

# Análise dos Recursos Estratégicos e Ativos Específicos sob a ótica da Complementariedade entre as Teorias RBV e ECT: o caso dos produtores de café certificados em Minas Gerais, Brasil

Luciana Angelino Gonçalves Clemente<sup>1</sup>  
[luciana.uem@hotmail.com](mailto:luciana.uem@hotmail.com)

Sandra Mara Schiavi Bánkuti<sup>2</sup>  
[sandraschiavi@gmail.com](mailto:sandraschiavi@gmail.com)

José Paulo de Souza<sup>3</sup>  
[jpsouza@uem.br](mailto:jpsouza@uem.br)

## RESUMO

O intuito deste trabalho foi o de desvelar, sob a ótica teórica da complementariedade entre ECT e RBV: Como os atributos das transações e os recursos estratégicos e capacidades influenciam as estruturas de transações de cafés certificados, entre os agentes produtores e cooperativas de cafés certificados, no Sul de Minas Gerais, maior região produtora de café do país. Entende-se que os atributos de transações, são os ativos específicos, para estes agentes, os quais envolvem investimentos de longo prazo, tanto ao certificar seu café quanto para apenas melhorar a qualidade para a transação. Identificou-se que as especificidades de ativos (*sunk costs*), os recursos (*ex ante* e *ex post*) e todas as capacidades pré-existent e também desenvolvidas para a transação do café certificado, foram as melhores indutoras para a decisão da estrutura de governança entre os agentes deste segmento. Com a proposta de representar a complexa dinâmica das transações do mercado de café certificado, tendo como suporte as abordagens teóricas de Williamson (1991), as estruturas de governança encontradas foram de mercado: mercado com garantia e mercado sem garantia, conforme cada tipo de certificação e investimentos realizados para a transação. A análise foi feita tanto sob o âmbito dos produtores quanto das cooperativas.

## Palavras-chave

Custos de Transação. Recursos Estratégicos. Estruturas de Governança. Café Certificado

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to unveil, from the theoretical perspective of complementarity between ECT and RBV: How the attributes of transactions, the strategic resources and capabilities influence of certified coffees transaction structures, between the producing agents and cooperatives certified*

---

<sup>1</sup> Economista. Docente do Departamento de Administração do Centro Universitário da Fundação Educacional Guaxupé (UNIFEG). Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

<sup>2</sup> Economista. Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

<sup>3</sup> Administrador de Empresas. Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

coffees, in the south of Minas Gerais, the largest coffee producing region of the country. It is understood that the transaction attributes are the specific assets, for these agents, which involve long-term investments, both to certify their coffee as to just improve the quality for the transaction. It was identified that the specific assets (sunk costs), resources (ex ante and ex post) and all pre-existing capacities and also developed for the transaction of certified coffee were the best inducers for the decision of the governance structure among the players in this segment. With the proposal to represent the complex dynamics of the transactions of the certified coffee market, supported by the theoretical approaches of Williamson (1991), governance structures found were market: the market with guarantee and unsecured market, as each type of certification and investments for the transaction. The analysis was made both in the context of producers and cooperatives.

### **Keywords**

*Transaction Costs. Strategic Resources. Governance structures. Certified Coffee*

## **1. INTRODUÇÃO**

A cafeicultura brasileira é uma das mais exigentes do mundo em relação a questões sociais e ambientais, havendo uma preocupação em garantir a produção de um café sustentável (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2013). A atividade cafeeira é desenvolvida com base em rígidas legislações trabalhistas e ambientais. Leis que respeitam a biodiversidade e todas as pessoas envolvidas na cafeicultura, punindo rigorosamente qualquer tipo de trabalho escravo e/ou infantil nas lavouras. As leis brasileiras estão entre as mais rigorosas dentre os países produtores de café.

A produção e consumo de café certificado duplicam a cada ano no país, sendo o estado de Minas Gerais o maior produtor. Segundo dados da BSCA (2013), nos dias atuais praticamente todas as regiões cafeeiras do país produzem grãos especiais como Cerrado, Sul de Minas e Zona da Mata, Serra do Espírito Santo, São Paulo, Paraná e Bahia. Porém, quanto aos cafés especiais, Minas Gerais é destaque, com aproximadamente 65% da produção brasileira desses cafés.

Diferentes padrões de certificação no setor cafeeiro estão presentes na cafeicultura brasileira hoje, não só de forma individual nas propriedades, mas também nas cooperativas do ramo. Mudanças culturais e em leis jurídicas do setor de café certificado, pelo ambiente institucional, impulsionam ações no ambiente organizacional. Assim, as certificadoras, sindicatos, instituições e órgão de fomentação financeira, influenciam no alinhamento, dinâmica e transações, entre os agentes envolvidos, neste caso, cooperativas e produtores.

Tais mudanças não ocorrem apenas com intuito de geração de garantias de produtos seguros com atributos específicos de qualidade, mas com intuito, também, de adaptação rápida às mudanças, explorando as oportunidades que o mercado de alto valor pode oferecer (MONDELLI e ZYLBERSZTAJN, 2008).

Diante deste cenário, as instituições têm papel predominante para a coordenação das atividades no SAG de café certificado. Assim, foram consideradas as perspectivas macro (leis, regras e normas do setor) e micro institucional (estrutura de governança, os quais as duas perspectivas macro e micro interligadas).

Zylbersztajn (2000), afirma que as organizações influenciam o mecanismo geral dos SAGs, sendo representadas neste SAG pelos sindicatos, conselhos, associações de produtores, universidades e outros. Quando são implementados os sistemas de certificação, por exemplo, marcas ou qualquer programa associado à qualidade alta ou diferenciação de produtos, os agentes são levados a desenvolverem acordos e contratos de comercialização, ou seja, mudanças de coordenação são observadas.

Para o segmento de cafés especiais, em que o café certificado se inclui, encontraram-se agentes com as seguintes classificações: 4C, *Rainforest*, Nespresso AAA, Starbucks e UTZ. Viu-se que para cada tipo de certificação, necessita-se de um processo peculiar de auditoria, rastreabilidade, exigências e atributos valorizados no café, pelo fato de existir diferentes consumidores e nichos que demandam este produto diferenciado.

