

CAPACIDADES FUNDAMENTAIS PARA CAPTURA DE VALOR NO MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS

Stephanie Duarte Estéban¹, João Francisco Sarno Carvalho², Alyce Cardoso Campos³, Sheldon William Silva⁴

Resumo: Este estudo buscou, por meio de três linhas teóricas de estratégia, a saber: Visão Baseada em Recursos (VBR), Economia dos Custos de Transação (ECT) e Análise do Posicionamento Estratégico (APE), compreender quais são as estruturas de governança e capacidades fundamentais para captura de valor em mercados de café especial. Para tanto, por meio de pesquisa de cunho qualitativo, foram entrevistados produtores de café especial no sul de Minas Gerais. Além desses, foram entrevistados sujeitos citados pelos cafeicultores como facilitadores da produção, no caso, as seguintes empresas: corretora, exportadora, armazém, beneficiadora, torrefadora e comercializadora. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo por meio do auxílio do software NVivo® versão 1.2 (426). Verificou-se que as três teorias se complementam e, que cada uma, focada em um aspecto da cadeia, mas ao final compreendidas conjuntamente, tem os seus princípios respeitados, além de permitir preencher as lacunas que cada uma deixa por meio da complementaridade. Este estudo oferece contribuições relevantes no avanço de aplicação das teorias, evidenciando como essas abordagens se articulam para explicar a captura de valor no mercado de cafés especiais. Além disso, pode orientar cafeicultores na escolha da forma de governança mais adequada (exportadora, corretora, cooperativa ou marca própria), contribuindo diretamente para a gestão e a competitividade do setor. Por último, o recorte empírico no sul de Minas Gerais amplia o repertório de estudos qualitativos sobre sistemas agroindustriais, oferecendo um caminho replicável para futuras investigações em cadeias agroalimentares diferenciadas.

Palavras-chave: Governança agroindustrial; Capacidades dinâmicas; Cadeia cafeeira.

KEY CAPABILITIES FOR CAPTURING VALUE IN THE SPECIALTY COFFEE MARKET

Abstract: This study sought, through three theoretical approaches to strategy: Resource-Based View (RBV), Transaction Cost Economics (TCE), and Strategic Positioning Analysis (SPA), to understand the governance structures and capabilities essential for value capture in specialty coffee markets. To this end, qualitative research was conducted with specialty coffee producers in southern Minas Gerais. Additionally, individuals cited by the coffee growers as facilitators of production were interviewed: brokerage, exporter, warehouse, processor, roaster,

1 Doutora em Administração (USP). Docente da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

2 Doutor em Inovação Tecnológica (UFMG). Docente do IFSULDEMINAS Campus Passos.

3 Doutora em Administração (UFLA). Docente do IFSULDEMINAS Campus Passos.

4 Doutor em Administração (UFLA). Docente do IFMG Campus Ribeirão das Neves.

and trader. The data were analyzed using content analysis using NVivo® software version 1.2 (426). It was found that the three theories complement each other, and that each, focused on a different aspect of the chain but ultimately understood together, respects its principles and allows for the filling of gaps left by each through complementarity. This study offers relevant contributions to advancing the application of theories, highlighting how these approaches articulate to explain value capture in the specialty coffee market. Furthermore, it can guide coffee growers in choosing the most appropriate governance model (exporter, broker, cooperative, or private label), directly contributing to the management and competitiveness of the sector. Finally, the empirical focus in southern Minas Gerais expands the repertoire of qualitative studies on agroindustrial systems, offering a replicable approach for future research in differentiated agrifood chains.

Keywords: Agroindustrial governance; Dynamic capabilities; Coffee chain.

1 INTRODUÇÃO

O café, uma das bebidas mais consumidas mundialmente (ICO, 2020), tem experimentado uma transformação em seu mercado, especialmente no Brasil, onde se destaca tanto em termos de volume de produção quanto de complexidade de consumo. De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2023a), a safra de 2023 no Brasil foi estimada em 54,94 milhões de sacas de 60kg, divididas entre as variedades de *Coffea arabica* e *Coffea canephora* (robusta e conilon). Esse cenário reflete um setor em constante evolução, onde a competição interna e internacional, com destaque para países como Vietnã e Colômbia, coloca desafios não apenas à produção, mas também à diferenciação do produto (EMBRAPA, 2023b; MAPA, 2018).

O aumento das exigências dos consumidores e o crescimento do mercado de cafés especiais revelam uma mudança significativa nos padrões de consumo. Hoje, além de características físicas e sensoriais, como origem, aroma e sabor, são igualmente valorizados aspectos ecológicos e sociais (Ferreira; Waquil; Gonçalves, 2007). Contudo, essa valorização dos cafés diferenciados, como os cafés especiais, esbarra em uma complexa rede de fatores que envolvem não apenas a qualidade intrínseca da bebida, mas também as práticas de produção, as condições de trabalho e a sustentabilidade dos sistemas produtivos. Apesar da crescente valorização do café especial, uma lacuna teórica persiste na compreensão dos fatores que realmente influenciam a conquista desse nicho de mercado e o papel das estruturas de governança na captura de valor agregado.

As categorias de cafés especiais, como os gourmet, orgânicos e fair trade, são cada vez mais reconhecidas pela indústria e consumidores. No entanto, o processo de diferenciação vai além da simples avaliação sensorial, envolvendo uma série de decisões estratégicas sobre a origem, o cultivo e a comercialização (Rodarte, 2008; Souza; Saes; Otani, 2002). A abordagem sobre o café gourmet, por exemplo, refere-se a um produto que exige não apenas a qualidade intrínseca do grão, mas também cuidados meticulosos em cada etapa do processo produtivo (Souza; Saes; Otani, 2002; Toledo *et al.*, 2016). Essas diferenças de qualidade são refletidas em regiões como o sul de Minas Gerais, que se destaca não apenas pela produção de café de alta qualidade, mas também pela relevância de seus produtores no mercado de cafés especiais (BSCA, 2020).

