

RECURSOS E CAPACIDADES NO SISTEMA AGROALIMENTAR DIFERENCIADO DE CAFÉS ESPECIAIS DO PARANÁ

*Felipe Cardoso Tarifa Vido¹, Sandra Mara de Alencar Schiavi², Amanda Ferreira
Guimarães³, Elvis Silvestre dos Santos⁴*

¹Acadêmico do curso de Agronomia, Universidade Estadual de Maringá – UEM. Bolsista PIBIC/CNPq-FA-UEM.

felipevidoagro@gmail.com

²Orientadora, Doutora, Departamento de Administração – UEM. Docente e pesquisadora da Universidade Estadual de Maringá.

sandraschiavi@gmail.com

³Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração – PPA, Universidade Estadual de Maringá – UEM.

amandafguimaraes@live.com

⁴Acadêmico do curso de Administração, Universidade Estadual de Maringá – UEM. elvisds@live.com

RESUMO

O Brasil é o maior produtor e exportador mundial de café e o Paraná é o sexto maior estado produtor do Brasil. No sistema agroindustrial do café, existem os subsistemas de cafés especiais, que objetivam a criação de valor na produção rural por meio da diferenciação por qualidade, gerando competitividade aos produtores. Entende-se que toda estratégia envolve recursos e capacidades estratégicos, segundo a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR). Assim, buscou-se caracterizar os recursos e capacidades envolvidos na produção de cafés especiais no Paraná aplicando a Visão Baseada em Recursos. A pesquisa, qualitativa, envolveu a aplicação de 29 questionários com produtores da região Norte Central Paranaense. Identificou-se estratégias de liderança em custos e de diferenciação, requerendo diferentes recursos e capacidades. Para a produção de cafés especiais os recursos importantes estão relacionados ao manejo da fertilidade do solo e técnicas de colheita/ pós-colheita. Concluiu-se que o SAD de cafés especiais existe no Paraná, mas ainda incipiente na região Norte Central, e que há recursos a serem explorados para o crescimento desse sistema na região, podendo ser uma alternativa competitiva para os cafeicultores.

PALAVRAS-CHAVE: Cafeicultura; Estratégia; Sistemas Agroindustriais; Vantagem competitiva; Visão Baseada em Recursos.

1 INTRODUÇÃO

O Agronegócio tem expressiva importância na economia brasileira, sendo responsável por 24,1% no Produto Interno Bruto (PIB) nacional em 2018 (CEPEA, 2019). No cenário mundial, o Brasil se posiciona como um grande produtor, exportador e consumidor de diversos produtos agrícolas, dentre eles o café (USDA, 2019). Segundo o CECAFÉ (2019), o Brasil exportou um total de 41,1 milhões de sacas de café no ano-safra 2018/19 (julho de 2018 a junho de 2019) totalizando uma receita cambial de R\$ 20,8 bilhões, um recorde histórico de exportações brasileiras para o período e um aumento de 35% em comparação com o ano-safra anterior. Esses dados consolidam o Brasil como o maior produtor e exportador de café do mundo.

O Estado do Paraná ocupa a sexta posição no ranking brasileiro de estados produtores de café (CONAB, 2018). Nos últimos anos, o estado perdeu importância em volume e em área no cenário nacional, porém, como alternativa, observa-se destaque na agregação de valor no café paranaense, o que indica seu potencial para diferenciação.

No Sistema Agroindustrial (SAG) do café brasileiro, a partir da década de 1990, alguns processos, principalmente a desregulamentação de mercado e a abertura comercial, imprimiram nova dinâmica no setor, com ênfase para a melhoria da qualidade e diferenciação (SAES, 2009; PONCIANO; SOUZA; NEY, 2009). No Paraná, algumas regiões como o Norte Pioneiro, já são reconhecidamente produtoras de cafés especiais no Brasil (BSCA, 2017). Entretanto, ao se considerar a diferenciação e o subsistema de cafés especiais, com foco na agregação de valor, avanços ainda são necessários no estado.

Os atributos de qualidade que permitem a identificação de um café como especial envolve características criadas na produção rural, associadas a recursos e capacidades. Segundo Bánkuti (2016), essa diferenciação a partir de ações na produção rural dá base

para o surgimento de Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SAD). Esses sistemas envolvem a estratégia de a criação de valor na produção e sua distribuição ao longo de toda a cadeia produtiva, gerando vantagens competitivas.

