

**O que o *Kaffee* de lá tem que o Café daqui não tem:  
Um Estudo Comparativo entre os Sistemas Agroindustriais do Café Alemão e Brasileiro.**

**Autoria:** Mara Luiza Gonçalves Freitas

## **RESUMO**

A comparação entre as estruturas das cadeias agroindustriais do café brasileira e alemã, constitui-se o objeto de estudo deste artigo, que busca investigar a razão que conduz a Alemanha a deter a liderança na exportação de cafés, especialmente com valor agregado pela industrialização, ante o fato de não deter a competência na produção de cafés, segmento no qual o Brasil mantém liderança há pelo menos dois séculos. Para que tal intento fosse alcançado, conjulgou-se os olhares oferecidos por algumas das principais conversações sobre coordenação de cadeias *supply chain management*, *netchain*, *networks* e sub-sistema estritamente coordenado, as quais propiciaram o desenho do que denomina-se aqui de Mapa de Análise Comparativa. Para a sua construção, utilizou-se como elemento metodológico, a pesquisa documental combinada com o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin, fomentando a criação de doze critérios para a construção da comparação entre países. O estudo conclui que as duas principais razões que conduzem a Alemanha ao sucesso estão centradas na forte ação estratégica de mercado das suas empresas, coordenado por uma forte governança institucional, o que torna o fato de não ser produtor da matéria-prima, insignificante.

## **1. INTRODUÇÃO**

Para que a almejada liderança internacional dos setores produtivos do Brasil seja alcançada, a tese ora defendida pelo mercado é a de que a ação comercial brasileira passe a adotar práticas que são utilizadas pelos principais países industrializados do mundo. Esta é uma realidade, por exemplo, do sistema agroindustrial do café brasileiro, que busca transitar de um contexto que historicamente privilegia a produção em detrimento da industrialização e um respectivo sistema de comercialização de cafés com valor agregado pelo processamento industrial, de modo mais eficiente. Atualmente, o Brasil sustenta estrutura à montante da industrialização, perdendo rentabilidade e *market-share* no mercado internacional de cafés torrados: dos US\$ 100 bilhões negociados ano no contexto da cadeia agroindustrial no mundo, cerca de 70% concentra-se no segmento industrial situado nos principais mercados importadores de café *in natura* do Brasil.

Neste sentido, a ruptura do paradigma de mero exportador de *commodities* converge diretamente sobre a forma de se pensar o agronegócio café e respectivamente, nos processos de evolução da ação dos agentes produtivos, em especial a indústria, em relação a ação internacional, a qual ainda não ultrapassa 1,2% do montante comercializado internacionalmente.

O presente artigo tem por objetivo comparar a estrutura das cadeias agroindustriais do café brasileira e alemã, visando compreender a razão que conduz a Alemanha a deter a liderança na exportação de cafés, especialmente os industrializados (descafeinados, torrados em grão e ou moídos e solúveis), considerando que não detém a competência na produção de cafés, como se dá no caso brasileiro.

O que torna a Alemanha melhor do que o Brasil em termos de desempenho internacional no mercado de cafés com maior valor agregado? A coordenação institucional, a infra-estrutura (logística e pólos industriais) ou sua natural participação como país membro da União Européia?

Como se trata de um estudo sobre cadeias produtivas, na primeira parte do estudo apresenta-se a revisão de literatura, que discorre sobre as principais estruturas de

coordenação, em especial o *supply chain management*, *netchain*, *networks* e sub-sistema estritamente coordenado.

Já na segunda parte, apresentam-se os métodos de pesquisa adotados para a construção desse estudo. Na terceira parte, apresentam-se os resultados e discussões do trabalho, a qual será seguida pela parte final do trabalho, onde se apresentam as conclusões.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A evolução tecnológica introduzida pela Revolução Industrial fomentou o ambiente para que os limites das firmas e até mesmo das nações fossem rompidos, mudando o conceito do que até então denominávamos organização (CLEGG; HARDY, 1998). Emerge um novo modelo que privilegia conexões entre os agentes produtivos em detrimento do modelo fordista, na expectativa de subsidiar maior competitividade setorial. Organizações se fundem, formam *joint-ventures*, abrem seus capitais a investidores, na expectativa de que a estrutura unitária dê lugar ao que atualmente se convencionou de alianças estratégicas, redes, cadeias, complexos ou sistemas produtivos. (CLEGG; HARDY, 1998).

Cada vez mais, as organizações, buscam o delineamento de uma estratégia competitiva favorável dentro de sua indústria, considerado aqui o conceito porteriano, em função de ser nesse ambiente o *locus* onde se dá a concorrência (PORTER, 1989). Esse espaço, também chamado de ambiente de negócios, pode ser dimensionado por fronteiras, as quais definem se uma determinada indústria tem sua competitividade limitada ao mercado doméstico ou caracteriza-se plena amplitude de sua ação, por também atuar no mercado externo, podendo ser inclusive, um *player* global (PORTER, 1989; JOHANSON; VAHLNE, 1997; FREITAS, 2006).

Para maior compreensão sobre os termos mercado e competitividade aos quais se refere nesse estudo, lança-se mão da perspectiva oferecida por Harrison e Kennedy (1997). Para os autores, um mercado é definido como um lugar onde todos os atuais e potenciais compradores e vendedores de produtos podem interagir num lugar e tempo específico, enquanto a competitividade, neste ambiente, é cunhada como a capacidade de criar e disponibilizar valor e preços iguais ou menores do que os praticados pela concorrência.

Porter (1986) expõem que é a estrutura da indústria que define o nível de concorrência, dado que tem forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como as estratégias das empresas participantes desta. A competitividade, deixa então de ser avaliada sob a perspectiva neoclássica<sup>1</sup> (HARRISON; KENNEDY, 1997) e passam a ser observadas sob a perspectiva das cinco forças competitivas porterianas (entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes). A avaliação dessas forças são determinantes para a análise de concorrência e a determinação da cadeia de valores e vantagens competitivas que uma indústria detém (PORTER, 1986; 1989). A determinação destas por sua vez, favorece a visualização dos elos existentes entre os agentes, os quais podem ser demandantes de otimização de processos quanto coordenação de atividades. (PORTER, 1989). Estes elos, por sua vez, sinalizam a formação de redes de negócios, onde o relacionamento entre firmas se dá por meio de uma conectividade ilimitada e abrangente, inclusive por meio da conexão indireta (BETCHEL; JAYARAM, 1998).

A rigor, esta conectividade envolve a integração de negócios, por meio do fluxo de informações e materiais ao longo de uma determinada indústria., tanto verticalmente (*Supply chain management*) (COOPER; PUGH, 1997; COOPER; LAMBERT, 2000) quanto horizontalmente (*Network e Netchain*) (CLARO, 2004; LAZZARINI ET AL, 2001), o que pode ou não redundar num sub-sistema estritamente coordenado (ZYLBERSTAJN, FARINA, 1999).