No entanto, embora a produção de cafés especiais no sul de Minas Gerais seja um exemplo notável de sucesso, a questão central está em como as mudanças nas dinâmicas do mercado, como a ascensão de novos atores econômicos como torrefadoras e corretoras,

reconfiguram os sistemas agroindustriais tradicionais. O Brasil, anteriormente dominado pela produção de commodities, agora enfrenta o desafio de adaptar suas práticas para competir no mercado global de cafés diferenciados. Esse movimento, impulsionado por questões estratégicas e competitivas, reforça a necessidade de uma compreensão mais profunda das estruturas de governança que possibilitam a captura de valor agregado por parte dos produtores de cafés especiais.

A literatura existente carece de uma análise integrada dos aspectos estratégicos que regem a produção, distribuição e comercialização do café especial, especialmente no que se refere às estruturas de governança e às capacidades que permitem a diferenciação do produto. A Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Economia dos Custos de Transação (ECT) oferecem um ponto de partida importante para explorar essas questões, mas sua aplicação ao contexto do café especial é insuficiente, principalmente no que tange às relações entre os diferentes atores da cadeia de valor (Saes, 2010; Souza; Saes; Otani, 2002).

Este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar as estruturas de governança e as competências essenciais para a captura de valor em mercados de café especial. Para tal, utilizam-se as teorias de VBR, ECT e Análise do Posicionamento Estratégico (APE) como lentes analíticas para compreender a complexidade dos sistemas agroindustriais cafeeiros. Através dessa abordagem, a pesquisa pretende não apenas detalhar o processo de diferenciação do café especial, mas também esclarecer como os produtores podem otimizar suas estratégias para conquistar uma posição de destaque no mercado global de cafés diferenciados.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que embasa a discussão, seguido da metodologia de pesquisa adotada. Em seguida, são apresentadas as análises dos resultados, finalizando com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) possui como unidade de análise os recursos (Barney, 1991). Contudo, Teece (1998) propõe como unidade de análise as capacidades da firma, entendidas como rotinas, competências e processos. Para esse estudo, as duas correntes teóricas terão uma convergência, de modo que os recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis de cada produtor serão identificados, bem como rotinas, competências e processos diferenciados.

As variáveis que definem a competitividade das empresas são os recursos raros e custosos de serem transferíveis e replicáveis (Saes, 2010; Oliveira; Zylbersztajn; Saes, 2019), e a capacidade de combinar ativos de conhecimento com outros necessários à criação de valor, ou seja, as capacidades dinâmicas (Teece, 1998; Foss; Mahoney, 2010; Siqueira; Müller, 2022).

Em relação aos pressupostos, Barney e Akiran (2001) assumem dois, a saber: (a) as firmas dentro da indústria são heterogêneas com respeito aos recursos estratégicos que elas

controlam, e (b) os recursos não têm mobilidade perfeita, o que pode significar a perpetuação da heterogeneidade da firma por um longo período. Portanto, a heterogeneidade de recursos é sustentável se não há uma perfeita imitabilidade ou intransferibilidade.

A partir do que foi exposto, chega-se às seguintes condições e unidades de análise para a VBR conforme o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Condições, unidades de análise da VBR e sua codificação

Visão Baseada em Recursos (VBR)	CONDIÇÕES	Imitabilidade	CODIFICAÇÃO
		Intransferibilidade	As firmas dentro da indústria são heterogêneas com respeito aos recursos estratégicos que elas controlam.
	UNIDADES DE ANÁLISE	Recursos	Recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis.
		Competências	As capacidades da firma, entendidas como rotinas, competências e processos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Essas unidades de análise tornaram o entendimento do Sistema Agroindustrial (SAG) pelo viés da produção, de modo que as perguntas do roteiro das entrevistas e as categorias de análise foram codificadas conforme Quadro 1 acima.

2.2 Economia dos Custos de Transação

Existem diferenças entre Williamson (1991) e Barzel (1982) acerca da abordagem teórica da Economia dos Custos de Transação (ECT). Dessa maneira, para o primeiro autor, a unidade de análise é a transação, a qual envolve suas características (especificidades de ativos, frequência e incerteza) e o ambiente institucional em que está inserida. A fonte de vantagem competitiva é a redução dos custos de transação, a partir do alinhamento da estrutura de governança aos atributos da transação.

Ainda, Williamson (1991) menciona acerca do ambiente institucional que abrange as transações, cuja principal função é a redução da incerteza por meio do estabelecimento de uma estrutura estável para a interação humana. Conforme Oliveira e Zylbersztajn (2018), as organizações dependem do aparato institucional para se estabelecerem e, desse modo, elas não podem ser compreendidas sem o ambiente institucional que as cerca.

Já para Barzel (1982), a unidade de análise é o direito de propriedade, já que as firmas existem para proteger os direitos de propriedade de recursos, visando à captura de valor. Assim, a fonte de vantagem competitiva para ele é a maximização do valor da transação, por meio do alinhamento da estrutura de governança aos custos de mensuração dos atributos dos bens.

Para compreender a ECT é essencial entender o impacto dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo nas transações (Oliveira; Zylbersztajn, 2018). A racionalidade limitada é o pressuposto de que tomadores de decisões têm restrições das suas capacidades cognitivas e limites na sua racionalidade (Barra; Martins; Silva, 2022).

De acordo com a ECT, essas restrições são problemáticas em ambientes incertos, em que as circunstâncias em torno de uma troca não podem ser especificadas *ex-ante* (incerteza ambiental) e o desempenho não pode ser facilmente verificado *ex-post* (incerteza comportamental). Oportunismo é o pressuposto de que, dada à oportunidade, tomadores de decisão podem inescrupulosamente procurar servir seus próprios interesses, e é difícil saber *a priori* quem é ou não confiável (Rindfleisch; Heide, 1997).

