionais e preocupações mais recentes, como o menor uso de insumos químicos sintéticos na produção e, na visão dos produtores, é uma forma de ter maior autonomia e liberdade para organizar a produção, negociar os preços e ampliar seus conhecimentos e relações sociais (CONTERATO *et al.*, 2015).

É importante assinalar que, nesse contexto, “[...] a construção de novas configurações da cadeia de abastecimento alimentar constitui um elemento crucial nas estratégias que fundamentam essas novas práticas” (RENTING *et al.*, 2003, p 40). É aí onde as agriculturas alternativas têm um papel relevante, por serem caracterizadas pela diversidade dos sistemas que praticam segundo a configuração territorial, tradicional, cultural e gastronômica, que criam uma diversidade de estruturas organizacionais, porém, estes tipos de agriculturas são fragmentados e casuais (RENTING *et al.*, 2003).

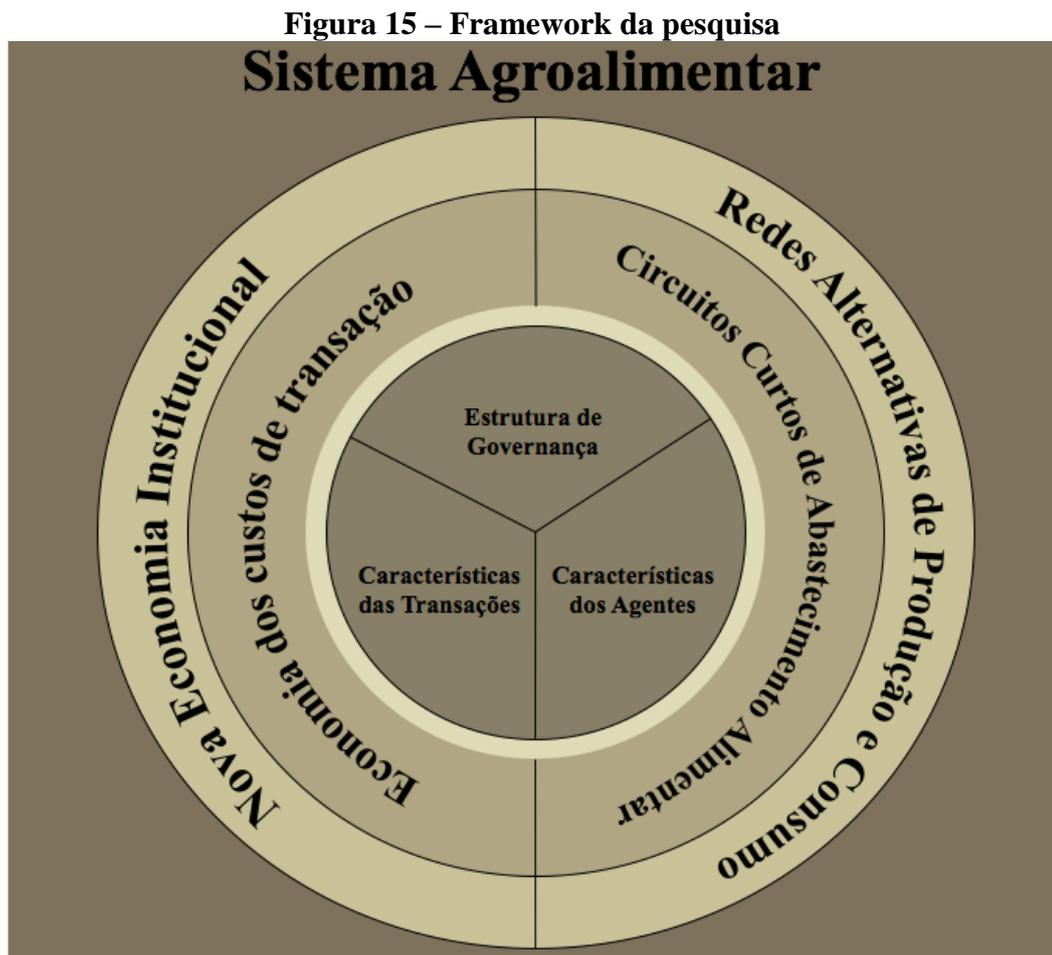
De acordo com Prado (2015), desse conjunto diversificado de práticas e experiências concretas vão emergindo novas geografias alimentares que se apresentam como eixos importantes de funcionamento à reconfiguração das relações entre mercado e sociedade civil na conformação de circuitos agroalimentares curtos; novas relações entre o setor público, enquanto consumidor, e o mercado; e as reivindicações de marcos legais que reconheçam espaços de produção e novas percepções sobre o rural e o urbano.

Segundo Renting *et al.* (2003), os circuitos alimentares estão presentes na economia da agricultura globalizada e devem ser vistas como uma mudança fundamental, na qual os produtores, os consumidores, a sociedade civil, Estado e ONGs, podem ter o aspecto da construção de cadeias curtas de alimentos, gerando novas relações entre estes agentes e a

cadeia de abastecimento, para que de fato a reconexão produtor-consumidor vincule o alimento aos territórios e culturas, e ao recuperar aspectos como arraigo, identidade social, qualidade e sua relação com práticas produtivas amigáveis com o ambiente (RODRÍGUEZ *et al.*, 2015).

3.4 FRAMEWORK DA PESQUISA

Como mencionado anteriormente, esta pesquisa utiliza-se de duas correntes teóricas (ECT e CCAAs). Neste sentido, coloca-se no meio as discussões como as redes resultantes de produção e consumo (em um tempo e espaço ampliado) com seus pressupostos teóricos, que afirmam que estas relações diminuem os pressupostos comportamentais dos agentes como das transações, por terem instituições (formais e informais), organizações, estruturas e mecanismos que coordenam dentro de uma cadeia de abastecimento alimentar (sistema agroalimentar) com certas ideias que vão além das transações econômicas (Figura 15).



Fonte: Elaboração a partir da análise das referências.

Neste sentido, a ECT nos ajuda a compreender como são construídas, formadas, e reproduzidas no tempo e no espaço as redes alternativas de produção e consumo, como também entender melhor até que ponto estas redes são eficazes no que tange a seus objetivos comuns. Além de que os Circuitos Curtos de Abastecimento Alimentar têm um papel no desenvolvimento rural do espaço onde estas relações acontecem (MARSDEN *et al.*, 2000; GOODMAN, 2004).

4 A METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os caminhos e esclarecimentos metodológicos, os quais guiaram o processo da procura das explicações dos objetivos propostos na seguinte pesquisa, tendo em conta o referencial teórico proposto no Capítulo 3. Neste sentido, é apresentado o delineamento da pesquisa; a geração dos dados e a definição da amostra das organizações pesquisadas; a análise e interpretação dos dados, e finalmente, é apresentado uma síntese com os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação (Figura 16).

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002), a pesquisa é definida como um processo racional e sistemático de desenvolvimento do método científico, tendo como objetivo fundamental de descobrir as respostas dos problemas utilizando o procedimento científico.

Então, para dar respostas ao problema e os objetivos propostos, este trabalho utiliza o método exploratório-descritivo. Segundo Gil (2002, p. 41), “[...] a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”, permitindo ao pesquisador ter uma maior familiaridade para o levantamento de informações sobre o tema estudado. Já, na pesquisa descritiva, os fatos, características de determinada população, fenômeno ou a relação entre variáveis “[...] são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52). Neste sentido, a pesquisa exploratória - descritiva descreve completamente determinados fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 188).

Em termos dos procedimentos adotados, a pesquisa se caracteriza como um estudo de múltiplos casos, o qual “[...] proporciona evidências em diferentes contextos” (GIL, 2002, p. 139). Segundo o mesmo autor, o caso pode ser uma família, grupo social, uma organização, um conjunto de relações, papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura, que se concentra em uma única experiência e suas conclusões limitam-se ao contexto desse objeto de estudo (YIN, 2005). Neste sentido, esta pesquisa teve como objeto de estudo as organizações de produção de café no Município de Villa Rica - Pasco, tendo como unidade básica de análise as transações que estas organizações realizam.

Quanto à abordagem, a pesquisa utiliza-se de métodos quantitativos e qualitativos.

Segundo Minayo e Minayo-Gómez (2003), a combinação destes métodos possibilita o uso de vários instrumentos para melhor aproximação, compreensão dos fenômenos e processos sociais.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 69):

- a) A pesquisa quantitativa considera tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (descritiva ou analítica).
- b) A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o subjetivo, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade que não pode ser traduzido em números, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados.

Se bem estes métodos de pesquisa têm uma abordagem diferente com pontos fortes e fracos cada um, isto não quer dizer que não estejam interligadas, pelo contrário, estes dois métodos são complementares (PRODANOV; FREITAS, 2013; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

4.2 SOBRE A GERAÇÃO DOS DADOS E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Para a coleta e geração dos dados, inicialmente se realizou uma pesquisa exploratória com dados secundários em base do INEI, PERU, ICO, PCV e trabalhos que caracterizaram o setor produtivo, econômico e social da região e município que vem sendo estudado. A coleta e sistematização desses dados contribuíram para o direcionamento em algum ponto para a sustentação da pesquisa no campo.

Após esta etapa, foram identificados e realizadas conversas e entrevistas com cinco informantes chaves (técnicos e profissionais que trabalham na Secretaria do Ministério de Agricultura do município e da província) que estão em contato direto com a atividade cafeeira do Município. Este momento foi importante para a pesquisa, porque apresentou elementos para compreender desde o ponto de vista deles, como as organizações, se articulam com relação à governança e permitiu contatar os representantes das organizações para que sejam entrevistados posteriormente. Também com eles se conseguiu levantar o número de organizações cafeeiras atuantes no município.

Os dados coletados até esta etapa revelaram que no município existem 47

organizações, as quais se distribuem em 26 associações com um total de 772 sócios, 2 centrais com um total de 390 sócios, 15 comitês com um total de 458 sócios, 3 cooperativas com um total de 303 sócios e 1 grêmio com um total de 183 sócios. A soma de número de sócios é de 2106, mas este não quer dizer que, por exemplo, um sócio não pode participar de duas ou mais organizações (Tabela 1).

Tabela 1 - Tipo de organizações atuantes no município

Tipo de organização	Nº de organizações	Nº de sócios
Associações	26	772
Centrais	2	390
Comitês	15	458
Cooperativas	3	303
Grêmio	1	183
Total	47	2106

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

A partir desse levantamento, a pesquisa foi direcionada para a etapa das entrevistas semiestruturadas. De acordo com Lakatos e Marconi (2008), a utilização desta técnica é justificada porque dá para o pesquisador uma liberdade de desenvolver a expressão dos entrevistados, podendo explorar amplamente as questões da pesquisa já que algumas perguntas do questionário são fechadas e outras abertas às quais contribuem e complementam as ideias do entrevistado.

O roteiro de entrevista teve 71 questões em espanhol devido ao local de campo de estudo (Apêndice 1) e a elaboração deste instrumento e metodologia para a obtenção dos dados foi baseada no trabalho de Silveira (2017), a qual teve uma aproximação teórica com este trabalho. Acredita-se que o questionário consegue obter uma boa abrangência, já que nela se tem perguntas fechadas, abertas e também é utilizada a escala *likert* de cinco pontos. Todas estas formas de perguntas têm características específicas e permitem obter respostas padronizadas, comentários complementares e resposta de intensidade segundo o nível de sentimento.

O roteiro de questões foi dividido em seis partes: a) a primeira de identificação básica dos respondentes e da organização; b) a segunda parte compreendeu questões abertas e fechadas, direcionadas a conhecer cada organização tendo em conta sua trajetória, sua história, suas dinâmicas de funcionamento e as perspectivas em longo prazo; c) a terceira parte do questionário abrangeu questões relacionadas ao ambiente institucional e envolveu perguntas com escala *likert* (de cinco pontos); d) a quarta parte do instrumento procurou identificar como, onde e como se caracterizam as transações realizadas e o comportamento

dos agentes das organizações estudadas. Essa parte do instrumento compreendeu, em sua maioria, perguntas fechadas e com escala *likert* (de cinco pontos), que envolviam as especificidades dos ativos, a frequência e a incerteza das transações, e a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes; e) a quinta parte só foi utilizada para comprovar a estrutura de governança adotada pelas organizações, e esta foi obtida através de uma questão fechada; e f) a última parte abrangeu questões para conhecer os mecanismos de coordenação das organizações e envolveu perguntas fechadas e com escala *likert* (de cinco pontos).

A coleta dos dados foi realizada pelo pesquisador, *in loco*, a cada organização participante desta pesquisa, e as entrevistas realizadas foram gravadas com a aprovação dos entrevistados, os quais tinham como fim de captar as informações na hora da entrevista devido à grande quantidade de informações que podiam não ser registradas só com o uso do roteiro escrito.

A pesquisa de campo ocorreu no mês de dezembro de 2017, tendo uma previsão inicial de realizar entrevistas com representantes de onze organizações, que posteriormente foi reduzida para 9 organizações do Município de Villa Rica - Pasco, porque um foi considerado como um pré-teste e o outro não foi possível fazer a entrevista devido a que o representante tinha viajado para Lima e não se conseguiu realizar a entrevista. A entrevista de pré-teste teve a finalidade de examinar a pertinência das questões e realizar ajustes caso fosse pertinente.

As entrevistas foram realizadas com representantes (administrador, gerente, presidente e vice-presidente) da organização, mas, cabe mencionar que, em alguns casos, a entrevista foi realizada na frente dos demais representantes da organização. Com respeito ao local das entrevistas, estas foram na sede das organizações, mas, por motivos climáticos (na região estava começando a temporada de chuva) e localização das organizações, algumas visitas às propriedades não tinha como acontecer, então teve que ser realizado na Oficina Agrária do Município. Todas as entrevistas foram marcadas com antecedência de um mês e meio, e nos casos das mudanças, se teve que entrar em contato com os representantes e solicitar que se apresentem na secretaria. Estas mudanças não geraram nenhum inconveniente para as entrevistas, já que se contou com a ajuda dos engenheiros¹ da Oficina Agrária quem tinham uma relação boa e direta como os agricultores.

A duração das entrevistas variou entre meia e uma hora, dependendo do perfil dos respondentes (será detalhado mais adiante). Nos casos, que se conseguiu o deslocamento até as propriedades, foi aproveitado para conhecer as plantações de café, as plantas de

¹ Engenheira Benilde Canchaya Valvin e engenheiro Hugo Ayala Espinoza.

processamento, local de armazenamento, local onde funciona a administração e as casas dos agricultores. O deslocamento até o local da entrevista também permitiu a observação das especificidades e a paisagem do município. Durante todo este processo foi observado o ambiente e o comportamento dos entrevistados para além do roteiro de questões.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para realizar a análise dos dados, primeiramente foram transcritas as entrevistas realizadas às organizações, sendo realizadas posteriores ao trabalho de campo. As questões qualitativas foram organizadas, analisadas e descritas. Para análise destes dados não se utilizou uma técnica em específico, porém, teve-se em conta o referencial teórico para a descrição e interpretação dos dados.

As questões quantitativas foram ordenadas, tabuladas e analisadas em dois softwares: primeiro, foi utilizada a ferramenta *Wordclouds*², onde se realizou as nuvens de palavras para mostrar os resultados segundo a contagem das palavras ou frases mais mencionadas pelos entrevistados. E segundo, foi utilizado o Microsoft Excel 2013, na qual se realizou os cálculos e os resultados foram apresentados em forma de quadros, tabelas e gráficos. Para a análise dos dados quantitativos foi utilizado a estatística descritiva com medidas de frequência, tendência central (média, moda, mediana) e de dispersão (desvio padrão).

Para interpretação dos dados foi utilizado o modelo de Análise Estrutural Discreta Comparada (AEDC), a qual foi apresentada no Capítulo 3. Em 1978, Simon reconhece “[...] que enquanto a teoria econômica se expande além da teoria dos preços, se observa uma mudança de uma estrutura analítica quantitativa, onde o equilíbrio marginal é fundamental, para uma análise institucional qualitativa” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 69). Mais tarde, Williamson (1991) acaba propondo um modelo conceitual baseado nos pressupostos teóricos da Nova Economia Institucional, na sua análise da estrutura de governança no panorama corporativo, em termos da eficiência (ZYLBERSZTAJN, 1995). Neste sentido, a AEDC se posiciona com uma importância fundamental para a análise no aspecto do ambiente institucional, as características das transações, os pressupostos comportamentais, e as forma contratuais.