Assim, ao se considerar a política para agregação de valor na cafeicultura paranaense, entende-se que a caracterização dos recursos e capacidades estratégicos é essencial para a compreensão deste SAD. Por isso, esse trabalho objetivou caracterizar os recursos e capacidades envolvidos na produção de cafés especiais no Paraná aplicando a Visão Baseada em Recursos.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é atualmente uma das correntes de pesquisa mais importantes da área de estratégia empresarial, ressaltando o papel dos recursos na construção de uma vantagem competitiva sustentável. Na análise estratégica, além do ambiente externo à empresa, o ambiente interno também pode ser fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, aplicar a VBR no SAD de cafés especiais do Paraná abre caminhos para identificar as vantagens e os gargalos na produção rural, permitindo avanços na cadeia de valor.

O trabalho está organizado em cinco seções. Além desta, introdutória, a seção dois apresenta uma revisão bibliográfica envolvendo uma revisão sobre sistemas agroindustriais, Estratégia e Visão Baseada em Recursos. A seção três apresenta os procedimentos metodológicos para a consecução do estudo. A quarta é composta pela análise descritiva e analítica dos dados. E, por fim, a quinta e última seção apresenta as conclusões.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS E SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS

O agronegócio, também chamado de *agribusiness*, é um dos setores mais importantes da economia brasileira. Segundo Goldberg (1957), o agronegócio é o conjunto de todas as operações e organizações envolvidas na produção agrícola, desde a fabricação dos insumos, passando pela produção nas propriedades rurais, até o processamento e distribuição de produtos agrícolas. Dessa forma, a agricultura passou a ser tratada como sistemas de organizações especializadas, interdependentes e cooperativas, e, não mais, como um setor isolado. Esses sistemas foram denominados de Sistemas Agroindustriais (SAGs).

Para Goldberg (1968), um Sistema Agroindustrial (SAG) compreende todos os setores e agentes envolvidos desde a produção do produto até chegar ao consumidor final. Para Zylbersztajn (1995, 1996) e Zylbersztajn e Farina (1999), os SAGs podem ser estudados considerando os diferentes graus de complexidade e agregação, e, no mesmo sistema agroindustrial, podem coexistir diferentes arranjos institucionais dependendo dos atores envolvidos.

Dentro do agronegócio, existem SAGs dos mais diferentes produtos, com diferentes formas de organização, gerando subsistemas dentro de um sistema maior, quando se observa estratégias competitivas das empresas, principalmente no que tange à segmentação de mercado por qualidade e à diferenciação do produto (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994).

Segundo Farina (1999), os sistemas agroindustriais podem ser analisados conforme as variáveis: ambiente institucional, ambiente organizacional, ambiente competitivo e estratégias empresariais. É provável que haja um aumento da quantidade de subsistemas estratégicos dentro de um SAG, em razão das diferentes estratégias competitivas adotadas, como segmentação de mercado e a diferenciação. Ambos os sistemas podem coexistir e

prevalecerem, formando grupos estratégicos com estruturas de governança próprios, para almejar resultados positivos.

Conforme Bánkuti (2016), Sistema Agroalimentar Diferenciado (SAD), por sua vez, é um sistema cuja organização das atividades produtivas e dos agentes é voltada para a diferenciação dos produtos ou dos canais de distribuição e objetivam a *descomoditização* do produto, a partir de ações e atividades no segmento da produção rural, tornando o produtor rural o principal agente de agregação de valor da cadeia.

A agregação de valor é baseada nas ações no nível da fazenda e pode ser associada a “local”, “orgânico”, “localização geográfica”, “ecologicamente correto”, entre outros. Nesse sentido, a valorização não está ligada a ganhos de produtividade ou eficiência de custos, mas a diferenciação. A agregação de valor compreende mais do que a transformação de matérias-primas em produtos processados, envolve o aumento do valor percebido em comparação aos produtos convencionais ou de *commodities* (BÁNKUTI, 2016).

Com a agregação de valor e ganho de vantagem competitiva, os mecanismos de recompensa são importantes, uma vez que a distribuição da recompensa para os agentes ao longo da cadeia é essencial para garantir a sustentabilidade e resistência do sistema (BÁNKUTI, 2016). Por isso, é essencial buscar estratégias de diferenciação e ganho de vantagem competitiva para os sistemas agroalimentares que envolvem, principalmente, pequenos produtores rurais.