A fim de resumir as unidades de análise que foram usadas para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais na cadeia cafeeira, criou-se o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Condições, unidades de análise da ECT e sua codificação

Economia dos Custos de Transação (ECT)	CONDIÇÕES	Ambiente institucional	CODIFICAÇÃO
			Instituições formais (constituições, leis, etc) e instituições informais (sanções, tradições, costumes).
		Especificidade de ativos	Característica da transação. Os ativos específicos são aqueles caracterizados por serem especializados para determinada transação e terem o seu valor estabelecido em função da continuação dessa transação.
		Frequência	Característica da transação. A frequência está relacionada à quantidade de repetições de um mesmo tipo de transação.
	UNIDADES DE ANÁLISE	Incerteza	Característica da transação. A incerteza é tratada na ECT como distúrbios exógenos que afetam as transações.
	Direitos de propriedade de recursos	Proteção dos direitos de propriedade de recursos, visando captura de valor. Maximizar o valor da transação, por meio do alinhamento da estrutura de governança aos custos de mensuração dos atributos dos bens.	
	Transação	A relação interorganizacional de negociação.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Dessa maneira, todas as perguntas do roteiro das entrevistas e a codificação das categorias de análise que dizem respeito à coordenação das estruturas de governança foram delimitadas por essas unidades analíticas.

2.3 Análise do Posicionamento Estratégico

A unidade de análise da teoria de Porter (1985) é a cadeia de valor, já que é por meio da criação de valor que se ocupa o posicionamento adequado para a vantagem competitiva da empresa.

O enfoque da Análise do Posicionamento Estratégico (APE) defende que as empresas devem observar as interações competitivas com rivais imediatos e novos possíveis concorrentes (Cardoso; De Barros, 2023). Tal estratégia envolve a criação de barreiras à entrada (economias de escala, escopo e diferenciação) para antigos e novos concorrentes nos mercados consumidores. Esta estratégia de criação de barreiras à entrada reflete uma visão particular de como os mercados funcionam tendo como paradigma o modelo de concorrência perfeita, no qual a única fonte de lucros seria a criação de rendas de monopólio (Silva, 2021). Portanto, para a APE, a fonte de vantagem competitiva vem do poder de monopólio, advindo das variáveis que definem a competitividade da empresa, que são as barreiras à entrada (Saes, 2010; Oliveira; Zylbersztajn; Saes, 2019).

A teoria econômica tradicional tem enfoque no “homem econômico” e racional, entendendo essa racionalidade de forma global, na qual o homem tem conhecimento dos aspectos relevantes de seu ambiente que, se não for absolutamente completo, é pelo menos claro e volumoso. Também se assume que esse homem racional tem um sistema de preferências bem-organizado e estável e uma habilidade em computação que lhe permite calcular sempre a melhor alternativa de ação (Simon, 1955).

Esse pressuposto comportamental é chamado de racionalidade completa, no qual a APE se assenta. Isso porque a Análise do Posicionamento Estratégico pressupõe um ambiente de concorrência perfeita, no qual há transparência do mercado, de forma que todas as informações são conhecidas por todos os participantes do mercado.

Há ainda outro pressuposto comportamental denominado auto interesse dos agentes, que também advém da teoria econômica tradicional (Saes, 2010). Mill (1974) descreve-o dizendo que não existe talvez, na vida de um homem, nenhuma ação na qual ele não esteja sob a influência imediata ou sob a influência remota de algum impulso que não seja o simples desejo de riqueza.

O autor acrescenta, ainda, que o homem econômico é um ser que invariavelmente realiza aquilo através do que pode obter a maior soma de coisas necessárias, de conveniências e de luxos com a menor quantidade de trabalho e abnegação física exigidas para poder obtê-los no estado existente de conhecimento. Portanto, para APE, as firmas têm desejo de riqueza e farão de tudo para alcançá-la (Mill, 1974).

Quadro 3 – Condições, unidades de análise da APE e sua codificação

Análise do Posicionamento Estratégico (APE)	CONDIÇÕES	Barreiras à entrada	CODIFICAÇÃO
		Cadeia de valor	É por meio da cadeia de valor que é possível a criação de valor.
	UNIDADE DE ANÁLISE	Estrutura da indústria	Identificação das cinco forças competitivas dentro da indústria levantada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As unidades analíticas da APE foram utilizadas a fim de compreender a forma pela qual a demanda por cafés especiais influencia na tomada de decisão dos produtores em relação a obter os recursos e competências necessários. As entrevistas foram feitas seguindo essas categorias e a análise dos dados foi baseada na codificação apresentada.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e corte temporal transversal. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, utilizando um roteiro semiestruturado, elaborado a partir das unidades analíticas de cada teoria envolvida no estudo. Esse tipo de abordagem é indicado quando o objetivo é compreender as complexidades do fenômeno investigado, indo além de explicações superficiais para explorar as nuances da realidade social dos participantes.

Na pesquisa qualitativa, a escolha da amostra é um dos principais desafios, pois a seleção dos sujeitos deve se basear na relevância para o estudo e não em critérios de representatividade estatística. Como observa Flick (2004), a pesquisa qualitativa se depara com o problema de como acessar as figuras centrais de um ambiente, em vez de simplesmente observar aqueles que estão à margem do contexto. Esse dilema decorre da necessidade de estudar os indivíduos enquanto atores sociais inseridos em uma rede de relações, ações e práticas, em um ambiente dinâmico e específico (Minayo, 2007).