Partindo-se de diferentes tipos de classificações de café certificado, evidencia-se que há atributos e recursos, para cada modelo de certificação específica. Deste modo são necessários também novos mecanismos de coordenação e eventualmente novas estruturas de governança. Assim, estudos das relações entre os agentes envolvem a consideração da Economia de Custos de Transação, uma vez que esta auxilia na compreensão das estruturas de governança alinhadas à eficiência do SAG do café certificado.

Por outro lado, poucos estudos têm tratado da *Research - Based View* (RBV), com o mesmo intuito, visto que há capacidades e recursos específicos de todos os agentes envolvidos no SAG de café certificado. Parte-se do princípio de que uma firma possui vantagens competitivas quando possui ativos específicos e recursos estratégicos e inimitáveis (PETERAF, 1993).

Deste modo, há a necessidade, pelos agentes de transacionarem este tipo de produto, da forma mais eficiente, assegurando a transação de apropriação indevida do investimento dedicado a ela. A eficiência se dará então, com estruturas de governança apropriadas, a fim de alcançar vantagens competitivas sustentáveis, com transações que reduzam os custos de transacionar.

Além disso, para que esta estrutura de governança seja definida, atributos como frequência e incerteza também precisam ser levados em conta. O fato de o produtor ter a propriedade certificada, ter gastos (*sunk cost*) com auditoria e adequação daquele tipo de certificação específica, fortalece a possibilidade de problemas de quebra de contratos (*hold up*) levando o produtor a perder seu investimento na certificação.

Consideradas as imperfeições do mercado e a existência das falhas de mercado (**fricções**) neste setor, a possibilidade de ganhos dos agentes, com o café certificado, se dá apenas via estruturas de governança eficientes.

Faz-se pertinente esta análise, uma vez que o setor cafeeiro tem participação relevante no agronegócio brasileiro. Na safra 2012/2013, o Brasil produziu 56,1 milhões de sacas, como um dos maiores produtores mundiais, o qual atingiu 28,6% das exportações mundiais (USDA,2013). A produção de café tende a aumentar um ritmo de 4,4% ao ano até 2020 (MAPA,2012). Em 2014, as vendas que envolvem todos os setores do café, segundo a ABIC (2014) podem ter alcançado sete bilhões de reais.

Diante deste cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: Como os ativos específicos e recursos estratégicos, de forma complementar influenciam na configuração das estruturas de governança entre agentes do SAG de cafés certificados no Sul de Minas Gerais, para cada tipo de certificação.

Nas próximas seções serão apresentadas alguns aspectos referentes à Economia dos Custos de Transação, a abordagem *Research Based View* (RBV) e a proposta de complementaridade entre elas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Quanto à amplitude teórica, compreendeu estudos relacionados aos mecanismos de coordenação e comportamento dos agentes, com base na teoria Economia dos Custos de Transação (ECT), na abordagem *Resource-Based-View* (RBV), e a complementaridade teórica entre essas duas bases teóricas.

### **2.1 - Proposta de complementaridade entre ECT e RBV**

A Economia dos Custos de Transação (ECT) é uma das abordagens da Nova Economia Institucional. Tem como unidade de análise as transações e considera que existem os custos para se negociar no mercado. Augusto e Souza (2012, p. 05) afirmam que estes custos "[...] podem ser garantidos tanto por contratos formais como por outras formas de coordenação informais, amparadas por reputação ou laços sociais".

O pressuposto básico da ECT é de que a redução de custos de transação é realizada através do alinhamento entre os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) as estruturas de governança (mercado, contrato e hierarquia) e os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo).

Williamson (1996) identifica três estruturas de governança (mercado, híbrida e hierarquia), que irão depender das características particulares de cada transação entre os agentes. Para ele, os custos de transação podem ser reduzidos através do alinhamento e coordenação destas. Uma forma de governança ótima se dá com o alinhamento conjunto da: frequência, incerteza e especificidade de ativos.

Deste modo, a estrutura de mercado ocorre praticamente via preços, já a forma híbrida pode ocorrer via contratos sendo eles simples ou até mais complexos, formais e informais (MÉNARD, 1996); e por fim a hierarquia ocorre quando há internalização pela empresa de todas as atividades, com o intuito de salvaguardar os investimentos específicos nas suas transações.

De acordo com Zylbersztajn (2005), o ambiente institucional influencia também na estrutura de governança, considerado pelo autor como o ditador das “regras do jogo”, levando-se em conta as características de transações: incerteza, frequência e especificidade dos ativos, e os fatores comportamentais: oportunismo, a assimetria de informações e a racionalidade limitada.

Porém, para que se definam as estruturas de governança de fato, outras questões como recursos e capacidades internos da firma tem que ser levados em conta também, além apenas da presença da especificidade de ativos, custos de transação e comportamentos oportunistas.

Estas considerações são evidenciadas a partir da abordagem da Visão baseada em Recursos (RBV), preenchendo algumas lacunas da ECT, levantadas por diversos autores como Poppo e Zenger (1998), Langlois (1992), Ghoshal e Moran (1996) e outros, complementando assim a Teoria dos Custos de Transação (ECT). O surgimento da RBV se dá a partir dos trabalhos de Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) e Conner (1991) o qual a abordagem da estratégia é apresenta uma nova versão com o olhar voltado mais a firma e não a indústria (SAES, 2009).

Penrose (1959) afirma que a função econômica da firma é organizar e adquirir recursos físicos e humanos de forma rentável que supra o mercado com serviços e produtos. A firma é representada por um conjunto de recursos que estão à disposição da unidade administrativa o qual o uso destes recursos pode ser mudado (determinados) por decisões dela mesmo (PENROSE, 1959). Saes (2009) caracterizou a RBV como sendo uma abordagem mais voltada para o lado do mercado de fatores em detrimento ao de produtos, o qual os recursos estratégicos pela firma são a origem principal da vantagem competitiva dos empreendimentos.

A RBV, parte do pressuposto de que a estrutura de governança também é escolhida a partir das capacidades (superiores) que cada firma demonstra para realizar as atividades

em relação às capacidades dos fornecedores externos, ou seja, a escolha da estrutura de governança se dá com base nos recursos estratégicos que a empresa tem, tendo como princípio a inimitabilidade e o valor dos recursos (ARGYRES; ZENGER, 2008).

