

Um estudo dos arranjos organizacional e institucional na produção de cafés especiais na microrregião de Patrocínio.

Camila Cristina Camargo – camila.camargo@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa – UFV

Áurea Lúcia Silva Andrade – aurea.andrade@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa – UFV

Rosiane Maria Lima Gonçalves – rosiane.goncalves@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa – UFV

Maizy Cassia Silva – maizy.silva@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa – UFV

Área temática: Gestão no Agronegócio

Resumo

O Brasil é o maior exportador e produtor da *commodity* café do mundo, no entanto o mercado tem se remodelado a novas demandas e os cafés especiais por novas roupagens de cafés, denominados cafés especiais já representam 12% do mercado internacional. Neste sentido, buscou-se, neste trabalho, analisar como os arranjos institucional e organizacional da cadeia produtiva de cafés especiais em Patrocínio auxiliam na melhoria da competitividade dos produtores. Optou-se pela conexão da abordagem *Commodity System Approach* com a Economia de Custos de Transação para compreender as estratégias de aumento de competitividade do produtor. Adotou-se o estudo de caso como procedimento metodológico e foram realizadas entrevistas com atores de diferentes macrosssegmentos, além de observação e análise de dados secundários. A análise dos resultados aponta para o nível de articulação dos atores no âmbito organizacional. A atuação da Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado, da Associação dos Cafeicultores de Patrocínio e da Federação dos Cafeicultores do Cerrado reforça os avanços do ambiente institucional como a identificação geográfica. O arranjo organizacional e institucional da cadeia produtiva analisada mostrou-se articulado e representa um mecanismo que assegura a competitividade dos produtores de cafés especiais. O padrão de qualidade dos cafés pode ser mensurado e percebido pelo mercado, por isso a estratégia difundida pela Federação reforça o potencial competitivo da cafeicultura de Patrocínio. Assim, a demarcação de origem, a rastreabilidade, a cultura da qualidade e excelência e a prática gerencial reforçam, conjuntamente, o valor agregado dos cafés produzidos em Patrocínio.

Palavras-chave: Coordenação de cadeias produtivas, ambiente organizacional, ambiente institucional.

1. Introdução

O Brasil é o maior exportador e produtor de cafés do mundo, sendo responsável por cerca de 30% do mercado internacional, levando esta *commodity* a diversos países. No entanto, o mercado tem se remodelado a novas constituições sociais surgindo a demanda por novas roupagens de cafés, denominados cafés especiais. Estes cafés diferenciam-se por serem grãos que detém aroma, sabor e acidez específicos que atraem um grupo seletivo de consumidores dispostos a valorar a excelência e qualidade do produto.

Este nicho tem atraído diversos produtores que o identifica como um mercado atrativo e promissor pelo notável crescimento e pela lucratividade que o mesmo proporciona. Isto se confirma segundo dados da BSCA (2012) que aponta que o ramo de cafés especiais representa 12% do mercado internacional da bebida e seu preço é, em média, 30 a 40% superior a forma *commodity* do grão.

A Região do Cerrado Mineiro, a qual abrange 55 municípios, comporta potencial de produção deste tipo de café. A mesma já tem participado ativamente no mercado, sendo o grão produzido na região reconhecido pela sua qualidade. E compondo este cenário, a articulação da cadeia produtiva do Café da Região do Cerrado Mineiro chama atenção, pois esta denota diferencial de grande peso na competitividade do produto perante aos consumidores.

Com o objetivo de investigar a influência dos ambientes organizacional e institucional na produção de cafés especiais, escolheu-se a cidade de Patrocínio-MG, a qual é polo disseminador e reforçador da cultura de qualidade na Região do Cerrado Mineiro. Para empreender a análise, buscou-se nos pressupostos da Economia de Custos de Transação (WILLIANSO, 1985) e nos trabalhos de Zylbersztajn (1995) o aporte teórico para o desenvolvimento desta pesquisa. Deste modo, buscou-se, neste estudo, analisar os macrosssegmentos que compõem a cadeia produtiva, os agentes que a compõem, determinar as características e as relações a jusante e a montante da mesma.