## 2.1. Supply Chain Management – SCM

A adequação estratégica tem demandado cada vez mais da indústria, um comportamento integrado verticalmente, denominado *supply chain*. Esta coordenação pode ser definida como o gerenciamento de múltiplos níveis de relacionamento e negócios (COOPER; PAGH, 1997; COOPER; LAMBERT, 2000). Para Bechtel e Jayaram (1997:15), o SCM assemelha-se a um conceito de ecossistema empresarial que envolve a interconectividade entre processos chave dentro e entre firmas.

Por meio do desenvolvimento do SCM, cria-se condições para a agregação de valor aos materiais, por meio do aumento do fluxo de informações, intensificando as ações de marketing junto ao consumidor (BECHTEL; JAYARAM, 1998, p.19). Este esforço corrobora para que a criação de um ambiente de redução de incertezas, tanto por parte dos usuários finais quanto dos vendedores, estabelecimento de rotinas de transações e redução do número de contratos entre os agentes, dado o aumento da confiança entre os agentes (COOPER; LAMBERT, 2000).

Neste sentido, a cadeia de suprimentos tem se constituído num importante conceito para a formatação de parcerias, alianças estratégicas e outras relações cooperativas (BECHTEL; JAYARAM, 1998). De acordo com Cooper e Lambert (2000:69) todas as firmas participam de uma cadeia de suprimentos, desde a ligada a produção de materiais até o último consumidor. A relação entre estas depende de deterem algum nível de proximidade entre suas atividades, caracterizados como membros primários e membros secundários.

Conforme Cooper e Lambert (p.70) os membros primários são classificados como empresas autônomas ou unidades de negócios individuais responsáveis pela agregação de valor, por meio do gerenciamento ou operacionalização da comercialização de um produto específico para um cliente ou mercado específico. Os membros secundários, por sua vez, são as empresas responsáveis simplesmente pela geração dos recursos, conhecimentos, utilidades, patrimônio demandados pelos membros primários do canal (COOPER; LAMBERT, 2000).

A coordenação neste caso, é classificada pela literatura como uma estrutura de canal verticalizada, cujo nível de coordenação dependerá da maior proximidade e o número de agentes envolvidos. Num ambiente verticalizado, de acordo com Machado (1998:67), a coordenação permite arranjos econômicos/institucionais, geradores de transferência de recursos, seja por meio do mercado spot, integração vertical de estágios tecnologicamente separáveis numa mesma firma ou ainda por meio do estabelecimento de contratos formais (parcerias, franchising, licenciamento, entre outros).

De posse dessa organização em nível vertical, torna-se possível a integração horizontal entre diversos estratos de cadeias de suprimentos, ou seja, relações comuns entre fornecedores de determinada categoria de matéria-prima, industriais de determinado produto, distribuidores e consumidores (LAZZARINI ET AL, 2001; CLARO, 2004). Na literatura a conectividade entre os agentes, tanto vertical, quanto horizontalmente, recebe o nome de *network*, definida por Claro (2004:36) como um conceito que se refere às relações interorganizacionais de firmas que possuem funções semelhantes no mercado. Este conceito, por sua vez é entendido pelo autor como análogo a perspectiva apresentada no modelo de *netchain analysis*, proposto por Lazzarini et al (2001).

A evolução do ambiente institucional conduziu a também evolução do modo de transacionar entre os diversos agentes ao longo de uma estrutura vertical e horizontal. As conexões passaram a ser permeadas por contratos, visando a redução das incertezas e assimetria de informações, bem como agilidade por meio da especificação de ativos e aumento da frequência nas relações *ex-ante* e *ex-post*. Esta nova conjuntura conduziu a modos de governança (mercado, hierarquia e híbrido) compatíveis com o nível de competitividade de cada mercado. Esta estrutura emerge ante uma necessidade de inserção tecnologias e criação de salvaguardas e barreiras à entrada a concorrentes, conduzindo a aglutinação de firmas com

mesmos interesses, seja em formato de redes ou clusters, aperfeiçoados pelo nível de relacionamento entre os agentes (COASE, 1991; WILLIAMSON, 1983; 1989, 1991, 1996, 2000, 2005).

O *network* e o *netchain* podem ser considerados uma sofisticação do SCM em função deste, enfatizar regras de gerenciamento distintas do fluxo de materiais, informações e decisões (LAZZARINI ET AL, 2001): enquanto o primeiro centra-se no relacionamento e o segundo na interdependência em determinado nível, na determinação de estratégias interorganizacionais (CLARO, 2004; LAZZARINI ET AL, 2001).

## 2.2. Networks, Netchain e Sub-Sistema Estritamente Coordenado

A intensa evolução tecnológica registrada ao longo do último quarto de século, provocou mudanças profundas no comportamento de indivíduos, firmas, instituições e nações, dado o maior fluxo de informações, organização da escala de produção (global) e principalmente, a interação entre redes empresariais. Estas redes geram, de acordo com Claro (2004, p. 17) importantes implicações no relacionamento entre compradores e fornecedores (*buyer-supplier*), em função da relação direta com o desenvolvimento dos capitais humano e social (inteligência comercial, nível educacional, socialização, competências essenciais, emoções, monitoramento). Granovetter (1973), citado por Claro (2004, p.18) define *network* como

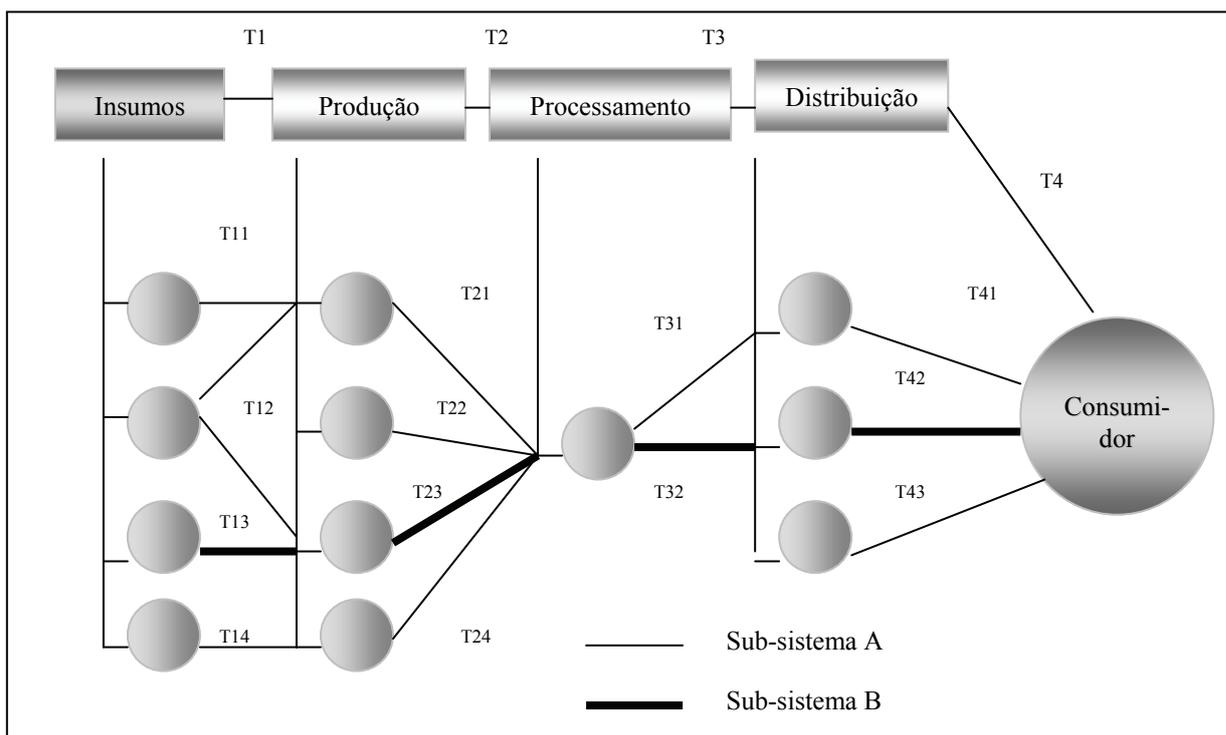
The interpersonal relations that provide diffusion of influence and information, mobility opportunity and community organization. The strength of weak ties is a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy and the reciprocal services which characterize the tie.