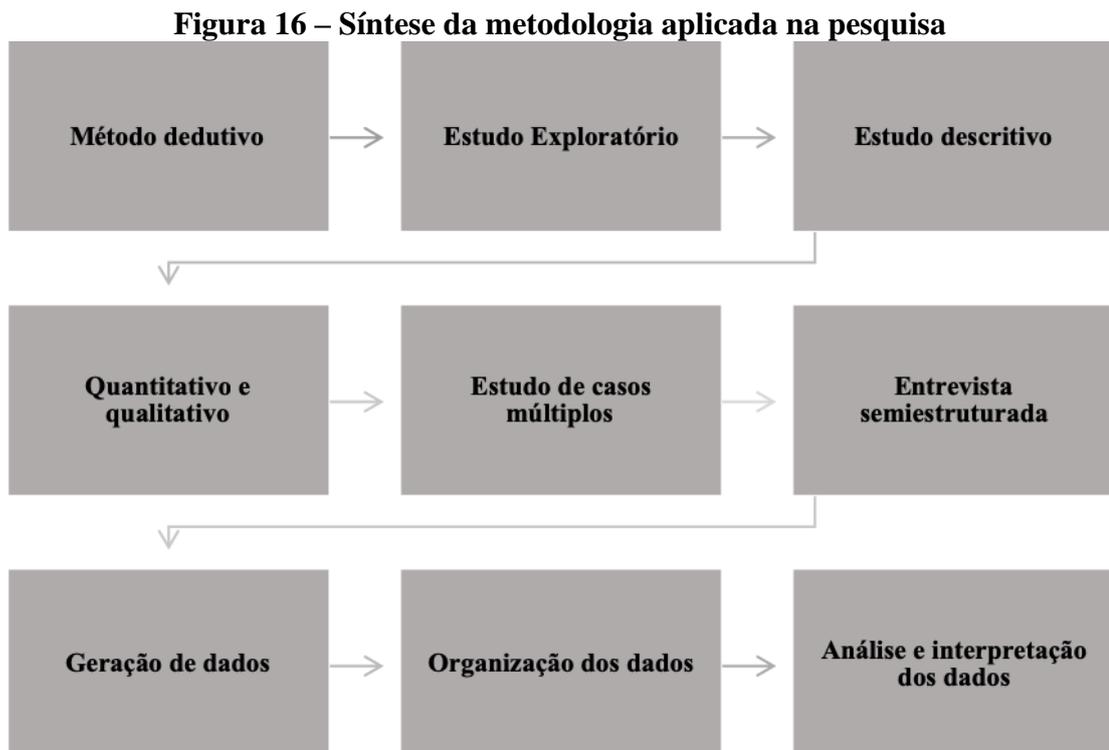
Após, ter todos os dados organizados e sistematizados segundo os métodos já mencionados, passou-se para a interpretação desses dados seguindo a AEDC para poder

² Este *site* permite criar nuvens de palavras com diversas formas de texto, gerando imagens/figuras que podem ser exportados em vários formatos. Disponível em: <http://www.wordclouds.com/>.

compreender o ambiente institucional da produção do café certificado, as características das transações e dos pressupostos comportamentais dos agentes participantes da cadeia produtiva do café, e as estruturas de governança praticada nesta cadeia, com o objetivo de identificar a forma adequada para minimizar os custos de transações nas organizações estudadas no Município de Villa Rica - Pasco.

4.4 PRINCIPAIS ETAPAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA

Sendo a metodologia de uma pesquisa o caminho que guia ao pesquisador para o desenvolvimento de cada processo e etapas do seu trabalho, esta deve estar planejada e descrita de forma clara e simples, permitindo que cada etapa seja cumprida e dessa forma atingir os objetivos propostos. Nesse sentido, é apresentada uma síntese dos procedimentos a maneira de resumir o que foi proposto neste capítulo (Figura 16).



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

5 CARACTERÍSTICAS, TRAJETÓRIAS E O AMBIENTE INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Para o melhor entendimento, este capítulo está dividido em três seções: A primeira seção apresenta a caracterização das nove organizações pesquisadas, e a dos seus representantes. Com respeito às organizações são descritas as suas características gerais, tendo em conta o tipo de organização, tipo de formação, o número de agricultores tanto mulheres quanto homens que participam de cada organização, e o tempo de atividade de cada uma delas. A caracterização dos seus representantes (lideranças) foi realizada segundo o tipo de posição que eles ocupam, grau de instrução, tempo da atividade no cargo, o gênero e a idade. Na segunda seção, é apresentada e descrita a trajetória, a dinâmica, as mudanças, o contexto atual e as perspectivas futuras com relação à continuidade das organizações pesquisadas. Finalmente, no capítulo três se faz um resumo geral do que foi apresentado nas duas seções anteriores deste capítulo e são analisados junto com os dados obtidos na pesquisa de campo. Todas estas informações contribuirão para ter um panorama do ambiente do institucional onde as organizações estudadas estão inseridas.

5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES E DOS SEUS REPRESENTANTES

Tendo todas as organizações pesquisadas dedicadas exclusivamente à cafeicultura, nem tanto todas têm a mesma característica, já que cada uma tem uma estrutura diferente de atuação (cooperativa, associação, central ou comitê) ou formação. Por exemplo, a associação de mulheres ou cooperativas de comunidades nativas, as quais são organizações diferenciadas segundo suas auto-afirmações que o mercado aceita e valoriza por serem categorias sociais que historicamente continuam sendo excluídas na agricultura.

5.1.1 Características das organizações

Das nove organizações pesquisadas, cinco são associações, três são cooperativas e uma é uma central (Tabela 2). Destas há uma associação de mulheres que estão inseridas no mercado do *Café Feminino*, e também há uma cooperativa nativa que está inserida na

produção do *Café Yánesha*¹. Com respeito às demais organizações nenhuma afirmou pertencer a uma categoria social específica, só assinalaram ser cafeicultores. É pertinente apresentar que todas as organizações afirmaram estar inseridas no sistema de comércio justo.

Tabela 2 – Tipo de organização

Tipo	Nº de organizações	Formação
Associação	5	1 Mulheres
Central	1	
Cooperativa	3	1 Nativa
Total	9	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

O tipo de atividade de todas as organizações tem uma variação, sendo que das nove, uma faz só estocagem, três fazem somente a produção, quatro fazem produção e processamento² e uma faz o ciclo completo (produção, processamento e estocagem). No caso das associações, elas fazem a produção e processamento, das quais duas só fazem a produção (uma é a associação de mulheres) e as outras três fazem a produção e o processamento do café. As cooperativas se configuram da seguinte maneira: das três pesquisadas, uma faz a estocagem, a outra faz a produção (cooperativa nativa) e a últimas fazem a produção e o processamento. E a central faz todo o ciclo, ela produz, processa e faz a estocagem (Tabela 3).

Tabela 3 – Tipo de atividade

	Tipo de atividade	Nº de caso
Geral	Estocagem	1
	Produção	3
	Produção e processamento	4
	Produção, processamento e estocagem	1
Associação	Produção (1 associação de mulheres)	2
	Produtores e processamento	3
Cooperativa	Estocagem	1
	Produção (cooperativa nativa)	1
	Produção e processamento	1
Central	Produção, processamento e estocagem	1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Com respeito ao número de sócios, as organizações têm em média 96,8 agricultores, tendo a menor 17 e a maior com 337. A mediana apresenta 48 agricultores. O desvio padrão

¹ Café produzido por seis comunidades nativas Yánesha. Os Yánesha são uma comunidade indígena que é constituída por 56 povos que habitam a Amazônia peruana (ARCHIVO VIRTUAL DE LA MEMORIA YÁNESHA, 2017).

² O processamento discutido neste trabalho tem a ver com o processo de colheita, lavagem, despulpamento fermentação, secagem e empacotamento.

de 108,7 demonstra o quanto o número de agricultores varia em relação à média de cada organização. Quando são apresentados os dados de forma estratificada, as medidas variam dependendo do tipo de organização. Na Tabela 4, pode-se observar que as associações têm menos variação como respeito às cooperativas ($DA^3=13.9$ e $DC^4=95.4$), podendo ser explicado isto, porque a amplitude do número de agricultores na associação é menor (33) que das cooperativas (185). Cabe ressaltar que não foi considerado a central nesta última análise devido a ser só uma, porém foi considerada na análise total.

Tabela 4 – Número de agricultores que fazem parte das organizações

Medidas	Total	Associação	Cooperativa	Central
Média	96,8	38,4	114,0	-
Mediana	48	45	87	-
Desvio padrão	108,7	13,9	95,4	-
Mínimo	17	17	35	-
Máximo	337	50	220	-

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Em relação ao tempo de existência das organizações, a organização mais antiga foi criada há 27 anos, e a mais recente foi criada há 2 anos (datas com relação à data da pesquisa). Em média as organizações têm 9,8 anos de funcionamento, o desvio padrão foi de 9,2, o qual indica que a variação de anos de cada organização em relação à média total, a moda se apresenta em 5 e 8 anos, sendo que 2 organizações têm o mesmo período de tempo de atividade e a mediana foi de 6 anos (Tabela 5). Na análise estratificada, pode-se observar que as cooperativas têm menos variabilidade ($DC=3$), indicando que eles têm uma diferença de 3 anos de criação com respeito à média. Já nas associações esta variação é maior ($DA=9.8$).

Tabela 5 – Tempo de criação das organizações (anos)

Medidas	Total	Associação	Cooperativa
Média	9,8	9,8	5,0
Moda	5 - 8	-	-
Mediana	6	6	5
Desvio padrão	9,2	9,8	3,0
Mínimo	2	3	2
Máximo	27	27	8

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

³ DA = Desvio padrão do número de agricultores que pertencem às associações

⁴ DC = Desvio padrão do número de agricultores que pertencem às cooperativas

Segundo a apresentação da Tabela 5, pode-se deduzir que o tempo de existência das organizações (independentemente da formalização ou não) é dispersa, mostrando organizações antigas e novas. Na seguinte seção esta questão será utilizada para entender as dinâmicas e as mudanças destas organizações.

5.1.2 Característica dos representantes (líderes) das organizações

Das organizações estudadas, as pessoas que aceitaram a proposta de serem entrevistados se reconheceram como representantes das suas organizações por administrá-la no período da pesquisa, os cargos afirmados foram: sete presidentes, um vice-presidente, e um gerente. Em relação ao grau de instrução, estes tinham as seguintes características: sete com ensino superior, um com ensino médio e um com ensino básico. E com respeito ao gênero: sete eram homens (um indígena) e duas mulheres. É relevante destacar que esta caracterização foi realizada segundo a autodeclaração dos entrevistados, e com os dados amostrados não se pode assumir que os sete presidentes tenham ensino superior nem que os sete são homens.

Quando os dados são estratificados, pode-se observar melhor o que foi indicado na última parte do parágrafo anterior. No caso das associações foram cinco presidentes, dos quais quatro tinham ensino superior e um tinha ensino básico. Com respeito ao gênero, três eram homens e duas eram mulheres (uma tinha ensino básico e a outra tinha ensino superior). Para as cooperativas foram dois presidentes e um vice-presidente, destes, dois tinham ensino superior e um ensino médio (sendo este último um presidente e indígena), para este caso os três respondentes foram homens. E a respeito da Central o entrevistado tinha o cargo de gerente com ensino superior e era homem (Tabela 6).

Tabela 6 - Representantes das organizações

Tipo de organização	Cargo		Grau de instrução		Gênero	
Associação	Presidente	5	Superior	4	Homem	3
			Ensino Básico	1	Mulher	2
Cooperativa	Presidente	2	Superior	2	Homem	3
	Vice-Presidente	1	Ensino Médio	1		
Central	Gerente	1	Superior	1	Homem	1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Para os valores numéricos das organizações (idade e tempo com o cargo): a idade média foi de 47,9 anos, sendo a pessoa de menos idade com 35 anos e a com mais idade foi de

66 anos, a moda e a mediana foi de 48 anos, nesta última indicando que mais da metade dos entrevistados tem acima de 48 anos, o desvio padrão geral foi de 10,4 anos, mostrando a variação da idade de cada representante em relação à média. Para a análise estratificada dos dados da idade, pode-se observar que os representantes das associações têm em média 52 anos, sendo o mínimo 35 e o máximo 66 anos, a moda e a mediana é 48 anos e o desvio padrão de 12,6 anos. Já para os representantes das cooperativas a média foi 42,7 anos, a pessoa com menos idade tinha 39 e com maior idade 48 anos, a mediana foi de 41 e o desvio padrão foi de 4,7 anos (Tabela 7).

O tempo que os representantes estão no cargo foi em média 6,4 anos, sendo a menor 1 ano e a maior de 27 anos, a moda foi 2, 3 e 6 anos (sendo dos representantes para cada um), a mediana foi de 3 anos, indicando que mais da metade dos representantes está no cargo há três anos ou menos, o desvio padrão de 8 anos mostra a variação do tempo no cargo de cada representante com respeito à média. Com relação ao tempo no cargo estratificado, nas associações os representantes estavam no cargo em média 9,4 anos, sendo que o tempo menor foi de 3 e o máximo de 27 anos, a moda foi de 3, a mediana foi de 6 anos e o desvio padrão foi de 10,1 anos. No caso das cooperativas, a média foi de 3,3 anos, sendo o tempo menor de 2 e o maior de 6 anos, tanto a moda como a mediana foi de 2 anos, e o desvio padrão foi de 2,3 anos (Tabela 7).

Tabela 7 – Idade e tempo no cargo dos representantes por tipo de organização

Tipo de organização	Medidas	Idade	Tempo com o cargo
Total	Média	47.9	6.4
	Moda	48	6
	Mediana	48	3
	Desvio padrão	10.4	8.0
	Mínimo	35	1
	Máximo	66	27
Associação	Média	52	9.4
	Moda	48	3
	Mediana	48	6
	Desvio padrão	12,6	10,1
	Mínimo	35	3
	Máximo	66	27
Cooperativa	Média	42,7	3,3
	Moda	-	2
	Mediana	41	2
	Desvio padrão	4,7	2,3
	Mínimo	39	2
	Máximo	48	6

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Em resumo, os representantes das cooperativas têm menos idade e menos tempo no cargo que os representantes das associações. Também pode-se observar de todas as organizações, os representantes são adultos, e que o tempo no cargo mostra que eles em média estão no seu terceiro período⁵.

5.2 TRAJETÓRIAS DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Nesta seção é apresentada a trajetória das organizações estudadas, com a finalidade de poder entender o processo que os levou para a criação e formalização da organização (uma organização está em processo de formalização legal), tendo presente as dificuldades e facilidades encontradas no caminho, as experiências prévias nesta forma de trabalho e o benefício que trouxe ou não em realização às mudanças desde a criação, o contexto atual e as percepções futuras.

Como já foi mencionado, as organizações encontram-se localizadas numa zona especializada com respeito à produção do café especial em parcelas pequenas (5 hectares) e que 90% da sua população está relacionada direta ou indiretamente com este produto, a qual configura um ambiente de relações sociais, econômicas, políticas e culturais destes agentes. Neste contexto, os agricultores se organizam com a finalidade de realizar algumas atividades em forma coletiva como produzir, processar e comercializar seus produtos, por que ao ficar na frente de um sistema global, onde o controle e a coordenação do sistema são de cima para baixo, concentrado e centralizado nos grandes *players* deste sistema, já que o café é uma *commodity*.

Segundo os dados obtidos no trabalho de campo, os agricultores afirmaram ser motivados, primeiro, para melhorar a qualidade de vida dos cafeicultores (8), seguido pela comercialização dos seus produtos (6), melhorar a produtividade (4), acesso a políticas públicas (3), melhorar a competitividade (3), processamento do produto (1) e recuperação da cooperativa (1) (Figura 17).

⁵ Todos os entrevistados responderam que o período de administração da organização é de dois anos.

Figura 17 - Motivos para a formação da organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Nestas respostas pode-se observar que as organizações mostram o motivo econômico, produtivo, e acesso à ajuda do governo, se bem estes são motivos independentes, estas conversam entre elas, por exemplo, quando manifestam que querem melhorar a produtividade dos seus cultivos, ela está relacionada diretamente com a comercialização e a melhoria da qualidade de vida, devido a que poderiam ter acesso a uma renda maior com um produto de melhor qualidade.