No caso deste estudo, a amostra foi delimitada pelos produtores de café gourmet no sul de Minas Gerais, região tradicionalmente reconhecida pela produção de café especial de alta qualidade. Para uma delimitação mais precisa, o critério de filtragem foi realizado com base em cafeicultores de São Sebastião do Paraíso e municípios vizinhos, uma das três maiores áreas produtoras de café na região, juntamente com Varginha e Alfenas, conforme o mapeamento realizado por Moreira *et al.* (2007), utilizando imagens de satélite e técnicas de geoinformação. A escolha desses municípios foi estratégica, dado seu destaque no cultivo de café e sua representatividade no mercado de cafés especiais no sul de Minas.

A amostra final consistiu em cinco produtores de café, entrevistados com base em uma diversidade de características, como o tempo de produção de café especial e o porte

das propriedades. Essa diversidade foi importante para fornecer uma visão ampla sobre as práticas de produção e comercialização do café especial. A categorização dos produtores foi essencial para o modelo de orientação da pesquisa, que teve como objetivo propor uma estrutura de governança mais adequada para a comercialização do café especial, visando maximizar seu valor agregado. As opções de estrutura de governança consideradas foram: 1) Cooperativa; 2) Exportadora; 3) Corretora; e 4) Marca própria.

Quadro 4 – Caracterização dos produtores entrevistados

	Produtor 1	Produtor 2	Produtor 3	Produtor 4	Produtor 5
Tempo de produção do café especial	20 anos	1 ano	6 anos	8 anos	10 anos
Tempo como produtor	30 anos	32 anos	18 anos	40 anos	40 anos
Localização da Fazenda	São Sebastião do Paraíso – MG	São Sebastião do Paraíso – MG	Jacuí – MG	São Tomás de Aquino – MG	- Jacuí (MG) - Fortaleza de Minas (MG) - São Pedro da União (MG) - São Sebastião do Paraíso (MG)
Porte da Fazenda	15.000 sacas por ano	100 sacas por ano	400 sacas por ano	800 sacas por ano	6.000 sacas por ano
Preço do Café	R\$ 15,00 / pacote de 500g	R\$ 10,00 / pacote de 500g	R\$ 10,00 / pacote de 500g	R\$ 18,00 / pacote de 500g	R\$ 20,00 / pacote de 500g
Como comercializa o café especial	Vende a maior parte para exportadora e o restante é negociado por corretor ou destinado à marca própria.	Vende metade para uma exportadora e a outra metade é destinada à marca própria.	Vende toda a produção como marca própria.	Vende toda a produção como marca própria.	Vende a maior parte através do corretor e uma pequena parte é destinada à marca própria.
Observações	10% a 30% da produção é de café especial (gourmet).	80% da produção é de café especial.	12% da produção é de café especial.	62% da produção é de café especial.	11% da produção é de café especial.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Importante salientar que também foram entrevistados os sujeitos citados pelos cafeicultores como facilitadores da produção e comercialização (Quadro 5): corretoras, consultora, exportadora, armazém, beneficiadora, torrefadora e comercializadora. O objetivo foi traçar a cadeia do sistema agroindustrial do café especial, a fim de identificar arranjos organizacionais diferenciados.

Quadro 5 – Caracterização das empresas entrevistadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Cargo na empresa	Gerente comercial	Sócio proprietário	Gerente comercial e de qualidade	Gerente comercial e de qualidade	Proprietário	Sócio proprietário
Tempo da empresa	4 anos	17 anos	31 anos	17 anos	12 anos	4 anos
Sede	Alfenas (MG)	São Sebastião do Paraíso (MG)	Singapura	São Sebastião do Paraíso (MG)	São Sebastião do Paraíso (MG)	São Sebastião do Paraíso (MG)
Ramo	Consultoria e Corretagem	Corretagem	Exportação de commodities agrícolas	Armazenagem e benefício do café	Torrefação e comércio	Corretagem
Observações	Atende de todo Sul de Minas, Cerrado e Baixa Mogiana.	Atua em Jacuí (MG), Franca (SP), Passos (MG) e São Tomás de Aquino (MG), além de clientes no Cerrado e Zona da Mata.	Atua com mais de 17 produtos de commodities agrícolas em mais de 70 países. No Brasil, são 14 filiais de compra de café.	Possui 450 produtores. Armazém com capacidade para 1 milhão de sacas de café. Atua em um raio de 150km de distância da sede.	Tem marca de café especial própria e realiza torra e empacotamento para outros produtores.	Atua com os produtores da região da sede.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O tratamento e a interpretação dos dados foram realizados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme definida por Bardin (1977), que considera a análise de conteúdo um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas para descrever as mensagens contidas nas comunicações. Berelson (1984) complementa essa definição, afirmando que a análise de conteúdo busca descrever de forma objetiva, sistemática e quantitativa o conteúdo manifesto da comunicação.

No presente estudo, a aplicação dessa técnica foi facilitada pelo uso do *software* QSR NVivo, que permitiu a organização e a análise eficiente das informações, atribuindo códigos (ou nós) a diferentes segmentos do texto, acelerando o processo de análise. As categorias analisadas com o auxílio do NVivo foram: Recursos, Competências, Planejamento, Direitos de propriedade de recursos, Transação e Estrutura da Indústria, que permitiram uma análise detalhada das práticas e estratégias utilizadas pelos produtores de café especial.

Quanto à confiabilidade e validade da pesquisa, foram adotados os princípios propostos por Creswell (2007), que incluem a verificação rigorosa das transcrições das entrevistas, além da utilização de uma descrição rica e densa dos resultados. Este processo visou garantir a precisão e a credibilidade dos achados, proporcionando uma visão detalhada e confiável das práticas de governança no mercado de café especial.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A primeira proposição deste estudo estabeleceu que é possível entender a dinâmica da produção de cafés especiais pela VBR, o que se confirma com a identificação dos recursos e das competências para a produção de café de qualidade. O recurso identificado é a região produtora, que traz condições climáticas, de relevo e de solo propícias ao cultivo de café especial. Esse achado confirma a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Teece, 1998), segundo a qual recursos valiosos e difíceis de imitar sustentam a vantagem competitiva das firmas.