Dessa forma, os recursos têm maior valor dentro do que fora da firma, sua reprodução não ocorre com facilidade devido ao fato de outra empresa não obter os mesmos rendimentos que a firma que o produz. O que traz à tona a questão da limitação *ex-post*, que é quando os recursos instituídos pela empresa que o produz são de difícil ou impossível imitação, preservando assim a natureza das rendas que geram vantagem competitiva sustentável, ou rendas ricardianas.

Conforme Saes (2009), Peteraf (1993) apresenta uma abordagem que observa as condições dos recursos individuais entre si que alcançam as vantagens competitivas sustentáveis da firma, diferentemente das contribuições de Barney (1991) que foca na questão dos recursos para estratégia da firma.

A partir deste contexto, nos últimos anos iniciaram-se explicações que pudessem explicar os limites da firma a partir da complementariedade das duas teorias: Economia dos Custos de Transação e Research Based View. Conforme Jacobides e Winter (2005) não é possível aceitar e compreender as escolhas de fronteiras sem antes avaliar os recursos e a origem dos recursos que a empresa possui. Assim a partir do referencial teórico tratados pelos autores citados, alguns pontos de complementariedade podem ser vistos, apresentados na Figura 1.

**Figura 1- Pontos de complementariedade entre as abordagens: ECT e RBV**

Implicações para discussão	ECT	RBV	Pontos de Conexão entre as Abordagens
<b>Origem</b>	Relevância das Instituições para análise econômica (Zylbersztajn, 2005). Devido às mudanças no Ambiente Econômico, as instituições surgem para reduzir as incertezas relativas ao comportamento dos agentes.	Concorrência entre as empresas em um contexto de imperfeição de mercados. (Penrose, 1959)	Papel das instituições é assegurar as propriedades dos recursos e capacidades. As instituições são as regras do jogo e normalizam e asseguram a garantia das empresas.
<b>Unidade de Análise</b>	Transação	Estratégia (Barney, 1991); Recursos (Peteraf, 1993).	Há custos de transação em proteger recursos de capacidades superiores (Zylbersztajn, 2005)
<b>Pressupostos</b>	Oportunismo explícito dos agentes, Racionalidade Limitada, Incompletude de Contratos com mudanças	Recursos imperfeitamente imitáveis\ Há limitações cognitivas dos agentes (Barney, 1991) / Vantagem	Racionalidade limitada e especificidades de ativos implicam rendas ricardianas e possibilitam a explicação da heterogeneidade das

	<i>ex-post</i> (Zilbersztajn (2005).	Competitiva sustentável (recursos e capacidades com os quais a integração vertical protege e assegura condições de concorrência).	firmas (Peteraf, 1993). Os mecanismos de proteção dos recursos e capacidades exigem estruturas de governança adequadas.
<b>Especificidades de Ativos e Integração Vertical</b>	Quanto maior o nível de especificidades de ativos, maior a necessidade de integração vertical ou contratos em longo prazo, para assegurar os ativos.	A RBV discute as virtudes da hierarquia para geração de capacidades para a empresa. Altos níveis de recursos não imitáveis demandam integração vertical.	A hierarquia é uma forma de proteger e controlar os recursos específicos e estratégicos da firma. A construção das capacidades distintas caracteriza direitos de propriedade ao longo do tempo, que necessitam de serem assegurados pela forma de hierarquia ou integração vertical, promovendo maior criação de valor para a firma (Saes, 2009).
<b>Controle</b>	Controle se relaciona com a minimização das condições de incerteza proporcionada pelo ambiente externo (AUGUSTO e SOUZA, 2010).	O controle é feito sobre os recursos e capacidades diferenciadas com a finalidade de manterem a condição de não mobilidade (AUGUSTO e SOUZA, 2010).	O controle, mesmo direcionado à redução de mobilidade de recursos, permite que as respostas nas situações de incertezas sejam mais providenciais (AUGUSTO e SOUZA, 2010).
<b>Recurso Valioso e Estratégia (Modelo VRIO-Barney, 1991)</b>	A estratégia da empresa pode estar focada em recursos que envolvem investimento específico; uma vez assinado o contrato e alocados os ativos, uma das partes pode ameaçar não cumprir o acordo, representando uma situação de <i>hold up</i> que pode inclusive afetar a escolha do investimento <i>ex-ante</i> . Assim, na ausência de salvaguardas contratuais, as partes podem escolher investimentos menos específicos para não ter custos <i>ex-post</i> (LANGLOIS; FOSS, 1999).	Recurso Valioso (Modelo VRIO - Barney, 1991). No sentido de permitirem que as empresas conservem ou executem estratégias que melhorem sua eficiência ou eficácia, viabilizando a exploração de oportunidades ou neutralizando ameaças do ambiente externo. O conceito de valor ou capacidades denomina-se como o conjunto de atividades que envolvem o desenvolvimento, produção e comercialização dos produtos ou serviços de uma empresa (HESTERLY, 2007).	*Estratégia única da integração das abordagens. No processo entre vários proprietários de recursos, rendas podem ser perdidas, causando dissipação de valor e incentivos fracos para sua criação. Assim, a visão integrativa permite a formação de uma única estratégia para a criação de valor, resultante do alinhamento da estrutura de governança, garantindo como os direitos de propriedade dos recursos serão alocados e como a apropriação de valor será determinada (SAES, 2009).
<b>Rotina/História/Dependência de</b>	Segundo Williamson	A dependência de	A situação atual da organização representa