Ao organizar uma comunidade por meio da informação, cria-se ambiente para a implementação da governança bilateral, embasada na maior mobilidade e nível de colaboração entre os agentes, elevação do nível de responsabilidade e realização de investimentos específicos em transações envolvendo os interesses dos agentes (p.21).<sup>ii</sup> A informação gerada neste ambiente de cooperação acaba proporcionando alguns benefícios, como por exemplo, o maior nível de coordenação vertical e horizontal. Neste sentido, Lazzarini et al (2001) propõem o conceito de *netchain*, como elemento de análise.

Netchain analysis explicitly differentiates between horizontal (transactions in the same layer) and vertical ties (transactions between layers), mapping how agents in each layer are related to each other and to agents in the other layers.

O *netchain* integra as perspectivas propostas pelo SCM e o *Network* por reconhecer as variadas e complexas interconexões existentes nos diversos mecanismos de coordenação e tipos de interdependência - *pooled*, *sequential*, *reciprocal* (LAZZARINI ET AL, 2001). Estas por sua vez podem ser traduzidas por meio da forte conexão social e densidade do *network* e a co-especialização do conhecimento, criando um ambiente de mútuo ajustamento.

Estes ajustes por sua vez, conduzem a criação de um *supply system*, o qual se caracteriza pela mudança de níveis das especificidades dos ativos associadas a diferentes estratégias competitivas que podem afetar as transações através de um determinado sistema (ZYLBERTSZTAJN; FARINA, 1999). Estratégias adquiridas acabam, por sua vez, impactando no comportamento dos agentes presentes em determinado *network*, como num *netchain*. Ao desenvolverem o que Zylbertsztajn e Farina (1999) definem como sub-sistema estritamente coordenado (Figura 1), considerada estratégia de diferenciação de um grupo (pool de organizações empresariais e instituições) em um mercado específico em nível vertical, as relações entre agentes presentes no mesmo nível (*netchains*) também podem sofrer modificações, tanto de âmbito tecnológico, como contratual.



Fonte: ZYLBERZTAJN; FARINA, 1999.

FIGURA 1 – Sub-sistema estritamente coordenado

A perspectiva do sub-sistema estritamente coordenado é de facilitar a coordenação das habilidades existentes entres os agentes presentes sob uma mesma integração vertical, de forma a garantir maior vantagem competitiva em relação a outros sub-sistemas. Como permeia as transações, reguladas por contratos, os sub-sistemas podem corroborar para mudanças importantes no comportamento institucional, por meio de mudanças de leis, criação de barreiras de entrada, estabelecimento de relacionamentos bilaterais, definição dos níveis de concorrência (ZYLBERTSZTAJN; FARINA, 1999).

O modelo apresentado na Figura 1, juntamente com as outras formas de coordenação apresentadas, auxiliam na compreensão dos sistemas agroindustriais, como o do café brasileiro e alemão.

### 2.3. Sobre os sistemas agroindustriais

A coordenação, de acordo com Zajac e Olsen (1993) é uma opção estratégica interorganizacional, envolvendo dois ou mais agentes ao longo de uma cadeia. A adoção de determinada forma de governança, a princípio, depende de qual das formas genéricas de organização econômica (Williamson, 1991) norteará a redação dos contratos. A duração desses contratos dependerá da especificidade dos ativos (que pode ser não específico, misto e muito específico), incerteza e a freqüência (que pode ser única, ocasional ou corrente) e de sua característica: *spot*, clássica ou neoclássica, as quais possuem estruturas de governança específica (Williamson, 2005). No âmbito dos contratos clássicos, verifica-se que a governança pode acontecer por meio de relações bilaterais ou idiossincrásicas, sendo que no caso dos contratos neoclássicos, esses contratos são trilaterais.

Zylbersztajn & Farina (1994:4), nesse sentido, definem os sistemas agroindustriais de alimentos e fibras como um nexos de contratos decorrentes do processo de minimização de custos de produção/distribuição e de transação. Os contratos, como visto anteriormente, visam a redução das incertezas, tanto por parte dos usuários finais quanto dos vendedores, além de

favorecer o estabelecimento de rotinas de transações e redução do número de contratos entre os agentes, dado o aumento da confiança entre eles (COUGHLAN ET AL, 2002). A compreensão dos nexos de contratos interessa, porque os sistemas agroindustriais apóiam-se em uma cadeia produtiva que compreende os segmentos à montante e à jusante da porteira da fazenda (MACHADO, 2005:49).

Esse embricamento contratual entre agentes ao longo da cadeia produtiva, acaba por demandar a presença de organizações e instituições, que contribuam de modo geral, para a regulamentação de processos, bem como definição de políticas setoriais, estruturação de estratégias corporativas e governamentais, convergindo para o aumento da competitividade da cadeia (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1994). Na Figura 2, apresenta-se um modelo de ambiente de negócios aplicado ao agronegócio.