O presente artigo está dividido em cinco partes. Nesta introdução apresentou-se o problema de pesquisa, delimitando o objeto de estudo e sua relevância. Na sequência, delimita-se o arcabouço teórico que embasou a investigação. Na terceira parte, descreve-se o percurso metodológico da pesquisa e as ferramentas utilizadas para alcançar os objetivos. Na quarta parte, apresentam-se os resultados e discussão acerca da cadeia produtiva e seus principais arranjos tomando como referência a opção teórico-metodológica. Finalmente, são apresentados, na quinta parte, os resultados e limitações da pesquisa.

2. Revisão de Literatura

2.1. A visão de *Commodity System Approach* (CSA)

A visão de *Commodity System Approach* (CSA) surgiu a partir das análises realizadas na escola americana por Davis & Goldberg, na segunda metade do século XX. Estes estudos abrangeram o mapeamento dos canais de produção, distribuição, comercialização e varejo das *commodities* laranja, soja e trigo avaliando o comportamento dos sistemas produtivos no mercado norte-americano. A partir disto, emergiu a conceituação de *agribusiness* como cita Zylberstajn (1995, p. 28) sendo: “[...] a soma de todas as operações associadas à produção e distribuição de insumos agrícolas, operações realizadas nas unidades agrícolas bem como as ações de estocagem, processamento e distribuição dos produtos, e também dos produtos derivados.”

A conceituação de agronegócio é fundamental para compreender as cadeias produtivas, visto que, este é composto pelos vários nichos produtivos e permeado por diversas relações e processos que dão forma a cada produto. Assim podemos inferir que a cadeia

produtiva agroindustrial se dá através da sincronia entre todas as operações de produção, distribuição e consumo final do produto. Abrangendo todas as relações dos agentes que compõem a estrutura, tanto à jusante e a montante, não se limitando apenas ao fator produtivo, ela também remete aos fornecedores, atacadistas e varejistas.

Por isso, uma cadeia produtiva deve estar estrategicamente alinhada e as relações entre seus agentes devem estar coordenadas de modo que, todas as interações contribuam para a qualidade do produto.

Goldberg (1968) reforçou a abordagem CSA e a incrementou com as relações contratuais, as instituições de coordenação e a integralização vertical e contratual nos três sistemas (Zylberstajn, 1995). Estas novas análises permitiram um complemento da abordagem e deram relevância aos atributos institucionais e organizacionais que compõem o ambiente das cadeias, como Goldberg (1968) citado por Zylberstajn (2000a, p.126) infere:

Um sistema de commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

Assim os ambientes institucionais e organizacionais ganham destaque, sendo de fundamental importância na articulação entre os agentes e como parâmetros reguladores das transações e relações que cercam a cadeia produtiva. O chamado “antes, dentro e depois da porteira”, representam uma visão sistêmica e integrada de uma logística de produção que abrange uma escala segmentada de práticas fundamentais a boa representatividade das ações nos níveis sociais e econômicos.

Conjuntamente a noção de *Commodity System Approach* (CSA), há a concepção francesa de análise *filière*, a qual complementa a noção de agronegócio. Segundo Camargo et al. (2005, p. 3) “o objetivo principal das *filières* é aumentar a capacidade de competição de determinados atores envolvidos em um mercado cada vez mais exigente, competitivo e acirrado, fundamentado na ideia de produtos com qualidade, objetivando que possam ter um consumo diferenciado.”

Assim o agronegócio deve interligar as mais variadas vertentes, de modo sistêmico, haja vista que o mesmo está inserido numa grande rede globalizada e que este deve ter como foco a homogeneidade de ações para que proporcione o sucesso necessário.

Morvan (1988), citado por Zylbersztajn (1995), demonstra a análise de *filière*, como uma sequência de operações que conduzem à produção de bens, referindo portanto, ao processo de transformação de *commodity* em produto final, disponibilizado para o consumidor. Este processo deve ser uma interação estratégica entre os agentes a fim de promover a maximização da lucratividade.