Estudos recentes reforçam essa visão ao destacar que a integração de recursos territoriais com conhecimento técnico locais fortalece a competitividade dos produtores de cafés especiais (Leite, 2020; Chaves *et al.*, 2024). Já a competência identificada é a atenção, a dedicação e o “timing” dos processos de colheita, secagem e torrefação. Os entrevistados mencionam que a competência essencial para garantir a qualidade do produto é a “hora” certa para realizar cada um dos três processos indicados.

Ou seja, na visão deles, o “timing”, aqui compreendido como a habilidade para sorte em fazer certas coisas, em tomar certas medidas, no momento mais adequado ou oportuno, é a grande competência para se obter café especial. Adicionalmente, pesquisas recentes apontam que a competência técnica aliada a maquinário moderno e capacitação contínua potencializa significativamente a qualidade final do café especial (Ri-UEM, 2020; Ferreira, 2023). Para a garantia dessa competência, o produtor precisa ter capacidade de investimento financeiro, a propriedade de máquinas apropriadas e modernas, o conhecimento técnico dos manejos e o acesso a embalagens adequadas. Quanto mais o cafeicultor investir nessas qualidades, melhor será sua competência na produção de café especial.

A segunda proposição definida diz que é possível entender a dinâmica da distribuição e comercialização de cafés especiais pela ECT, o que foi validado pelos dados empíricos. A partir da compreensão dada pelo viés da ECT, verificou-se que quando os produtores têm total conhecimento sobre a pontuação do seu café especial (racionalidade total), que advém do seu ativo específico da competência em relação aos processos, mas há oportunismo dos agentes, ou seja, as relações com as empresas ainda são novas (pouca frequência), e não há garantia pela lei brasileira que a contratação será efetiva (ambiente institucional), isso gerará um elevado grau de incerteza na negociação.

Tal dinâmica reflete os pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo descritos por Williamson (1991) na Economia dos Custos de Transação. Dessa maneira, a melhor forma de contratação é o “Planejamento”, representado pela confecção de contratos bem delineados ex-ante. Pesquisas recentes sobre governança híbrida na cadeia do café especial corroboram a importância de contratos claros para mitigar riscos e oportunismos, especialmente em mercados emergentes (Soares, Duarte e Neto, 2022; Faria, 2020).

Para esse tipo de contratação, o melhor agente para o cafeicultor é a exportadora, tendo em vista que ela está há pouco tempo negociando diretamente com o produtor, pode aumentar a valorização do ativo específico dele para conquistá-lo, mas oferece um ambiente incerto para a negociação, dado ao seu oportunismo; todavia, como o cafeicultor tem total conhecimento sobre a qualidade e preço do seu café, o planejamento contratual

solucionaria tal situação. Já quando o produtor tem racionalidade limitada, ou seja, não tem total certeza sobre a mensuração da qualidade do seu café, em uma dada conjuntura onde não há oportunismo, pois as transações são frequentes com o agente, e o ambiente institucional informal proporciona segurança na contratação, - mesmo que o formal não -, diminuindo o grau de incerteza, a melhor forma de contratação será a “Promessa”.

Essa é identificada como apenas uma promessa entre as partes para que a contratação seja eficiente. Tal tipo de contratação é muito comum quando envolvida a figura da corretora. Esse agente proporciona informações para o produtor, que não as têm em completo (tanto é que a maioria dos corretores são também provadores/classificadores), proporcionando um ambiente sem oportunismo, já que as relações são frequentes e o ambiente institucional informal pressiona os corretores (existem muitas corretoras, o que aumenta a competitividade entre elas e o esforço em reter clientes; e os cafeicultores sabem em quais confiar, pois trocam informações). Em outra circunstância, em que o cafeicultor tenha racionalidade limitada, com a presença de oportunismo, mas sem especificidade de ativo, ou seja, ele não tem a competência dos processos necessária para a produção de um café especial, o melhor processo de contratação se dá via mercado, ou seja, por “Concorrência”.

É o que ocorre com o café *commodity*, ainda muito negociado pelas cooperativas, mas que também pode ser através da exportadora ou corretores, dependendo do maior preço pago. A última situação que poderia ocorrer é quando o produtor tem racionalidade limitada (não tem total certeza sobre a mensuração da qualidade do seu café), há oportunismo (pouca frequência nas transações e alto grau de incerteza), contudo há a produção de café especial, o processo de contratação leva a estruturas de governança híbridas (contratos ou hierarquia). Essa situação é muito comum para os produtores de café especial que, normalmente, vendem uma parte da produção com marca própria e outra parte negocia com exportadoras e corretoras. Estudos recentes apontam que a governança híbrida tem sido uma estratégia eficiente para equacionar os riscos nas cadeias de cafés especiais brasileiras (Guimarães, 2021; Chaves *et al.*, 2024).

A terceira proposição do estudo entende que é possível compreender a dinâmica da demanda de cafés especiais pela APE, o que foi consubstanciado na análise dos dados. Para os entrevistados, a primeira barreira à entrada é a economia de escala, já que a produtividade de café especial é baixa. Esse resultado converge com a análise do posicionamento estratégico (Porter, 1985; Saes, 2010), que define as barreiras à entrada como elementos centrais para a obtenção de vantagem competitiva. Tanto é que os produtores não mantêm a lavoura somente de café de qualidade e sim uma porcentagem dela.

Assim, mesmo com um alto valor agregado, ainda há desvantagens de custo para os cafeicultores, forçando muitos a continuarem com a produção do café *commodity*. Outra barreira à entrada citada é a diferenciação do produto. A grande maioria dos consumidores brasileiros de café não tem o hábito do consumo de café especial, não enxergando seus benefícios e, assim, não entendem o valor alto do produto.