2.2 ESTRATÉGIA

Toda empresa busca sobreviver e prosperar no mercado e esse sucesso depende principalmente da escolha de uma estratégia adequada. A estratégia de uma empresa pode ser definida como a habilidade de gerar vantagens competitivas e, para a escolha de uma boa estratégia, cria-se um processo de administração estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2011). Segundo Barney e Hesterly (2011), a análise estratégica empresarial implica a necessidade de consideração de aspectos externos e internos à firma, tomando alguns modelos, como a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) para a análise interna.

As estratégias podem ser divididas em dois grupos: estratégias no nível de negócio e estratégias no nível corporativo. As estratégias no nível de negócio são ações executadas pela empresa com o objetivo de ganhar vantagem competitiva em um único mercado ou setor, e são duas estratégias principais: liderança em custo e diferenciação de produto.

A liderança em custo é adotada quando a empresa objetiva ganhar vantagens por meio da redução de seus custos. Já a estratégia de diferenciação de produto é adotada quando a empresa busca ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos e serviços em relação ao valor percebido dos concorrentes, consequentemente a empresa poderá cobrar mais pelo produto ou serviço, aumentando os lucros e gerando vantagens competitivas.

As estratégias no nível corporativo são implantadas quando a empresa almeja ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultâneos. Várias estratégias fazem parte desse grupo, dentre elas: integração vertical, alianças estratégicas, diversificação, fusões e aquisições (BARNEY; HESTERLY, 2011).

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) se consolidou como uma nova teoria para análise estratégica e redirecionou todo o foco da estratégia para dentro da empresa. Teoricamente, a VBR aborda o motivo pelo qual as empresas se diferenciam e como elas geram vantagem competitiva por meio dos seus recursos e capacidades internos. A ênfase da importância dos recursos competitivos internos das empresas teve início no trabalho de Penrose (1959) e se popularizou com o de Wernerfelt (1984), cujo trabalho foi essencial

para que a VBR fosse considerada uma importante e nova teoria do campo da estratégia (HOSKISSON, 1999).

A primeira ideia sobre Visão Baseada em Recursos foi apresentada por Penrose em 1959. Para ela, recursos são as coisas materiais que uma empresa adquire, aluga ou produz para si mesma e as pessoas contratadas pela empresa e a empresa era uma coleção de recursos produtivos organizados sob uma administração. Ainda acrescentou que a heterogeneidade dos recursos e dos seus usos dão a empresa o diferencial e isso é a base da VBR.

Wernerfelt (1984) mostrou a importância de analisar as empresas do ponto de vista de seus recursos e sugeriu que, analisar por esse lado, pode levar a novas percepções estratégicas. O autor definiu recursos como tudo o que poderia ser uma fraqueza ou uma força de uma empresa e propôs uma relação intrínseca entre os produtos da empresa e seus recursos, de modo que para se fabricar produtos, demandavam-se uma certa quantidade de recursos, assim como, diferentes recursos poderiam ser configurados a formar novos produtos. Dessa forma, analisar a empresa por esse lado, propicia diferentes reflexões acerca do produto tradicional, identificar os recursos responsáveis por aumento do lucro e desenvolvimento de estratégias para maximizar a exploração de recursos existentes e de novos recursos.

Barney (1991) complementa Wernerfelt (1984) e amplia a perspectiva original de Penrose, afirmando que recursos são os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento controlados por uma empresa e também o processo de interação desses recursos e seus efeitos na organização, que possibilitam criar e seguir estratégias eficazes. O autor também propôs o método VRIO para análise dos recursos em gerar vantagem competitiva.

Com base na perspectiva de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), a vantagem competitiva relaciona-se ao fato de as empresas possuírem um conjunto de recursos heterogêneos que satisfazem as demandas dos mercados gerando novos produtos, onde elas atuam e garantem competitividade.

Segundo Grant (1991), os recursos e as capacidades de uma empresa são os principais objetos para a formulação de uma estratégia. Para ele, uma empresa pode estabelecer sua identidade, suas estratégias e as principais fontes de lucros com base nos recursos e capacidades. O autor afirma que os recursos são os insumos que são utilizados na produção, mas que sozinhos são pouco produtivos. A cooperação e a coordenação de grupos de recursos geram atividade produtiva e essa habilidade ele chama de capacidade. Então, o autor criou um *framework* com cinco etapas para a formulação estratégica da empresa, baseado em recursos e capacidades.