Ainda segundo Morvan (1988), citado por Batalha (2010), existem três séries de elementos que compõem uma cadeia de produção:

I. A cadeia de produção é o conjunto de operações de transformações do produto. As operações podem ser separadas e ligadas entre si por encadeamentos técnicos;

II. A cadeia de produção é também o conjunto de interações comerciais e financeiras, que estabelecem em todas as etapas de transformação um fluxo, entre clientes e fornecedores;

III. A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que vem agregar valor nos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Ainda segundo Batalha (2010), o encadeamento de uma CPA deve ser de jusante a montante, de modo estratégico aliado as mudanças tecnológicas.

Deste modo, o agronegócio deve ser entendido como cadeia sincronizada de fatores, que combinem ações complementares. Sua importância remete ao envolvimento de diversos nichos da sociedade, que direta ou indiretamente atuam nesta cadeia, já que o objetivo primordial da mesma é levar ao consumidor final, uma gama de produtos que atendam suas necessidades.

Zylbersztajn (2000) infere, por fim, pontos de comunhão que unem ambas abordagens, sendo estes, o foco nos processos produtivos com o compartilhamento da visão sistêmica, o desenvolvimento de mecanismos de coordenação para que a cadeia produtiva possa proceder com o fluxo de processamento das várias etapas que a compõem, e as variáveis tecnológicas como parte da base sistêmica.

Além disso, verifica-se uma ligação com a abordagem com a Economia de Custo de Transação (ECT) quando Goldberg indaga se contratos podem substituir a integração vertical. Esta indagação aproxima a CSA, em especial, da ECT formulada por Coase (1937) (Zylberstajn, 2000a). Assim, descrevem-se, no próximo item, as bases teóricas da ECT, que complementa a opção teórica adotada neste trabalho.

2.2. Economia dos Custos de Transação (ECT)

Os custos de transação podem ser apontados como os custos que cercam a cadeia produtiva em suas variadas relações. Williamson citado por Zylbersztajn (1995) define o custo de transação como:

Os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por de falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Williamson citado por Zylbersztajn (1995) destaca que “a ECT considera como unidade de análise a transação em si”. Partindo desta premissa, a cadeia produtiva pode ser conceituada como uma rede de agentes que operam fluxos de materiais, insumos, informações que demandam diversas transações para entregar ao mercado o produto segundo as especificações requeridas (Zylberstajn, 1995).

O referido autor aponta ainda que a estrutura adequada ao suporte das diversas transações surge a partir da compreensão dos atributos que caracterizam as trocas, sendo estes representados nas três dimensões: a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza.

A frequência pode ser conceituada como a quantidade de vezes que dada transação ocorrem entre os agentes. A relação contratual entre as duas partes é influenciada por esse atributo, uma vez que surgem formas contratuais alternativas a partir da diferenciação de frequências de transação (Zylberstajn, 2000).

Zylbersztajn (2000) afirma ainda que a repetição da transação, permite a criação de reputação que leva à diminuição dos custos de transação, já que permite haver modificações contratuais de ressalva reduzindo os custos dos contratos.

A incerteza, outro atributo transacional, é apresentada como uma condição em que os agentes não conhecem os resultados futuros de determinada transação, estando associado ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada (Williamson *apud* et al. 2007). Este pode, portanto, ser apontado como imprevistos que possam ocorrer durante a transação. Desta forma, quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação por necessidade de ressalvas nos contratos.

Já a especificidade refere-se aos investimentos que um empreendimento realiza para garantir e suportar a transação, podendo ser especificidade de ativos humanos, local, temporal, ativos dedicados, entre outros. (Williamson *apud* Ribeiro e Mezzono, 2004).

As características dos agentes retomam o questionamento dos pressupostos clássicos ao instigar que os agentes econômicos podem agir oportunisticamente e que os agentes possuem incapacidade de interpretar corretamente todas as variáveis que cercam as decisões. Assim, a ação oportunística e a racionalidade limitada compõem as características dos agentes na abordagem da ECT. (Zylberstajn,2000)

Azevedo (2000) destaca os dois pressupostos comportamentais delineados por Williamson nesta abordagem que caracterizam os agentes: o oportunismo e a racionalidade limitada. Estes podem ser considerados como os principais comportamentos que diferem os agentes (Rosina et al., 2007).