Assim, como não há ainda um mercado interno consolidado para o café especial, muitos produtores desistiram da empreitada. Outra barreira à entrada é a necessidade de altos investimentos. Em convergência com as teorias anteriores, para um incremento no ativo específico da competência nos processos, - sobretudo a colheita, secagem e torrefação

-, são necessários investimentos financeiros em maquinários, cursos e embalagens. Aqui é perceptível como as três teorias se complementam e, ao mesmo tempo, trazem análises que só por um viés teórico não se chegaria, como a explicação da APE para os entrevistados ainda produzirem café convencional.

As barreiras à entrada demonstram que, apesar do mercado de café especial ser crescente e ter um diferencial no preço significativo, o que levaria a maior rentabilidade para o produtor, a captura do seu valor se torna difícil, necessitando reduzir os custos de produção e transação, além dos de mensuração. Mais uma vez, a complementaridade das teorias estratégicas denota como é importante para a gestão estratégica no mercado de café especial. A segunda condição da APE é a “Cadeia de valor”. Os cafeicultores enxergam que a principal atividade para a criação de valor é a torrefação.

O “ponto” da torra é imprescindível para manter a qualidade do café. Se houver qualquer erro nesse processo, todo o trabalho é considerado perdido. Além disso, o incentivo para a criação da marca própria do produtor pode surgir a partir da compra da máquina de torrefação. Vem quando da compra da máquina de torrefação. Por fim, chega-se ao código “Estrutura da indústria”, que é a unidade de análise da APE, correspondente à identificação das cinco forças competitivas dentro da indústria levantada, a saber: (1) ameaça de novos entrantes, (2) ameaça de produtos substitutos, (3) poder de barganha dos compradores, (4) poder de barganha dos fornecedores e (5) rivalidade entre concorrentes atuais.

Em relação à primeira força, os produtores dizem que o mercado está competitivo, pois produtores de commodity conseguem reservar parte da lavoura para um café de qualidade, e isso foi facilitado com a ajuda de parceiros, como associações e empresas, que cada vez mais ensinam os processos adequados para a melhoria da qualidade do produto. Contudo, como a produtividade ainda é considerada baixa e o mercado interno ainda é pequeno, muitos produtores ainda preferem produzir somente o café convencional. Como produto substituto, os entrevistados citaram o chá, mas acreditam que o seu consumo é muito mais atrelado a questões culturais.

Desse modo, dificilmente o chá substituiria a preferência pelo café no gosto popular. O poder de barganha dos compradores não é considerado alto, pois como a produção de café especial ainda é baixa, há mais demanda do que oferta do produto. O mesmo acontece com o poder de barganha dos fornecedores, entendido pelos entrevistados também como baixo, porque a compra de insumos é atualmente facilitada, sobretudo pelas cooperativas. Aliás, esse é o ponto no qual elas têm destaque para os produtores cooperados, na venda de insumos. A rivalidade entre os concorrentes atuais é vista como agressiva pelos entrevistados, sobretudo em relação à marca própria.

Na venda do café cru não é sentida tanta rivalidade entre os produtores, pois há grande número de compradores, principalmente exportadoras, dispostos a adquirir o produto e pagar pelo diferencial. Assim como também cafeterias e leilões de café. Porém, quando se trata do café torrado e moído, que é o considerado industrializado, com a marca própria do produtor, já existem no mercado diversas marcas, e a rivalidade é vista como bem agressiva. Esse fato é de grande importância, pois aponta que a busca pela marca própria pode resultar na minimização da captura de valor do café especial, não sendo, talvez, a melhor estrutura de governança a ser adotada na sua comercialização.

Assim, foram identificadas as barreiras à entrada, que são: a economia de escala, a diferenciação do produto, e a necessidade de altos investimentos. Elas demonstram que, apesar do mercado de café especial ser crescente e ter um diferencial no preço significativo, o que levaria a maior rentabilidade pelo produtor, a captura do seu valor se torna difícil. A APE também permitiu a análise da estrutura da indústria por meio das cinco forças competitivas, o que permite compreender melhor a demanda do setor. Por fim, é possível propor um modelo de orientação estratégica para os produtores na comercialização do café especial, que será apresentado a seguir.

Como dito, as características dos produtores para a coordenação estão atreladas à sua capacidade de investimento financeiro, à propriedade de máquinas apropriadas e modernas, ao seu conhecimento técnico dos manejos e ao acesso de embalagens adequadas para o envase do produto após a torrefação. Ou seja, quanto mais o produtor se ater às suas características fundamentais para agregar valor ao café, maior será a valorização do seu ativo específico, e menor será a assimetria de informação, o que tem impacto na presença ou não da racionalidade limitada, entendida aqui como o conhecimento ou não sobre a pontuação do seu café especial.

Assim, se o produtor produz café especial e possui racionalidade total, mas há oportunismo, os elementos pertinentes à contratação são solucionados ex-ante, ou seja, os contratos são completos e o planejamento é uma forma adequada de relacionamento das partes. Nessa situação, o melhor tipo de organização para a comercialização do café especial é a exportadora. Se há presença de racionalidade limitada por parte do produtor de café especial, sem oportunismo, requer-se apenas a promessa entre as partes para que a contratação seja eficiente. No caso, o melhor tipo de organização para a comercialização do café especial é a corretora. Se há presença de racionalidade limitada por parte do produtor de café commodity, com oportunismo, a contratação via mercado é eficiente, já que os ativos não são exclusivos a uma determinada transação. Assim, o melhor tipo de organização para a comercialização do café é a cooperativa.

Quando o produtor de café especial tem racionalidade limitada e há oportunismo, o processo de contratação leva a estruturas de governança híbridas (contratos ou hierarquia). Conclui-se que, nessa situação, a comercialização de café especial via contratos deve ser feita com corretoras e exportadoras, e via hierarquia, através da marca própria do produtor. O Quadro 6, a seguir, ilustra a relação entre os atributos do processo de contratação com os tipos de organização para a comercialização de café especial pelos produtores.