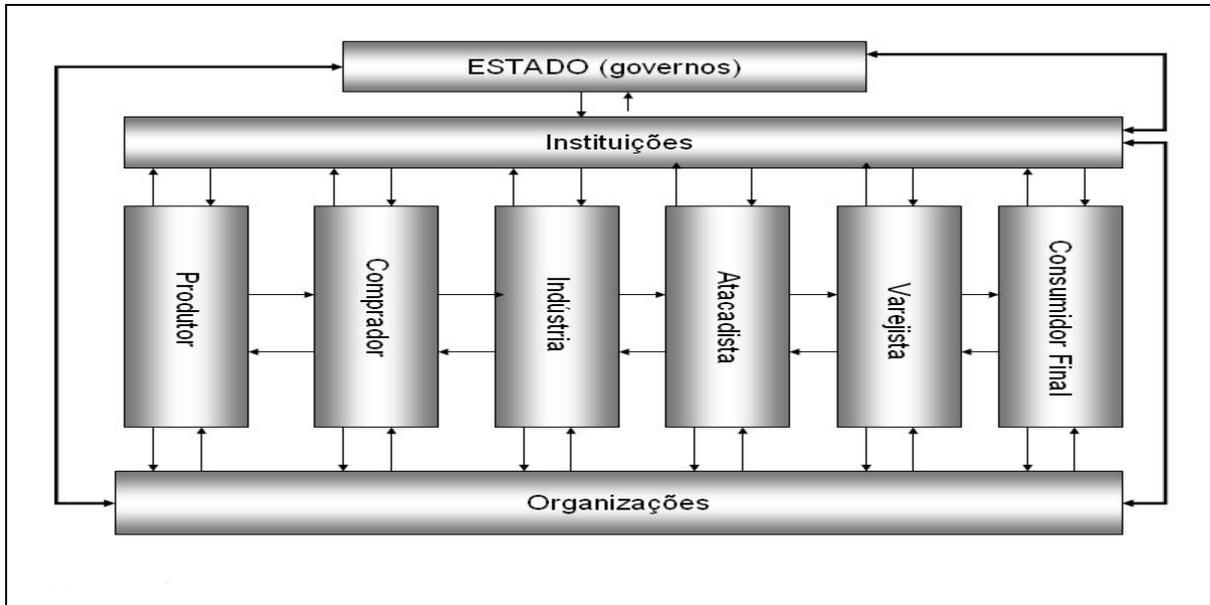
Nesse modelo, as relações entre os agentes direta e indiretamente envolvidos no sistema agroindustrial são dinâmicas e interdependentes. Como se pode observar, o fundamento do processo centra-se na coordenação vertical entre os agentes produtivos, onde acontecem as relações contratuais e a respectiva agregação de valor aos produtos alimentares e fibras. De acordo com Machado (2005) a valorização das relações mais dinâmicas entre os atores conduz a uma maior incorporação de inovações e procedimentos que conduzam a maior competitividade setorial, por meio da redução de custos, diminuição de incertezas e diferenciação de produtos.

As transações estabelecidas entre os agentes produtivos, por sua vez, podem ou não sofrer influência das organizações e instituições que compõem determinado sistema agroindustrial. Isso dependerá da capacidade de organização de cada conjunto de agentes pertencente a cada elo produtivo que compõem o sistema agroindustrial. Tem o exemplo a criação de sindicatos ou associações de produtores rurais, industriais, atacadistas, varejistas e também de consumidores, em âmbito local ou regional. Cada elo possui necessidades distintas, as quais, são discutidas no ambiente das organizações, de modo a criar alternativas de difusão de conhecimentos ou tecnologias que impactem diretamente no dia-a-dia do agente. Além disso, presta-se também para a aproximação entre esses, de modo a aumentar o nível de confiança e reduzir assimetrias de informação.

Quando um determinado elo possui um volume representativo de organizações e passa a demandar regras para a sua regulamentação ou melhor desempenho de mercado, em âmbito nacional ou internacional, surgem as instituições, difusoras de regras do jogo, que tem poder de barganha para negociação e defesa de interesses setoriais junto ao Estado. Nesse âmbito as ações realizadas por instituições, normalmente combinadas com aporte legal, têm influência direta na competitividade do sistema agroindustrial: as instituições passam a criar as condições para o desenvolvimento de competências essenciais, economia de escala, otimização da estrutura setorial, pelo maior poder de barganha para alocação de recursos, aporte legal e tecnológico, sendo portanto, uma viabilizadora para a criação de uma coleção única de recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1997; COASE, 1991; WILLIAMSON, 1991; MACHADO, 2000).

A cadeia agroindustrial do café brasileira nesse sentido apresenta vários exemplos, como o Programa de *Marketing* dos Cafés do Brasil, coordenado por meio da parceria entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e o Grupo Gestor de Marketing, do Conselho Deliberativo de Política Cafeeira – CDPC, que é um conselho formado por representantes do governo e instituições setoriais privadas. Ações realizadas nessa esfera institucional, acabam por impactar todas as ações realizadas na estrutura vertical da cadeia. Uma vez tomada uma decisão nesse foro, imediatamente, as organizações ligadas às instituições representantes da indústria e produção difundem as informações junto aos produtores e industriais. As indústrias e produtores por sua vez, adotam procedimentos e ações que se viabilizem a visibilidade da ação junto ao consumidor, esteja ele no Brasil ou no

Exterior. É possível que essas ações no nível micro levem algum tempo para serem incorporadas, mas é inevitável que elas aconteçam por força institucional, que difundem as regras.



Fonte: ZYLBERZTAJN, FARINA,1994.

FIGURA 2 – O ambiente de negócios no contexto do agronegócio.

Após a discussão do aporte teórico, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos do presente estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Caracterização do tipo de pesquisa

O presente artigo caracteriza-se por ser um estudo qualitativo, de caráter exploratório-descritivo.

#### 3.2. Estratégia de pesquisa e coleta de dados.

Conforme apresentado anteriormente, o presente estudo tem por objetivo comparar a estrutura das cadeias agroindustriais do café brasileira e alemã, visando compreender a razão que conduz a Alemanha a deter a liderança na exportação de cafês, em especial, os industrializados (descafeinados, torrados em grão e ou moídos e solúveis) considerando que não detém a competência na produção de cafês, que possui o Brasil.

Em função disso, adotou-se como estratégia, a pesquisa documental e análise de conteúdo, proposta por Bardin (2000), usando as informações disponibilizadas pelas instituições ligadas ao agronegócio café, via internet.

Quadro 1 – Critérios para comparação das cadeias produtivas do café brasileira e alemã