Rosina et al. (2007) destacam, em seu estudo, que um comportamento aéctico gera custos nas transações entre os agentes econômicos. O oportunismo, portanto, infere a má colocação por parte de um dos envolvidos na transação a fim de obter vantagens sobre os parâmetros buscados. Azevedo (2000) ainda aponta no oportunismo que os agentes ou indivíduos envolvidos nas transações podem mentir ou quebrar promessas para sobressair perante a ação desenvolvida buscando seu benefício próprio. Rosina et al. (2007) destacam que o oportunismo está relacionado ao fato de que as pessoas têm atitudes visando beneficiar a si próprias, o que aumenta sobremaneira o custo de cada transação.

A racionalidade limitada desenvolvida por Simon na década de 1950 é aplicada à ECT visto que baliza como os limites cognitivos dos agentes podem influir no custo de transação (Zylbersztajn, 2000). A noção de incompletude contratual reforça que não é possível estabelecer contratos que dão conta de todas as contingências que possam ocorrer em transações futuras, por isso Azevedo (2000) reitera que os contratos são intrinsecamente incompletos.

A incapacidade que os agentes possuem de interpretar corretamente todas as variáveis que cercam as decisões demanda estruturas de governanças eficientes que suplantem e deem segurança aos indivíduos (Zylberstajn, 2000; Ribeiro e Mezzomo, 2004). A coordenação, portanto, surge para direcionar as atividades que agreguem valor aos produtos, de modo a melhorar a qualidade do mesmo, diminuir os custos de produção e transação e diminuir as consequências dos possíveis atos dos agentes, conforme delimitado pelos fundadores da ECT.

Ximenes (2006) destaca ainda que a coordenação voltada para a qualidade trabalha com a gestão da qualidade dos produtos e clientes e o ambiente institucional. Assim, forma-se um sistema de informações que norteiam os fluxos de atividades (produtivas,

financeiras, de logística e comercialização) dando os parâmetros especificadores necessários a construção da qualidade requerida.

Para tanto, é preciso que ocorra um alinhamento conjunto de todos os processos, os agentes reguladores e as estratégias dos produtos, para que o consumidor final receba o produto segundo a expectativa criada e fomentada para o mesmo. Deste modo, ao somar-se as características das transações, o comportamento dos agentes, a especificidade dos produtos, o mercado e a coordenação da cadeia pode-se construir estruturas organizacionais dinâmicas e alinhadas para maximizar os atributos do produto, conforme destaca Ximenes (2006).

3. Metodologia

Os resultados apresentados neste artigo são frutos de projeto de Iniciação Científica modalidade Pibic/CNPq desenvolvido na Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba no período de Agosto de 2012 a Julho 2013.

Classificada como uma pesquisa explicativa adotou-se como delineamento o estudo de caso. Este permite o conhecimento profundo da realidade analisada, “possibilitando ao analisador reter as características holísticas e expressivas de vida real, principalmente no que tange a fenômenos não perceptíveis” (Yin, 2010, p.79).

Para a compreensão do problema de pesquisa foram utilizadas como técnicas de coletas de dados a pesquisa bibliográfica e documental, com análise de regulamentos, códigos e estatutos referente aos órgãos chaves do objeto estudado. Também adotou-se a observação que, neste caso, permitiu uma análise dos elementos inseridos no contexto, bem como na identificação de questionamentos complementares graças às visitas *in loco* ao longo do processo de coleta de dados.

Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, técnica de coleta de informações bastante flexível, onde o entrevistado responde às questões abertas elaboradas dentro do contexto do problema de pesquisa, permitindo, assim, a coleta de informações mais precisas conforme destacam Marconi e Lakatos (2009). As entrevistas foram realizadas com os principais agentes da cadeia e cafeicultores dos segmentos pequeno, médio e grande para homogeneizar a amostra solidificando as análises.