Quadro 6 – Relação dos atributos do processo de contratação com os tipos de organização para a comercialização de café especial pelos produtores

Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade de Ativos	Processo de Contratação	Tipo de Organização
0	+	+	Planejamento	Exportadora
+	0	0	Promessa	Corretora
+	+	0	Concorrência	Cooperativa
+	+	+	Governança Híbrida	Contratos: corretoras e exportadoras Hierarquia: marca própria

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

Fonte: Williamson (1985, p. 88); Dados da pesquisa (2020).

O Quadro 6 representa a proposta desse estudo em auxílio aos produtores de café especial no que tange à escolha da melhor forma de comercialização do produto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O café, uma das bebidas mais apreciadas mundialmente, ocupa posição central tanto na economia global quanto na nacional. No Brasil, além de ser um dos maiores consumidores, o país se destaca como um dos maiores produtores, com vastas áreas dedicadas ao cultivo da bebida. Dada sua relevância, é imperativo que os estudos focados no café se intensifiquem, principalmente devido à sua importância econômica, tanto na exportação quanto no consumo interno.

O crescimento do consumo de cafés de maior qualidade, aliado à busca por maior rentabilidade no agronegócio, tem impulsionado a transformação do café commodity, com especial atenção ao mercado de cafés especiais. Diante disso, entender como se estrutura a cadeia produtiva e comercial do café especial torna-se essencial para otimizar a gestão e a captura de valor.

O objetivo deste estudo foi analisar o sistema agroindustrial de café especial no sul de Minas Gerais, sob a ótica de três teorias estratégicas. Cada teoria abordou uma etapa específica da cadeia: a Visão Baseada em Recursos (VBR) focou na produção; a Economia dos Custos de Transação (ECT) abordou as relações dos produtores com as empresas do setor, especialmente no que se refere à comercialização; e a Análise do Posicionamento Estratégico (APE) analisou a demanda no mercado de cafés especiais.

Os resultados empíricos da pesquisa indicaram que essas três abordagens são complementares. Embora cada teoria enfoque um aspecto distinto da cadeia produtiva, elas se integram de maneira a preencher as lacunas deixadas pela análise isolada, respeitando os pressupostos de vantagem competitiva e comportamento estratégico em cada uma delas.

Em relação à produção de café especial, os principais recursos identificados foram as condições climáticas, de relevo e de solo da região, características que tornam o sul de Minas Gerais uma área propícia para o cultivo. Além disso, foi destacado que a competência técnica dos produtores, aliada ao investimento em infraestrutura e máquinas modernas,

além de processos de colheita e secagem rigorosos, é crucial para a produção de cafés de alta qualidade. Essa constatação enfatiza a importância de uma gestão precisa e de alto nível técnico para que o produtor consiga alcançar a produtividade esperada.

Além disso, a pesquisa propôs um modelo estratégico que oferece aos produtores de café especial orientações sobre a melhor forma de comercialização, seja por meio de exportadoras, corretoras, cooperativas ou marcas próprias. Este modelo visa melhorar a governança da cadeia e maximizar a captura de valor pelos produtores.

Outro achado relevante foi a identificação das barreiras à entrada no mercado de cafés especiais, que incluem a economia de escala, a diferenciação do produto e a necessidade de elevados investimentos iniciais. Embora o mercado de cafés especiais apresente um diferencial significativo em termos de preço e rentabilidade, as barreiras estruturais tornam a captura de valor um desafio, especialmente para novos produtores. A análise das forças competitivas da indústria, com base no modelo das cinco forças de Porter, permitiu uma compreensão mais clara da dinâmica de demanda e da concorrência no setor.

Este estudo contribui de maneira significativa em três dimensões. Primeiramente, no âmbito acadêmico, ao aplicar as teorias da Visão Baseada em Recursos, Economia dos Custos de Transação e Análise do Posicionamento Estratégico, demonstrando como essas abordagens podem se articular para explicar a captura de valor no mercado de cafés especiais. Em segundo lugar, do ponto de vista gerencial, o estudo propõe um modelo estratégico que pode guiar os cafeicultores na escolha da estrutura de governança mais adequada, o que pode impactar diretamente na competitividade e sustentabilidade do setor. Por fim, no campo metodológico, a pesquisa empírica realizada no sul de Minas Gerais amplia o repertório de estudos qualitativos sobre sistemas agroindustriais, oferecendo um modelo que pode ser replicado em outras cadeias agroalimentares diferenciadas.

Entretanto, algumas limitações devem ser reconhecidas. A principal delas foi a ausência de validação do modelo proposto, que poderia ser realizada em um estudo futuro por meio de métodos quantitativos, ampliando a robustez dos resultados. Além disso, a pesquisa se concentrou apenas na visão dos produtores e empresas do setor, o que limita a compreensão da dinâmica de demanda no mercado de cafés especiais. Para futuras investigações, seria enriquecedor incorporar a perspectiva dos consumidores, a fim de entender melhor as preferências e os fatores que influenciam as escolhas no mercado de cafés diferenciados.

A pesquisa sobre o mercado de cafés especiais no Brasil abre diversas avenidas para investigações futuras. Uma linha de estudo recomendada seria a análise de modelos de governança mais complexos, considerando as transformações que ocorrem à medida que novos players, como as torrefadoras e as marcas próprias, ganham espaço no mercado. Além disso, investigações sobre os impactos das práticas sustentáveis e de comércio justo na competitividade e valorização do café especial seriam fundamentais para compreender as exigências do consumidor contemporâneo e os caminhos para um mercado mais equitativo e ambientalmente responsável.

Em suma, o campo de estudos sobre cafés especiais é vasto e promissor, oferecendo amplas possibilidades para pesquisas futuras que possam contribuir para o aprimoramento

das práticas produtivas e comerciais, assim como para o fortalecimento da posição competitiva do Brasil no mercado global.