<b>Critério</b>	<b>Descrição do Critério de Comparação</b>
<b>Presença de agentes ao longo da cadeia produtiva</b>	Existência ou não do agente na cadeia. Quanto mais agentes presentes, mais completa e mais competitiva a cadeia. Para tal, serão considerados os seguintes elos: (i) produtores de café; (ii) importadores de café verde; (iii) exportadores de café verde; (iv) companhias de descafeinação de café; (v) companhias de café solúvel; (vi) companhias de café torrado em grão e ou moído; (vii) companhias produtoras de máquinas e equipamentos – café; (viii) companhias produtoras de aromatizantes – café; (ix) companhia produtoras de embalagens – café; (x) corretoras credenciadas em bolsas de mercadorias; (xi) laboratórios; (xii) instituições; (xiii) prestadores de serviços de transporte aéreo, terrestre e marítimo.
<b>Proximidade do suprimento de café verde com a unidade de industrialização</b>	Próximo ou não próximo. A proximidade dos insumos contribui para a redução de custos importantes, como os de transporte e estocagem.
<b>Disponibilidade de tecnologia para modernização de plantas industriais</b>	Existe ou não existe. A disponibilidade de tecnologia para a produção de produtos tecnologicamente compatíveis com a demanda de mercado, contribui para que a indústria se torne mais competitiva.
<b>Disponibilidade de tecnologia de descafeinação e aromatização de café</b>	Existe ou não existe. A disponibilidade da tecnologia de descafeinação e aromatização, contribui para que as companhias de solubilização e torrefação tenham maior capacidade de atendimento a demandas do mercado consumidor, tanto externas como internas, em função da possibilidade do aumento do seu <i>portfólio</i> de produtos oferecidos.
<b>Disponibilidade de tecnologia para envase e companhias produtoras de embalagens</b>	Existe ou não existe. O acesso a tecnologia de envase, bem como a presença de companhias produtoras de embalagens no mercado contribui para a adequação e ou modernização de sistemas de envase e tipos e formatos de embalagem.
<b>Acesso a negociação em bolsa de mercadorias</b>	Existe ou não existe. O acesso a negociação a bolsa de mercadorias oferece as companhias que operam no mercado a oportunidade de realizarem tanto compras de insumos com preços pré-definidos, quanto a venda de seus produtos a futuro.
<b>Disponibilidade de laboratórios para realização de controle de qualidade</b>	Existe ou não existe. A disponibilidade de laboratórios que visem a realização de controle de qualidade dos produtos, favorece a manutenção do alto padrão de qualidade e ao mesmo tempo minimizam os riscos com as barreiras técnicas internacionais.
<b>Prática de importação de matéria-prima</b>	Pratica-se ou não. A prática da importação de matéria-prima favorece a ampliação do portfólio de produtos industrializados, tornando-o apto a atender todos os tipos de consumidores. Além disso, contribui para a redução de custos, uma vez que se pode adquirir matérias-primas globalmente, bem como desenvolver sistemas de fornecimento exclusivos, usando suprimentos de várias partes do mundo.
<b>Proximidade das áreas industriais com áreas portuárias</b>	Próximo ou não próximo. A proximidade com áreas portuárias favorece não apenas o escoamento da produção para o mercado internacional, como também reduz custos de transporte.
<b>Instituições responsáveis pela governança da cadeia produtiva</b>	Polarizado ou não polarizado. O maior número de instituições representando mais agentes ao longo da cadeia produtiva exige maior esforço de negociação institucional antes das necessidades setoriais serem supridas.
<b>Capacidade de transferência de know-how para a Organização Internacional do Café</b>	É difusor ou não de regras compartilhadas. A Organização Internacional do Café em função de sua capilaridade, adota programas bem sucedidos de alguns países, tornando-os, como consequência, referências.
<b>Investimento direto da indústria nacional no mercado externo.</b>	Possui ou não possui multinacionais com bandeira do país. A realização de investimento direto no mercado estrangeiro significa a ampliação da presença de marcas nacionais junto a consumidores estrangeiros.

Fonte: elaborado pela autora, 2006.

Lançou-se mão de consultas aos seguintes sites institucionais: (i) *Deutscher Kaffeeverband* (Associação Alemã do Café); (ii) Associação Brasileira da Indústria do Café - ABIC; (iii) Conselho Nacional do Café - CNC; (iv) Organização Internacional do Café - OIC; (v) Federação Europeia do Café - ECA; (vi) Conselho dos Exportadores de Café do Brasil - CECAFÉ; (vii) Centro do Comércio do Café do Rio de Janeiro – CCRJ; (viii) Centro do Comércio do Café de Vitória – CCCV; (ix) Associação Comercial de Santos – ACS; (x) Centro de Inteligência do Café – CIC; (xi) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC.

Foram realizadas leituras sistemáticas dos *clippings* de notícias das instituições supracitadas, informações sobre a instituição, relação de associados, parceiros, consultas aos links disponibilizados pelos sites. A partir da sistematização dessas leituras, realizadas entre março de 2004 e julho de 2006, tornou-se possível o estabelecimento de doze critérios de avaliação, apresentados no Quadro 1, que visam facilitar a compreensão da dinâmica dos dois mercados estudados, com vistas à construção de estudos quantitativos futuros.

### 3.3. Análise dos dados

As informações foram tratadas a partir do seu enquadramento no Mapa de Análise Comparativa entre as Cadeias Agroindustriais do Café Brasileira e Alemã, construído a partir dos critérios estabelecidos no Quadro 1.

Nesse mapa, o peso 1 equivale ao critério favorável ao mercado analisado (sim), enquanto o peso 2 equivale ao critério desfavorável (não). Esses pesos foram utilizados para a criação de um gráfico síntese do Mapa de Análise Comparativa.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1. Da leitura do Mapa de Análise Comparativa entre as Cadeias Agroindustriais do Café Brasileira e Alemã

Após a sintetização dos dados, foi realizada sua transferência para o Mapa de Análise, apresentado no Quadro 2, que oferece condições para verificação das diferenças estruturais existentes entre o sistema agroindustrial do café brasileiro e alemão. Observando a representação gráfica, em especial da Figura 3, verifica-se maior irregularidade no caso brasileiro.

Quando se trata da **presença de agentes ao longo da cadeia produtiva**, o mercado alemão embora não tenha o elo produtor de café, possui todos os demais agentes elencados no Quadro 1 da metodologia. O mesmo não acontece, quando observada a cadeia agroindustrial do café brasileira. Embora não falte o elo produtor, faltam agentes importantes, quando se trata de processos de industrialização: inexistente o importador de café verde, uma vez que o país não pratica o *drawback* de café, além de companhias de descafeinação de café. Faltam também companhias produtoras de aromatizantes para café, mas essa seria uma barreira tecnológica relativamente fácil de suprir, por já existirem empresas especializadas em produção de aromatizantes para alimentos instaladas em parques industriais brasileiros.

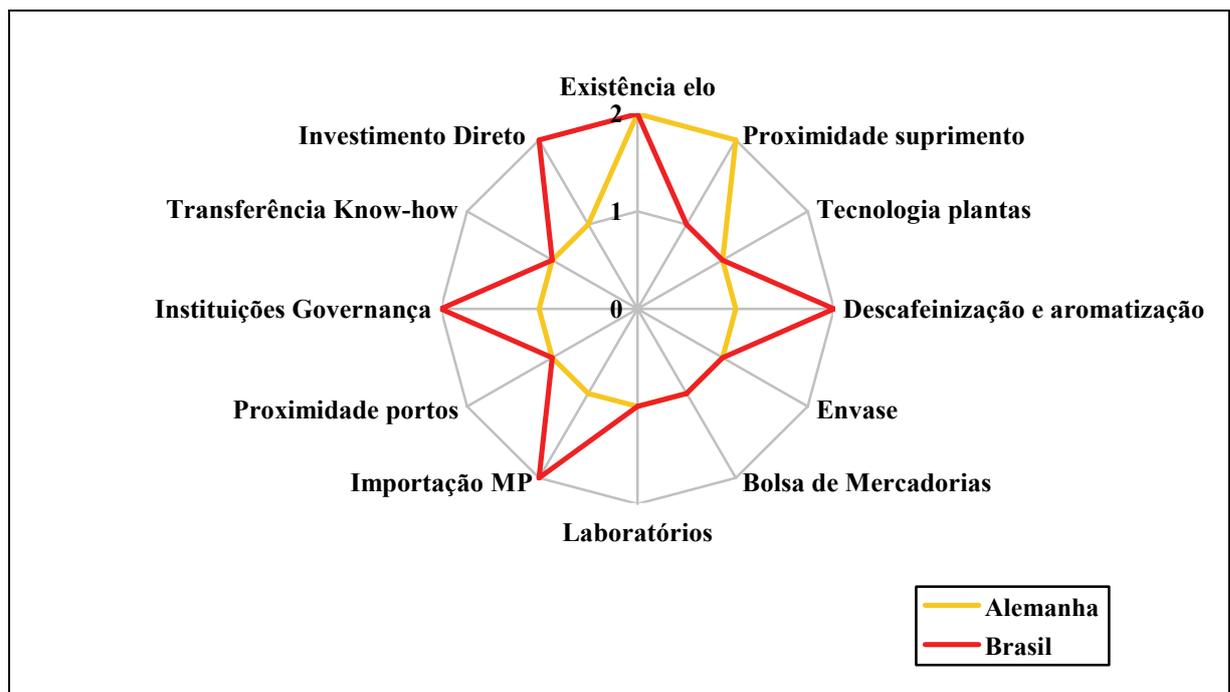
Conforme exposto, os sistemas agroindustriais de alimentos e fibras são nexos de contratos decorrentes do processo de minimização de custos de produção/distribuição e de transação (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1994:4). Isso significa que a indisponibilidade de alguns elos ou até mesmo de dispositivos legais, podem contribuir para o aumento dos custos de transação e assimetria de informações, gerando incertezas. Por exemplo, no caso do fechamento de um contrato internacional entre uma companhia brasileira e um comprador internacional, que vise a comercialização de cafés descafeinados ou com grãos de outras origens, as alternativas existentes seriam: ou a desistência do contrato por parte da companhia nacional, ou a terceirização da produção no mercado internacional. Isso aumentaria os custos