No que diz respeito a experiências anteriores por parte dos agricultores e das organizações para formar a organização atual, oito afirmaram que tiveram experiência, tendo participado em outras organizações que se consolidaram e queriam ser replicadas ou faliram pela má administração das lideranças, sendo que neste último caso isto gerou uma desconfiança que se refletia nas novas organizações e que segundo os representantes é uma luta constante para que os agricultores voltem a confiar plenamente neles. Das duas organizações que não tiveram experiência, uma estava em processo de formalizações e a representante afirmou que a experiência era um fator pela qual ainda não estavam formalizadas e que a ajuda que tinham por parte do governo local não era suficiente. Com respeito à outra organização, o representante afirmou que o sucesso de sua organização se deve ao fato de ser nova e ter líderes que não têm um passado com um histórico negativo (Tabela 8).

Tabela 8 – Experiência para formar a organização

Teve experiência	Nº de casos
Sim	8
Não (1 em processo de formalização)	2
Total	10

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Quando questionada sobre como foi o começo das organizações em relação às dificuldades e as facilidades, estas afirmaram que as dificuldades foram principalmente a organização dos agricultores, seguidas do compromisso (relacionada diretamente com a variável anterior), financiamento, burocracia nas relações com outros agentes, administração (começando com um novo processo e toda a carga que ele traz para os líderes da organização), formalização e o link com outras organizações, sendo estas duas últimas associadas diretamente com burocracia para a formalização, acesso as políticas públicas, realizar parcerias com outras organizações para ter acesso a mercados específicos como produtos certificados, por exemplo, (lado direito da Figura 18).

Em relação às facilidades que tiveram as organizações no começo de sua formação, estas afirmaram: que comercializar seus produtos (sem certificados) não foi um problema devido à forte demanda do tipo de café que eles produzem; seguido da vizinhança, sendo que esta se refere a que as organizações estão formadas por agricultores que pertencem ao mesmo Município, bairro ou linha; a assistência técnica sempre estava ajudando eles para se formalizar, organizar, qualificar a produção entres outras atividades; que em alguns casos estas ajudas chegavam do governo devido às políticas direcionadas para melhorar e aprimorar este setor produtivo; e se bem a administração é uma dificuldade para algumas organizações, outras afirmaram que é uma facilidade a que dessa maneira podiam ter um certo controle da organização, produção, comercialização e acesso a políticas, já que era um requisito estar organizado legalmente para ter acesso aos programas dos governos (lado esquerdo da Figura 18).

Figura 18 – Dificuldades e facilidades no começo das organizações

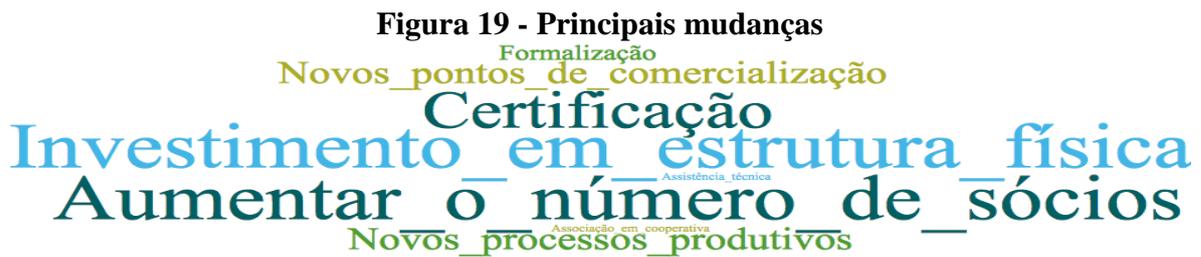


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Nota: Lado esquerdo dificuldades e lado direito facilidades.

No que se refere às principais mudanças que foram realizadas desde o começo da atividade, as organizações afirmaram que primeiramente foi o aumento de número de sócios; o investimento em infraestrutura física (aquisição de área de processamento, compra de

maquinaria e equipamentos tanto para a produção quanto para o beneficiamento); seguido da obtenção da certificação para seus produtos (orgânico, comércio justo, rainforest e outros); novos pontos de comercialização (novos canais de comercialização); novos processos de produção, que foram para melhorar a qualidade e a produtividade do café; a formalização (nem todos começaram formalizadas); e passar de uma associação para uma cooperativa (Figura 19).



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Sobre os motivos que levaram a estas mudanças (apresentadas no parágrafo anterior), os representantes responderam que foi devido a que tinha-se que melhorar o desempenho da organização; ter acesso a apoio/incentivos como assistência técnica; atender aos clientes/consumidores que procuravam um produto com certificado que garanta a qualidade, origem, forma de produção e que respeite tanto as questões ambientais como sociais dos produtores, além de, pertencer a uma a uma rede de produção e consumo alternativo; para ter acesso às políticas públicas era uma obrigação estar formalizado legalmente; e a necessidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em cursos (Figura 20).

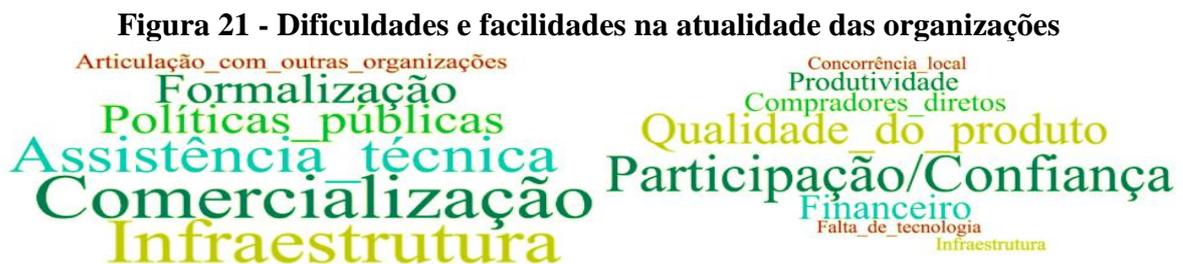


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Em relação ao contexto atual, as organizações mostram que tiveram um caminho progressivo que os levou a sua consolidação e de alguma maneira a sua estabilidade nas suas atividades, por terem conseguido canais de comercialização (via certificação), infraestrutura física e assistência técnica para os diferentes processos produtivos, sendo a formalização uma

grande ajuda para acessar às políticas públicas de financiamento, assistência produtiva e de mercado), e por último a articulação com outras organizações locais, nacionais e internacionais para poder desenvolver atividades nos diferentes elos da cadeia produtiva do café especial (lado esquerdo da Figura 21).

Porém, como toda organização social, existem variáveis a serem trabalhadas constantemente, é o caso da geração da confiança e participação ativa dos agricultores que em um ambiente altamente competitivo e concorrente, que procura produtos com determinada qualidade que acarreta o investimento financeiro no processo produto (que olha além do fator da produtividade), na administração, e na infraestrutura (armazenamento e processamento) que precisam de determinadas tecnologias (sendo maior para as organizações que estão começando e não tem). Neste sentido, todos estes fatores dificultam em diferentes graus o desenvolvimento das organizações, mas que são necessárias para estar dentro deste sistema produtivo (lado esquerdo da Figura 21).



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Nota: Lado esquerdo facilidades e lado direito dificuldades.

Tendo conhecido as trajetórias e dinâmicas das organizações estudadas, é também importante saber se todo este processo trouxe ou não melhorias para os cafeicultores do Município. Quando isto foi questionado para os representantes, eles afirmaram que na sua maioria trouxe melhorias sociais relacionadas diretamente ao fator econômico, já que a comercialização dos seus produtos a preços relativamente justos, fez com que muitos agricultores investissem nas suas famílias, seja na educação dos filhos, saúde, aquisição de bens materiais (casas, automóveis, roupas, entres outros itens), alimentação, como também na ampliação e melhoramento da área de produção. É importante ressaltar que dois representantes afirmaram ainda não ter observado melhorias no bem-estar e na qualidade de vida dos sócios, isto foi devido, a que em um dos casos o representante sinalizou que ele estava no cargo a um ano e que desde que começou seu período de administração não

percebeu uma mudança significativa dos seus sócios, no outro caso, a representante afirmou que isto é devido a que a organização está tendo dificuldades na articulação da organização.

Finalmente e não menos importante, havendo conhecido as trajetórias e as melhorias que trouxeram as organizações para os agricultores que pertencem a estas. Neste último parágrafo é apresentada a visão do futuro que têm os representantes em relação a suas organizações, com a finalidade de entender quais poderiam ser as oportunidades e limites das organizações. Contudo, os condicionantes afirmados foram a consolidação do mercado como fator principal. Já isto é elo final do sistema e sem ela não adiantaria melhorar o sistema produtivo, ou a parte administrativa das organizações; seguido pela qualificação da produção e processamento que tem a ver com o fator já mencionado que cada vez está procura produtos mais específicos e com garantias globais; o acesso a políticas públicas é relevante devido a que oferece um certo suporte para o setor produtivo e comercial; a expansão das organizações como uma visão de consolidação e ter maior participação nas relações diretas com o mercado nas diferentes escalas geográficas; consolidação da rede de produção/consumo; e a sucessão das organização e das propriedades é um fator estrutural, que não foi considerado por todas as organizações, mas que foi relatada com uma visão de prioridade a ser trabalhada devido a que muitos jovens estavam de saída do Município e que a produção do café especial é realizada por pela força braçal, sendo indispensável para a atividade deste setor (Figura 22).



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

5.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL

O ambiente institucional, segundo o que já foi apontado no referencial bibliográfico, compõe-se de uma série de normas, regras e valores tanto formais (leis, decretos, certificações e políticas públicas) que são comuns para todos os agentes, quanto informais (tradição, costume, cultura, história, educação, reputação e confiança) que são peculiares a cada um deles. Sendo que este conjunto de fatores condiciona o funcionamento e a articulação dos agentes e as organizações, na medida em que sua atuação está sujeita a estes.

Esta seção foi elaborada com dados obtidos no trabalho de campo, junto com os dados apresentado nas seções anteriores e do Capítulo 2. Na obtenção dos dados foi utilizada uma escala *likert* de 1 a 5 para saber a grau de concordância com os questionamentos (1, muita discordância e 5, concordância total), e para a análise foi proposta a seguinte escala, de 1 a 2 (baixa), de 2,1 a 3,9 (média) e de 4 a 5 alta concordância.

No caso e campo de estudo do ambiente institucional observado, com respeito aos fatores informais, os agentes da cadeia produtivo do café no Município estão inseridos em um contexto cultural-histórico na produção de café (todos os respondentes tiveram uma alta concordância-5), que apesar das crises, os agentes têm uma especialização constante desde 1850, levando que na atualidade tudo no município gira em torno a este produto e que 90% da sua população dependem direta e indiretamente dela.

Em relação à legislação (formalização, leis sanitárias e ambientais), os respondentes tiveram uma concordância alta de forma geral e estratificada (4,4 para as associações, 4,0 para as cooperativas e 5 para a central), mas cabe ressaltar que uma organização está em processo de formalização, e sua concordância foi média (3). Quando foi questionado sobre o tema, estes afirmaram que cumprir com estas leis permite (permitiria, no caso da organização que está se formalizando) ter uma maior facilidade no acesso tanto no mercado convencional por terem estas licenças (registro no sistema nacional de organizações jurídica, registro sanitário dos produtos, contratação de mão de obra formal, licença de funcionamento, etc.) que os permite estar dentro do sistema legal nacional para poder realizar transações econômicas sem nenhuma limitação jurídica, quanto nos mercados específicos porque certifica, por exemplo, que não estão explorando a mão de obra infantil ou não estão desmatando áreas protegidas, que seriam grandes impedimentos para acessar a canais de comercialização como o Comércio Justo ou Rainforest.

O Comércio Justo (certificação) é um sistema estruturado por agentes independentes que atuam em um contexto global, e que para ser parte dela, os agentes devem propor e cumprir certos critérios como: ter um sistema de produção sustentável, articulação dos pequenos produtores, pagamento justo pelos produtos e gerar condições de trabalho adequado. Na intenção de relatar se as organizações estudadas faziam parte deste sistema e tinham o conhecimento suficiente do que seria este canal de comercialização, os respondentes (os nove) afirmaram que suas organizações fazem parte desse sistema e que eles tiveram uma concordância média (3,8) com respeito ao conhecimento suficiente da certificação, quando este tema é estratificado por tipo de organização não se consegue observar uma diferença significativa na concordância entre elas (3,6 para as associações, 3,7 para as cooperativas e 4

para a central), porém as organizações que tinham menos tempo de atuação também tinham uma concordância baixa (2).

Quando foi questionado sobre a participação dos governos (políticas públicas) na cadeia do café antes crise da ferrugem cafeeiro (2013-2014), os respondentes tiveram uma concordância alta (4,2, média dos nove) com respeito a que antes da crise as organizações tinham acesso às políticas municipais, regionais e nacional, que eram destinadas à assistência técnica (produtiva, acesso a mercado, articulação dos agricultores), créditos e financiamento, diversificação e titulação das terras, e todas estas tinham a intenção de melhorar a competitividade do sistema produtivo local. Quando estratificadas por tipo de organização, as associações têm uma concordância média (3,8), as cooperativas e a central têm uma concordância alta (4,7) e (4) respectivamente. Estes resultados mostram que as associações têm uma menor concordância com a temática, isto segundo os representantes é devido a que se bem no município existia e se desenvolviam políticas públicas nem todos tinham o mesmo acesso, sobretudo quando se tratavam de questões econômicas (sendo refletida em uma concordância baixa, 2).

Finalmente, foi questionado sobre as políticas pós crise da ferrugem cafeeira com a intenção de compreender melhor o processo de recuperação que foi assinalado no Capítulo 2. Os representantes mostraram uma concordância alta (4,3) devido a que durante e pós crise, os governos tiveram uma participação ativa na implementação de políticas, que no primeiro momento foram direcionadas para a recuperação dos cultivos danificados (troca por variedade mais resistente) e ajuda aos agricultores (subsídios econômicos), e que depois passou para políticas mais amplas que consideravam o mercado, o sistema produtivo, o associativismo, a educação e o financiamento dos créditos, entre outras políticas para recuperar e melhorar a competitividade da cadeia produtiva. Todos estes fatores chegaram de alguma maneira para todas as organizações e tiveram um maior acesso a estas ações dos governos.

As informações relacionadas ao ambiente institucional descritos nesta última seção estão sintetizadas na Tabela 9.

Tabela 9 – Análise do Ambiente institucional

Tipo de organização	Medidas	Cultura	Legislação	Comércio Justo	Política pública	Política pública pós ferrugem cafeeira
Total	Média	5,0	4,3	3,8	4,2	4,3
	Desvio padrão	0,0	0,9	1,0	1,1	0,7
	Mínimo	5	3	2	2	3
	Máximo	5	5	5	5	5
Associação	Média	5,0	4,4	3,6	3,8	4,0
	Desvio padrão	0,0	0,9	1,1	1,3	0,7
	Mínimo	5	3	2	2	3
	Máximo	5	5	5	5	5
Cooperativa	Média	5,0	4,0	3,7	4,7	4,7
	Desvio padrão	0,0	1,0	0,6	0,6	0,6
	Mínimo	5	3	3	4	4
	Máximo	5	5	4	5	5
Central	Medida	5	5	4	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Em resumo, neste capítulo foi apresentado um panorama geral de como as organizações se constituíram até os dias atuais, mostrando o ambiente institucional e seu desenvolvimento progressivo que os leva a ter uma visão otimista para as perspectivas futuras dentro da cadeia produtiva do café especial, podendo-se afirmar que as mudanças e os propósitos sociais-econômicos dos cafeicultores estão direcionados ao impacto que a geração de renda justa pode refletir no desenvolvimento primeiro das organizações e posteriormente nos agricultores, que são os agentes que realmente dão vida ao sistema produtivo, e sendo que no caso no município pesquisado esta é uma atividade que está presente na vida dos seus habitantes. É necessário ressaltar, também, que todo o processo vivido pelos agentes da cadeia produtiva demandou participação, aprendizagem, esforço e luta constante para se constituir e adaptar às novas exigências do mercado global, e onde sem a participação da política pública e um canal de comercialização não se poderia estar presente, devido aos altos custos que esta demanda.