<b>caminho</b>	(1999) a história da firma influencia na escolha da Estrutura de Governança. (Obra: <i>Strategy research governance and competence perspectives</i> ). A estrutura de governança escolhida no passado pode perdurar devido à dependência de caminho.	caminho é um ponto que merece destaque na análise da RBV e do modelo VRIO. Um processo é considerado dependente de caminho quando “os eventos iniciais em sua evolução têm efeitos significativos sobre eventos subsequentes” (BARNEY; HESTERLY, 2007 p. 75).	o acúmulo dos passos dados no passado e os desenvolvimentos de recursos e capacidades incentivados pela busca da vantagem competitiva. Devido às incertezas, o valor ocorre a partir do momento em que os recursos custam menos quando estão sendo desenvolvidos do que custariam aperfeiçoados no futuro (BARNEY; HESTERLY, 2007). Depende, então da estrutura de governança que garantirá esse valor.
<b>Competências da firma</b>	Proteção e desenvolvimento de competências em um ambiente de mudanças. Conforme Argyres e Zenger (2008), a ECT é apropriadamente vista como uma teoria que explica a gestão eficiente do desenvolvimento de uma capacidade "única" ou "específica" da firma.	Uma competência se classifica como essencial, quando segue três princípios: gera acesso potencial para uma grande variedade de mercados; produz uma significativa contribuição no valor percebido pelos clientes; é difícil de ser imitada pelos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).	O que explica as questões do limite e existência da firma e o seu desenvolvimento "é a capacidade desta organização de proteger e desenvolver competências de grupos e indivíduos nela contidos, em um ambiente de mudanças" (POPPO E ZENGER, 1998), SAES (2009).
<b>Fricções de Mercado (incluem indivisibilidades, economias de escopo e custos irrecuperáveis, direitos de propriedades mal definidos, informação assimétrica, externalidades e custos de transação positivos). (Saes, 2009)</b>	A Teoria dos Custos de Transação aspira delinear a coleção de fricções do mercado que possa explicar a existência da firma. O conjunto de fricções do mercado que explica as rendas sustentáveis no nível da firma são fricções de mercado suficientes para a explicação da existência da firma (MAHONEY, 2001).	A visão baseada em recursos procura delinear a coleção de fricções de mercado que levam a firma a se desenvolver e crescer, mantendo suas rendas (MAHONEY, 2001).	Se as fricções existem para manter as rendas ricardianas, elas também são as razões para a existência da firma (MAHONEY, 2001).

Fonte: elaborada pelos autores de acordo com o referencial teórico levantado

## 2.5 - A Certificação no SAG cafeeiro



As certificações originaram-se das mudanças profundas ocorridas no Sistema Agroindustrial do Café. O mercado cafeeiro passou a ser livre, devido à extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC). Dessa forma o setor deixa de depender das regulamentações e passa a comercializar de forma livre tanto no mercado interno quanto externo (TAVARES, 2002).

Qualquer processo de qualificação que garanta a origem, a especificidade e a qualidade de um produto pode permitir reduzir os efeitos de concorrência e especulação característicos do mercado competitivo. O processo de qualificação e certificação pode gerar privilégios e exclusão tanto de certos consumidores quanto produtores. Deste modo, há benefícios em toda a cadeia do café.

As certificações dentro do SAG do café são estabelecidas para que possam ser produzidos cafés com qualidade. Os órgãos certificadores assumem padrões que garantam e fiscalizam, todas as fases como de produção, armazenamento do café e locais para exportação. Assim conforme Farina e Zylbersztajn (1998, p.226) afirmam:

A adoção de um Selo de Qualidade Nacional para os diferentes segmentos do mercado de café: café de terreiro, café despulpado, café para expresso, café robusta. De forma que o comprador pudesse ter clara a qualidade do produto que está adquirindo. Somado ao certificado de origem, o selo de qualidade poderia ser uma importante estratégia de marketing para o café do Brasil. Tal qual o selo de Pureza da ABIC, o selo de qualidade seria implementado com parceria de empresas independentes.

Segundo a ABIC (2014), o comportamento dos consumidores tem sido o de ampliar a experimentação e valorizar os produtos com melhor qualidade, certificados e sustentáveis. Dessa forma, foi investido em 2014, cerca de R\$ 2,0 milhões da própria ABIC, em ações de educação e marketing, para promover e educar os produtores sobre importância da pureza, rastreabilidade, qualidade e certificação, ressaltando a questão do Selo de Pureza.

Uma maneira que diferencia cafés certificados dos cafés comuns são devido às suas características em relação a qualidade superior da bebida, como por exemplo, o aspecto dos grãos, o modo como foram colhidos, como a bebida foi preparada, a origem deste plantio e as variedades e quantidades com características limitadas que possuem.

Segundo o estudo "*Trends in the Trade of Certified Coffees*" (Tendências no Comércio de Cafés Certificados), publicado no Consórcio Pesquisa Café (2014), estima-se que para 2015 os cafés certificados que em 2009 representaram apenas 8% no mercado internacional, avançará entre 20% e 25% em 2015 (SORENKNUDSEN, 2013).

Dados recentes acerca de tipos de certificações, conforme o Relatório de Tendências e Certificações (2013) apontam que em 2012 o cultivo e o consumo de café com certificação cresceu.

Cafés com a certificação Rainforest Alliance participaram de 3,3% a mais que no ano anterior. Na atualidade 118 mil propriedades de produção de café (total aproximado de 323 mil hectares), estão certificados pelo Rainforest Alliance.

A Rainforest Alliance creditou este crescimento em grande escala do café com certificação as enormes aquisições feitas por companhias grandes, tais como McDonald's, Caribou Coffee Co., Second Cup, Green Mountain, Coffee Roasters Inc. e Nespresso. A companhia McDonald's recentemente usa 100% de seu café com certificação Rainforest no seu café expresso, isso fez com que U\$\$ 15 bilhões fossem movimentados, 8,9% a mais que em 2011 (CONSÓRCIO, PESQUISA CAFÉ, 2014)

As principais certificações do setor são: Café Orgânico, 4C (Código Comum da Comunidade Cafeeira), Nespresso, *Fair Trade* (FT), Utz Kapeh (UK), *Rainforest Alliance* (RA) e a Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E) programa de certificação Starbucks. Partindo-se disso, as certificações tratadas para este estudo foram: *Association* 4C, Starbucks, *Rainforest Alliance*, UTZ e Nespresso.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e do tipo descritiva. Foi realizada uma pesquisa de campo, contendo dados secundários para contextualizar o mercado de café certificado. Os dados primários foram colhidos através de entrevistas semiestruturadas com os cooperados da região e superintendentes das duas cooperativas.