Com base nos autores revisados e na revisão bibliográfica realizada por Tavares *et al.* (2017), criou-se o quadro 1 que sintetiza as classificações e exemplos de recursos e capacidades de acordo com cada autor:

Quadro 1: Síntese das classificações e exemplos de recursos e capacidades

Classificações e exemplos de recursos	Penrose (1959)	Wernerfelt (1984)	Barney (1991)	Grant (1991)
Tangíveis: Máquina, estruturas físicas e capital financeiro.		X		
Intangíveis: Nomes de marcas, conhecimento tecnológico e contatos comerciais.		X		
Físicos: Plantas e equipamentos, localização geográfica, acesso a matéria prima, terra e recursos naturais.	X		X	X

Humanos: Treinamento, conhecimento, habilidade, experiência, inteligência, relacionamentos internos e características pessoais.	X		X	X
Organizacionais: Estrutura e cultura organizacional, sistemas de controle e coordenação, planejamento formal e informal, relação com grupos internos e externos à empresa, e sistemas administrativos.				X
Financeiros: Possibilidade e facilidade de acesso ao capital, fundos internos e externos, e instrumentos de financiamento.				X
Tecnológicos: Aparato tecnológico utilizado pela empresa, seja tecnologia de informação, produção e outras áreas.				X
Reputacionais: Relacionados ao impacto da empresa na sociedade, como marca, imagem e responsabilidade social				X
Classificações e exemplos de capacidades				
Definiu capacidades como um subconjunto dos recursos e compostas por ativos tangíveis e intangíveis que permitem que a empresa utilize os recursos para criar e implementar estratégias, exemplos: competências de marketing, trabalho em equipe e cooperação entre as gerências.				Barney (1991)
Capacidades envolvem não apenas um conjunto de recursos, mas padrões complexos de coordenação entre pessoas e entre pessoas e recursos, exemplos: Integração de tecnologias, conhecimento e competência da empresa em produzir determinado produto.				Grant (1991)

Fonte: elaborado pelos autores com base em Penrose (1956), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991) e Tavares *et al.* (2017);

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem descritiva, uma vez que se trabalhou com dados e fatos colhidos da própria realidade (CERVO; BERVIAN, 2002). Etapas preliminares de revisão de literatura se fez necessárias para a compreensão sobre a teoria envolvida e o objeto de estudo: Sistemas Agroindustriais (SAG), Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SAD), Estratégia, Visão Baseada em Recursos (VBR), SAG e SAD do café no Brasil e no Paraná.

A partir disso, foi realizado levantamento de dados primários. Nessa etapa descritiva, primeiramente buscou-se identificar os produtores rurais a serem entrevistados, de acordo com a representatividade no estado e pela diversidade dos produtores, buscando abarcar tanto produtores de cafés especiais, quanto convencionais. O levantamento foi realizado utilizando, como instrumento de coleta de dados, o questionário do Projeto de Extensão “Agricultura familiar e agrossistemas sustentáveis: ações para fortalecimento da cafeicultura do Paraná”, financiado pelo Programa Universidades Sem Fronteiras (nº152/18), desenvolvido para o diagnóstico da cafeicultura do estado. Foram realizados 30 questionários na região Norte Central Paranaense, uma das principais mesorregiões produtoras de cafés do Paraná. Porém, dado que um produtor possui características muito discrepantes e foi considerado um *outlier*, utilizou-se no desenvolvimento da pesquisa apenas 29 questionários.

Para análise dos dados, foram consideradas as questões sobre a produção (mão de obra, máquinas, implementos e infraestruturas utilizadas), gestão da lavoura e da produção,

comercialização, qualidade do café, assistência técnica e características do produtor. Os questionários foram analisados posteriormente, pelo método de análise de conteúdo (BARDIN, 1979) e estatística descritiva, utilizando o *Excel*. Essa etapa seguiu as fases de pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados. As categorias de análise, definidas a partir do referencial teórico, foram: recursos e capacidades.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 SAG E SAD DO CAFÉ NO BRASIL E NO PARANÁ

O Brasil é o maior produtor e exportador de café do mundo e cultiva duas espécies de café: *Coffea Arabica* e *Coffea Canephora*. Segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a área destinada a produção de café é estimada em 1,9 milhões de hectares e compreende cerca de 290 mil produtores, a maioria pequenos, que estão espalhados por aproximadamente 1.900 municípios.