para o atendimento do cliente, bem como os riscos relacionados à manutenção do controle de qualidade e atendimento do contrato nos prazos acordados.

Quadro 2 - Mapa de Análise Comparativa entre as Cadeias Agroindustriais do Café Brasileira e Alemã

Seq	Critérios	Alemanha		Brasil	
		Peso 1	Peso 2	Peso 1	Peso 2
1	Existência do elo na cadeia produtiva		●		●
2	Proximidade do suprimento de café verde com a unidade de industrialização		●	●	
3	Disponibilidade de tecnologia para modernização de plantas industriais	●		●	
4	Disponibilidade de tecnologia de descafeinização e aromatização de café	●			●
5	Disponibilidade de tecnologia para envase e companhias produtoras de embalagens	●		●	
6	Acesso a negociação em bolsa de mercadorias	●		●	
7	Disponibilidade de laboratórios para realização de controle de qualidade	●		●	
8	Prática de importação de matéria-prima	●			●
9	Proximidade das áreas industriais com áreas portuárias	●		●	
10	Instituições responsáveis pela governança da cadeia produtiva	●			●
11	Capacidade de transferência de know-how para a Organização Internacional do Café	●		●	
12	Investimento direto da indústria nacional no mercado externo.	●			●

Fonte: dados da pesquisa, 2006.



Fonte: dados da pesquisa, 2006.

Figura 3 – Síntese gráfica do Mapa de Análise Comparativa

Em relação à **proximidade do suprimento de café verde com a unidade de industrialização**, coube apenas à Alemanha a “desvantagem” de não ser produtora, como o Brasil o é. De acordo com Cooper e Lambert (2000:69) todas as firmas participam de uma cadeia de suprimentos, desde a ligada a produção de materiais até o último consumidor. A relação entre essas, conforme os autores, dependem do nível de proximidade entre suas atividades. Ao contrário do caso brasileiro, aonde a proximidade das companhias torrefadoras com os produtores é grande (o Brasil é o maior produtor de café), a Alemanha demanda o estabelecimento de estratégias de captação junto a todos os países produtores de café, por meio de suas companhias especializadas no assunto, como a *Newman Kaffee Group*, que atua em mais de 25 países. As compras de café verde realizadas no mercado internacional, favorecem por sua vez, uma externalidade positiva, que é a aquisição de produtos combinando qualidade e preço, o que, de modo geral, reduz o impacto do mercado alemão também não ser produtor do grão. Aliás, verifica-se que essa é uma expertise que aparentemente não interessa à Alemanha, não só pela sua condição climática, mas pela sua experiência como mercado agregador de valor via industrialização, exportação de cafés industrializados e reexportação de matérias primas. Não é a toa que é o primeiro comprador de café verde do Brasil, e o maior exportador de café industrializado do mundo.

Quanto à **disponibilidade de tecnologia para modernização de plantas industriais**, ambos os países possuem companhias especializadas na produção de equipamentos, compatíveis com as exigências do mercado internacional. A *Probat*, que é uma das referências mundiais na produção de tecnologia para companhias de torrefação e solubilização, possui plantas industriais instaladas nos dois países. Ainda pode-se citar as alemãs *Bosh* e *Neuhaus Neotec* e a brasileira *Cia. Lilla e Leogap*. O mesmo já não se pode dizer quando se trata da **disponibilidade de tecnologia de descafeinização e aromatização de café**. Considerando a análise entre o Brasil e Alemanha, somente o mercado alemão possui a referida tecnologia de descafeinização, que constitui-se na retirada da quase totalidade de cafeína existente no grão do café, oferecida aquele mercado de forma especializada. Como visto anteriormente, no caso da aromatização para café, o Brasil já possui companhias que produzem aromatizantes para a indústria de alimentos, o que torna uma barreira tecnológica relativamente factível de se romper.

Em relação ao **acesso à negociação em bolsa de mercadorias e disponibilidade de laboratórios para realização de controle de qualidade**, ambos os países tem igualdade de condições competitivas, embora possam existir algumas variações em termos de tecnologia laboratorial, principalmente.

Conforme visto no aporte teórico, a proximidade entre os agentes, combinada pelo nexo de contratos, gera a elevação do nível de competitividade do mercado, e por conseguinte, maior demanda por inserção de tecnologias e criação de salvaguardas e barreiras à entrada de concorrentes (COASE, 1991; WILLIAMSON, 1983; 1989, 1991, 1996, 2000, 2005). A disponibilidade da tecnologia de descafeinização e aromatização de café justifica-se no Brasil, em função da sua gradativa inserção no mercado internacional de cafés industrializados, em função da necessidade de ampliação do portfólio de produtos a serem oferecidos aos consumidores estrangeiros, sem deixar de citar aqui o próprio mercado nacional, que passa por transformações profundas, em relação à sua compreensão sobre o que é qualidade do café (FREITAS, 2006). Isso aplica-se também à disponibilidade de laboratórios, para o controle de qualidade dos produtos, em função da maior confiabilidade das informações geradas.

A **prática de importação de matéria-prima**, entretanto, é utilizada apenas pela Alemanha, o que gera vantagem competitiva e comparativa em relação ao Brasil, quando se trata da capacidade de atendimento a mercados consumidores exigentes, em termos de variações de aromas e sabores do café. Além da importação de café verde, o mercado alemão também importa café industrializado, bem como realiza reexportação de café verde e café

industrializado. O mercado brasileiro não pratica a importação de cafés verdes, embora importe um volume ainda pouco representativo de café industrializado.

Autores como Rocha (2002), Woods (2001), Coase (1991) e Williamson (1983), expõem que a orquestração das regras do jogo e interesses nacionais realizadas pelas instituições assume importante papel no que diz respeito ao estabelecimento de acordos bilaterais e multilaterais, além de ser responsáveis pela otimização de capacidades em relação à diplomacia, assistência técnica, administração de tratados, acompanhamento de polícias comerciais entre outras.