As informações apresentadas até aqui têm a finalidade de mostrar uma base para a compreensão das abordagens que serão apresentadas a continuação, onde a Economia dos Custos de Transação nos mostrará os pressupostos comportamentais, as características das transações e as estruturas de governança adotadas pelas organizações que estão inseridas nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar.

6 DETERMINANTES DAS TRANSAÇÕES E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Neste capítulo são apresentadas as análises e a identificação dos determinantes das governanças adotadas pelas organizações estudadas neste trabalho. Para estas análises serão consideradas todas as informações já mencionadas nos capítulos anteriores por serem questões que ajudam a compreender as características das transações e os pressupostos comportamentais dos agentes por estarem inseridas em um ambiente institucional que atua como mecanismo de coordenação. Por fim, analisam-se as estruturas de governança mediante a aplicação da Análise Estrutural Discreta Comparada, com a finalidade de comparar o teórico como a realidade do campo, podendo afirmar assim, qual seria a estrutura adequada para as organizações estudadas consigam ser mais eficientes nas suas transações.

6.1 AS DIMENSÕES DAS TRANSAÇÕES REALIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES

Já que o grupo e campo de estudo estão inseridos dentro das Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar (Comércio Justo), em seguida é apresentada a análise das dimensões: primeiramente são apresentadas as características das transações realizadas pelas organizações. Logo depois são apresentadas as características comportamentais dos agentes.

6.1.1 Características das transações

As especificidades dos ativos, a incerteza e a frequência são ferramentas que a ECT propõe a analisar e caracterizar se uma determinada atividade tem uma influência nas transações e como este pode tornar oneroso ou não os custos. Isto quer dizer que se a especificidade é alta, há uma forte presença da incerteza e uma baixa frequência de transações, neste caso, as organizações necessitam adotar estruturas de governança mais adequadas para poder diminuir seus os custos e serem mais eficientes. Na sequência são apresentados estes fatores junto às organizações.

6.1.1.1 Especificidade dos ativos

Um ativo é considerado específico, quando este está relacionado fortemente com uma determinada atividade, limitando de certa maneira que estes possam ser utilizadas em outras

atividades facilmente, provocando uma perda do seu valor. Para o caso da produção do café especial, os ativos mais importantes estão relacionados diretamente ao ativo, tecnológico (físicos), localização, marca, certificação, mão de obra, a sazonalidade da produção e terra. Com a finalidade de obter as informações utiliza-se uma escala *likert* de 1 a 5, (onde 1, significa discordo totalmente e 5, significa concordo totalmente), já para a análise foram estabelecidos os seguintes parâmetros baixa (de 1 a 2), média (2,1 a 3,9) e alta (4 a 5) para a concordância em relação à especificidade dos ativos.

De acordo com a Tabela 10, as organizações estudadas consideram em média que os ativos utilizados têm uma tecnologia mediana (3,7), mas, quando se considera que a tecnologia utilizada depende do processo e o tipo de atividade realizada, observa-se que no caso das organizações que somente fazem a estocagem, a tecnologia utilizada é baixa (2), devido a que só precisam de um galpão com infraestrutura mínima para proteger o produto do ambiente; para os que fazem só a produção, a tecnologia é mediana (2,7), devido a que este tipo de produção utiliza muito mão de obra braçal; e para as que fazem a produção, processamento a tecnologia utilizada é alta (4,5); para os que fazem todo o ciclo o nível tecnológica também é alto (5), isto devido a que quando as organizações fazem mais etapas de produção, o nível tecnológico dos equipamentos aumenta, sobretudo na etapa do processamento que utiliza máquinas adequadas para a produção do café verde.

Os equipamentos de alta e de mediana tecnologia utilizados pelas organizações, de forma geral, não poderiam ser utilizados para outras atividades produtivas, ou outros fins, devido a que tudo foi acondicionado para a produção, processamento e estocagem do café, caracterizando-os, portanto, com alta especificidade. Porém, no caso dos equipamentos para a produção (baixo uso de tecnologia), estes poderiam ser utilizados para outras atividades agrícolas sem nenhuma limitação por serem básicas na agricultura (enxadas, podadora, carrinho de mão, foice, bota de borracha, serrote, tesouras, etc.). Apesar de que os equipamentos tenham uma alta especificidade, os entrevistados afirmam que não há problema com os fornecedores dos equipamentos, devido a que no município existem empresas que fabricam as máquinas e oferecem serviços técnicos para os equipamentos.

A especificidade do local para a produção e processamento mostra um alto nível (5) sem nenhuma variação comparada com a especificidade do local para a comercialização (5). Esta questão é explicada ou deduzida pelo prestígio que o café produzido neste Município há obtido uma grande repercussão, sendo considerado um dos melhores cafés no mundo, como também a importância de serem os únicos no Peru com a Denominação de Origem para este produto. Neste sentido, sabendo que no Município se tem um acesso fácil a insumos e

equipamentos a produção, processamento e estocagem estão garantidos, seja pela parte produtiva como também pela demanda que este café tem no mercado local, nacional e internacionalmente fazendo com que os agricultores se sentissem mais dispostos a seguir produzindo.

A maioria das organizações se manifestou a favor de fazer modificações na produção, processamento ou estocagem para atender algum cliente em específico (4,6), mas para isto deveria haver um contrato ou uma garantia de que os produtos seriam comprados. Desta forma, pode-se observar que a especificidade de capital humano é alta, visto que as organizações compreendem a necessidade de mudança e têm presente que as transações devem ter respaldo formal. Quando foi questionado sobre isto, os respondentes (todos) afirmaram que já aprenderam das más experiências no passado onde compradores aproveitavam-se dos agricultores, pagando pouco, ou somente sumiram com a produção.

Continuando com a especificidade de capital humano, as nove organizações afirmaram que os agricultores são especialistas na produção e processamento, já que o cultivo do café no Município é cultural e é praticado desde 1850. Desde então, foi seguindo de geração para geração e durante todo este processo os agricultores passaram por cursos de especialização oferecidos por entidades públicas e privadas, sendo que na última década, estas especializações aumentaram, devido a que o mercado global estava demandando cafés especiais com maior qualidade.

Com respeito a que se no Município existe uma facilidade de encontrar mais agricultores para fazer parte das organizações, os entrevistados afirmaram, de forma geral, que sim (4,1), porém, para as organizações que só produzem isto não é tão fácil assim porque existem várias organizações deste tipo e existe uma concorrência pelos agricultores que em alguns casos estes passam a pertencer a mais de uma organização, enquanto para as organizações de estocagem e processamento é mais fácil, devido a que são poucas e na temporada da colheita os agricultores precisam comercializar os seus produtos.

Durante o ano inteiro as organizações afirmam que é fácil encontrar pessoas para trabalhar na produção, processamento e estocagem do café. Porém, para as organizações produtoras, sobretudo na época da colheita a mão de obra¹ é a mais complicada não pela falta

¹ Com respeito à mão de obra para a colheita do café, isto é um tema muito importante que não foi aprofundado neste trabalho devido a sua complexidade, mas para entender um pouco, estas pessoas na sua grande maioria não são do Município, eles chegam só nesta época em específico. Segundo alguns entrevistados, estes são: indígenas (pessoas que vivem em comunidades afastadas com pouca infraestrutura e poucos ingressos econômicos), pessoas que têm outras atividades econômicas, e agricultores que são de outras regiões que se localizam perto do município, da província, da região (Junín, Huancavelica e Ayacucho), até pessoas e agricultores de outras regiões cafeeiras do Peru, da região Sul chegam agricultores da Região Apurímac e Puno

peessoas, mas, sim pelo alto preço da remuneração do trabalho que eles exigem, aproveitando-se da especificidade do tempo que o produto tem. Com respeito à forma de produção e processamento, as organizações afirmam que seria difícil de produzir e processar de outra maneira (1,9), isto devido a que a forma de como eles realizam essas atividades é praticamente cultural e, além disso, tem que respeitar as certificações que eles possuem para a comercialização de seus produtos (Comércio Justo, RainForest, USDA Organic e UTZ). Assim, evidencia-se que a especificidade do capital humano e do tempo são altas.

Por fim, com respeito à especificidade da marca, das organizações pesquisadas nem todas têm uma marca registrada legalmente para comercializar seus produtos, mas todas têm uma marca. Os resultados mostram uma média geral que as suas marcas são reconhecidas e valorizadas no meio termo (2,3), porém quando estas são estratificadas, no caso das organizações que só produzem as suas marcas são poucas reconhecidas e valorizadas (1,0). Para as organizações que produzem e processam o café esta mostra um nível médio (2,5), para o caso da organização que só faz estocagem (4,0), e a organização que faz todo o ciclo (4,0), os consumidores reconhecem e valorizam muito as suas marcas por serem elas que estão mais relacionadas com os consumidores de forma geral.

Cabe ressaltar aqui, se bem as marcas das organizações mostram um nível médio, os representantes afirmaram que a consolidação das marcas tem uma visão a médio e longo prazo, e que na atualidade o café de Villa Rica-Pasco está sendo trabalhado mais com o reconhecimento e a valorização que este produto há conseguido no mercado mundial. Neste sentido, pode-se afirmar que no município existe uma alta especificidade da marca (marca Café de Villa Rica), devido ao reconhecimento obtido pelos prêmios e a denominação de origem que este produto tem.

De modo geral é evidenciada uma alta especificidade de ativos na produção do café especial no Município estudado, devido aos fatores que foi apresentado nesta subseção. Estas informações serão utilizadas mais na frente devido a sua importância para a análise da estrutura de governança e os custos de transação. Todas as informações relacionadas à especificidade de ativos descrita nos parágrafos anteriores estão sintetizadas na Tabela 10.

e da região Norte chegam agricultores de Cajamarca. Com respeito aos agricultores das duas últimas regiões mencionadas, estas chegaram ao Município há pouco tempo e eles têm outra época de colheita.

Tabela 10 – Tipos de atividade das organizações, segundo especificidades dos ativos

Especificidades	Total				Estocagem	Produção				Produção e processamento				Produção, processamento e estocagem
	Média	Desvio padrão	Min.	Máx.		Medida	Média	Desvio padrão	Min.	Máx.	Média	Desvio padrão	Min.	
Alto nível de tecnologia dos ativos	3,7	1,6	1	5	2	2,7	2,1	1	5	4,5	0,6	4	5	5
Os ativos podem ser aplicados em outras atividades	2,1	1,5	1	5	1	3,7	1,5	2	5	1,0	0,0	1	1	2
Os fornecedores dos ativos são encontrados com facilidade	4,7	0,7	3	5	5	5,0	0,0	5	5	4,5	1,0	3	5	4
A localização facilita a produção	5,0	5,0	5	5	5	5,0	0,0	5	5	5,0	0,0	5	5	5
A localização facilita a comercialização	5,0	5,0	5	5	5	5,0	0,0	5	5	5,0	0,0	5	5	5
Faria modificações para atender algum consumidor	4,6	0,5	4	5	5	4,7	0,6	4	5	4,3	0,5	4	5	5
É fácil encontrar mais pessoas para ser parte da organização	4,1	0,6	3	5	4	3,7	0,6	3	4	4,5	0,6	4	5	4
É fácil encontrar pessoas para trabalhar	3,2	1,0	1	4	4	2,7	1,5	1	4	3,3	0,5	3	4	4
Pode-se produzir de outra maneira	1,9	0,6	1	3	1	1,7	0,6	1	2	2,0	0,0	2	2	2
Os consumidores/ reconhecem e valorizam a marca	2,3	1,4	1	4	4	1,0	0,0	1	1	2,5	1,3	1	4	4

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

6.1.1.2 Incertezas

Segundo o referencial teórico exposto no capítulo 3, outra característica importante é a incerteza, a qual sempre está presente nas transações. Nas organizações estudadas foi analisado este fator com relação às transações realizadas com os associados das organizações e na comercialização dos produtos para outras organizações ou empresas. As informações foram obtidas por uma escala *likert* de 5 pontos, e para a análise foi estabelecido que as médias de 1 a 2, de 2,1 a 3,9 e de 4 a 5 significam uma percepção baixa, média e alta respectivamente dos respondentes.

Os resultados mostram que os representantes de forma geral percebem uma incerteza média (2,9), com um desvio padrão de 1,3 nas transações realizadas com os produtores associados, tendo a variável preço pago e qualificação do produto como fatores principais dessas incertezas. Quando é analisada de forma estratificada, no caso das associações a percepção média foi de 2,8, com um desvio padrão de 1,6, nas cooperativas se teve uma percepção média de 2,7 com desvio padrão de 0,6, e na central a medida foi de 4. Estes resultados mostram que na central se tem uma maior incerteza comparada com as associações e as cooperativas, mas, as associações apresentam uma maior variação como respeito às cooperativas que só mostram uma percepção média. Já nas associações o desvio padrão mostra que algumas associações há uma percepção baixa e em outras há uma percepção alta, o que leva que a média geral tenha o mesmo comportamento que está.

Para as transações realizadas na comercialização os resultados mostram uma média geral de 2 com um desvio padrão de 1,3, segundo os entrevistados, eles não percebem incertezas nas transações com os consumidores/compradores por pertencerem ao comércio justo e as transações são garantidas. No caso das associações a percepção média foi de 2,4 com um desvio padrão de 1,5. Nas cooperativas se teve uma percepção média de 1,7 como um desvio padrão de 1,2, e na central a medida foi de 1. Neste caso também indica que as associações têm uma média e variação maior com respeito às cooperativas e a central, porém nos três casos considerando a variação estas organizações apresentam uma percepção baixa e média.

Assim, diante do exposto, pode-se considerar que a incerteza no caso das transações com os associados e as transações na comercialização é médio-baixa, porém, existe uma diferença entre elas, que mostra que as transações com o externo à organização têm uma melhor aceitação que as transações internas. Segundo os representantes, isto é, devido à confiança que gera o comércio justo e os contratos que são realizados antes da

comercialização, e que as relações com os sócios são menos rígidas. Os dados apresentados nos três últimos parágrafos estão sintetizados na Tabela 11.

Tabela 11 – Incertezas nas transações realizadas pelas organizações

Tipo de organização	Medidas	Transações com os associados	Transações na comercialização
Total	Média	2,9	2,0
	Desvio padrão	1,3	1,3
	Mínimo	1	1
	Máximo	4	4
Associação	Média	2,8	2,4
	Desvio padrão	1,6	1,5
	Mínimo	1	1
	Máximo	4	4
Cooperativa	Média	2,7	1,7
	Desvio padrão	0,6	1,2
	Mínimo	2	1
	Máximo	3	3
Central	Medida	4	1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Em relação às medidas que são tomadas para diminuir as incertezas, os respondentes afirmaram que por terem um nível médio-baixo na média geral, estas são mediadas à base de encontros e reuniões periódicas, tanto com os associados, quanto com os compradores, seja de forma separada ou juntas por todos pertencerem ao comércio justo. Porém, cabe ressaltar que as organizações que apresentam maiores incertezas estas estão em constante diálogo sobretudo com os novos associados, já que são eles têm menos informação sobre o funcionamento da organização e o mercado em que estão inseridos.

6.1.1.3 Frequência

Na ECT a frequência é analisada sobre a relação e o número de vezes repetidas nas transações entre dois ou mais agentes, e está relacionada diretamente à confiança entre eles devido ao número de transações realizadas e esta pode ser classificada em três tipos de recorrência (uma vez, ocasional e recorrente). Neste sentido foi analisada a recorrência e o tipo de relação com respeito às transações realizadas entre as organizações e os associados, fornecedores de insumos e os compradores.

Se bem as organizações estudadas realizam suas atividades durante todo o ano, elas têm períodos mais ativos devido a sazonalidade do produto, que conseqüentemente leva a que a entrega do produto (café) por parte dos associados para as organizações seja imediatamente

a pós-colheita para que este passe para o processamento. Segundo a afirmação dos entrevistados, a relação gerada neste nível é de longo prazo para todas as organizações.

Para a frequência das transações das organizações com os fornecedores de insumos (produtivos e de processamento), os respondentes afirmaram de maneira geral que eles têm uma frequência e relacionamento ocasional, e por ser desta maneira não é muito monitorada. Neste caso, pode-se considerar que as transações realizadas têm baixa recorrência, podendo aumentar os custos de transação destas organizações.