As lavouras cafeeiras estão presentes em 15 Estados brasileiros: Acre, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rondônia e São Paulo. Por conta da dimensão territorial do Brasil, é comum um mesmo estado ter diferentes tipos de café e cada região ter seu Sistema Agroalimentar Diferenciado (SAD).

Até 1989, o Sistema Agroindustrial (SAG) do café era coordenado por agências nacionais e internacionais. A partir de 1990, o setor sofreu mudanças, principalmente com o processo de desregulamentação de mercado e a abertura comercial, que alteraram o ambiente competitivo, intensificando a concorrência e abrindo novas oportunidades. Conseqüentemente, as empresas adotaram novas estratégias competitivas, com ênfase para a melhoria da qualidade e diferenciação (SAES; 2009; PONCIANO; SOUZA; NEY, 2009).

Conforme citaram Guimarães e Bánkuti (2019), o Sistema Agroalimentar do café no Brasil é formado, segundo Saes e Jayo (1998) e Ponciano *et al.*, (2009), por diversos agentes: fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos; os produtores, responsáveis pela produção do café verde; os agentes responsáveis pelo primeiro processamento (maquinistas ou cooperativas); os agentes responsáveis pelo segundo processamento, moagem e torrefação do café; os vendedores nacionais; os compradores internacionais; os varejistas nacionais e internacionais e, finalizando o sistema, o consumidor.

Em seus estudos, Guimarães e Bánkuti (2019) identificaram, à luz da ECT e da ECM, sete tipos de sistemas diferenciados na cafeicultura brasileira: café orgânico, café de qualidade – *illycafé*, café com origem, café sustentável, café *fair trade*, café com qualidade superior e café com indicação de origem. Além disso, os autores concluíram que há diferentes estruturas de governança nos sete casos analisados, desde acordos verbais à integração vertical, mostrando que os SADs tendem a envolver arranjos contratuais mais complexos para organização das transações do que os SAGs.

O estado do Paraná é o sexto maior produtor de café no Brasil, principalmente do café arábica. Segundo o Censo Agropecuário de 2017, o estado contava com 9866 estabelecimentos produtores de café que produziram cerca de 74 mil toneladas. Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2018), de 1980 até 2017, a área colhida de café no estado do Paraná teve uma constante redução, ao contrário do rendimento médio de produção por unidade de área, que aumentou com o passar dos anos. Esses dados revelam que muitos cafeicultores abandonaram a atividade e que os cafeicultores que persistiram conseguiram aumentar a produtividade.

Entre 1980 e 2017, o estado perdeu importância em volume e em área de produção, entretanto observa-se destaque na agregação de valor no café paranaense: o valor da tonelada do grão no estado aumentou 86% entre 2006 e 2015, passando de R\$3,3 mil para

R\$ 6,2 mil, sendo a maior variação de valor por tonelada entre os principais estados produtores (IBGE, 2016). Os dados indicam que a produção de cafés no Paraná vem passando por um processo de agregação de valor e aumento de produtividade, o que indica seu potencial para diferenciação. Conforme dados do MDIC (2017), enquanto as exportações brasileiras de café em grão cresceram 21% entre 2012 e 2016, a exportação paranaense de café em grão cresceu 55%, o que revela aumento da participação do estado na exportação nacional de café, destino típico de cafés de alta qualidade.

Considerando a diferenciação e o subsistema de cafés especiais, com foco na agregação de valor, a mesorregião Norte Pioneiro Paranaense e outras regiões do estado já são reconhecidamente produtoras de cafés especiais no Brasil (BSCA, 2017), porém iniciativas para diferenciação na produção rural ainda são incipientes e limitadas no estado e avanços ainda são necessários.

4.2 APLICAÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) auxilia a análise estratégica interna da empresa, neste caso propriedades rurais, abordando o motivo pelo qual elas se diferenciam e como elas geram vantagem competitiva por meio dos seus recursos e capacidades.

Em consenso com Barney e Hesterly (2011), identificamos duas estratégias ao nível de negócio distintas dentre os 29 produtores analisados: liderança em custos e diferenciação de produto. Segundo questionário, 24,14% dos cafeicultores do Norte Central Paranaense entrevistados produzem cafés especiais enquanto 75,86% produzem apenas café *commodity*, considerados como cafés sem apelo de diferenciação. Consideramos nesse trabalho que os produtores se diferenciam em dois grupos, conforme as estratégias, sendo que a liderança em custo é adotada pelos produtores que produzem café *commodity* (não especial) e diferenciação de produto é adotada pelos produtores de cafés especiais.