Através da análise de conteúdo (Bardin, 2004), realizou-se a interpretação dos dados coletados. Ao total, foram aplicados 30 questionários com cooperados pertencentes aos programas de certificação: 4C, Nespresso AAA, Rainforest, *Starbucks* e *UTZ Kapeh*. Seis questionários foram aplicados com superintendentes, das duas cooperativas (A e B), mais relevantes do Estado. As entrevistas duraram em média 35 minutos e foram posteriormente transcritas para a análise do conteúdo, buscando-se convergência com base nas teorias Economia de Custos de Transação e Abordagem *Research-Based View*, assim como sua complementariedade.

### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Ativos específicos (*sunk costs*) e recursos estratégicos envolvidos na configuração das estruturas de governança de café certificado**

O tipo de estrutura de governança entre os produtores e cooperativas tem como base pontos que podem ser enxergados como complementares entre os aspectos teóricos da Economia dos Custos de Transação junto à abordagem *Research Based View*. Identificaram-se neste estudo, que a complementação com esta abordagem (RBV), possibilitou melhor definição quais foram os pontos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva para os agentes.

Ressalta-se que o fato do próprio “café certificado”, diferenciar-se de um café *commodity*, já carrega consigo especificidades de ativos com investimentos próprios. Ou seja, é como uma “marca” que o cooperado carrega e investiu para tê-la, para certificações mais complexas como, por exemplo, Rainforest e UTZ, necessitando de selos e auditorias.

Para o entendimento de como é considerado o atributo “**especificidade de ativos**” junto à complementariedade com os recursos estratégicos, para transação, foi levantados alguns pontos na Figura 2, que puderam identificar as estruturas de governança adotadas para as transações entre os agentes, de acordo com as especificidades de ativos (*sunk costs*) envolvidas junto aos recursos e capacidades desprendidos à transação.

Existem recursos e capacidades pré-existentes para as certificações, que são revelados *ex ante* as certificações, como por exemplo, altitude, solo e região estudada do Sul de Minas. Por este motivo é gerado para o produtor desta região, vantagens competitivas, por não haver investimentos (*sunk costs*) para a transação em si. Este tipo de recurso pode ser observado nas certificações Nespresso, verificação 4C e Starbucks.

Continuando a análise do segmento “produtor”, no caso das transações realizadas com cafés certificados UTZ e Rainforest, mais complexas, não são apenas os “recursos valiosos e estratégicos”, oriundos de rendas ricardianas que favorecessem o café nesta transação com a cooperativa, mas sim os investimentos iniciais exigidos do próprio selo. Dessa forma, como mostrado na Figura 2, há investimentos de especificidade de marca e recursos dedicados, como o próprio selo, para as transações via certificações UTZ e Rainforest.

É visto que a especificidade de ativos físicos (adequações socioambientais), e de marca, somados aos recursos dedicados e humanos (treinamentos), levam o produtor a realizar investimentos irrecuperáveis (*sunk costs*), pois apenas vende seu café com o selo, para a cooperativa, se estes valores forem desprendidos *antes* do momento da transação. E o que vale na transação é o selo que o café carrega.

Os produtores relatam que a questão de ter **especificidades de ativos de marca**, desenvolvendo capacidades e competências voltadas às certificações, aumentam suas responsabilidades, como um compromisso de zelar o selo e responsabilidade social, além

do esperado retorno financeiro maior. Estes produtores entendem que a reputação da marca deve ser mantida na transação do café.

Além do exposto, vale ressaltar que para estas transações mais complexas (UTZ, Rainforest), a manutenção de vantagens competitivas (RBV) e posicionamentos no mercado entre os agentes, dependem do desenvolvimento de recursos e competências, *ex post*, da transação.

Partindo-se dos dados coletados, a complementariedade entre ECT e RBV para identificação das estruturas de governança, é identificada de fato, quando a transação é analisada entre diferentes momentos: *ex ante* e *ex post* entre os agentes (produtor e cooperativa), conforme mostrado na Figura 2.

**Figura 2 - Estruturas de Governança nos segmentos produtores e cooperativa de café certificado**

PRODUTOR	Ativos Específicos para certificar	Recursos e Capacidades	Tipos de Arranjos
VERIFICAÇÃO 4C	<b>Locacional:</b> Proximidade da propriedade à cooperativa <b>Físico:</b> Gastos com reserva natural/Medidas mínimas de sustentabilidade e condições de trabalho	<b>Recursos dedicados e humanos</b>	<b>Mercado sem garantia</b>
NESPRESSO STARBUCKS	<b>Locacional:</b> Proximidade da propriedade à cooperativa <b>Físico:</b> Gastos com reserva natural/Medidas mínimas de sustentabilidade e condições de trabalho	<b>Recursos estratégicos:</b> locacionais <b>Recursos inimitáveis</b> ( <i>rendas ricardianas</i> )	<b>Mercado sem garantia</b>
UTZ/ RAINFOREST	<b>Locacional:</b> Proximidade da propriedade à cooperativa <b>Marca:</b> obtenção do selo-imagem <b>Física:</b> aspectos socioambientais/Medidas mínimas de sustentabilidade e condições de trabalho/Investimentos na propriedade/ Gastos com reserva natural. <b>Ativos humanos:</b> Treinamentos e cursos. <b>Ativos dedicados:</b> Investimento para atender compradores específicos.	* <b>Recurso estratégico:</b> informação * <b>Recurso humano:</b> conhecimento * <b>Recurso Dedicado</b> * <b>Capacidades dinâmicas e competências</b>	<b>Mercado com Garantia</b> ( <i>sunk cost</i> )
COOPERATIVA	Ativos Específicos para certificar	Recursos e Capacidades	Tipos de Arranjos
4C NESPRESSO STARBUCKS	<b>Físico:</b> Contribuição anual em dólares (por volta de 14 dólares a cada 1000 sacas) na verificação 4C/workshop de sustentabilidade, UDS. <b>Marca:</b> Nestlé e Starbucks ( <i>ex ante</i> contratação)	<b>Recurso de capital humano:</b> relacionamentos, capital organizacional (Barney, 1991). <b>Recursos estratégicos:</b> trajetória, dependência de caminho, " <i>path dependences</i> ", capacidade de gerar valor e continuidade frente à concorrência <b>Recursos Dedicados:</b> habilidades específicas (logística/laboratório) para o café certificado ou verificado.	<b>Mercado sem garantia</b> ( <i>sunk costs</i> )
RAINFOREST UTZ	<b>Especificidade Física:</b> Complexo montado adequado para armazenamento deste café e forma de logística adequada para assegurar as propriedades do produto para o cliente/Medidas mínimas de sustentabilidade (ISO 9001).	<b>Recurso de capital humano:</b> relacionamentos, capital organizacional (Barney, 1991). <b>Recursos estratégicos:</b> trajetória, dependência de caminho, <i>path dependences</i> , capacidade de gerar valor e continuidade frente à concorrência <b>Recursos Dedicados:</b> habilidades específicas (logística/laboratório) para o café certificado ou verificado.	<b>Mercado com Garantia</b>