As entrevistas com os produtores foram realizadas na Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado Ltda. (EXPOCACCER) e com os demais agentes nas respectivas sedes. Para cada agente econômico específico foi elaborado um roteiro com questões alinhadas aos objetivos da pesquisa.

O uso de fontes distintas de coleta de dados permitiu a triangulação dos dados e corroborou para a validação dos dados analisados, conforme se destaca no item posterior.

4. Análise dos resultados

4.1. Análise do Ambiente Institucional e Organizacional da Cadeia Produtiva de Cafés Especiais de Patrocínio

A cafeicultura no Cerrado Mineiro iniciou-se com a chegada dos imigrantes paranaenses e paulistas que possuíam *Know how* na produção de café. Entretanto, nas regiões de origem, enfrentaram problemas com o cultivo, principalmente vinculados ao clima e incidência de geadas. Acostumados às adversidades e com uma cultura cooperativista herdada pelas origens europeias, os produtores iniciaram a produção no Cerrado Mineiro.

Assim estes empreendedores chegaram ao Cerrado Mineiro dispostos a polarizar o cultivo do café na região, e devido a experiência e flexibilidade na adoção de tecnologias implementaram processos produtivos mais sustentáveis. Isto acabou desencadeando os ideais de eficácia e efetividade, levando a disseminação da cultura de cafés de alto padrão e excelência, transformando a região do Cerrado Mineiro em uma referência mundial no tocante à produção de cafés especiais.

Os fatores climáticos atrelados ao diferencial dos produtores deram grande peso a especificidade do produto. A região conta clima propício a cultura do café, com estações bem definidas, onde há ausência de chuvas no período da colheita do grão, favorecendo que a umidade não dissipe a qualidade do café. A altitude também contribui para a formação do fruto de maneira diferenciada, dando a este um sabor e aroma específicos. A topografia plana facilita a mecanização da produção que proporciona a redução dos custos de produção.

Além da parte física que favorece e modela o ambiente onde se dão as diversas relações, temos com parte complementar, o ambiente organizacional. Este são compostos por órgãos norteadores das ações, que são responsáveis por levar informações, práticas e técnicas fundamentais a adição de valor agregado ao café produzido.

Neste primeiramente destacamos a ACARPA (Associação dos Cafeicultores de Patrocínio), numa visão a montante. Esta representa a entidade sem fins lucrativos, que congrega esforços visando o fortalecimento do espírito associativo e articulando a classe produtora. Além de ser um centro de organizador de informações sobre a cultura, benefício e comércio de café, a ACARPA presta diversos serviços aos cafeicultores locais, com técnicos prontos a orientar sobre implantação de lavouras, formação de mudas e análise de solo e folhas. Além disso, presta serviços vinculados a diversas instituições financeiras, para obtenção de recursos junto ao Governo Federal.

Destaca-se nesse cenário também o papel do Governo do Estado de Minas Gerais como promotor e difusor de técnicas de produção e da cultura da sustentabilidade junto aos cafeicultores do Estado. Isto foi realizado através do Programa de Certificação de Propriedades Cafeeiras – Certifica Minas Café. O mesmo detinha como meta auxiliar os produtores a adaptar o processo produtivo a normas relativas à sustentabilidade econômica da atividade, aspectos ambientais, legislação trabalhista e rastreabilidade do produto (EMATER-MG, 2013). Desta forma, foi institucionalizado a cultura da qualidade e os meios para a implantação da mesma. Posteriormente e atualmente, a Emater-MG, como órgão de extensão estadual, participa do meio organizacional realizando as orientações para a adequação das propriedades levando até os cafeicultores diversas técnicas e práticas de produção baseadas na sustentabilidade e qualidade.

Temos ainda destacar o ambiente institucional, o qual cria e regula os métodos necessários a criação e padrões de qualidade formalizando-os perante a classe produtora, comercializadora e consumidora. Atualmente, a Federação dos Cafeicultores do Cerrado é o principal órgão do ambiente institucional. É a gestora e mantenedora da marca Café do Cerrado e mantém convênios com instituições nacionais e internacionais para qualificar os atores da cadeia produtiva para atender as exigências de segurança alimentar, responsabilidade ao meio ambiente e responsabilidade social.