O primeiro grupo objetiva ganhar vantagens competitivas por meio da redução de seus custos para valores inferiores aos dos concorrentes, produzindo café do tipo convencional e vendendo a preços tabelados. Já o segundo grupo busca ganhar vantagem competitiva agregando valor percebido aos seus produtos em relação ao valor percebido dos concorrentes, aumentando a qualidade do produto. Consequentemente os produtores desse grupo venderão o café especial por um valor superior aos do concorrentes, aumentando os lucros e gerando vantagens competitivas.

O primeiro grupo, que adota a estratégia de liderança em custo e abrange 75,86% dos entrevistados, vendeu o café a uma média de R\$435,64 por saca, na última safra. Esse grupo pertence ao Sistema Agroindustrial (SAG) do café: vendem o café como *commodity* para cooperativas, maquinistas, corretores, empresas torrefadoras e empresa exportadora, sem agregar valor pela qualidade.

Já o segundo grupo, que adota a estratégia de diferenciação de produto, realizou a venda do café a uma média de R\$591,25 por saca, ou seja, um valor 35,72% superior a estratégia de liderança em custos. Em consenso com Bánkuti (2016), esse grupo faz parte do Sistema Agroalimentar Diferenciado (SAD) do café na região, por adotar a estratégia de diferenciação e conseguir agregar valor ao produto. Esses produtores também vendem o produto para cooperativas, maquinistas, corretores, empresas torrefadoras, empresa exportadora. Outros modos de comercialização foram a venda diretamente para cafeteria, no mercado internacional e a participação desses cafés especiais em concursos nacionais de qualidade.

Embora os dois grupos adotem estratégias a nível de negócio diferentes, verificou-se que a estratégia a nível corporativo é a mesma: o mercado *spot*, ou seja, a transação por negociação de mercado, geralmente baseada em negociação de preço, sem contrato e sem relacionamento cooperativo. O grupo que produz café diferenciado destina esforços para diferenciação do produto, porém negociam as vendas da mesma forma do café

commodity, de forma convencional. Isso pode comprometer o retorno por esses investimentos realizados, podendo gerar perdas tanto para os produtores, como para o próprio SAD a longo prazo.

Respaldados pela Visão Baseada em Recurso, embasados em Penrose (1959), Wernefelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), identificamos os recursos e capacidades da produção cafeeira dos dois grupos de produtores da região Norte Central Paranaense e os organizamos no Quadro 2.

Quadro 2: Recursos e capacidades identificados na cafeicultura do Norte Central Paranaense

		Estratégia de diferenciação de produto (cafés especiais)	Estratégia de liderança em custos (café commodity)
Recursos	Naturais	<ul style="list-style-type: none"> •Clima; •Solo; •Localização geográfica; 	<ul style="list-style-type: none"> •Clima; •Solo; •Localização geográfica;
	Humanos	<ul style="list-style-type: none"> •Mão de obra familiar; •Mão de obra temporária na colheita; •Participação em entidades cooperativas e/ou associativas; •Busca por conhecimento; 	<ul style="list-style-type: none"> •Mão de obra familiar; •Mão de obra temporária na colheita;
	Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> •Rendas de 1 a 10 salários mínimos por mês; 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendas de 1 a 10 salários mínimos por mês;
	Físicos	<ul style="list-style-type: none"> •Terreiro suspenso; •Lavador; 	<ul style="list-style-type: none"> •Terreiro no chão; •Secador;
	Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> •Análise de solo anualmente; •Correções e adubações de solo frequentes; •Adubação orgânica com cama de frango; •Uso de <i>Brachiaria</i> como método de conservação de solo; •Uso da casca do café beneficiado na lavoura; •Técnicas adequadas de colheita e pós-colheita; •Colheita: derriça no pano e seletiva manual; •Separação da produção em lotes de acordo com densidade e dia de colheita; 	<ul style="list-style-type: none"> •Baixo investimento em manejo da fertilidade do solo •Colheita: derriça no pano e derriça no chão; •Separação da produção em poucos lotes;
	Reputacionais	<ul style="list-style-type: none"> •Agricultores familiares; •Produções lideradas por mulheres em 28,57% das propriedades; •Amor pela cafeicultura; •Idade média de 59,33 anos, com 3 produtores acima dos 60 anos de idade; 	<ul style="list-style-type: none"> •Agricultores familiares; •Amor pela cafeicultura;