**Fonte: elaborada pelos autores de acordo com os dados levantados**

Quanto às análises dos ativos específicos (ECT) e recursos estratégicos (RBV) para o segmento “cooperativa”, percebeu-se através dos relatos com superintendentes, que as cooperativas A e B, não investem de forma específica em cursos para certificação. Contudo, nas Unidades Demonstrativas (UDS)<sup>4</sup> e “dias de campo”<sup>5</sup>, auxiliam a respeito da necessidade de adequação dos processos com os produtores. A finalidade destes eventos é para que os cooperados adequem-se às exigências das certificações, com auxílios de engenheiros agrônomos oferecidos pelas cooperativas.

<sup>4</sup> Unidades Demonstrativas de Atividades quanto ao manejo do café e outras questões envolvidas, como por exemplo, a certificação. Evento realizado frequentemente pela cooperativa A.

<sup>5</sup> Dia de Campo: Evento realizado pela cooperativa B para auxiliar os produtores a respeito de cursos, medidas socioambientais e manejo com o café.

Sobre as auditorias, o superintendente da cooperativa A, relatou que durante o período de estabelecer contratos de negociação, com as empresas Nestlé e Starbucks, há a visita de representantes destas, para auditoria em algumas propriedades que possuem as especificidades necessárias para a certificação, para continuidades dos contratos de abastecimentos, contratos formais.

O fato das cooperativas já possuírem contratos externos com as empresas Starbucks e Nestlé, não obriga a certificação do produtor, ou seja, uma vez auditada parcialmente por estas empresas, a **transação** é dada como certificada. O mesmo ocorre quando a cooperativa é verificada pela “4C Association”<sup>6</sup>, pois, esta já garante a verificação dos cooperados na transação para o produtor.

Dessa forma, na perspectiva da cooperativa, para as transações envolvendo certificações Nespresso, Starbucks, e verificação 4C, é identificada a presença de ativos “**específicos de marca**”. Estes investimentos são traduzidos para as cooperativas como custos irrecuperáveis. Somados a estes investimentos (*sunk costs*), existem para a transação, investimentos em ativos físicos (*ex ante*), próprios da verificação 4C, como por exemplo, as contribuições anuais que as cooperativas fazem para garantir que todos os cooperados carreguem a “verificação 4C” no seu café (por volta de 14 dólares a cada 1000 sacas). Além dos workshops e Unidades Demonstrativas feitas para salientar questões de sustentabilidade (reserva natural), fatores cruciais para o mercado aceitar o café que é classificado por estas certificações.

Tratando-se sob a mesma perspectiva de complementariedade (ECT e RBV), os investimentos realizados pelas **cooperativas** para manutenção da transação, seguiram de recursos e capacidades desenvolvidas *ex post*, como: recurso de capital humano: relacionamentos, capital organizacional, recursos intangíveis, recursos estratégicos: trajetória, “*path dependences*”, que proporcionam capacidade de gerar valor e continuidade frente à concorrência de mercado. Assim como **recursos dedicados**: habilidades específicas (logística/laboratório) para o café certificado ou verificado Nespresso, Starbucks e 4C.

A partir destes atributos e recursos, foram determinados para este estudo, os arranjos ou estruturas de governança que ocorrem na usualmente entre os agentes, para o segmento de café certificado.

Para as transações que as cooperativas realizam com os cooperados com certificações Rainforest e UTZ, *ex ante* a transação, identificaram-se investimentos físicos como: complexos adequados para armazenamento exigido no caso do café (ISO 9001),

---

<sup>6</sup> Association 4C: <http://www.4c-coffeeassociation.org/#3>

logística adequada para assegurar as propriedades do produto, investimentos rígidos de sustentabilidade.

O fato de que para este tipo de transação certificada, as cooperativas transacionam “via mercado com garantia”, garantem parte dos investimentos físicos com rastreabilidade, e exigências destas certificações. O ponto chave é que elas “amarram” com “**contratos a termo**”, ou “**travas**”, safras de café certificados Rainforest e UTZ dos produtores, tendo garantias de retornos suavizando possíveis comportamentos de apropriação de quase renda (ECT).

Partindo-se da identificação dos ativos específicos e recursos envolvidos nas transações entre os segmentos produtor e cooperativa de café certificado, a forma de estrutura de governança identificada é a de **mercado**, porém com particularidades para transação, por isso o fato de ser dividida como mercado sem garantia e mercado com garantia:

- **Mercado “sem garantia”**: Estrutura de governança via mercado, sem garantia oferecida entre os agentes. São feitos contratos formalizados de venda do café, envolvendo negociação em toda a transação. O preço estabelecido é via mecanismo “oferta e demanda” de mercado. Não há presença de “*sunk costs*”.
- **Mercado com Garantias**: Estrutura de governança via mercado, com transações recorrentes entre os agentes. Particularmente para este estudo, neste arranjo podem ser utilizados contratos formais pré-estabelecidos de vendas entre os agentes. Conforme relatos estes contratos são chamados de “**contratos a termo**” ou “**trava**”. São utilizados entre produtores que possuem certificações mais complexas, com a presença de “*sunk costs*”, como meio de salvaguardá-los.