Para completar este ambiente, o Centro de Excelência do Café do Cerrado (CEC). Tem como entidade mantenedora a Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado (FUNDACCER), uma organização vinculada à Federação dos Cafeicultores do Cerrado, voltada para o desenvolvimento de capacitação dos cafeicultores e dos profissionais que

atuam na Região do Cerrado Mineiro. O intuito da unidade é trabalhar nas áreas de educação e pesquisa de toda a cadeia produtiva do café, onde serão ministrados cursos que atenderão o viés que compõem a cafeicultura, partindo da mão de obra e da produção, além da qualificação de especialista em qualidade de café, para auxiliar os produtores nos requisitos necessários a cafés especiais e diferenciados.

Assim portanto, forma-se os arranjos organizacionais e institucionais da cadeia, que acopladas a demais instituições ainda presente neste estudo, forma a articulação total dos processos voltados a competitividade no mercado nacional e internacional. As demais entidades serão descritas no item a seguir, destacando sua participação no ambiente institucional e organizacional, além de serem agentes fundamentais nas relações a jusante e a montante da cadeia.

4.2. Estrutura de governança: análise das relações a jusante e a montante da cadeia produtiva de cafés especiais de Patrocínio

No recorte proposto pelo estudo há necessidade de analisar as relações a jusante e a montante entre os agentes econômicos para entender a estrutura adotada na cadeia produtiva de cafés especiais.

Neste caso, adotou-se uma análise dos macrosegmentos de produção, de transformação e de consumo, considerando os atores que atuam no apoio da cadeia produtiva analisada. Ao buscar a diferenciação na produção, os agentes econômicos do macrosegmento produtivo (leia-se cafeicultores) enfatizam a qualidade como um atributo específico e fator principal de competitividade.

Portanto, a qualidade como diferencial se dá pela certificação do café e, neste caso, a Federação dos Cafeicultores do Cerrado atua para proteger e, simultaneamente, promover a marca. Deste modo, pode-se inferir que a Federação atua como o agente coordenador do padrão de qualidade almejado pelos produtores, instituindo os parâmetros produtivos necessários, que vinculados à sua posição de liderança influencia no desempenho final de todos os agentes do macrosegmento produtivo.

Nesta gama de relações, podemos destacar ainda, como agente a jusante da cadeia, a FAZENDA EPAMIG, que suplanta o desenvolvimento de tecnologia e pesquisas na região com diversos estudos e experiências que possam auxiliar os cafeicultores. Ela atua na disseminação dos conhecimentos e pesquisas realizadas em suas dependências, vinculadas a diversas instituições, de maneira a dispor aos cafeicultores, uma gama de conhecimentos, que possam auxiliar nos diversos processos produtivos, contribuindo assim para a qualidade do café na demarcação regional.

A cadeia de cafés de Patrocínio ainda conta com Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado Ltda (EXPOCACCER), a qual é um agente fundamental nas relações na cadeia produtiva de cafés especiais, uma vez que a associação dos cafeicultores em forma de cooperativas garante um reforço da diferenciação e da qualidade do produto, colocando os produtos diante de seu mercado consumidor.

Atualmente, a EXPOCACCER é o canal de exportação do Sistema Café do Cerrado, levando para diversas partes do mundo a qualidade do produto da região. Além disso, ela ministra cursos que disseminavam técnicas de colheita; dias de campo nas fazendas, com disseminação de técnicas de manejo e produção. Também a mesma promove cursos de disseminação de informações sobre os processos de certificação (caminhos e métodos que garantam o processo de certificação e como utilizar a certificação para garantir o prestígio do produto).

A cooperativa promove o desenvolvimento também, incluindo cafeicultores de todos os portes. Por meio do NUCOOPP, projeto destinado exclusivamente aos pequenos produtores, atua para atender à especificidade destes produtores. Neste projeto, são repassadas técnicas de produção e comercialização, com assistência técnica exclusiva. Além disso, há estímulo à participação de cooperados no programa EDUCAMPO desenvolvido em parceria com o SEBRAE atende os médios e grandes produtores com técnicas gerenciais e administrativas.