<p>Capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presença feminina; • Coordenação familiar dos processos produtivos; • Plano de manejo para a produção; • Gestão da produção com divisão em lotes: média de 4,28 lotes de café/produtor – separação criteriosa durante a colheita; • Organização das transações: mercado spot; • Conhecimento de anos na cafeicultura; 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação familiar dos processos produtivos; • Gestão da produção com divisão em poucos lotes; • Organização das transações: mercado spot; • Conhecimento de anos na cafeicultura;
--------------------	--	---

Fonte: elaborado pelos autores.

Os recursos naturais e financeiros são semelhantes para as duas estratégias. Os recursos financeiros não representam vantagem competitiva para nenhuma estratégia, pois além de serem repetidos em ambas estratégias, não demonstram diferencial em relação a outras regiões cafeeiras do Brasil. Já os recursos naturais podem ser considerados como estratégicos e fonte de vantagem competitiva para as duas estratégias identificadas frente a qualquer outra região produtora do mundo, visto que clima, solo e localização geográfica são únicos para a região Norte Central Paranaense. Não há nenhuma outra região que tenha a combinação dos mesmos clima, solo, latitude e longitude dessa região paranaense. Tais recursos podem interferir na quantidade produzida (*café commodity*) bem como na qualidade do produto (cafés especiais), favorecendo as duas estratégias.

Os recursos físicos e organizacionais são fonte de vantagem competitiva para a estratégia de diferenciação de produto frente a estratégia de liderança em custos. Os processos, técnicas, estruturas e equipamentos utilizados para a produção de cafés especiais são raramente utilizados na produção de *café commodity*. Esses recursos físicos e organizacionais requerem maior dedicação de tempo e uso de recursos financeiros e asseguram a qualidade do café para a estratégia de diferenciação de produto, mas inviabilizam a produção de *café commodity* por encarecerem o processo.

Os recursos humanos tendem a ser fonte de vantagem competitiva para a estratégia de diferenciação de produto no que tange ao conhecimento. Os cafeicultores desse grupo se mostraram mais engajados na busca por conhecimento do que os cafeicultores que adotam a outra estratégia. Eles participam de cooperativa e/ou associações para adquirirem conhecimento por meio de palestras, dias de campo e reuniões técnicas, por exemplo. Já os recursos reputacionais podem ser explorados pela estratégia de diferenciação de produto afim de agregar valor ao café. Índícios apontam que a agregação de valor pode ser gerada por apelo social, financeiro, de idade e de gênero, além do apelo por localização geográfica.

Quanto às capacidades, as diferenças identificadas entre as duas estratégias são: maior presença feminina e a maior quantidade de lotes para a gestão da produção na estratégia de diferenciação de produto. A capacidade de gerenciamento de todos os recursos e da produção pode ser diferente quando se trata do gênero. Os dados obtidos apontam para uma relação entre mulheres e a produção de cafés especiais. Já a gestão da produção em divisão de lotes, por densidade e dia de colheita, é diretamente relacionada com a qualidade do café produzido. Essa capacidade é fundamental para a estratégia de diferenciação de produto.

Os dois grupos apresentam recursos e capacidades peculiares, cada um objetivando um resultado diferente. A estratégia de diferenciação de produto apresenta tratos culturais

e colheita mais trabalhosos enquanto a estratégia de liderança em custos adota tratos culturais e colheita mais simples para toda a produção. No final do processo, nota-se uma agregação de valor ao café da estratégia de diferenciação de produto de 35,72% superior a estratégia de liderança em custos.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa evidencia a estrutura complexa e a situação do Sistema Agroindustrial e do Sistema Agroalimentar Diferenciado do café no Brasil e no Paraná. Em se tratando da cafeicultura paranaense, o estado já tem produções de cafés especiais, formando um Sistema Agroalimentar Diferenciado. Na região Norte Central Paranaense, a produção de cafés especiais ainda é incipiente, com apenas 24,14% dos produtores. Entre os 29 cafeicultores entrevistados, foram identificadas duas estratégias a nível de negócio: diferenciação de produto e liderança em custos, e uma estratégia a nível corporativo: mercado spot.

A partir da identificação das estratégias e à luz da VBR, essa pesquisa identificou e analisou os recursos e capacidades empregados na produção de café do Norte Central Paranaense. As duas estratégias têm recursos e capacidades em comum, porém a produção de cafés especiais envolve recursos e capacidades específicos.