Nesse sentido, verifica-se que a prática da importação de café no Brasil depende fundamentalmente de um acordo de cavalheiros entre os elos de industrialização (torrefação e solúvel) e o elo produtor. Este acordo auxiliará na definição de regras claras, inclusive de cunho fitossanitário, de alçada do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, para que a prática seja realizada no país, embora já exista aparato legal consolidado tratando da permissividade dessa modalidade prática comercial internacional por parte de companhias brasileiras.

Em relação à **proximidade das áreas industriais com áreas portuárias**, a Alemanha possui maior vantagem, em função de boa parte dos seus pólos industriais de café serem situados em Hamburgo e Bremen, suas duas principais áreas portuárias. Contudo, levadas em consideração as dimensões continentais do Brasil, as regiões brasileiras que mais detém áreas produtoras e industriais de cafés estão também situadas próximas à zonas portuárias, como Santos, Rio de Janeiro e Vitória. A disponibilidade de infra-estrutura para o escoamento da produção, especialmente para o mercado internacional, corrobora diretamente para a redução de assimetrias de informações, custos de transação, impactando diretamente na elevação do nível de confiança dos compradores em relação aos fornecedores nacionais e respectivamente, na elevação da frequência da aquisição de ativos (COASE, 1991; WILLIAMSON, 1983; 1989, 1991, 1996, 2000, 2005).

Quanto às **instituições responsáveis pela governança da cadeia produtiva**, a Alemanha tem uma vantagem sobre o Brasil, por possuir uma única instituição que congrega praticamente todos os agentes que atuam em sua cadeia produtiva: a *Deutscher Kaffeeverband*. Enquanto no Brasil, mesmo se considerando as dimensões continentais e colocando a parte os sindicatos patronais sediados por município produtor, as pequenas associações de produtores rurais, podem-se listar quatro grandes instituições brasileiras (ABIC, ABICS, CECAFÉ, CNC), que concorrem diretamente para a formação do órgão máximo da cafeicultura nacional que é o Conselho Deliberativo da Política do Café – CDPC. Esse último tem como papel servir de foro para estabelecimento de consensos de interesses entre os agentes institucionais representantes setoriais, visando criar condições para o desenvolvimento. A pluralidade, considerando a análise não é benéfica para a cadeia agroindustrial do café brasileira. Como visto acima, a prática de importação de café no Brasil ainda não está consolidada em função de longo processo de negociação entre os setores representantes dos produtores e dos industriais de café.

Em relação à **capacidade de transferência de know-how para a Organização Internacional do Café**, ambos os países são difusores de regras, sendo que o Brasil tem atuação mais destacada, principalmente em relação à programas de qualidade, educação e promoção para o consumo e café e saúde. Conforme visto no aporte teórico, a intensa evolução tecnológica registrada ao longo do último século, provocou mudanças profundas no comportamento de indivíduos, firmas, instituições e nações, dado o maior fluxo de informações, organização da escala da produção (global) e principalmente, a interação entre redes empresariais. Essas redes geram, de acordo com Claro (2004:17) importantes implicações no relacionamento entre compradores e fornecedores, em função da relação direta com o desenvolvimento dos capitais humano e social. Além do impacto que as ações das

instituições produzem no mercado interno, verifica-se que dependendo do sucesso dessas mesmas ações, externalidades positivas são geradas, passando, dessa maneira a se caracterizarem como regras do jogo em nível global. No caso do café, verifica-se a transferência de experiências bem-sucedidas de um país para outros, via a OIC, é preponderante, em função da necessidade da elevação do consumo per capita, tanto em nível global, quanto em nível local, em mercados domésticos de países produtores, que na sua grande maioria são economicamente dependentes da cafeicultura. A OIC nesse caso, funciona como “gerente” da rede de relações sociais que congrega 72 países produtores.

Por último, tem-se o **investimento direto da indústria nacional no mercado externo**. Nesse caso, a cadeia agroindustrial do café alemã tem maior expertise, principalmente por meio de sua tradicional companhia, a Melitta, que atua inclusive no Brasil. No caso brasileiro, ainda não se registram companhias de capital nacional atuando além-fronteira, a partir de uma planta industrial instalada em território estrangeiro. O único caso registrado é o da CAFÉ CHOCOLAT, que possui duas cafeterias instaladas na China, formadas a partir da aliança estratégica entre uma empresa belga e uma cooperativa de cafeicultores brasileira (FREITAS, 2006).

Após a breve análise das informações, seguem-se as considerações finais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que torna a Alemanha melhor do que o Brasil em termos de desempenho internacional no mercado de cafés com maior valor agregado? A vantagem competitiva da Alemanha na forma de planejar, coordenar e dirigir os seus negócios no contexto do agronegócio café mundial, focada na agregação de valor pela industrialização, fortalecida pela ênfase na resiliência frente à captação de matérias-primas de diversas partes do mundo e a respectiva exportação de produto acabado para importantes mercados consumidores conjugada com a distribuição de matérias-primas à outros mercados industriais.

A visualizar tal resultado, verifica-se que o presente estudo corrobora para a oferta de um instrumento metodológico importante para a análise entre indústrias inseridas numa mesma cadeia produtiva, o que é extremamente relevante do ponto de vista gerencial. O Mapa de Análise Comparativa entre Cadeias Agroindustriais, desde que devidamente ajustado às necessidades de cada segmento agroindustrial, pode auxiliar no processo de construção de estratégias, políticas de captação de investimentos focalizados em áreas detentoras de pontos fracos e respectivamente, construção de políticas públicas, especialmente no caso de mercados em desenvolvimento, produtores de commodities, como é o caso brasileiro.

Como guisa de fechamento, observa-se que vários ainda são os entraves a serem superados pelo Brasil no que tange aos negócios do café. Esses entraves são os seguintes:

a) Dificuldades de importação de grãos de outros países, para elaboração de *blends* aptos a atender consumidores de qualquer parte do mundo em função da não regulamentação do processo pelo Brasil. Ao contrário do que acontece na Alemanha, maior importador de cafés verdes e exportador de cafés industrializados do mundo (ressaltando-se que o mercado alemão também reexporta café verde).

b) Limitação de recursos para investimento das indústrias de café no mercado internacional, no que tange à concorrência com marcas globais. A expectativa mais otimista da indústria de café brasileira de cafés torrados em grão e ou moídos em relação à conquista de um espaço no mercado internacional não supera 3% do market-share global.

c) Dificuldades de rupturas de contratos de fornecimento de cafés verdes por parte das exportadoras brasileiras com *trades* mundiais, dado o volume financeiro envolvido, o que em partes compromete o estabelecimento de estratégias mais agressivas por parte de cooperativas e produtores de médio e grande porte no mercado de cafés com maior valor agregado, por meio da industrialização.

d) Ênfase no mercado nacional, no que tange ao segmento de torrefação. O fato das estatísticas apontarem que o Brasil deverá tornar-se o maior mercado consumidor *per capita* mundial de cafés, além de contribuir diretamente para a captação de investimentos internacionais, seja com a implementação de novas plantas industriais e ou canais de distribuição, como cafeterias, reduz diretamente a intenção da maioria dos torrefadores nacionais em ampliarem os seus negócios além fronteiras.

e) Barreiras comerciais estabelecidas pela União Européia, em relação ao café solúvel brasileiro, que gradativamente, conduz a gradativa transferência de parte dos negócios para mercados emergentes, como Leste Europeu e Rússia.

f) Escassez no território brasileiro de tecnologias na área de descafeinização (inclusive natural) e aromatização de cafés (plantas e técnicos especializados).

g) Não reconhecimento do café brasileiro como origem no contrato C negociado na *Coffee, Sugar and Cocoa Exchange* (Bolsa de Nova York), o que aumentaria o valor do café nacional no mercado externo. Este, em particular, é um problema que se arrasta desde a década de 1920.