Com respeito às transações realizadas com os compradores, se observou que em todas as organizações as transações são sazonais, mas durante a época da colheita as transações realizadas têm uma frequência alta, que chegam a ser semanais logo depois de obter o volume demandado, que não é difícil de conseguir devido à época de colheita. Em relação ao tipo das relações, os entrevistados manifestaram que as transações são de longo prazo por serem os mesmos compradores há muito tempo e comercializam os seus produtos com a certificação do comércio justo destinada para o mercado internacional, neste sentido, pode-se considerar que estas transações são positivas para as organizações.

No questionamento para os entrevistados sobre porque poderia estar acontecendo esta frequência, eles responderam que os compradores consideram a característica do café pelo seu apelo à denominação de origem; seguido da qualidade do café que em média municipal ele tem um rendimento acima 80 pontos em xícara¹; e as condições de entrega do café para a comercialização e processamento deste produto em um nível superior.

Para terminar esta subseção é necessário deixar registrado que além do comércio internacional também há comércio em nível nacional, mas em quantidades mínimas. Alguns representantes entrevistados assinalaram que estão na procura constante de novos compradores e querem que o café produzido tenha uma maior comercialização no mercado nacional, sendo que desta maneira eles poderiam realizar a venda direta e não precisariam de intermediário e certificações para essas transações. Desta maneira conseguiriam impulsionar suas marcas próprias para que sejam mais reconhecidas e valorizadas neste mercado que está em crescimento.

A síntese destes últimos parágrafos esta apresenta na Tabela 12.

¹ Rendimento do café, logo após da avaliação de qualidade do produto, que tem uma escala de 0 a 80 para o café abaixo do *premium* (comercial), acima de 80 até 84,99 para cafés especiais (*premium*), acima de 85 a 89,99 para café especial origem e acima de 90 até 100 pontos para café especial raro (TSC-SCAA, 2008).

Tabela 12 – Frequência e tipo de relacionamento nas transações realizadas entre as organizações pesquisadas e os associados, fornecedores e compradores

Tipo de organização	Organizações e os associados		Organizações e os fornecedores		Organizações e os compradores	
	Frequência	Relacionamento	Frequência	Relacionamento	Frequência	Relacionamento
Total	Sazonal 9	Longo prazo 9	Anual 1 Não monitora 4 Não tem 4	Compras ocasionais 4 Não tem 5	Sazonal 9	Longo prazo 9
Associação	Sazonal 5	Longo prazo 5	Anual 1 Não monitora 2 Não tem 2	Compras ocasionais 2 Não tem 3	Sazonal 5	Longo prazo 5
Cooperativa	Sazonal 3	Longo prazo 3	Não monitora 1 Não tem 2	Compras ocasionais 1 Não tem 2	Sazonal 3	Longo prazo 3
Central	Sazonal 1	Longo prazo 1	Não monitora 1	Compras ocasionais 1	Sazonal 1	Longo prazo 1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017)

Em resumo, pode-se assinalar que as características das transações das organizações estudadas, está caracterizada por uma alta especificidade dos ativos, um nível médio-baixo da percepção da incerteza e têm uma frequência das transações recorrente sobretudo quando é o período da colheita. Os dados apresentados nesta subseção são muito importantes e serão utilizados nas próximas seções para poder compreender melhor as estruturas de governança que as organizações estudadas estão adotando.

6.1.2 Características dos agentes

A análise dos pressupostos comportamentais dos agentes considera a racionalidade limitada e o oportunismo como fatores que afetam diretamente nas transações, já que mesmo que os agentes tenham todas as informações, estes podem não tomar a melhor decisão, devido à capacidade limitada do indivíduo. E o oportunismo apresenta-se devido a que existe uma assimetria na obtenção das informações por parte dos agentes quando estes realizam transações com outro agente.

6.1.2.1 Racionalidade limitada

A mensuração da racionalidade limitada não é uma tarefa fácil, mas é importante tentar organizar as ideias para poder compreender estas características dos agentes. Neste sentido, este trabalho procurou identificar como os representantes das organizações estudadas conseguem se informar, tomar as decisões, identificar e resolver os problemas, até conhecer se eles realizaram cursos de capacitação e qual é o impacto delas na administração das organizações.

Os entrevistados afirmaram que procuram informações primeiramente através da internet (9), pois é um meio de comunicação muito fácil acessar para obter informações sobre o preço do café na bolsa de valores, chamadas públicas para acessar a políticas públicas, procura de novos compradores, e até para entrar em contato com os associados por meio do *whatsapp*¹ para saber sobre a sua produção como para entrar em contato e passar informações sobre as reuniões e encontros futuros. O segundo meio de comunicação mais utilizado é a rádio (6) (nacional e local), mas como a economia do Município gira em torno do café, eles preferem utilizar a rádio local já que nela encontram informações mais relevantes para a

¹ É uma ferramenta de comunicação multiplataforma que permite o envio de mensagens de texto, áudio, vídeo e imagem.

cafeicultura. E o terceiro meio se dá através da assistência técnica rural (ATER) (5) oferecida pela secretaria de agricultura do município, a qual repassa informação sobre a produção e comercialização dos produtos. Cabe ressaltar também que alguns responderam ONG (1), empresas parceiras (1), jornais (1), ADEX (1) e TV (1), nas quais obtém informações variadas (Figura 23).

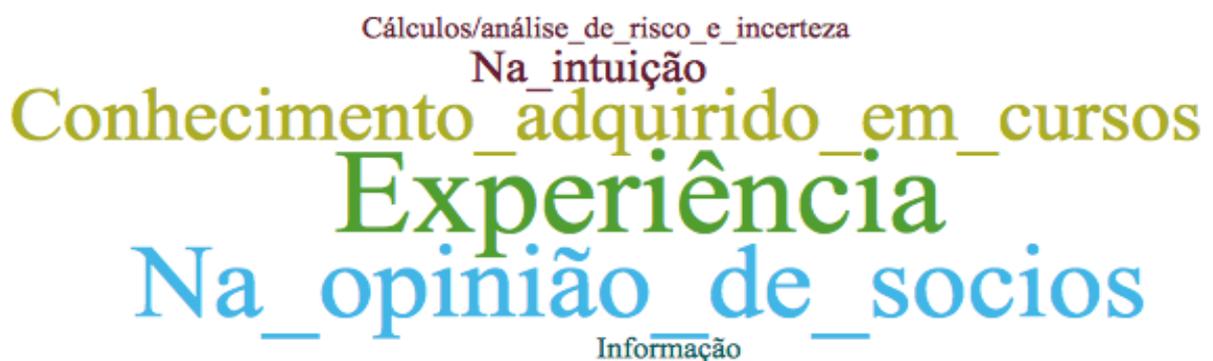
Figura 23 – Meios utilizadas para obtenção de informação por partes dos agentes das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Referente à tomada de decisão que realizam os representantes das organizações, estas estão baseadas em maior medida a sua experiência, opinião dos associados, e ao conhecimento adquirido em cursos. O fator mais importante foi afirmado por oito dos entrevistados, o segundo fator importante foi respondido por sete representantes, na qual eles responderam que para tomar uma decisão está tem que passar pelos sócios e segundo o consentimento deles a decisão é tomada, o terceiro fator mais assinalado foi o conhecimento que foi adquirido em cursos (5 representantes), sendo que isto anda de mãos dadas com as características dos representantes, já que sete deles têm um nível de instrução superior. Além destes três fatores mais importantes, foram assinalados os seguintes fatores: na intuição (3), segundo a informação (2), e segundo os cálculos/análise de risco e incertezas (2) (Figura 24).

Figura 24 – Fatores para a tomada de decisão das organizações pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Com relação aos cursos realizados, os entrevistados responderam que foram realizados curso e as temáticas mais importantes foram sobre: a comercialização, sendo que as nove organizações já receberam capacitações sobre este tema e foi tanto para os representantes como para os associados; seguido da qualificação produtiva, na qual já participaram seis organizações, e a terceira mais importante foi sobre o processamento do produto da qual participaram cinco organizações. Além das temáticas mencionadas anteriormente também foram realizados cursos sobre gestão (4), e legislação (3) (Figura 25).

Figura 25 – Cursos de especialização realizados pelos agentes das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Quando foi questionado sobre se estes cursos contribuíram com a melhoria e aprimoramento das habilidades dos associados e dos representantes das organizações, todos os respondentes afirmaram que ajudaram na medida em que foi aprofundada e repetida a temática dos cursos.

Para poder ter uma melhor compreensão da subjetividade (racionalidade e emoção), foram apresentados dois casos aos entrevistados, na qual os posicionou em uma situação de estresse no momento das transações. A primeira situação foi referente aos métodos de produção e processamento. Neste sentido, das nove organizações, oito responderam afirmativamente que adotariam novos métodos de produção e processamento devido a que teriam uma melhoria em todo o processo produtivo e poderiam expandir seu mercado. A única organização, respondeu negativamente, porque não iria realizar nenhuma mudança, devido a que está satisfeito com a forma de produção e processamento. Neste sentido, pode-se observar que a maioria dos respondentes apresenta uma racionalidade menos limitada.

A segunda situação foi como eles reagiriam a um acontecimento inesperado com relação às transações realizadas com os compradores (não cumprimento da entrega do produto). Neste caso, todas as respostas foram de pedir desculpas para os compradores, assinalando que não se iria repetir mais e que no mesmo dia seria entregue o restante da mercadoria. Este comportamento mostra que as organizações têm presente nas suas transações

um cuidado para manter as relações com os agentes externos à organização, pois segundo eles, são parte importante da cadeia produtiva.

Neste sentido, pode-se resumir que os representantes das organizações não apresentam uma grande limitação na sua racionalidade, devido a que a obtém informações em meios confiáveis e específicos para o desenvolvimento da atividade (site da bolsa de valores, assistência técnica e rádio local). Em relação à tomada das decisões das organizações, os representantes afirmam que eles se baseiam na sua experiência com a cadeia produtiva do café, na opinião dos associados, e no conhecimento que eles obtiveram nos diferentes cursos que realizaram na sua trajetória como cafeeiro. Finalmente, estes mostram ter uma racionalidade controlada com respeito a suas ações, quando os temas são para melhoria e manutenção de determinadas relações com agentes externos. Tudo isto leva a concluir que os representantes não mostram grandes limitações na sua racionalidade, portanto, esta característica nas organizações se apresenta com um nível alto nas transações.

6.1.2.2 Oportunismo

Considerando a importância do oportunismo nas transações, nesta subseção é analisado este fator com os associados, os compradores, na organização (administração) e na relação com outras organizações. Para poder obter as informações foi utilizada a escala *likert* de 5 pontos, onde as médias de 1 a 2, de 2,1 a 3,9 e de 4 a 5 significa respectivamente a presença baixa, média e alta de uma ação de má fé nas transações.

Em relação ao comportamento dos associados, a média geral foi de 2,4 com um desvio padrão de 0,9. Isto mostra que eles estão tendo uma presença médio-baixa de má fé no momento das transações. Quando estratificado para os tipos de organizações, na relação das associações e as cooperativas, pode-se afirmar que não há uma diferença nas médias, mas sim na variabilidade das respostas, sendo um pouco maior para as associações. Com respeito à central, nota-se que eles têm uma percepção de oportunismo médio.

Sobre a relação com os compradores, pode-se observar que a média geral foi de 2,7 com um desvio padrão de 1,2, o que significa que uma percepção do oportunismo no nível médio. Para as associações e as cooperativas a média foi de 2,6 e 2,7 respectivamente, mostrando que não tem uma diferença significativa com a percepção da média geral, mas a variação de 1,3 e 1,5 respectivamente, mostra que as respostas nas cooperativas mostram que há presença alta (4,2). Para o caso da central, a medida da percepção do oportunismo nas transações com os compradores mostra um nível médio.

Nas transações internas das organizações (parte administrativa), os representantes afirmaram de maneira geral que a percepção do oportunismo é baixa, o que é refletido na média geral de 1,6 com um desvio padrão de 0,5, e onde as respostas têm uma qualificação máxima de 2 em uma escala de 5 pontos. No caso das associações, esta mostrou uma média de 1,4 com um desvio padrão de 0,5. Para as cooperativas a média foi de 1,7 e teve um desvio padrão de 0,6, e para a central obteve-se uma medida de 2 pontos. Na estratificação por tipo de organização, pode-se observar que se tem uma maior percepção do oportunismo na central, seguido pelas cooperativas. Como já foi assinalado nas associações notou-se um nível baixo nas três categorias.

E, para a percepção das transações, com outras organizações do mesmo tipo que têm atividade no Município, os respondentes apontaram uma média geral de 2,2 com um desvio padrão de 1,1, o qual nos mostra que existe um nível de oportunismo médio-baixo. Para as associações e as cooperativas a média foi de 2,2 e 2,3 respectivamente. Quando comparado com a média e o desvio padrão geral observa-se que não há uma diferença significativa. No caso da central, esta aponta uma percepção de 2, que representa que ela tem um nível baixo.

Para todos os casos analisados pode-se observar que existe a percepção do oportunismo, porém como já foi mencionado ele tem um nível médio-baixo quando é analisado de forma geral, que leva a afirmar que esta ajuda com o bom funcionamento do circuito de comercialização. Porém, a percepção de oportunismo de forma independente pelas organizações, conforme os dados contidos na tabela 13 pode-se observar que há organizações que assinalaram uma percepção alta (4). Nesta tabela (13) também estão sintetizados os dados apresentados nesta subseção.

Como foi mencionado anteriormente, o fato de ter um nível de oportunismo médio-baixo não quer dizer que não exista. Isto poderia se tornar um problema ou gerar um conflito nas transações tanto interna como externamente. No caso do acontecer um conflito ou uma ação de má fé, sobretudo com os associados, os representantes afirmaram que por serem uma organização que tem regras² sobre a participação e o comportamento dos associados. Os problemas são resolvidos internamente seguindo estas normas que, na maioria dos casos, os problemas são levados para as assembleias, e é nesse espaço que se tentam solucionar os problemas (na maioria dos casos são perdoados e chamados para a reflexão). Em relação ao ambiente externo (compradores e outras organizações), é um pouco mais complexo, porém os

² Estatuto de formação das organizações

representantes afirmaram que primeiro tentam solucionar os problemas com base no diálogo, mas se não se consegue resolver os conflitos, este passa a processos legais.

E, finalmente, sobre o compartilhamento de informações, as organizações dificilmente compartilham alguma informação com as demais organizações, afirmando que cada organização é independente e cada um teria que fazer seu trabalho. Porém, os representantes afirmaram que as organizações conseguem realizar transações entre elas, sobretudo para a comercialização, mas, não conseguem compartilhar informações simples como, por exemplo, a abertura de uma chamada pública para acessar a determinadas políticas públicas ou para a participação de algum evento relacionado a este setor. Este comportamento mostra que as organizações têm uma atitude oportunista dependendo da situação e o contexto.

Em resumo, o oportunismo presente nas diferentes transações que as organizações estudadas realizam tanto com os agentes internos como externos a ela, tem um nível médio baixo, porém quando existe um elevado nível de oportunismo que provoca conflitos, as organizações tendem a utilizar as reuniões e as assembleias para que os agentes se envolvam no conflito discutam e acertem as diferenças. Também é importante assinalar que estas últimas ações constantemente estão sendo realizadas porque a cadeia produtiva municipal está em um processo de recuperação pós crise cafeeira, que provocou e elevou o nível de oportunismo dos agentes. A síntese das informações desta subseção está apresentada na Tabela 13.

Tabela 13 – Percepção do oportunismo nas transações das organizações pesquisadas

Oportunismo	Total				Associação				Cooperativa				Central Medidas
	Média	Desvio padrão	Min.	Máx.	Média	Desvio padrão	Min.	Máx.	Média	Desvio padrão	Min.	Máx.	
Relação como os associados	2,4	0,9	1	4	2,4	1,1	1	4	2,3	0,6	2	3	3
Relação como os compradores	2,7	1,2	1	4	2,6	1,3	1	4	2,7	1,5	1	4	3
Relação da organização (administração)	1,6	0,5	1	2	1,4	0,5	1	2	1,7	0,6	1	2	2
Relação como outras organizações	2,2	1,1	1	4	2,2	1,3	1	4	2,3	1,2	1	3	2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017)

Desta maneira, as características dos agentes das organizações estudadas se caracterizam por ter um alto nível de racionalidade, devido a que tem acesso à informação específicas, a tomada de decisão é segundo a sua experiência e conhecimento adquirido em curso e se respeita a opinião consensual dos associados. E, em relação ao oportunismo, as organizações apresentam um nível médio-baixo, mas, as organizações estão realizando ações constantemente para diminuir o nível de oportunismo nas transações devido a que estão passando por um processo de recuperação.