Portanto atua como agente de apoio na comercialização e na difusão da cultura gerencial. Desta forma, os produtores adotam o processo administrativo como ferramenta de apoio à gestão de suas propriedades. Ainda a organização dispõe agentes de negócio, exclusivos para orientação de vendas, com centrais de ligações, SMS, informando o balanço do mercado e seu fechamento do mercado, informações sobre certificação para agregar valor. Trabalham com o SEBRAE e NEXPRESSO, que atuam como parceiros no aumento da competitividade. A cooperativa ainda participa do SCAA, evento anual realizado nos EUA sobre café. Dentro da constituição da EXPOCACCER, existe uma coordenação do selo de origem e qualidade disseminando as técnicas de produção de qualidade.

Ainda cabe destacar a transgressão de nomenclaturas, dentro da cadeia produtiva regional, para o aumento da competitividade e diferenciação do produto perante o mercado. A nomeação Café do Cerrado foi modificada para Região do Cerrado Mineiro por questão mercadológica, integrando os 55 municípios, trabalhando o grupo de maneira homogênea. Isto demonstra a integração da cúpula de municípios produtores, viabilizando a divulgação da marca de maneira articulada, enfocando no diferencial que a região proporciona aos seus cafés, potencializando a originalidade e as características únicas do mesmo.

A questão da rastreabilidade também se tornou um dos mecanismos de diferencial competitivo dentro da cadeia de cafés, já que o mesmo permite, saber o histórico de produção de maneira clara, sendo anexado um código de barras ao bag e/ou sacaria. Isto permite via internet buscar-se todos os dados referentes a fazenda produtora, dando aos compradores e/ou consumidores uma maior garantia e proximidade com o produto. A rastreabilidade dos cafés da região tornou-se mecanismo fundamental para conquistar uma posição de destaque nos mercados mais exigentes como Japão, EUA e União Europeia.

No macrossegmento produtivo, os cafeicultores destacam como os principais fatores de competitividade a organização, pressão política, lideranças, projetos SEBRAE-Educampo que denota atributos de gestão, sendo de suma importância dentro da constituição de produção; investimento em tecnologia; e a participação das cooperativas voltadas para a comercialização e da própria certificação e indicação geográfica. A adoção de tecnologias é avaliada como um fator que também influencia positivamente no custo de produção, pela redução proporcionadas pelo mesmo.

Estes diferenciais atrelados aos arranjos organizacionais e institucionais acabam a atribuir aos cafés produzidos nessa região um alto valor agregado combinado à excelência e à qualidade da bebida que os diferencia perante os consumidores.

5. Conclusão

O presente estudo permitiu conhecer a rede de relações estabelecida entre os diferentes atores da cadeia produtiva de cafés especiais de Patrocínio e, desta forma, analisar os macrossegmentos que compõem a cadeia produtiva, os agentes que a compõem e

determinar as relações a jusante e a montante da mesma. A análise dos resultados permitiu conhecer como o arranjo organizacional da cadeia produtiva de café em Patrocínio potencializa os avanços institucionais e fortalece a competitividade dos produtores locais.

A opção teórica adotada assinala que o arranjo de uma cadeia produtiva focada na produção de produtos de qualidade superior afasta-se do mercado com a estrutura de governança. As relações entre produtores e macrossegmento industrial, representado por cafeterias internacionais, são pautadas nos contratos formais e informais.

A Federação dos Cafeicultores do Cerrado atua como agente coordenador e promove a cultura da qualidade e a difusão de valores éticos na produção dos cafés. A cooperativa e a ACARPA atuam como balizadores e difusores da qualidade criando condições para que o macrossegmento produtor possa adequar-se às exigências do mercado.

O ambiente institucional auxilia a competitividade dos agentes que compõem a cadeia produtiva analisada porque sustenta a diferenciação com uma legislação que reconhece a especificidade do café da Região do Cerrado Mineiro por meio da identificação geográfica, alinhando-se às tendências reconhecidas internacionalmente na comercialização.