REFERÊNCIAS

- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Ed.). **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell, 2001.
- BARRA, G. M. J.; MARTINS, C. M. F.; SILVA, R. O. da. Economia de custos de transação na análise de sistemas agroindustriais: Uma aplicação conceitual sobre a segurança dos alimentos. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 37-53, 2022. DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v09n01_05. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/534>. Acesso em: 14 out. 2025.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, p. 27-48, 1982.
- BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner, 1984.
- BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION (BSCA). **A BSCA [online]**. 2020. Disponível em: <<http://bsca.com.br/>>. Acesso em: 12 set. 2020.
- CARDOSO, Ákila B.; DE BARROS, L. A. M. Para além das estratégias genéricas: uma proposta de metodologia de operacionalização do posicionamento competitivo de Michael Porter. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 2757-2777, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i3.1746. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1746>. Acesso em: 14 out. 2025.
- CHAVES, D. *et al.* Inserção de pequenos produtores na cadeia de cafés especiais no Paraná: um estudo considerando ECT e VBR. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 62, n. 3, 2024.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Acompanhamento da safra brasileira de café**. Brasília: CONAB, 2019.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERREIRA, G. M. V.; WAQUIL, P. D.; GONÇALVES, W. M. Governança na cadeia do café: o caso do consórcio agrícola de fazendas especializadas no sul de Minas Gerais. In: EnANPAD, 31., Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

EMBRAPA. **Produção dos Cafés do Brasil ocupa 1,9 milhão de hectares em 2023.** 2023a. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/81515963/producao-dos-cafes-do-brasil-ocupa-19-milhao-de-hectares-em-2023>>. Acesso em: fev. 2024.

EMBRAPA. **Produção total de café no mundo deverá atingir volume físico equivalente a 174,3 milhões de sacas na safra 2023-2024.** 2023b. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/82856140/producao-total-de-cafe-no-mundo-devera-atingir-volume-fisico-equivalente-a-1743-milhoes-de-sacas-na-safra-2023-2024>. Acesso em: 10 fev. 2024.

FERREIRA, A. F. G. **Ações coletivas em cadeias de suprimentos de cafés especiais.** 2023. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSS, N. J.; MAHONEY, J. T. Exploring Knowledge Governance. **International Journal of Strategic Change Management**, v. 2, n. 2/3, 2010.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION – ICO. **Coffee Development Report 2020: The Value of Coffee – Sustainability, Inclusiveness, and Resilience of the Coffee Global Value Chain.** Londres: ICO, 2020. Disponível em: <<https://www.icocoffee.org/wp-content/uploads/2022/11/CDR2020.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2025.

LEITE, J. V. G. A. **Cadeia de valor de cafés no norte do Paraná:** proposta transformativa para upgrading na produção rural. 2020. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2020. Disponível em: <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/6054>. Acesso em: 22 out. 2025.

MILL, J. S. Da definição de economia política e do método de investigação próprio a ela. In: BENTHAM, J.; MILL, J. S. **Os pensadores:** Jeremy Bentham, Stuart Mill. São Paulo: Abril Cultural, 1974. p. 291–315.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 10 ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Café no Brasil.** 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira>>. Acesso em: 10 out. 2018.

MOREIRA, M. A. *et al.* Tecnologia de informação: imagens de satélite para o mapeamento de áreas de café de Minas Gerais. **Informe Agropecuário**, v. 28, n. 241, p. 27-37, 2007.

OLIVEIRA, G. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Make or buy: the case of harvesting mechanization in coffee crop in Brazil. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 7, p. 895-913, 2018.

OLIVEIRA, G. M.; ZYLBERSZTAJN, D.; SAES, M. S. M. Can contracts substitute hierarchy? Evidence from high-quality coffee supply in Brazil. **British Food Journal**, v. 121, n. 3, p. 787-802, 2019.

PORTRER, M. **Competitive advantage: creating e sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 30-54, 1997.

RI-UEM. **Cadeia de valor de cafés no norte do Paraná**. Universidade Estadual de Maringá, 2020. Disponível em: <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/6054>. Acesso em: 22 out. 2025.

RODARTE, M. P. **Análise sensorial, química e perfil de constituintes voláteis de cafés especiais**. 147f. Tese (Doutorado em Ciência dos Alimentos) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

SAES, M. S. M. **Strategies for differentiation and quasi-rent appropriation in agriculture: the small-scale production**. São Paulo: Annablume, 2010.

SILVA, A. A. Transaction Costs In The Pharmaceutical Retail Market: Impacts Of Opportunism And Analytical Dimensions Of Transactions. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, 2021.

SIMON, H. A Behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. LXIX, 1955.

SIQUEIRA, Fernanda Rodrigues de; MÜLLER, Carlos André da Silva. Integration between Stakeholders Theory and Resource-Based Vision: the administration literature path. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. e20110, 2022. DOI: 10.5585/riae.v21i1.20110. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/riae/article/view/20110>. Acesso em: 14 oct. 2025.

SOARES, R. F.; DUARTE, F. S.; NETO, A. M. S. O impacto da certificação do café nos custos de produção: análise segundo a teoria dos custos de transação. **Revista Base**, v. 13, n. 26, p. 341-355, 2022.

SOUZA, M. C. M.; SAES, M. S. M.; OTANI, M. N. Pequenos agricultores familiares e sua inserção no mercado de cafés especiais: uma abordagem preliminar. **Informações Econômicas**, v. 32, n. 11, p. 16-26, 2002.

TEECE, D. J. Knowledge and competence as strategic assets. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

TOLEDO, R. A. B. *et al.* Relationship between the different aspects related to coffee quality and their volatile compounds. **Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety**, v. 15, p. 705-719, 2016.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269–296, 1991.