As informações apresentadas nesta seção (6.1), são muito importantes porque mostram o contexto em que as organizações realizam as suas transações, seja estas no âmbito interno ou externas a elas. Também estas informações vão ajudar a entender melhor as seguintes seções deste capítulo.

6.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E MECANISMO DE COORDENAÇÃO ADOTADOS

A estrutura de governança é definida como aquele meio pelo qual as transações são realizadas. Neste sentido, conhecê-las aporta uma compreensão de como as organizações se articulam internamente e como se relacionam com os agentes externos a ela. O resultado deste entendimento é muito importante devido a que ela pode mostrar quais são os caminhos que estão sendo utilizados para minimizar os custos das transações. Assim, na seguinte seção é apresentada qual é a estrutura de governança e mecanismo de coordenação que estão sendo adotadas pelas organizações estudadas.

Segundo o referencial teórico apresentado no Capítulo 3, a estrutura de governança de uma organização pode ser, via mercado, hierárquica ou híbrida, dependendo da articulação e do relacionamento que os agentes realizam em determinado ambiente institucional. No caso específico deste trabalho, as organizações pertencem aos circuitos curtos de abastecimento alimentar (Comércio Justo), sendo este o meio onde “as transações são iniciadas, negociadas e monitoradas, adotadas e terminadas” (MELO, 2015, p. 24), o que mostra que as organizações estudadas adotaram uma estrutura de governança híbrida para realizar suas transações tanto de maneira interna como externa na relação com outros agentes.

De acordo com Melo (2015), o comércio justo atua como um centro estratégico que oferece incentivos e controle das transações, através da coordenação combinada da particularidade dos agentes envolvidos nas relações. Neste sentido, é criado tanto, contratos formais de maneira intencional e objetiva, quanto, contratos informais estruturados como a

confiança e a reputação que são gerados a partir da imersão social dos agentes nas transações (MELO, 2015).

Na presença de conflitos e ações de má fé dos agentes nas transações, as organizações utilizam mecanismos de coordenação para evitar e diminuir os custos das transações. Um elemento central neste processo é o contrato (formal ou informal), mas não é o único, como é demonstrado neste trabalho no qual também é analisada a confiança, com a finalidade de observar o comportamento dos agentes dentro dos circuitos curtos de abastecimento alimentar.

De acordo com o referencial teórico, os contratos (ECT) e a confiança (CCAA) são elementos que regem e orientam as transações dos agentes. Neste sentido, a seguir é apresentada a análise de como são caracterizados os contratos, logo depois é analisado o papel da confiança nas transações, e finalmente se relaciona as duas variáveis, com a finalidade de poder analisar e corroborar a proposta teórica desta dissertação.

Tendo como base as informações das seções anteriores, pode-se observar que as transações são realizadas tanto no próprio município como no contexto do mercado global e havendo presença de um nível médio-baixo do oportunismo nos agentes, a seguir é analisado se há contratos nas transações e como estes se caracterizam sabendo que existem três tipos: clássicos, neoclássicos e relacionais.

Com respeito à existência de contratos formais/escritos com os compradores, todas as organizações (as nove) afirmaram realizar contratos formais, porém, há contratos informais (de boca), sendo que só dois afirmaram este questionamento. E, em relação aos associados, todas as transações são formais. Segundo o questionamento sobre o tema, os representantes afirmaram que os contratos são formais devido a que: primeiro, por fazer parte do comércio justo, isto é uma exigência para mostrar que as transações são transparentes, e segundo, porque isto mostra para os associados das organizações que seu trabalho está sendo valorizado e os incentiva a ter mais confiança e a continuar na atividade e na organização associada.

No caso das organizações (uma associação e uma cooperativa) que afirmaram que têm contratos informais (de boca), estes relatam que por terem uma relação de longa data (mais de 10 anos) com os compradores algumas vezes são realizadas as transações desta maneira, mas que eles têm em conta que as transações não podem ser de grande volume, e só é realizada no período da colheita, e este contrato não deve passar de uma semana. Caso aconteça uma ação de má fé, as organizações afirmam que por ter conhecidos dentro do sistema de comércio justo que estão na outra ponta da cadeia (torradores internacionais) estes podem bloquear ou cobrar de outra maneira estes prejuízos.

Em relação aos associados, todas as organizações realizam contratos formais (se entrega comprovante de recepção do produto e da venda do produto, mas estes não têm respaldo legal. Porém, eles auxiliam caso aconteça ações de má fé pelo lado da organização como pelo lado dos associados), no sentido de garantir que as transações sejam transparentes e não se gere incertezas, sobretudo no processo atual de recuperação que estão passando as organizações e se está procurando aumentar o nível de confiança dos associados com respeito à organização, ao circuito e à cadeia como um todo.

Havendo confirmada a presença de contratos nas transações das organizações, cabe a continuação de analisar e caracterizar os contratos, já que eles têm um papel muito importante, porque mostram de que maneira são coordenadas as transações. Neste sentido, foi questionada sobre a identificação das partes na transação. A resposta única que todos os entrevistados assinalaram foi que as transações das organizações têm em conta e é importante a identidade dos agentes, sendo desta maneira que o contrato clássico não faz parte das organizações estudadas, e os contratos neoclássicos e relacionais são os que podem assumir a coordenação das transações.

Na perspectiva de manter e continuar com as relações, também os representantes tiveram uma afirmação geral de que desejam continuar com as relações e os acordos da forma que eles vêm fazendo. Neste sentido, pode-se afirmar que as organizações coordenam a suas transações por meio de contratos neoclássicos e relacionais.

Finalizando, para a caracterização dos contratos, foram questionadas sobre a flexibilidade e a possibilidade de renegociação deste mecanismo de coordenação. Neste sentido, as nove organizações assinalaram que é possível renegociar os contratos. Porém, por estar dentro do sistema do comércio justo, a renegociação destes têm certos limites, que no máximo chega a ser a renegociação a cláusula da data de entrega do produto ou algo muito específico que não provoque nenhuma mudança substancial do contrato. Portanto desta maneira os contratos que coordenam as transações das organizações estudadas são caracterizados como neoclássicos.

Por estarem dentro do sistema de comércio justo, os representantes foram questionados para resumir de forma geral em que é baseado a suas relações que ele, os associados, e os compradores têm quando realizam as transações. Estes afirmaram (os nove representantes) que as relações se baseiam na confiança, tanto com os associados, quanto com os agentes externos. Para poder obter dados para esta variável foi utilizada a escala *likert* de 5 pontos, onde 1 muito baixo e 5 muito alto. Para a análise foi estabelecido que as médias de 1 a

2, de 2,1 a 3,9 e de 4 a 5 significa a presença baixa, média e alta respectivamente do nível de confiança nas transações.

A média geral da confiança nas transações entre as organizações e os associados, foi de 4,6 pontos e o desvio padrão de foi de 0,5. Isto mostra o alto nível de confiança nas organizações. Quando é analisado de forma estratificada, estas mostram uma média de 4,4 para associações e 5,0 para cooperativas, sendo que para esta última não tem variação nas respostas, já para o caso das associações há um desvio padrão de 0,5, porém o nível de confiança segue sendo alta, e para o caso da central esta mostra uma medida de 4 pontos. Desta análise pode-se afirmar que o nível de confiança nas transações entre as organizações e os associados é alto nos três tipos de organizações (Tabela 14).

A confiança nas transações entre as organizações e os compradores na média geral foi de 4,2, e a variação das respostas foi de 0,7 com respeito à média. Para as associações a média foi de 4,0 e para as cooperativas foi de 4,3, em ambos os casos a desvio padrão teve quase a mesma variação sendo 0,7 e 0,6 respectivamente, e no caso da central esta teve uma medida de 5. Nesta análise também se pode observa que o nível de confiança para essas transações tem um nível médio-alto (Tabela 14).

Tabela 14 – Mecanismo de coordenação nas transações das organizações

Medidas		Nível de confiança as associados	Nível de confiança com clientes
Total	Média	4,6	4,2
	Desvio padrão	0,5	0,7
	Mínimo	4	3
	Máximo	5	5
Associação	Média	4,4	4,0
	Desvio padrão	0,5	0,7
	Mínimo	4	3
	Máximo	5	5
Cooperativa	Média	5,0	4,3
	Desvio padrão	0,0	0,6
	Mínimo	5	4
	Máximo	5	5
Central	Medida	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017).

Desta maneira, pode-se afirmar que as organizações estudadas apresentam uma estrutura de governança híbrida, e os mecanismos de coordenação são os contratos neoclássicos juntos como a confiança, as quais são elementos necessários para que se desenvolvam os circuitos curtos de abastecimento alimentos no sentido amplo, já que a distância que um fator que não seria possível ser controlada sem ter uma estrutura de

governança e mecanismos que coordenam as transações. Todas as informações mostradas e discutidas até aqui, serão analisadas na próxima seção, onde se pretende confrontar a abordagem teórica com os achados deste trabalho empírico.

6.3 ANÁLISE ESTRUTURAL DISCRETA COMPARADA (AEDC)

Sendo uns dos objetivos desta pesquisa o confronto do empírico com a abordagem teórica, na continuação apresenta-se a AEDC, com a intenção de verificar se as estruturas de governança adotadas pelas organizações estudadas são as mais adequadas para a diminuição os seus custos de transação e desenvolver suas atividades cotidianas em um ambiente eficiente. Para tal fim, se faz um resgate do que foi assinalado nos capítulos anteriores e se deixa claro que a seguir se pretende apresentar o resultado geral das nove organizações estudadas.

Como já foi apresentado neste trabalho, as organizações apresentaram uma estrutura de governança híbrida com uma alta especificidade dos seus ativos, um nível médio-baixo da incerteza, uma frequência recorrente, uma racionalidade alta, e um oportunismo médio-baixo, sendo, neste contexto, que as transações são coordenadas por contratos neoclássicos junto com a confiança gerada nas relações, por estarem em um ambiente institucional (circuito curto de abastecimento alimentar) que tem regras e normas preestabelecidas pelos agentes da cadeia produtiva do café especial no âmbito global.

Neste sentido, na sequência é analisada cada um dos elementos da AEDC, com finalidade de poder mostrar qual é a estrutura de governança que poderia gerar mais eficiência nas transações das organizações estudadas. Para esta análise é utilizada a tabela (Tabela 15) proposta por Williamson (1989, p. 41), na qual considera e compara as três condições comportamentais (racionalidade limitada, oportunismo e especificidade dos ativos) junto ao processo de contratação implícito que as organizações realizam.

Para o caso desta pesquisa os contratos são neoclássicos e tem o fator confiança muito presente, tanto nas relações internas, como externas às organizações, acompanhados de um nível médio-baixo da percepção do oportunismo com alta especificidade dos ativos, e alto nível de racionalidade limitada. Estas evidências empíricas levam a que as organizações se enquadrem no processo de contratação implícito da governança (segundo a tabela proposta por Williamson, 1989).

Tabela 15 - Atributos do processo de contratação

Hipótese Comportamental			
Racionalidade limitada	Oportunismo	Especificidade dos ativos	Processo de contratação implícito
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Promessa
+	+	0	Competição
+	+	+	Governança

Fonte: Williamson (1989, p. 41)

Nota: “+” indica presença do atributo, e o “0” indica ausência do atributo.

Assim, se constata o que o referencial teórico afirma sobre o empírico mostrando que se bem as organizações têm uma presença de confiança e relações duradouras de longa data, existem contratos formais que governam as transações, sobretudo quando as organizações ou agentes estão inseridos em um mercado muito específico e abrangência global. Neste sentido a teoria faz referência que quando os contratos são relacionais e neoclássicos, as estruturas de governança deverão ser para ambos os casos governança híbrida. Para o caso empírico das associações, cooperativas e a central estudadas estas mostram uma estrutura de governança híbrida, e fazem uso dos contratos neoclássicos. Esta constatação afirma que as organizações estão adotando estruturas governança eficientes, na particularidade dos contratos.

Para a ECT a especificidade dos ativos é a característica mais importante na hora de estabelecer uma estrutura de governança, já que a presença de uma forte especificidade dos ativos demandaria um controle maior das transações via os contratos e as estruturas de governança hierárquica. Nos casos estudados, tanto nas associações, as cooperativas como na central, estas apresentam um nível alto com respeito à especificidade dos seus ativos e tem uma estrutura de governança híbrida, sendo que estas características não estariam em conformidade com a teoria.

Com relação à frequência, a teoria assinala que quando as transações são recorrentes, a estrutura de governança mais eficiente para ser utilizada é a hierárquica e/ou a híbrida. Na análise do empírico deste trabalho, todas as organizações estudadas apresentam que a frequência das transações é recorrente, e tem a estrutura de governança híbrida, em resumo o empírico está alinhado no referencial teórico e afirma que elas estão utilizando uma estrutura adequada.

Na análise da incerteza, o referencial teórico da ECT aponta que para obter uma eficiência nas transações a incerteza tem que ser baixa e deve-se ter uma estrutura de governança híbrida e/ou de mercado. Em relação aos achados nesta pesquisa, as organizações apresentaram um nível meio-baixo junto a uma estrutura de governança híbrida. Neste sentido

pode-se afirmar que as organizações estão sendo eficientes nas transações devido a que eles se enquadram no que diz o referencial teórico.

Para ter uma visão ilustrativa, na Tabela 16 se apresenta uma síntese dos pontos trabalhados nessa última seção.

Tabela 16 - Comparação entre a teoria e as evidências empíricas – organizações cafeeiras pesquisadas

Característica	Forma de governança ideal	Forma de governança encontrada (evidência empírica)
Sobre os contratos -Contratos neoclássicos	Governança híbrida e/ou hierárquica	Governança híbrida
Sobre a especificidade -Alta	Governança hierárquica	Governança híbrida
Sobre a frequência -Recorrente	Governança híbrida e/ou hierárquica	Governança híbrida
Sobre a incerteza -Médio-baixo	Governança híbrida e/ou de mercado	Governança híbrida

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa de campo (2017), tendo como referencial o trabalho da Silveira (2017).

Finalmente, pode-se afirmar que após ter apresentado os resultados e as análises dos dados obtidos nesta pesquisa, as organizações estudadas até a data do fechamento deste trabalho expõem estar dentro uma estrutura de governança eficiente (os circuitos curtos de abastecimento alimentar) e que os mecanismos de coordenação adotados (contratos neoclássicos e a confiança) são adequados para que consigam diminuir os seus custos das suas transações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho conseguiu cumprir com o objetivo de analisar a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação nos circuitos curtos de abastecimento alimentar, tendo como objeto e campo de estudo as organizações dedicadas ao café especial pertencentes ao Município de Villa Rica-Pasco-Peru. O propósito de estudar a setor cafeeiro do Município foi devido a esta estar relacionada diretamente ao setor produtivo, e é aqui onde se observa as oportunidades para o acesso aos aspectos econômicos as quais permitem uma melhoria dos aspectos sociais, assim, por exemplo, a venda dos produtos e geração de mão de obra são fatores que permitem aos agricultores ter acesso à educação, saúde, alimentação, proteção, recreação da família e acesso a bens materiais.

Neste sentido, foi necessário compreender o ambiente institucional, caracterizar as transações e os agentes, identificar e encaixar a estrutura de governança e analisar os mecanismos de coordenação adotados para maximizar as transações. Todos estes achados do empírico estudado foram comparados e analisados com os pressupostos teóricos da Economia dos Custo de Transação, através da Análise Estrutural Discreta Comparada.

O objeto desta pesquisa foram nove organizações (cinco associações, três cooperativas e uma central) dedicadas ao café especial, das quais pode-se afirmar que as organizações estão inseridas em um ambiente institucional que é rígido pela questão cultural-histórica que levou à alta especialização da cadeia produtiva do Município. Todo este processo histórico se configurou devido às mudanças sócio produtivas realizadas por cada agente da cadeia, os tiveram, foram e são guiados uma visão positiva que estas mudanças poderiam trazer nos aspectos socioeconômicos para as organizações e os agricultores associados a estas, e que nos casos estudados este foi o resultado. É necessário ressaltar, que todo o processo vivido pelos agentes da cadeia produtiva demandou participação, aprendizagem, esforço e luta constante para adaptar às novas exigências do ambiente.