Destaca-se também a atuação das empresas de pesquisa, que viabilizaram a melhoria das variedades cultivadas pelos produtores e contribuíram para o desempenho produtivo das lavouras da região. O processo de difusão destas tecnologias é conduzido pelas próprias empresas de pesquisa como a EPAMIG e pelas associações e cooperativas o que fortalece a capacidade da cadeia produtiva de responder às mudanças do mercado consumidor, visto que a inovação é fator indutor da transformação do padrão de competitividade na análise de *filière*.

A análise dos dados permite inferir que a Federação dos Cafeicultores do Cerrado possui um papel preponderante na coordenação desta cadeia produtiva com atuação de liderança, cooperação e guardião da marca Café da Região do Cerrado Mineiro. O padrão de qualidade dos cafés pode ser mensurado e percebido pelo mercado, por isso a estratégia difundida pela Federação reforça o potencial competitivo da cafeicultura de Patrocínio. Assim, a demarcação de origem, a rastreabilidade, a cultura da qualidade e excelência e a prática gerencial reforçam, conjuntamente, o valor agregado dos cafés produzidos em Patrocínio.

6.Referências

Azevedo, P.F. *Nova Economia Institucional: Referencial geral e aplicações para a agricultura*. Agric. São Paulo, v.47, n.1, p.33-52. 2000.

Batalha, M. O. *Gestão Agroindustrial*. 3.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2010.

Bsca – Brazil Specialty Coffee Association. *O que são cafés especiais*, 2011. Recuperado em 06 de novembro de 2011 de <http://bsca.com.br/novo/cafes-especiais.php>>.

Camargo, S. H. C. R. V.; Leite, A. S.; Mauad, T. M. ; Martinelli, D. P. ; Merighi, R. . Agronegócio e Desenvolvimento Local. In: *XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural*, 2005, Ribeirão Preto. XLIII SOBER. RIBEIRÃO PRETO, 2005. v.1. p.252.

Emater-MG. *Certifica Minas*. Gestor responsável: Julian Silva Carvalho. Recuperado em 01 de julho de 2013 de http://www.emater.mg.gov.br/portal.cgi?flagweb=site_tpl_paginas_internas&id=9245.

Epamig. *Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais*. Recuperado em 30 de julho de 2013 de http://www.epamig.br/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=16.

Expocaccer. *Certificações*. Disponível de <http://www.expocaccer.com.br/cafecerrado.html>. Acesso em: 01 de julho de 2013.

Federação dos cafeicultores do Cerrado. *Jornal da Região do Cerrado Mineiro*. Ano II. Edição n.5, 2012.

Ribeiro, M.T.; Mezzono, C. P.L. A dinâmica dos arranjos institucionais do sistema agroindustrial: um estudo de caso. *Revista Econômica e Gestão*. Belo Horizonte, v.4, n.7, p.104-127. Jun.2004. Recuperado em 21 de dezembro de 2013 de <http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/E%20&%20G%20n%2007%20art%2006.pdf>.

Rosina, et.al. Governança em sistemas agroindustriais: complementaridades entre a economia dos custos de transação e a teoria econômica das convenções. In: *XLV Congresso Sobre Londrina*, 22 a 25 de Julho de 2007. Recuperado em 20 de dezembro de 2013 de <http://www.sober.org.br/palestra/6/381.pdf>.

Ximenes, F. T. D. *Análise da coordenação da cadeia agroindustrial orientada pela qualidade: O caso Illy Café*. Dissertação de Mestrado em Agronegócio. Brasília Dez. 2006.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

Zylberstajn, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: Zylberstajn, D; Neves, M. F. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, p.1-21, 2000a.

Zylberstajn, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. São Paulo, FEA/USP, 1995. 238 p. (Tese de Livre Docência em Administração). Recuperado em 04 de novembro de 2011 de http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/Repositorio/616/Documentos/Tese_Livre_Do_cencia_DZ.pdf.

Zylberstajn, D. Economia das Organizações. In: Zylberstajn, D. Neves, M. F. (orgs). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.