Sugere-se, portanto, novos estudos, envolvendo, no caso do café, a comparação de outros mercados como os Estados Unidos, Canadá, Japão, França, Itália, Japão, onde tornar-se-á possível, estabelecer um estudo de modelos voltados à caminhos estratégicos para a cadeia agroindustrial do café brasileira, que também sejam aplicáveis à realidade de outros complexos agroindustriais nacionais.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Último acesso dia 18 de julho de 2006.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SANTOS. Disponível em <<http://www.acs.com.br>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2000.228 p.

BECHTEL, C.; JAYARAM, J. *Supply chain management: uma perspectiva estratégica*. **Logística Moderna**, n. 56, abril, 1998.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO CAFÉ. Disponível em <<http://www.centrodeinteligenciadocafe.org.br>>. Último acesso 18 de julho de 2006.

CLEGG, S.R.; HARDY, C. **Introdução: Organização e Estudos Organizacionais**. In.: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R.; Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer organizadores da edição brasileira. *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. 27-57.

CLARO, D.P. **Managing Business Networks and Buyer-Supplier Relationships: How information obtained from business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted an Flower Industry**. Thesis. Netherlands: Wageningen University and Research Center, 2004. 195p.

COASE, R. H. **The institutional structure of production**. Genebra: The Nobel Foudantion, 1991.

CONSELHO NACIONAL DO CAFÉ. Disponível em: <<http://www.cncafe.com.br>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.

CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO CAFÉ. Disponível em <<http://www.cic.org.br>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.

CENTRO DO COMÉRCIO DO CAFÉ DE MINAS GERAIS. Disponível em <<http://www.cccmg.com.br>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.

- CENTRO DO COMÉRCIO DO CAFÉ DO RIO DE JANEIRO. Disponível em <<http://www.cccj.com.br>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.
- CENTRO DO COMÉRCIO DO CAFÉ DE VITÓRIA. Disponível em <<http://www.cccv.com.br>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A. **Canais de Marketing: Estrutura e Funções**. In.: \_\_\_\_\_. Canais de Marketing e Distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002. 6.ed. p.19-38.
- COOPER, M.C.; LAMBERT, D. Issues in Supply Chain Management. **International Marketing Management**, n. 29, p. 65-83, 2000.
- \_\_\_\_\_; D.; PAGH, J. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-13, 1997.
- DEUTSCHER KAFFEEVERBAND. Disponível em: <<http://kaffeeverband.de>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.
- DEUTSCHE WELLE. **Cartas geográficas**. Disponível em: <<http://www.dw-world.de/brazil>>. Acesso em: 27 ago., 2004.
- FEDERAÇÃO EUROPEIA DO CAFÉ. Contrato Europeu do Café. Disponível em: <<http://www.eca.com>>. Acesso em 30 de setembro de 2004.
- FLORIANI, C. G. Café, a certificação é o caminho. IMA: Belo Horizonte, 2000. 20p. **Agrotec: Caderno Técnico**, n. 01.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J.E. The internalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, p.23-32, Spring 1997/8.
- HARRISON, R.W.; KENNEDY, P.L. A Neoclassical Economic and Strategic Management Approach to Evaluating Global Agribusiness Competitiveness. **Louisiana Agricultural Experiment Station**. CR, v. 7, n.1, 1997. p.14-25.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Chain and network science**, v.1, n. 01 .p. 7-22, 2001.
- MACHADO, R.T.M. Tecnologia da Informação e Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Agroinformática**, v. 1, n1, p.66-76, 1998.
- MACHADO, R.T.M. Estratégia e competitividade das organizações agroindustriais. Lavras : UFLA/FAEPE, 2005. 65p.
- MACHADO, R. T. M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Instrução Normativa nº 08, de 11 de junho de 2003**. Dispõem sobre o padrão mínimo de qualidade do café verde comercializado no país. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br>>.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Radar Comercial: Análise de Mercados e Produtos**. Disponível em: <<http://radarcomercial.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em 11 ago. 2004.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ. Disponível em: <<http://www.ico.org/>>. Último acesso em 18 de julho de 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. In.: FOSS, N. J. Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective. New York: Oxford University Press, 1997.p.235-256

- PORTER, M. E. A Análise Estrutural de Indústrias. In.: \_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 22-47.
- \_\_\_\_\_. A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva. In.: \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 31-53.
- RIODAN, M. H; WILLIAMSON, O. E. Asset specificity and economic organization. **International Journal of Industrial Organization**, v. 3, p. 365-378, 1985.
- ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. 267 p.
- WILLIAMSON, O.E. Organization Form, Residual Claimants and Corporate Control. **Journal of Law & Economics**. v. 26, june 1983, p. 251-235.
- \_\_\_\_\_. Las Instituciones económicas del capitalismo. México: Fondo de Cultura Económica/Economía Contemporánea, 1989,431p.
- \_\_\_\_\_. Chapter 3: Transaction Cost Economics. **In.: Handbook of Industrial Organization**. Elsevier Science Publishers, v. I, 1989.
- \_\_\_\_\_. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**. v. 36, 1991, p. 269-296.
- \_\_\_\_\_. **La Naturaleza de La Empresa: Orígenes, Evolución y Desarrollo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1991. 321p.
- \_\_\_\_\_. Economics and Organization. **California Management Review**. v. 38, n.2, winter 1996, p. 131-144.
- \_\_\_\_\_. The New Institutional Economics: Talking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**. v. 38, September 2000, p. 595-613.
- \_\_\_\_\_. **Economics of Governance**. Working Paper. Berkeley: University of California. January 2005. 50p.
- WOODS, M. **International business: an introduction**. New York: Palgrave, 2001. 304 p.
- ZAJAC, E.; OLSEN, C.P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**. 30:1, January, 1993.
- \_\_\_\_\_; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999.
- \_\_\_\_\_; FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e organização de cadeias agroindustriais. Costa Rica: Instituto interamericano de cooperação para a agricultura, 1994. 62p.

<sup>i</sup> Historicamente, os economistas neoclássicos examinam a estrutura da competitividade a partir da relação entre a origem da competitividade e os custos e demandas de estrutura por parte da firma (HARRISON; KENNEDY, 1997)

<sup>ii</sup> De acordo com Lazzarini et al (2001), são três as competências que originam os valores enfatizados no network: a **estrutura social** (relacionamento interpessoal dos agentes), **aprendizado** (voltados para a criação, inovação, desenvolvimento de oportunidades e co-especialização) e as **externalidades do network** (geradas a partir dos benefícios proporcionados por meio da adoção de tecnologias ou incremento de contratos).