Em relação às características das transações, as organizações estudadas estão caracterizadas por: uma alta especificidade dos seus ativos, um nível médio-baixo da percepção da incerteza e uma frequência das transações recorrentes. E as características dos agentes apresentam ter um alto nível de racionalidade e um nível médio-baixo na percepção do oportunismo. Em constatação com o marco teórico da ECT, a estrutura de governança mais adequada para esta configuração seria a hierárquica, porém, como as organizações estudadas estão inseridas nos circuitos curtos de abastecimento alimentar e fazem parte do Comércio Justo (certificação), a estrutura de governança adotada é a híbrida.

No caso dos mecanismos de coordenação adotados, as organizações por fazer parte do comércio justo, estes mostraram e utilizam os contratos neoclássicos, e neste tipo de canal de comercialização os contratos clássicos e relacionais não se aplicam, devido a que as transações realizadas pelos agentes do circuito curto cumprem papéis que aprimoram o relacionamento direto com longa duração e os contratos realizados *a priori*, podem ser modificados só em pontos específicos, como data ou volume de entrega, por exemplo. Como as relações nos circuitos curtos de abastecimento alimentar são de longa data e relação direta entre os agentes a confiança faz parte e contribui como um elemento adicional na coordenação das transações. E, com respeito a este último elemento, nos casos estudados foi possível comprovar que a confiança cumpre um papel importante para diminuir os custos das transações.

Os resultados da Análise Estrutural Discreta Comparada mostraram que quando foram comparados os achados empíricos com os pressupostos teóricos da ECT, as organizações apresentavam que estavam utilizando a estrutura de governança (híbrida) e os mecanismos de coordenação (contrato neoclássico e a confiança) adequados. Neste sentido, as organizações conseguem diminuir os custos das suas transações dentro dos circuitos curtos de abastecimento alimentar.

Também é importante deixar registrado, que se bem as organizações estão tendo transações eficientes, ainda há trabalho com algumas características como: a incerteza e o oportunismo que foram percebidos em um nível médio-baixo, e que segundo o ambiente institucional mostrado isto foi provocado tanto por maus agentes (líderes, compradores e agricultores) da cadeia como pela crise da ferrugem cafeeira dos anos 2013-2014, e aos poucos o setor cafeeiro do Município vem se recuperando com a participação dos agricultores, as organizações, os governos (local, regional e nacional), ONGs e o mercado.

Depois de tudo o que foi apresentado nesta dissertação, só cabe mencionar que este trabalho oferece importantes evidências e limitações:

Na parte empírica, os resultados deste trabalho oferecem um diagnóstico atual de como as organizações foram se estabelecendo no município, quem são os agentes que permeiam as relações dentro da cadeia, como estão caracterizadas as transações e os agentes, qual é a estrutura de governança, e quais são os mecanismos de coordenação utilizados nas transações, seja tanto nas relações internas, como externas às organizações estudadas. Todos estes dados gerados nesta pesquisa são exclusivos para a análise dos casos estudados, e neste não podem ser extrapolados para outras organizações cadeias produtivas, Municípios, Regiões e menos ainda para o âmbito Nacional. E no caso que se tenha interesse de utilizar estes

dados, podem ser realizados trabalhos complementares, respeitando os contextos onde vai acontecer a dita pesquisa.

Com respeito à aplicação da teoria da Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação nas Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar, os resultados deste trabalho mostram a viabilidade da aplicação e, neste sentido, se abrem oportunidades para que trabalhos e pesquisas futuras repliquem, aprofundem e aprimorem este trabalho, mas sempre tendo em conta o contexto estudado.

Por fim, se almeja que o este trabalho tenha contribuído com as organizações estudadas, com parte estudada da cadeia produtiva do café especial e com o município já que pode realizar políticas públicas em prol das organizações que atuam na sua jurisdição. Também se almeja que esta pesquisa tenha contribuído com o campo teórico (NEI, ECT e CCAAs).

REFERÊNCIAS

AGRO BANCO. **Cultivo del café**. Lima, 2007.

ALBA, E. **De la producción convencional de alimentos a la agroecología, un camino necesario**. Madrid, 2005.

ALMEIDA, J. **A construção social de uma nova agricultura: tecnologia agrícola e movimentos sociais no sul do Brasil**. Porto Alegre: UFRSG, 1999.

ARCHIVO VIRTUAL DE LA MEMORIA YÁNESHA. **Nosotros, Los Yánesha**. [2017]. Disponível em: < <http://www.yanesha.com>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

AZEVEDO, P. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agric.**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

AZEVEDO, P.; FAULIN, E. Subsistemas estritamente coordenados baseados em confiança: o caso de verduras. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2003.

AZEREDO, T. A relação de agência na ótica da nova economia institucional. **Revista Senac**, v. 3, p. 2, 2007. Disponível em: <<http://www3.mg.senac.br/Revistasenac/edicoes/edicao3.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

BANKUTI, S. M. S. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência**. São Carlos, 2007. 306f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A.M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H.; BATALHA, M. (Org.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EduFSCar, 2005.

BREITENBACH, R. Teorias Organizacionais e a Nova Economia Institucional: uma discussão acerca dos elementos constitutivos das organizações. In: CONGRESSO DA SOBER “Desenvolvimento Rural e Sistemas Agroalimentares: os agronegócios no contexto de integração das nações”, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SOBER, 2009.

BREITENBACH, R; DA SILVA, A. Nova Economia Institucional (NEI): estado da arte nas (in) aplicações ao rural. In: CONGRESSO DA SOBER, 48., 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: SOBER, 2010.

BURCH, D; LAWRENCE, G. **Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system**. Australia, Julho, 2005.

BUSCH, L. The changing food system: from markets to networks. **Speech at the congress of the International Rural Sociology Association**, Norway, Trondheim, 2004.

BYRNE, D. Labelling ingredient of food quality. **Round Table on Food and Agriculture Brussels**, Julho, 2001. Disponível em: <http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-01-357_en.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CIC - Relatório analítico da cafeicultura do Peru. **Cafeicultura**, Rio Paranaíba, 02 dez. 2008. Disponível em: <<http://revistacafeicultura.com.br/index.php?mat=18464>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CAHUAPAZA, J. **Café orgânico, historia, contexto e perspectivas**. Lima: Junta Nacional del Café, 2016. Disponível em: Acesso em: <<http://infocafes.com/portal/biblioteca/cafe-organico-historia-contexto-y-perspectivas/>> Acesso em: 10 dez. 2017.

CCOICCA, I. **Seguridad alimentaria en familias cafetaleras, a dos años de la plaga “Roya amarilla” en La Florida - Chanchamayo - Junín, 2015**. 2017. 74p. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Nutrição) - Facultad de Medicina, EAP. de Nutrición, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, 2017.

CEINCAFE. **El café peruano: más de 250 años de historia**. Lima, Março, 2016. Disponível em: <<http://www.ceincafe.org.pe/content/el-café-peruano-más-de-250-años-de-historia-0>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

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

COASE, R. The Federal communications commission. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 2, p. 1-40, 1957.

CONCEIÇÃO, O. Nova Economia institucional. In: CATTANI, A.; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. p. 109-113.

CONTERATO, M.; et al (Org.). **Mercados e agricultura familiar: interfaces, conexões e conflitos**. Porto Alegre: Via Sapiens, 2013.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, p. 1153-1159, Dezembro, 1995.

COOPERTATIVA VILLA RICA GOLDEN COFFEE. **Nosotros**, 2017. Disponível em: <<http://www.coopvillarica.com/VillaRica.html>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

COSTA, F. Ecologia, agricultura e pequena produção: concepções e práticas de uma experiência gaúcha. Porto Alegre: UFRSG, 1992. In RICOTTO, A. **Uma rede de produção e comercialização alternativa para a agricultura familiar: o caso das feiras livres de Misiones, Argentina**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

COORDENADORA NACIONAL DE COMÉRCIO JUSTO PERU - CNCJ. **Principios**. Peru, 2015. Disponível em: <<http://comerciojusto.pe/comercio-justo/principios/>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CUADRAS, S. **Origen café: Perú un país de cafés de altura**. Peru, 2006. Disponível em:

<http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/02/F_07-Peru.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.

DAVIS, L.; NORTH, D. **Institutional Change and American Economic Growth**. Cambridge: Cambridge University Press, 1971.

DECADA, A. **La rentabilidad en la micro y pequeñas empresas, del sector servicios - rubro tueste, molido y empaque de café, del Distrito de Villa Rica, Provincia de Oxapampa, Departamento Pasco, período 2015**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Administração) - Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Universidade Católica Los Angeles, Chimbote, 2016.

DIAZ-MÉNDEZ, C., GARCÍA-ESPEJO, I. O potencial da sociologia da alimentação para estudar os efeitos da globalização alimentar. In: CRUZ, Fabiana Thomé da; MATTE, Alessandra; SCHNEIDER, Sergio (Org.). **Produção, Consumo e Abastecimento de Alimentos**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

FAO STAT. **Cultivos**. FAO, 2017. Disponível em: <<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

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

FARINA, E. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M. S. et al. **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1994.

FERREIRA, G. **Governança e suas relações com a fidelidade em cooperativas**. 2014. Tese (Doutorado em Extensão Rural) Centro de Ciências Agrárias - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

FINALIZA paro: Ministerio de Agricultura y cafetaleros suscriben acuerdo. **La República**, Lima, 22 Ago. 2013. Disponível em: <<https://larepublica.pe/politica/733385-finaliza-paro-ministerio-de-agricultura-y-cafetaleros-suscriben-acuerdo>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

FRIEDMANN, H. The Political Economy of Food: a global crisis. **New Left Review**. n. 197, p. 29-57, 1993.

FRIEDMANN, H; MCMICHAEL, P. Agriculture and State System. **Sociologia Ruralis**. v. 29, n. 2, p. 93-117, 1989.

GAMARRA, D; et al. Caracterización y manejo integrado de la roya amarilla del café en selva central del Perú. **Convicciones**, v. 2, n. 1, p. 6-17, 2016.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- GOMEZ, J.; et al. **Planeamiento estratégico del café en el Perú**. 2016. 162p. Dissertação (Mestrados em Administração Estratégicas de Empresas) – Centrum, Pontificia Universidad Católica Perú, Surco, 2016.
- GOODMAN, D. Agro-food studies in the “Age of ecology”: nature, corporeality, bio-politics. **Sociologia Ruralis**, v. 39, p. 17-38, 1999.
- GOODMAN, D.; REDCLIFT, M. **Refashioning Nature: Food, Ecology and Culture**. London: Routledge, 1991.
- GOVERDE-LIPS, et al. Produtores e consumidores construindo novas práticas alimentares. In: AGRICULTURAS. **Novas conexões entre o rural e o urbano**. Brasil, 2015.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRASII, R. Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.12, n. 1, p. 43-64, 2003.
- INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL – INDECOPI (Peru). **Resolución N° 12784**. Lima, 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI (Peru). **Censo Nacional: XI de población y IV de vivienda**. Peru, 2007. Disponível em: <<http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>>. Acesso em: 10 dez. 2017.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI (Peru). **IV Censo Nacional Agropecuario 2012**. Lima, 2012. Disponível em: <<http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>>. Acesso em: 10 dez. 2017
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ - ICO. **Datos Históricos**. 2018. Disponível em: <http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp>. Acesso em: 25 fev. 2017.
- J. J. MCMURTRY. Ethical Value-Added: Fair Trade and the Case of Café Femenino. **Journal of Business Ethics**, 2009.
- JOSKOW, P. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, München, v. 151, n. 1, p. 248-259, 1995.
- LOCKIE, S.; KITTO, S. Beyond the farm gate: production-consumption networks and agri-food research. **Sociologia Ruralis**, v. 40, n. 1, p. 3–19, 2000.
- MARCH, J.; SIMON, H. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 192- 238.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARSDEN, T. New rural territories: regulating the differentiated rural spaces. **Journal of rural studies**, v. 14, n. 1, p. 107-117, 1998.

MARSDEN, T.; BANKS, J.; e BRISTOW, G. Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development. **Sociologia Ruralis**, v. 40, p. 424-438, 2000.

MELO, R. A certificação fairtrade no setor exportador de frutas frescas no Brasil. 2015, 218p. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MÉNARD, C. **Hybrid modes of organization**: alliances, joint ventures, networks, and other “strange” animals. Paris: Université Paris, 2011.

MENDES, K.; FIGUEIREDO, J.; e MICHELS, I. A nova economia institucional e sua aplicação no estudo do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, Minas Gerais, v. 6, n. 3, 2009.

MIGUEZ, G. C. Economía de las instituciones: de Coase y North a Williamson y Ostrom. **Ekonomiaz**, Vigo, n. 77, 2011.

MIJARC, FIDA e FAO. **Resumen de los resultados del proyecto implementado por el MIJARC en colaboración con el FIDA y la FAO**: “Facilitar el acceso de los jóvenes rurales a las actividades agrícolas”. Roma, Fevereiro, 2012.

MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GÓMEZ, C. Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde. In: GOLDENBERG, P.; MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. A. (Orgs.). **O clássico e o novo**: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2003. p. 42-117.

NORTH, D. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. **Fondo de cultura económica**, México, 1990.

NORTH, D. La nueva economía institucional. **Revista Libertas**, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, v. 12, Maio, 1990.

NORTH, D. **Transaction costs, institutions, and economic performance**. International Center for Economic Growth, 1992.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OFICINA AGRÁRIA DE VILLA RICA - OAVR. **Relación de organizaciones cafeteras**. Villa Rica, 2017.

OKUDA, T. Peru se consolida na produção de café orgânico, diz relatório. **Estadão**, São Paulo, 3 de Dez. 2008. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,peru-se-consolida-na-producao-de-cafe-organico-diz-relatorio,287889>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS – OAS. **Estudio de casos de manejo ambiental**: desarrollo integrado de un área en los trópicos húmedos-Selva Central del Peru. Secretaria Ejecutiva para Asuntos Económicos y Sociales, Departamento de Desarrollo Regional Washington, D.C, 1987.

PALOMINO Et al. Evaluación de la diversidad genética del café (*coffea arabica* L.) en Villa Rica (Perú). **Ecología aplicada**, Lima, 2014.

PARO de cafetaleros fue levantado tras acuerdo con Ministerio de Agricultura. **El Comercio**, Lima, 22 Ago. 2013. Disponível em: <<http://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/paro-cafetaleros-fue-levantada-acuerdo-ministerio-agricultura-noticia-1620947>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

PEREIRA, L.; SOUZA, J.; CÁRIO, S. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, I.; SOUZA, J. (Orgs.). **Cadeias Produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2 ed. ver. E ampl. Maringá: Eduem, 2009.

PERU. Ministerio De Agricultura Y Riego – MINAGRI. **Plan Nacional de Renovación de Cafetales**. Dirección General de Competitividad Agrária, Lima, 2014.

PERU. Ministerio De Agricultura Y Riego – MINAGRI. **Serie de estadísticas de producción agrícola**. 2018. Disponível em: <<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

PLANET BEAN FLYER. **Introducing Café Femenino**. 2016. Disponível em: <http://www.thegentlerain.ca/uploads_newsletter/2016%20May%20NEWS%20-%20Fairtrade%20Month.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.

PLOEG, J. **Camponeses e impérios alimentares**: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2008.

PRADO, Bruno A. Novas conexões entre o rural e o urbano. In: AGRICULTURAS. **Novas conexões entre o rural e o urbano**, Brasil, 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRODUCTO bandera en vitrina: Villa del café. **El Peruano**. Lima, 5 Set. 2017. Disponível em: <<http://www.elperuano.pe/noticia-villa-del-cafe-59067.aspx>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

PROGRAMA DE COMMODITIES VERDES - PCV. **Café peruano, motor de desarrollo**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2017.

RAYNOLDS, L. Consumer/producer links in Fair Trade coffee network. **Sociologia Ruralis**, v. 42, p. 404-424, 2002.

RENTING, H.; MARSDEN, T.; e BANKS, J. Compreendendo as redes alimentares alternativas: o papel de cadeias curtas de abastecimento de alimentos no desenvolvimento rural, 2003. In GAZOLLA, M.; e SCHNEIDER, S. (Org.). **Cadeias curtas e redes agroalimentares**: negócios e mercados da agricultura familiar. Porto Alegre: Editora da

UFRGS, 2017. p. 27-51.