As estruturas de governanças entre os agentes via mercado, são assim definidas, pelo fato de haver negociações durante toda a transação. Porém, há casos relatados pelos entrevistados, em que ocorrem contratos de negociações chamados de “**travas**” ou “**acordos a termo**”. Estes dois últimos tipos de contratos de mercado são mais recorrentes nas certificações Rainforest e UTZ. Fato que se dá, pois este tipo de arranjo **com garantias** leva os produtores (com essas certificações) a garantir o investimento inicial (*sunk cost*), ou parte dele, feito para aquela transação com café certificado, utilizados com os selos de certificação. Desse modo, como medida de salvaguardá-los, transacionam com estruturas de governanças de mercado mais eficientes.

Conforme os entrevistados da cooperativa A, pode-se ocorrer também o tipo de arranjo via mercado sem garantias em casos em que as próprias cooperativas vendem o café diretamente na bolsa de valores, sem haver contato algum com o cliente externo, sem

acordos pré-estabelecidos de negociação de vendas, casos em que os valores reputação ou confiança, não influenciam nas transações, importando-se apenas “o preço”.

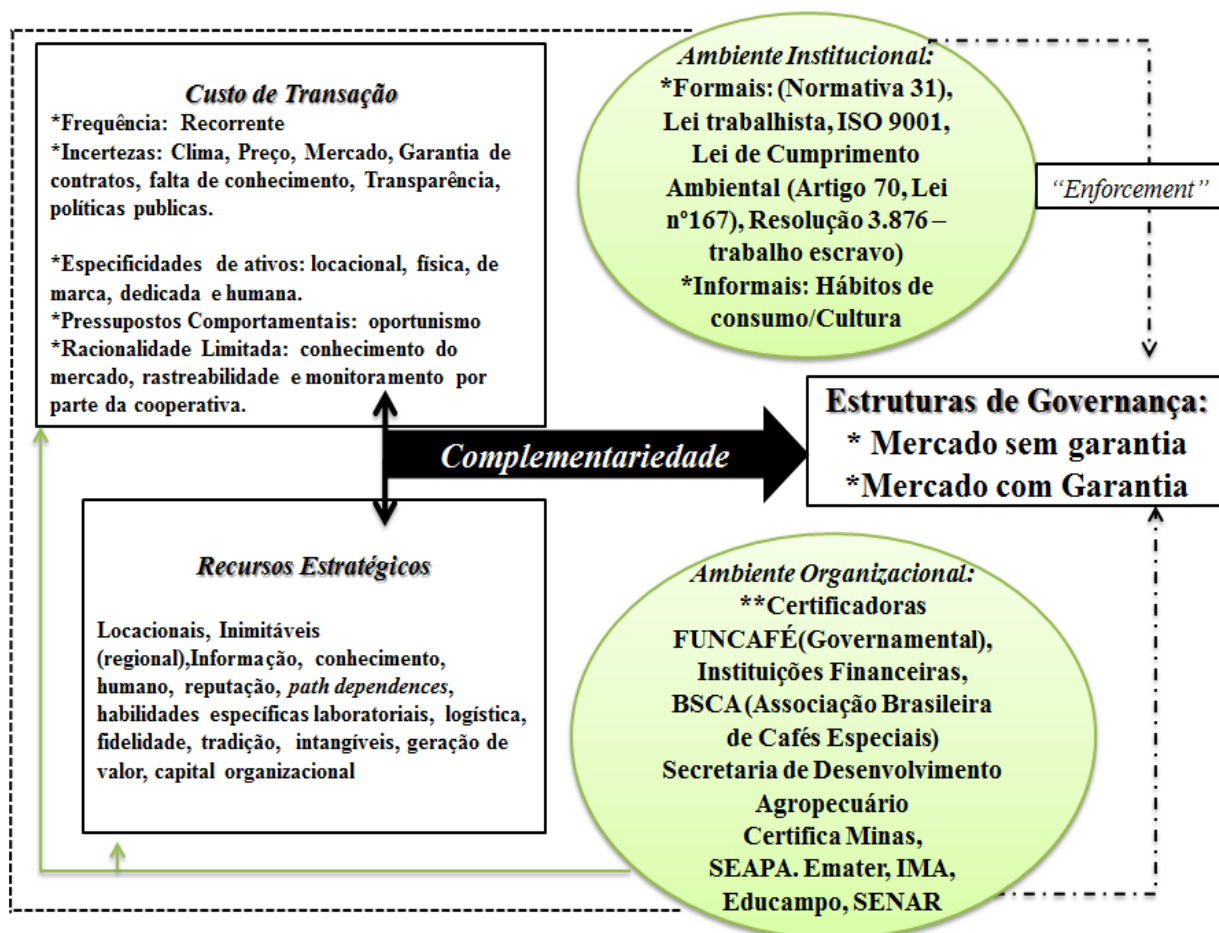
Quanto à estrutura de governança via “**mercado com garantia**” de acordo com o gerente comercial da cooperativa A, este tipo de contrato de venda, geralmente é analisado previamente, pois primeiro tem que existir demanda para aquele tipo de café certificado no mercado, ou seja, as cooperativas blindam-se de maiores riscos de mercado.

Em relação aos contratos de venda CPR (cédula do produtor rural), exposto por vários cooperados, pelo fato de haver negociação em toda a transação identifica-se como **arranjo de “mercado com garantia”** também, pela cooperativa, pois ela “amarra” previamente a safra do produtor, por já ter este mecanismo de trabalho. Quanto ao depósito do café quando se utiliza da transação via “mercado com garantias”, para CPR, há o comprometimento da safra futura do produtor. Os contratos de negociação também são embasados por leis, sob o aparato legal tecidos em cartórios. Dessa forma, é garantida entrega do produto, dentro do que é pré-estabelecido entre os agentes, quanto à qualidade e/ou certificação.

Deste modo, o dinamismo para a explicação da estrutura de governança encontrada acontece: a partir de mudanças do ambiente institucional (regras jurídicas desse setor) criaram-se ações (pela imposição das instituições formais e informais), que fomentaram a criação de certificadoras (Rainforest, Nestlé, Starbucks), sindicatos, instituições, órgão de fomentação (FUNCAFÉ e Cédula do Produtor Rural-CPR), os quais darão suporte aos segmentos cooperativas e produtores, sob o âmbito do Ambiente Organizacional do SAG. Em relação ao alinhamento das estruturas de governança entre os agentes, para transacionar os cafés certificados: Rainforest, UTZ, Nespresso Starbucks e verificados 4C, a partir dos atributos e recursos que influenciaram a delimitação dos tipos de arranjos, identificou-se estruturas de governança “mercado sem garantia” e “mercado com garantia”. Essa dinâmica é apresentada na Figura 3 resultado de todo o estudo presente.