Foram encontradas grandes diferenças entre a produção de cafés especiais e a produção de café *commodity*, principalmente recursos físicos, organizacionais e humanos. A produção de cafés especiais exige maior conhecimento e utiliza de lavador, terreiro suspenso e técnicas e processos mais trabalhosos. Quanto as capacidades, também há diferença entre as duas estratégias: maior presença feminina, realização de plano de manejo e gestão da produção em divisão de lotes na produção de cafés especiais.

Conclui-se que a produção de cafés especiais tem recursos e capacidades específicos e que, ao final do processo, há vantagens para os produtores que adotaram essa estratégia, rendendo ganhos 35,72% maiores. Dessa forma, é importante a exploração desses recursos e capacidades para gerar alternativas competitivas na região e no Paraná, afim de incentivar a cafeicultura paranaense, principalmente por serem agricultores familiares.

A realização deste estudo propicia que os atuais responsáveis pela atividade busquem compreender melhor as implicações competitivas de seus recursos, contribuindo para as ações e decisões estratégicas futuras. Esse estudo também contribui para a formulação e implementação de políticas públicas de incentivo à cafeicultura, que busquem capacitar os produtores na identificação desses recursos e capacidades e ajude-os a explorá-los, gerando maiores rendas e garantindo a permanência desses cafeicultores familiares na atividade.

REFERÊNCIAS

BANKUTI, S. M. S. Differentiated Agrifood Systems (DAS): organizational arrangements for small and mid-sized farmers. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL EM AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO - SIAD. 2., 2016, Tupã, **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.inscricoes.fmb.unesp.br/upload/trabalhos/201612917919.pdf>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Texas, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice - Hall, 2011.

BSCA. Brazilian Specialty Coffee Association. **Cafés especiais do Brasil atendem às diferentes demandas mundiais**. 2014. Disponível em: <http://bsca.com.br>. Acesso em 22 fev 2017.

BSCA. Brazilian Specialty Coffee Association. **Cafés especiais**. Regiões de produção. Disponível em: <http://bsca.com.br/regioes-producao.php>. Acesso em 15 mar 2017.

CECAFÉ. **Relatório Mensal Junho 2019**. Disponível em: <https://www.cecafe.com.br/publicacoes/relatorio-de-exportacoes/>. Acesso em 16 de julho de 2019.

CEPEA. Centro de estudos avançados em economia aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em 28 abr 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: MacGraw-hill do Brasil, 1983.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Boletim da Safra de Café 2018**. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/cafe>. Acesso em 01 mai 2019.

FARINA, E.M.M.Q. & ZYLBERSZTAJN, D.: Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais. Costa Rica: IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 63p., 1994

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**. vol. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 1991.

GUIMARÃES, A. F.; BÁNKUTI, S. M. S. Coordenação em Sistemas Agroalimentares Diferenciados do café: uma revisão à luz da ECT e da ECM. **Desafio Online**, v. 7, n. 1, 2019.

GOLDBERG. R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination: A systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies**. Boston: Harvard University. 1968.

HOSKISSON, R. *et al.* D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.417-456, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal**. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 14 fev 2017.

IPARDES. Instituto Paraense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Base de Dados do Estado**. <http://www.ipardes.gov.br/imp/index.php>. Acesso em 15 jun 2019.

PENROSE, E. T. Foreign investment and the growth of the firm. **The economic journal**, vol. 66, n. 262, 1956, p. 220-235.

PONCIANO, N. J.; SOUZA, P. M.; NEY, M. G. Ajustamentos na cadeia agroindustrial do café após a desregulamentação. **Revista IDeAS**, v. 3, n. 2, 2009.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**. A produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

TAVARES, B. de O. *et al.* Recursos e vantagens competitivas no agronegócio: revisão bibliográfica sistemática da VBR. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 40-76, out. 2017. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/4313>>. Acesso em: 29 maio 2018.

USDA. United States Department of Agricultural. **Production, Supply & Distribution Online**. Disponível em: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>. Acesso em 28 abr 2019.

WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984, p. 171-180.

ZYLBERSZTAJN, D. *et al.* **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D; FARINA, E.M.M.Q. Strictly coordinated food systems: exploring the limits of the Coasian Firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 2, 1999, pp. 249-265.