RICOTTO, A. J. Uma rede de produção e comercialização alternativa para a Agricultura Familiar: o caso das feiras livres de Misiones, Argentina. 152p. 2002. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

RIKOLTO. Estudio de la situación actual de la juventud rural en el sector café y cacao en el Perú. Lima, Outubro, 2017.

RODRÍGUEZ, S.; SCHNEIDER, S.; SOUZA, G. Reconexión producción-consumo: cambio para la seguridad alimentaria y nutricional y el desarrollo rural. Costa Rica, 2015.

RUBEN, R.; FORT, R. The Impact of Fair Trade Certification for Coffee Farmers in Peru. *World Development*, 2011.

SANGALLI, A. et al. Associativismo na agricultura familiar: contribuições para o estudo do desenvolvimento no assentamento rural Lagoa Grande em Dourados (MS), Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 17, n. 2, p. 225-238, 2015.

SARTORELLI, A. Transações e estrutura de governança em organizações cooperativas na atividade leiteira do território Cantuquiriguaçu/PR. 2017, 155p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

SCHNEIDER, S.; CRUZ, F.; MATTE, A. Estratégias alimentares e de abastecimento: desafios e oportunidades para as cidades e para o meio rural. In: CRUZ, F.; MATTE, A.; e SCHNEIDER, S. (Org.). **Produção, consumo e abastecimento de alimentos: desafios e novas estratégias.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. p. 9-22.

SCHUBERT, M. Análise dos custos de transação nas cooperativas de produção de leite no oeste de Santa Catarina. 2012, 244p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SILVA, A. Agentes contemporâneos: uma análise a partir da participação de consumidores de Passo Fundo na cadeia produtiva das frutas nativas do Rio Grande do Sul. 2014, 191p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SILVERIA, J. Estruturas de governança e mecanismos de coordenação em agroindústrias familiares no corede médio Alto Uruguai, RS. 2017, 143p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SMITH, C.; BUTTERFASS, J.; e RICKELLE, R. Environment influences food access and resulting shopping and dietary behaviors among homeless Minnesotans living in food deserts. **Agriculture and Human Values**, v. 27, p. 141-161, 2010.

STOREL Jr., **Antonio Oswaldo. Os regimes alimentares da humanidade e suas transformações**: origens e desenvolvimento do mercado de açúcar. 2003. Disponível em: <<http://www.historiadaalimentacao.ufpr.br/artigos/artigo007.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

TRADE MAP. **Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú**. ITC, 2018. Disponível em: <https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||0901|||4|1|1|2|2|1|2|2|1|>. Acesso em: 25 fev. 2018.

TSC-SCAA. **protocolo para análise sensorial de café**: metodologia SCAA. Dezembro, 2008.

UNESCO. **Hacia el IV congreso mundial de reservas de biosfera**: Gobernanza y modelos de gestión de las reservas del Perú, Villa Rica, 2015. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Quito/pdf/Declaracion_de_Villa_Rica.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2018.

VARGAS, C.; WILLEMS, M. **Línea de base del sector café en el Perú**: documento de trabajo. Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento – PNUD, 2017.

WECK, CH.; et al. **Cooperativistas y el café nuestro de cada mañana**. DESCO-Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, 2009.

WHATMORE, S.; THORNE, L. Nourishing networks: alternative geographies of food. In: GOODMAN, D; WATTS, M. **Globalising food**: Agrárian questions and global restructuring. UK: Routledge, 1997

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**. New York: The New York Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Ciudad del Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, n. 2, p. 269-96, 1991.

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporative Change**, Oxford, n. 2, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** São Paulo, 1995. 239p. Tese de livre docência (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

APÊNDICE A – CUESTIONÁRIO AGRICULTORES(AS) REPRESENTANTES DE LAS ORGANIZACIONES PESQUISADAS

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural

1. IDENTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE Y LA ORGANIZACIÓN

1.1 RESPONDIENTE

- 1) Nombre de la persona que responde: _____
- 2) Cargo del (la) representante: _____
- 3) Grado de instrucción: _____
- 4) Tiempo de actividad en la organización (años): _____
- 5) Edad (años): _____
- 6) Sexo: () Masculino () Femenino

1.2 ORGANIZACIÓN

- 7) Nombre de la organización: _____
- 8) Número de personas forman parte de la organización: ____ Mujeres: ____ Hombres: ____
- 9) Tiempo de creación de la organización (años): _____
- 10) Tipo de organización: _____
- 11) Tipo de actividades que realiza la organización: _____

2 TRAJETORIA Y DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN

- 12) ¿Cuál fue el motivo principal de la creación de la organización?

- 13) ¿La organización tuvo experiencia con respecto al trabajo en equipo (Organización) antes de crear esta organización?

- 14) ¿Cómo fue el inicio de la actividad de la organización? (señale tres de cada uno)

Dificultades: _____

Facilidades: _____

- 15) ¿Su organización se dedica exclusivamente a la producción / procesamiento / almacenamiento del café especial?

() Si

() No

- 16) ¿Cuáles fueron los principales cambios realizados desde el inicio de la organización?

() Nuevos productos

() Asociación en cooperativa

- Nuevos puntos de comercialización
- Capacitación
- Estructura física
- Aumento del equipo
- Nuevos procesos productivos
- Formalización
- Certificación
- Nuevos envases
- Inversiones en equipos

17) ¿Cuáles son los motivos que llevaron a estos cambios?

- Estar dentro de una red de producción y consumo alternativo
- Atender clientes / consumidores
- Deseo de mejorar el rendimiento de la organización
- Apoyo / incentivo de otras organizaciones (asistencia técnica)
- Incentivo de políticas públicas
- Aplicar conocimientos obtenidos en cursos
- Otros.

18) Hoy, cuáles son las principales dificultades y facilidades encontradas en la conducción de las actividades de la organización? (señale tres de cada uno)

Dificultades: _____

Facilidades: _____

19) ¿Las mejoras de la organización trajó bienestar y calidad de vida para los asociados?

20) Pensando a largo plazo, cuáles serían los condicionantes para continuar con la organización?

- Sucesión familiar
- Calificación
- Políticas públicas
- Expansión de la organización
- Consolidación del mercado
- Consolidación de la red de producción y consumo
- Otros _____

21) ¿Por qué la organización decidió la formalización? ¿cuánto tiempo?

22) ¿Esta formalización hizo alguna diferencia para la organización? Si es sí, cuál?

23) ¿La organización tiene mano de obra contratada? ____ Si es así, ¿cuántas? _____

3 AMBIENTE INSTITUCIONAL

24) ¿Los productos de su organización son de adecuados para la cultura y las tradiciones locales?

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concuero totalmente

25) ¿Las legislaciones están facilitando las actividades de su organización? ¿Por qué?

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concuero totalmente

26) Su organización hace parte del Comercio Justo?

- Si
 No

27) Usted conoce plenamente/suficientemente el Comercio Justo?

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concuero totalmente

28) Antes de la Crisis de la Roya Amarilla, su organización tenía acceso a las políticas públicas?

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concuero totalmente

29) Después de la Crisis de la Roya Amarilla, su organización tuvo acceso a políticas públicas?

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concuero totalmente

4 CARACTERÍSTICAS DE LAS TRANSACCIONES Y DE LOS AGENTES

4.1 GENERAL

30) ¿Sus productos son comercializados a través del Comercio Justo?

- Sí
 No

31) ¿Dónde comercializan sus productos, sin contar el de Comercio Justo? (canales de comercialización alternativos) (señale al menos 3)

- En el establecimiento - venta directa
 Ferias - venta directa
 Por encargo - venta directa
 Restaurantes, salón de café y té
 Supermercados y tiendas - venta indirecta

- () Atravesadores - venta indirecta
 () Cooperativa o asociación - venta indirecta
 () Política de adquisición de alimentos - venta directa

4.2 ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS

32) ¿Cuáles son los principales activos (máquinas y equipos) utilizados en la producción / procesamiento / almacenamiento del café especial?

33) ¿Usted considera alto el nivel de tecnología de estos activos?

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concuerdo totalmente.

34) Si usted decide parar con su actividad, los equipos utilizados podrían ser aplicados en otras actividades?

Difícilmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Fácilmente

35) ¿Los proveedores de los equipos y máquinas se encuentran con facilidad?

Difícilmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Fácilmente

36) ¿La ubicación de la organización facilita la producción de sus productos? ¿Por qué? ¿Tiene algo especial en este sitio que facilite la producción?)

Poco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

37) ¿La ubicación de la organización facilita la comercialización de sus productos? ¿Por qué?

Poco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mucho

38) Usted estaría dispuesto a hacer alguna modificación en sus productos o procesos para atender a algún consumidor específico?

Difícilmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Fácilmente

39) ¿Hay una marca que identifique sus productos?

- () Sí
() No

40) ¿Los consumidores reconocen y valoran su marca?

Poco	1	2	3	4	5	Mucho
------	---	---	---	---	---	-------

41) ¿Los asociados de la organización son expertos en la función que desempeñan? ¿Hicieron algún curso? Si es sí, cuál o cuales?

42) Con respecto a las actividades desempeñadas en la organización, usted considera que es fácil encontrar más personas para ser parte de la organización?

Discrepo totalmente	1	2	3	4	5	Conuerdo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

43) ¿Las personas que trabajan en la administración de la organización son especialistas en la función que desempeñan? ¿Hicieron algún curso? Si es sí, cuál o cuales?

44) Con respecto a las actividades desempeñadas en la chacra, usted considera que es fácil encontrar personas para trabajar?

Discrepo totalmente	1	2	3	4	5	Conuerdo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

45) La forma como los productos se producen o procesan podría realizarse de otra manera?

Fácilmente	1	2	3	4	5	Difícilmente
------------	---	---	---	---	---	--------------

4.3 INCERTEZA (puede marca al menos 3 opciones para cada pregunta)

46) ¿Usted percibe incertidumbres en las transacciones con los integrantes de la organización?

Discrepo totalmente	1	2	3	4	5	Conuerdo totalmente.
---------------------	---	---	---	---	---	----------------------

¿Cuáles son las incertidumbres involucradas en las transacciones con los asociados de la organización? (con respecto a la entrega de sus productos a la organización)

- () Retraso en la entrega
() Calidad del producto
() Precio

- Cantidad entregada
- Condiciones sanitarias
- No percibo incertidumbres involucradas en las transacciones con asociados
- Otras _____

47) ¿Usted percibe incertidumbres en la comercialización de los productos con la organización externas (en el Comercio Justo)?

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Conuerdo totalmente

¿Cuáles son las incertidumbres involucradas en la comercialización de los productos de la organización?

- Precio
- Concurrentes
- Demanda variable / inconstante
- Mano de obra
- Pago
- Cierre de acuerdos
- No percibo incertidumbres involucradas en las transacciones con clientes
- Capacidad de producción para atender el mercado
- Otras _____

48) ¿Qué medidas se toman para reducir la incertidumbre (en los dos niveles)?

4.4 FRECUENCIA

49) ¿Cuál es la frecuencia de entrega de los productos (café) por parte de los asociados de la organización?

- Semanal
 - Mensual
 - Semestral
 - Anual
 - No supervisa
 - Estacional
-

50) ¿Cómo es la relación entre organización y los integrantes de la organización?

- Largo plazo (años)
 - Compras ocasionales
 - No monitorea
-

51) ¿Cuál es la frecuencia de compra de los proveedores de insumos (si existen)?

- Semanal
- Mensual
- Semestral
- Anual
- No monitorea

52) ¿Cómo es la relación entre organización y proveedor?

- Largo plazo (años)
 - Compras ocasionales
 - No monitorea
-

53) ¿Usted cree que los clientes compran sus productos con esa frecuencia por qué motivos?

- Calidad del producto
 - Tenemos posiciones ideológicas en común
 - Precio
 - Condición de pago
 - Condición de entrega
 - Características del producto (forma de producción)
 - Otros _____
-

4.5 RACIONALIDAD LIMITADA

54) Usted suele buscar información en: (Si hay más de una opción, establecer grado de importancia y puede marcar hasta tres opciones)

- Radio
 - TV
 - Asistencia técnica
 - ONGs
 - Universidad
 - Internet
 - Otros _____
-

55) Al hacer una elección (tomar una decisión), usted se basa en: (Si hay más de una opción, establecer grado de importancia y puede marcar hasta tres opciones)

- Experiencia (Know-how)
 - Información
 - Conocimientos adquiridos en cursos
 - En la intuición / feeling
 - En opinión de los asociados
 - Cálculos / análisis de riesgos e incertidumbres
-

56) Caso problema: Usted ha realizado un curso que le enseñó un nuevo método de producción, el cual le permite ahorrar energía (luz y esfuerzo), tiempo y proporciona una mejora de la calidad de los productos, sin perjudicar su sabor. En el curso se resaltó lo eficiente que este método y las informaciones repasadas fueron resultados de estudios científicos. Para utilizar este método es necesario invertir S/.100.000,00, valor que la organización dispone actualmente y no hay riesgo de adoptar este método. Al decidir sobre la implantación de este método, usted recuerda que los métodos utilizados por la organización y los asociados es cultural y tradicional al Municipio y también sabe que es seguro y funciona. ¿Qué hace: Usted adopta el nuevo método?

- sí, pues voy a producir más y expandir mi mercado
- Sí, si llevo menos tiempo para producir, puedo tener menos gastos en mano de obra
- sí, pues es mejor en todos los sentidos
- no, estoy satisfecho de la forma en que vengo haciendo, producir más demandaría mayor control, no quiero expandir mi negocio
- no, aprendí así, y es tradición del municipio

57) Usted está en medio de una entrega a su cliente más importante y más exigente y percibe que uno de los asociados (que era responsable de entregar dicho producto), olvidó o simplemente no entrega. ¿Que haces?

- a) Se molesta
- b) Lo llama y lo recrimina severamente
- c) Vuelve rápidamente a la organización para recoger los productos que falta y recriminar al asociado
- d) Pide disculpas al cliente, argumenta que eso no se repetirá y que el mismo día entregará el resto de la mercancía

58) ¿Ya fueron realizados cursos de capacitación para los asociados de la organización?
¿Cuales?

- Comercialización
- Gestión
- Atención al consumidor
- Buenas prácticas de procesamiento
- Legislaciones
- Otros _____

59) ¿Aquí entre nosotros, esos cursos han servido para algo? ¿Por qué?

4.6 OPORTUNIDAD

60) ¿Usted percibe alguna acción de mala fe en la relación con los asociados de la organización? Justificar.

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concuero totalmente

61) ¿Usted percibe alguna acción de mala fe en las relaciones con los compradores/clientes? Justificar.

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Concuero totalmente

62) ¿Usted percibe alguna acción de mala fe en la parte administrativa de la organización? justificar.

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Conuerdo totalmente

63) ¿Usted percibe alguna acción de mala fe en las relaciones con otras organizaciones?
Justificar.

Discrepo totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Conuerdo totalmente

64) ¿De qué forma se resuelven los conflictos / acciones de mala fe? (entre las partes, judicialmente, con la presencia de un tercero, sanción social)

65) Cuando usted se entera de algún curso, licitación, venta, etc., usted suele compartir esa información (con otras organizaciones)?

66) En general, usted diría que las relaciones se basan en:

- () Confianza
 - () Garantías
 - () Tiempo de relación
 - () Idoneidad (capacidad)
 - () Otros _____
-

5 ESTRUCTURA DE GOVERNANÇA ADOTADA

67) En el sentido de confirmación, su organización tiene el certificado del Comercio Justo para comercializar sus productos?

- () Si
- () No

6 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

68) ¿Existen contratos formales / escritos con clientes? _____
Los acuerdos son informales, "de boca"? _____
¿Y con asociados? _____

69) Como los contratos / acuerdos se caracterizan:

- a) ¿la identidad de la otra parte importa? _____ (Si es clásico no importa).
- b) ¿hay deseo de mantener / continuar la relación / acuerdo? _____ (Si es neoclásico o relacional).

c) ¿hay flexibilidad para una renegociación? Ejemplo: Si un cliente que compraba 50, decide comprar sólo 20, es posible renegociar? _____ (Si es sí, es neoclásico o relacional).

d) esta renegociación se basa en el acuerdo anterior? _____ (Explicación: o renegóciase todo, como si fuera la primera vez) (Si es así, es neoclásico).

70) ¿Cuál es el nivel de confianza en el asociados de la organización?

Muy bajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Muy alto

71) ¿Cuál es el nivel de confianza en los compradores/clientes?

Muy bajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Muy alto