Figura 3 - Resultados do estudo a partir do objetivo proposto



Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados primários

De acordo com os resultados mais voltados a **análise micro institucional**, a complexidade em estabelecer as formas de governanças para o caso do café certificado, se deu pelo fato desse café encontrar-se em cenário conjuntural repleto de incertezas. O atributo incerteza, assim como o atributo especificidades de ativos, pela dinâmica do mercado cafeeiro certificado, revelaram-se decisivos para a compreensão destas estruturas de governança, indicando a complementariedade entre aspectos da RBV e ECT.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado do objetivo proposto deste artigo, identificaram-se a partir dos atributos, recursos e capacidades, estruturas de governança de mercado, divididas entre: estruturas de “mercado sem garantia” e “mercado com garantia”, devido aos “*sunk costs*”

envolvidos. O atributo incerteza, assim como o atributo especificidades de ativos, pela dinâmica do mercado cafeeiro certificado, revelaram-se decisivos para a compreensão destas estruturas de governança, indicando a complementaridade entre aspectos da RBV e ECT. Quanto mais complexo e rígido o processo de certificação entre os agentes, maiores são os custos para mensurar e salvaguardar os investimentos envolvidos nas transações com as cooperativas, devido à presença de *sunk costs*. A presença de assimetria de informações não permite aos agentes garantia de todos os custos de transação, recursos e competências, assim como a mensuração dos recursos provindos de “rendas ricardianas”. Contudo, a estrutura de governança de “mercado sem garantia”, conforme a teoria ECT, não diminui os riscos de apropriação da “quase renda” entre os agentes para certificações mais complexas, revelando-se desalinhamentos e falhas de mercado. Evidencia-se que, mesmo existindo um “pano relacional” por trás das transações entre estes agentes, por ser “cooperativa”, predominam ainda os arranjos via mercado. Devido à competitividade neste setor, futuramente pode levar à insustentabilidade destas relações, caso não sejam firmados acordos mais complexos, tendendo a contratos híbridos, com maiores garantias.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ (Brasil). **Indicadores da indústria de café no Brasil**. 2012. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61&inoid=2304#vendas2014.2>>. Acesso em: 09 jul. 2014.
- ABIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA DO CAFÉ. **Indicadores de Desempenho da Cafeicultura Brasileira**. 2013. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=52>>. Acesso em 14 dez 2012.
- ABIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA DO CAFÉ. **Indicadores de Desempenho da Cafeicultura Brasileira**. 2013. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=52>>. Acesso em 14 dez 2012.
- ARGYRES, Nicholas; ZENGER, Todd. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Social Science Research Network(SSRN)**. Available at SSRN; jun/2008.
- AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque; SOUZA, José Paulo de; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 179-195, Mar. 2013 .
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2004.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BSCA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉS ESPECIAIS. **Cafés especiais são destaque em Minas Gerais**. Disponível em: <<http://bsca.com.br/noticia.php?id=170>>. Acesso em 11 jun.2013.

CONNER, Kathleen, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", **Journal of Management**, 1991, vol. 17, No. 1, 121-154.

CONSÓRCIO PESQUISA CAFÉ (Brasil). Universidade Federal de Lavras. **Relatório Internacional de Tendências do Café**. 2014. Disponível em: <[http://www.consorciopesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/publicacoes\\_tecnicas/Relatorio\\_Internacional\\_de\\_Tendencias\\_do\\_Cafe\\_v3\\_n8.pdf](http://www.consorciopesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/publicacoes_tecnicas/Relatorio_Internacional_de_Tendencias_do_Cafe_v3_n8.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2015.

FARINA, Elizabeth M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio. Competitividade no Agribusiness Brasileiro. VOLUME IV, Versão Final. Sistema Agroindustrial do Café. São Paulo, 1998. Disponível em: <[http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/relatorios/ipea/Vol\\_IV\\_Cafe.PDF](http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/relatorios/ipea/Vol_IV_Cafe.PDF)>.

GHOSHAL, Sumantra; MORAN, Peter. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.

JACOBIDES, Michael G.; WINTER, Sidney G. The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.26, n.1, p.395-413, Mar. 2005.

LANGLOIS, Richard N. Transaction-cost economics in real time. **Oxford Journal - Industrial and Corporate Change**, Oxford, v.1, n.1, p.99-127, 1992.

MAHONEY, Joseph T. A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*. 27 pp. 651-660. 2001.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN J. R. The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 5 , p. 363-380, 1992.

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

MÉNARD, C. Le pilotage des formes organisationnelles hybrides, *Review Économiques*, v. 42, n. 3, p. 741-750, 1997.

MONDELLI, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes dos arranjos contratuais: o caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai. *RESR*, Piracicaba, SP, vol. 46, n. 03, p. 831-868, jul/set 2008.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view." **Strategic Management Journal**, 1993.

POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.19, n.19, p.853-877, Sept. 1998.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, issue 3, p. 79-91, may./jun. 1990.

Rumelt, Richard, "Towards a strategic theory of the firm", in Lamb, R., (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984, Englewood Cliffs (NJ).

SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.

SORENKNUDSEN. Disponível em: <[www.sorenknudsen.com.br](http://www.sorenknudsen.com.br)> Acesso em: 04.jul.2013.

TAVARES, Estela Lutero Alves. **A questão do café commodity e sua precificação: o "C Market" e a classificação, remuneração e qualidade do café**. Campinas, SP: 2002. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000294035>>. Acesso em 01/08/2013

USDA - UNITED STATE DEPARTMENT OF AGRICULTURE (Estados Unidos). **Production, supply and distribution online**. 2013. Disponível em: <<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdHome.aspx>>. Acesso em: 08 set. 2014.

WERNEFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.5, n.2, p.171-180, Apr./May/June 1984.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERSTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F. N. **Gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: **International Society for the New Institutional Economics** – ISNIE, Barcelona-Espanha, 2005a.